

**UNIVERSITE D'ORAN Es-Senia**

**Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion, et Sciences Commerciales**

---

**MEMOIRE DE MAGISTER EN SCIENCES COMMERCIALES**

**Option : Management des Entreprises**

**THEME**

**LE MANAGEMENT DANS LES BANQUES PUBLIQUES  
ALGERIENNES :**

*APPROCHES & PERSPECTIVES*

**Présenté et soutenu par :**

**M<sup>lle</sup> HENNICHE Faiza**

**Jury:**

Président : **M. Ahmed BOUYACOUB**, Professeur, Université d'Oran.  
Rapporteur : **M. Bachir BOULENOUAR**, Maître de conférences, Université d'Oran.  
Examineurs : - **M. Habib BENBAYER**, Professeur, Université d'Oran.  
- **M. Ali TOUBACHE**, Maître de conférences, Université d'Oran

**Année Universitaire**

**2007**

## REMERCIEMENTS

*Je suis très reconnaissante envers Monsieur. BOULENOUAR Bachir maître de conférence à la faculté des sciences économiques, des sciences de gestion & des sciences commerciales (Université d'Oran) qui malgré ces nombreuses occupations a voulu encadrer mon travail et me faire bénéficier de son expérience avec ses conseils et orientations qui m'ont été d'un grand secours qu'il soit assuré de mes sentiments respectueux et de ma profonde gratitude.*

*C'est avec un grand plaisir que je remercie Monsieur BOUYACOUB Ahmed Professeur à la faculté des sciences économiques, des sciences de gestion & des sciences commerciales (Université d'Oran) président du jury. J'espère être à la hauteur de son attente.*

*Il m'est agréable de remercier messieurs; BENBAYER Habib & TOUBACHE Ali, maîtres de conférence à la faculté des sciences économiques, des sciences de gestion & des sciences commerciales (Université d'Oran) qui ont bien voulu nous faire bénéficier de leurs critiques de valeurs.*

*Aussi, je ne pourrais finir avant de remercier le personnel de la Banque Extérieur d'Algérie qui a été attentif à mes préoccupations.*

*Sans oublier toutes les personnes qui m'ont aidé, soutenu, encouragé durant la préparation de ce mémoire.*

*Un grand remerciement à tous.*

***HENNICHE Faiza***

## DEDICACE

*Je remercie dieu de m'avoir donné santé, courage et patience tout au long de mes études.*

*Je souhaite dédier ce modeste mémoire :*

*A l'être le plus doux et le plus tendre, à toi chère Mère qui grâce à tes précieuses prières j'ai toujours été poussée vers le mieux.*

*A mon très cher Père, pour son soutien, son affection et qui grâce à ses conseils j'ai toujours pu avancer dans cette vie.*

*A vous deux, mes chers parents, une grande reconnaissance pour votre amour, confiance et présence permanente à mes cotés.*

*A mes chères sœurs : Ismahane, Nabila & Hayat.*

*A mes chers frères : Mohamed & Sid Ahmed.*

*A mes ami(e) s & collègues qu'ils soient à l'Université d'Es-sénia, au travail ou dans la vie.*

*Qu'ils trouvent tous ici l'expression de toute ma tendresse et ma reconnaissance.*

*Merci.*

**HENNICHE Faiza**

*" Gérer la monnaie et le crédit, c'est gérer  
le processus économique "*

*J.A. GALLIMARD  
(Histoire de l'analyse économique, 1983.)*

## PLAN DE TRAVAIL

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN.....</b>	<b>6</b>
INTRODUCTION .....	6
SECTION 1. LES PRINCIPAUX TRAITES DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN.....	7
1.1 LE NOMBRE D'ENTREPRISE BANCAIRE .....	7
1.2 LES MOYENS D'EXPLOITATION.....	9
1.3 L'ACTIVITE DU SYSTEME BANCAIRE.....	10
SECTION 2. L'EVOLUTION DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN .....	15
2.1 SYSTEME BANCAIRE DE LA PERIODE 1962-1966 : Etape de Souveraineté.....	15
2.2 SYSTEME BANCAIRE DE LA PERIODE 1966-1982 : Etape de la Nationalisation.....	17
2.3 SYSTEME BANCAIRE DE LA PERIODE 1982-1986 : Etape de la Restructuration Organique.....	27
SECTION 3. REFORME, MODIFICATION DU CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE.....	32
3.1 LES LIMITES DE LA PLANIFICATION CENTRALE.....	32
3.2 LA REFORME DE 1986.....	33
3.3 LE CADRE ECONOMIQUE ET JURIDIQUE DES REFORMES BANCAIRES (1988/1999).....	35
<b>CHAPITRE II. LES GRANDS AXES DE LA RESTRUCTURATION BANCAIRE : LE PAYSAGE</b>	
<b>BANCAIRE PUBLIC ALGERIEN A TRAVERS LES REFORMES.....</b>	<b>54</b>
INTRODUCTION .....	54
SECTION 1. LES BANQUES PUBLIQUES ; PROBLEME DE LA TRANSITION .....	55
1.1 LES CARACTERISTIQUES DE LA CRISE BANCAIRE.....	55
1.2 APUREMENT DES ACTIFS ET REDEPLOIEMENT D'ACTIVITE. ....	66
SECTION 2. LA REHABILITATION DE BANQUES PUBLIQUES .....	70
2.1 L'ASSAINISSEMENT FINANCIER TRESOR. ....	70
2.2 LE DISPOSITIF "BANQUES-ENTREPRISES". ....	75
2.3 EVALUATION DES OPERATIONS D'ASSAINISSEMENT ET DE REDRESSEMENT .....	77
SECTION 3. DESENGAGEMENT DE L'ETAT ET PRIVATISATION .....	80
3.1 LE DISPOSITIF GENERAL DE PRIVATISATION.....	80
3.2 LA PRIVATISATION DES BANQUES PUBLIQUES : LA DEMARCHE ALGERIENNE .....	84
3.3 LA RESTRUCTURATION-PRIVATISATION DE LA BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL.....	87
SECTION 4. MARCHE ET POSITIONNEMENT DES BANQUES PUBLIQUES.....	90
4.1 LE CHOIX ENTRE FINANCE DIRECTE ET FINANCE INDIRECTE.....	90
4.2 LES LIMITES ET LES AVANTAGES DU MARCHE FINANCIER. ....	96
4.3 DEVELOPPEMENT ET MODERNISATION DU SYSTEME DE PAIEMENT .....	97
4.4 LE NOUVEAU SCHEMA MANAGERIAL DE LA BANQUE PUBLIQUE.....	102

<b>CHAPITRE III. LES ASPECTS MULTIDIMENSIONNELLES DU MANAGEMENT .....</b>	<b>106</b>
INTRODUCTION .....	106
SECTION 1. NOTIONS DU MANAGEMENT.....	107
1.1 GENERALITES SUR LE MANAGEMENT.....	107
1.2 MANAGEMENT ET LEADERSHIP.....	109
1.3 MANGEMENT ET ORGANISATION.....	114
1.4 MANAGEMENT ET PLANIFICATION.....	117
1.5 MANAGEMENT ET CONTROLE.....	121
1.6 MANAGEMENT ET COMMUNICATION .....	123
SECTION 2. DU MANAGEMENT AU MANAGEMENT DES SERVICES .....	128
2.1 GENERALITES SUR LES SERVICES.....	128
2.2 LES COMPOSANTES D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DANS UNE ENTREPRISE DE SERVICE.....	130
2.3 LES COMPOSANTES D'UN SYSTEME DE PILOTAGE ET DU CONTROLES DANS UNE ENTREPRISE DE SERVICE .....	140
2.4 COMMUNICATION EFFICACE EN ACTIVITE DE SERVICE .....	145
2.5 LA CULTURE D'ENTREPRSE.....	148
2.6 FRAGILITE DU SYSTEME DE MANAGEMENT D'UN SERVICE.....	148
SECTION 3: LA SPECIFICITE DU MANAGEMENT BANCAIRE.....	150
3.1 GENERALITES SUR LES BANQUES .....	150
3.2 LES COMPOSANTES D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DANS UNE BANQUE.....	153
3.3 LA PARTICULARITE D'UNE STRATEGIE BANCAIRE .....	161
3.4 LES SYSTEMES DE CONTROLE ET DE PILOTAGE DANS LA BANQUE.....	171
3.5 COMMUNICATION EFFICACE EN ACTIVITE DE SERVICE .....	174
2.6 VULNERABILITE DU SYSTEME DE MANAGEMENT D'UNE BANQUE.....	176
<b>CHAPITRE IV. LE MANAGEMENT DANS UNE BANQUE PUBLIQUE ALGERIENNE (CAS LA BEA) .....</b>	<b>177</b>
INTRODUCTION .....	177
SECTION 1 : LES GRANDS AXES DE MODERNISATION A LA BEA.....	179
1.1 PRESENTATION DE LA BEA.....	179
1.2 LA STRATEGIE DE LA BEA FACE AU CHANGEMENT.....	186
1.3 REFORME ORGANISATIONNELLE ET RESTRUCTURATION DE LA BEA .....	188
SECTION 2 : PROBLEMATIQUE DE L'ADAPTATION DES RESSOURCES HUMAINES .....	197
2.1 LA PLATE FORME DE LA REFORME DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ..	197
2.2 NOUVEAU REPERTOIRE DES EMPLOIS.....	199
2.3 LA COMMUNICATION INTERNE FACTEUR DETERMINANT EN RESSOURCES HUMAINES .....	201
2.4 L'ACTIVITE SOCIALE AU SEIN DE LA BEA .....	204

SECTION 3 : L'ADAPTATION DES OUTILS DE GESTION A LA BEA .....	<b>207</b>
<b>3.1 LA FONCTION COMMERCIALE A LA BEA</b> .....	207
<b>3.2 LA BEA, ACTEUR ACTIF SUR LE MARCHE DES CAPITAUX</b> .....	214
<b>3.3 LA BEA ET LE FINANCEMENT DU COMMERCE EXTERIEUR</b> .....	218
<b>3.4 LA BEA ET LE FINANCEMENT DES PME/PMI</b> .....	220
SECTION 4 : MODERNISATION DU SYSTEME D'INFORMATION .....	<b>223</b>
<b>4.1 PREMIERE TENTATIVE DE REFONTE DU SYSTEME D'INFORMATION A LA BEA</b> .....	223
<b>4.2 ORIENTATIONS ET ENJEUX DU PROJET ROC</b> .....	226
<b>4.3 L'ORGANISATION DU PROJET ROC</b> .....	229
<b>4.4 LES DOMAINES DU PROJET ROC</b> .....	231
CONCLUSION.....	<b>239</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>240</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>246</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>247</b>
<b>Reperes bibliographiques</b> .....	<b>248</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>256</b>

## **INTRODUCTION**

Avec la transition de l'Algérie vers l'économie de marché, le fonctionnement du système économique s'est radicalement transformé ces dernières années. L'Algérie a adopté une nouvelle politique de développement qui devrait permettre l'instauration d'un système organisationnel plus ouvert, flexible et répondant aux exigences de l'heure.

La mise en œuvre de ce système se traduit par la prise en compte de certains principes parmi lesquels la nécessité de l'optimisation de la rentabilité des moyens de production et une libération des initiatives ainsi qu'un abandon des méthodes bureaucratiques de gestion de l'économie.

Ces principes représentent des défis à soulever par les systèmes managériaux appliqués aux niveaux des entités économiques actives dans le contexte algérien. Ces systèmes doivent permettre aux dirigeants d'anticiper, de prévoir, de redresser, et de maîtriser les situations et les difficultés qui naissent de l'environnement et qui freinent la dynamique des organisations.

L'ensemble de ces exigences constitue le contenu des réformes économiques établies depuis la fin des années 80 à ce jour.

Cependant la réussite de ces réformes dans les différents secteurs économiques dépend de l'efficacité du système bancaire et financier ; c'est pourquoi la réforme de ce dernier est indissociable des autres réformes, et en particulier la stabilisation macro-économique, la restructuration des entreprises et la mise en place d'un cadre juridique nécessaire.

En parlant de réforme, il faut enregistrer que le système bancaire et financier a soulevé un intérêt certain par son caractère à la fois sensible et stratégique. De plus, ce système se trouve dans l'obligation d'une part de contenir les transformations de toute une économie et d'assurer une transformation organisationnelle interne propre aux modes de gestion dans ce système.

L'objet de cette étude est de donner une analyse de l'apport des réformes bancaires sur le plan managérial dans les banques publiques algériennes. Notre champ de recherche et d'analyse se limitera aux banques publiques algériennes étant donné leur importance dans le tissu bancaire national, et fera abstraction des banques privées dont l'activité ne constitue qu'une part minime dans l'économie algérienne.

### *1. LE CADRE THEORIQUE DE LA QUESTION.*

Dans les économies développées, le rôle joué par le système bancaire et financier est primordial dans la mesure où il est au cœur de l'économie.

Comme l'affirme *J. MATOUK*<sup>1</sup>, les banques et la Bourse «sont en effet des institutions nécessaires à la production de la valeur et à sa circulation; elles sont indispensables à l'accumulation du capital et à sa répartition entre les secteurs et les entreprises ».

---

<sup>1</sup>J. MATOUK, "Systèmes financiers français et étrangers" - Tome 1 : Banques ; instruments, institutions et gestion bancaires, Dunod, Paris, 1991.



Le rôle primordial des banques a également été souligné par M. *AGLIETTA*<sup>1</sup> : « les banques jouent un rôle central et spécifique dans les économies monétaires parce qu'elles peuvent fournir aux emprunteurs des liquidités en gros montant aux moments demandés, sans que ces liquidités soient prélevées sur une épargne préexistante...les banques permettent à l'accumulation du capital de s'affranchir de l'épargne préalable ».

Nous pouvons dès lors s'interroger sur le rôle que peut jouer le système bancaire et financier dans un pays en voie de développement, en l'occurrence l'Algérie.

Ainsi *GERSCHEKRON* limite le rôle des banques dans le financement de l'économie à des situations de sous-développement et de rattrapage rapide de l'industrialisation<sup>2</sup>.

Selon *J. A. SCHUMPETER*, les banques seraient les intermédiaires financiers les plus efficaces dans un premier temps dans les pays en développement en raison des structures productives, du manque de fiabilité des données comptables et de l'étroitesse des marchés. *SCHUMPETER* voit dans les banques de véritables producteurs de pouvoir d'achat qui contribuent à une création de richesses futures<sup>3</sup>.

De nombreuses études se sont également penchées sur les liens existant entre finance et croissance. Cette question est d'autant plus importante lorsque nous parlons d'un pays en développement comme l'Algérie où les besoins de financement sont énormes et le rôle du système financier censé être stratégique.

Contrairement à ce qu'affirment des économistes néoclassiques comme Solow<sup>4</sup> (selon les néoclassiques, la sphère productive d'un pays influence le développement des intermédiaires financiers, mais ces derniers n'ont pas d'impact sur la croissance économique), le rôle des banques dans le développement est clair pour peu que nous admettons que celui-ci nécessite des investissements et donc des financements.

Un système bancaire performant est un moyen d'accroître le volume des fonds que les agents non financiers prêteurs sont désireux de mettre à la disposition des agents non financiers emprunteurs. En plus, les banques peuvent permettre une meilleure allocation du crédit en sélectionnant les emprunteurs plus efficacement que ne le ferait un système de finance directe<sup>5</sup>.

Dans le cas de l'Algérie, ceci n'est pourtant qu'une hypothèse, car comme nous le verrons plus loin, la crise qui a ébranlé le système bancaire à la fin des années quatre-vingt résulte pour une bonne partie d'une distribution du crédit à de mauvais emprunteurs.

---

<sup>1</sup> M. *AGLIETTA*, "*Macroéconomie financière : finances, croissance et cycles*", Editions La Découverte, Paris, 2001. Page 38.

<sup>2</sup> Cité par M. *AGLIETTA* (2001).

<sup>3</sup> *J. A. SCHUMPETER*, "*Théorie de la monnaie et de la banque*" – Tome 1: L'essence de la monnaie, L'Harmattan, Paris, 2005. Page 17.

<sup>4</sup> R. M. *SLOW*, "*Théorie de la croissance économique*", A. Colin. Paris, 1972. In A. *JOSEPH*, "*Le rationnement du crédit dans les pays en développement : le cas du Cameroun et de Madagascar*", L'Harmattan, Paris, 2000.

<sup>5</sup> Z. *MIKDASHI*, "*Les banques à l'ère de la mondialisation*", Edition Economica, Paris, 1998.

Il est donc vrai que le développement financier est un ingrédient essentiel du progrès économique. Toutefois, il ne peut se décider par décret : il est endogène au développement économique d'ensemble<sup>1</sup>.

Le financement de l'activité économique est donc une pièce maîtresse dans le processus de développement et le rôle du système bancaire a en effet été jugé déterminant par de nombreux économistes.

Dans le cas d'un pays comme l'Algérie, le système bancaire peut également jouer un autre rôle en étant au cœur du processus d'attraction des investissements directs étrangers nécessaires au développement.

Toutefois pour une contribution efficiente de ce système bancaire dans le développement, il faut qu'il s'adapte aux principes de l'économie de marché. Dans ce contexte, la banque se conçoit comme une banque universelle organisée autour d'un réseau d'agences dense et de filiales d'exploitation spécialisées dans les métiers bancaires connexes et annexes à l'intermédiation.

Afin de diversifier ses revenus, maîtriser ses risques et consolider son portefeuille clients, elle accorde une importance vitale à la compétence de ces hommes et la sophistication de ces moyens techniques (informatique surtout) et organisationnel (rapidité et efficience des procédures conciliant coordination et cloisonnement).

Ces critères représentent ce que nous pourrions appeler les standards susceptibles de se trouver dans la plupart des banques des pays établis dans l'économie de marché. En Algérie, le système bancaire est appelé à s'aligner sur ces standards.

Et pour relever ce défi et jouer un rôle déterminant dans le développement économique, le secteur bancaire public doit viser la maîtrise d'un système managérial plus performant aux plans de ses méthodes et outils de gestion et par conséquent, plus apte à accompagner les besoins d'ouverture de l'économie. Il s'agit en fait de développer une culture managériale qui se traduit dans les faits par une rationalité, une efficacité et une maîtrise des capacités de gestion, un renforcement et un élargissement des capacités d'analyse et de prévision, ainsi que la mise en place d'un système d'information plus performant qui permet d'améliorer l'organisation des données des différents niveaux de prise de décision.

En plus, une des caractéristiques du système économique et financier de l'Algérie est l'existence d'un secteur informel occupant une place non négligeable dans l'économie locale. Nous pouvons dès lors s'interroger sur la capacité des banques à prendre en compte ce secteur informel.

## *2. LA QUESTION CENTRALE DE L'ETUDE.*

Cependant, l'objectif de notre recherche portera sur l'analyse du management dans les banques publiques algériennes à travers l'effort de renforcement de la capacité de gestion et l'effort de la modernisation suite aux réformes bancaire.

---

<sup>1</sup> A. JOSEPH, " *Le rationnement du crédit dans les pays en développement : le cas du Cameroun et de Madagascar*", L'Harmattan, Paris, 2000.

Ce travail a pour objectif de répondre à une question principale :

*Quelles sont les caractéristiques du management dans les banques publiques algériennes suite aux réformes économiques ?*

Ainsi, nous proposons de nous interroger sur les différences qui existent entre les modes de gestion avant les réformes et celles pratiquées actuellement. Nous allons s'attarder sur le type d'organisation et le type de système d'information dans ces banques et par conséquent le système de prise de décision. Plus particulièrement, les différents outils de gestion.

L'intérêt du sujet, pour nous, réside dans les aspects suivants :

- S'agissant du volet pratique : dans l'actualité de l'Algérie, depuis son ouverture à l'économie de marché, les banques publiques tentent de suivre ce développement en adoptant plusieurs changements afin d'appliquer l'ensemble des réformes mises en œuvres jusqu'ici.

Nous nous intéresserons à l'adaptabilité de ces modes de gestion avec le contexte de l'économie algérienne et des réglementations en vigueur en matière du système bancaire. Nous tenterons aussi de faire une analyse comparative entre ces modes actuelles et celle pratiqués avant. Les modes de management pratiqués dans les économies développées seront notre point de repère tout particulièrement le système français.

- Quant à l'intérêt théorique, cette problématique nous renvoi toujours au rôle des banques dans les économies des pays en voies de développement.

### 3. LES ETAPES DE TRAVAIL.

Concernant la méthodologie, que nous proposons de suivre, elle sera essentiellement à base d'analyses documentaires, de données statistiques concernant l'activité bancaire. En plus, d'enquêtes sur le terrain (étude de cas), qui traduira le cas pratique traité, à travers des interviews auprès des responsables d'une banque publique en Algérie ; l'interview portera sur les choix des modes de gestion, les systèmes d'information, et les systèmes de prise de décision ainsi que les motivations qui les ont poussé à ces choix.

Ainsi, notre travail s'articulera autour des points suivants :

- Premièrement, nous présenterons les évolutions du système bancaire algérien : ses particularités et ses faiblesses :
  - Formation et rôle du système bancaire en économie centralisée
  - Le cadre économique et juridique de la reforme bancaire
- Deuxièmement, nous s'attarderons sur les grands axes de la restructuration des banques publiques : nous suivrons l'évolution de ces banques à travers les différentes réformes, nous essayerons de détecter les différents problèmes à travers le développement des points suivants:
  - Les banques publiques : problèmes de la transition
  - La réhabilitation des banques publiques.
  - Désengagement de l'Etat et privatisation
  - Marchés et positionnement des banques
- Le troisième chapitre sera consacré au management, nous traitons les aspects multidimensionnels du management. Le développement de ce chapitre doit nous

permettre d'arriver au repérer les aspects les plus importants dans le managements des banque, la démarche utilisée est de définir le management comme notion générale, d'affiner dans un deuxième temps la recherches théorique pour extraire les spécificité du management des services. Enfin, nous présenterons le management dans les banques. Le management bancaire, que nous présenterons, est adapté plus particulièrement dans la banque européenne (française en particulier). Nous avons trouvé que ce mode de management est approprié aux banques algériennes vue les différents points de ressemblance entre le système bancaire français et le système que les autorités algériennes tentent d'instaurer à travers la loi de la monnaie et du crédit.

- Enfin, l'actualité du management bancaire, nous avons choisi de la constater au niveau de la Banque Extérieur d'Algérie (BEA). Nous soulignons que cette banque à enregistrer du retard dans le développement de son programme de modernisation. Le choix de cette banque est argumenté par les raisons suivantes :
  - La BEA est une banque que les pouvoirs publics préfèrent gardé à l'abri de toute privatisation.
  - Le BEA est la première banque selon le volume d'activité.
  - Mais, la BEA est la banque publique dont le réseau et le plus restreint,
  - La BEA dispose du système d'information le moins performant,
  - La BEA est la banque dont l'activité repose en quasi totalité sur un seul client (75% de son produit net bancaire est généré par son client Sonatrach).

Nous citerons aussi comme argument au choix du cas pratique, les difficultés que nous avons connu pour accéder aux autres banques publiques algériennes.

## **CHAPITRE I : SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN**

### **INTRODUCTION**

Traiter du système bancaire algérien revient de traiter de son évolution durant les quatre décennies écoulées. Cette évolution est liée à celle de l'économie nationale dans laquelle ce système fonctionne. Pour l'économie algérienne, nous pouvons distinguer deux étapes :

- Celle d'abord de l'économie centralisée qui a vu s'affirmer le secteur économique étatique;
- Celle ensuite des réformes consacrées à l'ouverture du marché et la privatisation de l'économie, qui a connu la prédominance dans un premier temps des réformes du sphère marchande puis l'organisation du marché des capitaux et du marché monétaire et financier. Ce dernier qui demeure à l'heure à l'état embryonnaire.

A chacune de ces étapes, le système bancaire a eu à participer à la mise en œuvre de réformes et contribuer essentiellement au financement du secteur public qui à toujours constituer la part la plus importante de son volume d'affaire.

## SECTION 1. LES PRINCIPAUX TRAITS DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN

Le système bancaire national connaît une diversification relative des participants. Nous avons choisi d'entamer notre travail par une description statistique de ce système à fin de pouvoir positionner les banques publiques et leur participation dans l'économie algérienne.

Les points développés dans cette section sont :

- Le nombre d'entreprises bancaires
- Les moyens d'exploitation
- L'activité du système.

### 1.1 LE NOMBRE D'ENTREPRISE BANCAIRE

Nous utiliserons la classification selon la loi du 14 avril 1990, dite loi relative à la monnaie et au crédit. Selon cette loi, nous pouvons faire la classification suivante<sup>1</sup> :

TABLEAU 1: VARIATION DU NOMBRE D'ETABLISSEMENT DE CREDIT DE 2003 A 2006<sup>2</sup>

Structure Bancaire	Nombre	
	2003	2006
Banques commerciales	22	16
Banques mutualistes	01	01
Etablissements financiers	17	12
▪ Etablissements financiers à vocation générale	04	06
▪ Etablissements financiers à vocation spécifiques	08	01
▪ Société de garantie et de caution	05	05
Banque offshore	01	01
Bureaux de liaison des établissements étrangers	09	07

#### 1.1.1) LES BANQUES COMMERCIALES<sup>3</sup> :

Ce sont les établissements qui ont une habilité à réaliser toutes les opération de banque définies dans l'article 110 et 113 de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit. Les Banques sont des établissements autorisés à recevoir des fonds de la clientèle, à réaliser des opérations de crédit et intervenir dans les circuits de paiement de l'économie. Ces banques sont :

##### ↪ Les banques publiques.

- Six banques commerciales : BNA, BEA, CPA, BADR, BDL, CNEP/Banque;

##### ↪ Les banques à capitaux étrangers.

- Neuf banques commerciales : Arab Banking Corporation "ABC", Citibank, Société Générale Algérie, Compagnie Algérienne de Banques "CAB", NATEXIS Banque, Banque Générale Méditerranéenne "BGM", Al Ryan Bank, Arab Bank PLC Algeria,

<sup>1</sup> Cette classification englobe le secteur bancaire privé et les banques étrangères installées en Algérie en plus des banques publiques à partir de 2003.

<sup>2</sup> D'après le site, [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz).

<sup>3</sup> D'après le site, [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz).

BNP/ Paribas El Djazair, Trust Bank Algeria, ARCO Bank , Algeria Gulf Bank, Housing Bank for Trade & Finance.

↗ Les banques mixtes.

- Une banque : El- Baraka Bank.

↗ Les banques privées nationales.

- Deux banques : El Khalifa Bank, la Banque du Commerce et de l'Industrie d'Algérie<sup>1</sup>.

L'ensemble de ces banques constituent une catégorie très hétérogène par :

- des tailles très différentes ;
- des activités très différentes ;
- et, un contrôle très différent.

**1.1.2) LES BANQUES MUTUALISTES :**

Ces banques sont dites mutualistes en raison de leur forme juridique. Ce ne sont pas des sociétés commerciales de type société par action mais ils ont des statuts spéciaux relevant du statut de la coopérative.

En Algérie, il y a une banque mutualiste : La Caisse National de Mutualité Agricole agréée en qualité de banque (CNMA) malgré que son statut ne rempli pas la condition citer dans l'article 128 de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit<sup>2</sup> .

**1.1.3) LES ETABLISSEMENTS FINANCIERS<sup>3</sup>:**

Au nombre de treize, les établissements financiers représentent les entreprises bancaires qui sont conformes aux caractéristiques définies dans l'article 115 de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit.

Les Etablissements Financiers fonctionnent essentiellement sur fonds propres. Ils ne peuvent recevoir des fonds du public que pour des affectations spéciales (logement,...).

Nous pouvons distinguer trois types d'établissements financiers en Algérie :

▪ Etablissements financiers à vocation générale :

Six établissements : L'Union Bank, Algerian International Bank "AIB", El Mouna Bank, SOFINANCE, FINALEP, Société de Refinancement Hypothécaire (SRH), SALEM, Arab Leasing Corporation (Société de Crédit Bail), CETELEM.

▪ Etablissements financiers à vacation spécifiques

Un établissement publics : Banque Algérienne de Développement "BAD".

Deux autres établissements : Société de Services Financiers et d'Investissements (SOFIN), Caisse Nationale d'Equipeement et de Développement (CNED),

▪ Société de garantie et de caution

Cinq établissements : Caisse de Garantie des Marches Publics, Fonds de Cautionnement des Investissements Agricoles, Fonds de Garantie Caution Mutuelle de la Promotion Immobilière, Caisse Algérienne de Garantie des Exportations.

---

<sup>1</sup> La citation des ces deux banques se justifie par leurs existences juridiques jusqu'au 29/05/2003.

<sup>2</sup> Rapport relatif au débat social : " *Problématique de la réforme du système bancaire* ". CNES. Le 23 & 24/02/1999.

<sup>3</sup> D'après le site, [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz).

En plus de ces établissements le tissu bancaire algérien enveloppe aussi sept bureaux de liaisons pour des banques étrangères : Banque de Coopération du Maghreb Arabe, Algéro-Saoudit Leasing Hold, Citibank, Crédit Lyonnais, British Arab Commercial Bank, Union des Banques Arabes et Françaises, Crédit Industriel et Commercial, Crédit Agricole Indosuez, Tunis International Bank.

## **1.2 LES MOYENS D'EXPLOITATION**

### **1.2.1) LE NOMBRE DE GUICHETS :**

**TABLEAU 2: L'EVOLUTION DU RESEAU BANCAIRE ALGERIEN (NOMBRE D'AGENCE ET SUCCURSALE DE 1967 A 2006)<sup>1</sup>**

<i>Banque \ Année</i>	1967	1980	1985	1995	1996	1997	1998	1999	2004	2006
<i>BA</i>	18	31	36	49	49	49	49	49	49	49
<i>BEA</i>	14	33	56	70	73	74	74	74	79	79
<i>CPA</i>	20	81	78	117	121	133	134	135	125	125
<i>BNA</i>	60	181	114	155	162	183	187	181	170	170
<i>BADR</i>			189	296	303	305	307	305	287	287
<i>BDL</i>			38	146	168	168	164	170	152	152
<i>CNEP</i>				172	174	174	180	185	187	187
<i>Total Des Banques Primaires</i>	94	295	475	956	1001	1037	1046	1050	1000	1000
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>326</b>	<b>511</b>	<b>1005</b>	<b>1050</b>	<b>1086</b>	<b>1095</b>	<b>1099</b>	<b>1049</b>	<b>1049</b>

A partir de ce tableau, nous constatons qu'il y a une évolution continue dans le nombre des agences bancaires pour l'ensemble des banques publiques sur les quatre décennies sauf pour la BNA et la CPA entre 1980-1985 et ceci est dû à la création de la BDL et la BADR suit au premier et au début de deuxième plan quinquennal du développement. Cette diminution est causée par la restructuration organique dans l'économie nationale et la redistribution des agences et des missions entre les banques primaires<sup>2</sup>.

### **1.2.1) LES EFFECTIFS :**

Les ressources humaines constituent un moyen de gestion très important. Il y a dans le secteur bancaire algérien entre 32 000 et 34 000 agents. La qualification de ce personnel varie entre un niveau universitaire et primaire<sup>3</sup>.

Pour les banques publiques, l'effectif global n'a connu qu'un faible accroissement. Il est évalué aujourd'hui à 29 205 personnes dont 7018 pour la BADR, 5 609 pour la BNA, 4 700 pour la CNEP, 4 293 pour le CPA et 3364 pour la BEA<sup>4</sup>. Toutefois, nous notons que la répartition des ces effectifs, par niveau de qualification, révèle une tendance à l'amélioration.

<sup>1</sup> Tableau élaboré à partir de : l'article dans l'Actualité Economique, N°2, Mars 1986, page21 ; l'Annuaire statistique de l'Algérie, N°19, 2001 & l'article : l'informel menace les banques en Algérie, Fayçal MEDJAHED, liberté-algerie.com.

<sup>2</sup> Dès leur création, la BADR reçoit une partie du réseau de la BNA, et la BDL se voit dotée d'une partie du réseau CPA.

<sup>3</sup> Les différents niveaux de qualification sont : Universitaire, Post-Graduation Spécialisée, Brevet Supérieur Banque, Brevet Banque, CAP Banque, Secondaire, Moyen et Primaire.

<sup>4</sup> F. MEDJAHED, "L'informel menace les banques en Algérie", Liberté-algerie.com. 10 mai 2005.



**1.3 L'ACTIVITE DU SYSTEME BANCAIRE**

Les banques publiques sont des banques à grand réseau, pendant que les banques privées sont en phase développement de leurs réseaux d'agences.

Toutes les banques collectent les ressources auprès du public, distribuent des crédits, mettent à la disposition de la clientèle des moyens de paiements et assurent la gestion de ces derniers. Elles effectuent aussi différentes opérations connexes.

Par contre, les établissements financiers effectuent les mêmes opérations que les banques, à l'exception de la collecte des ressources auprès du public.

La création des banques privées et le développement de leurs activités ont permis le développement d'une concurrence saine entre les banques, au niveau du marché des ressources, du marché des crédits et au niveau des services bancaires.

Dans le développement de ce point, nous avons choisi d'analyser l'activité du système bancaire pendant la période (1999/2003) afin de pouvoir constater la participation du secteur privée et examiné de près l'évolution de l'activité bancaire.

Au plan économique, six banques à capitaux publics concentrent 95% de l'activité bancaire. Les ressources collectées proviennent à 51% du secteur privés<sup>1</sup>. En tant qu'indicateur général de la structure du secteur à fin 2003, la première banque représente 24.4% du total de l'actif des banques (hors la caisse d'épargne), la deuxième banque représente 18.6 %. En ce qui concerne les banques privées, les deux premières représentent environs 2.1%<sup>2</sup> du total de l'actif des banques (hors la caisse d'épargne)<sup>3</sup>.

**1.3.1) ACTIVITE DES BANQUES (HORS LA CAISSE D'EPARGNE)**

L'activité collecte des ressources des banques (hors caisse d'épargne) a connue une évolution très appréciable en 2003, avec une croissance de 14.9% après l'augmentation de 18.8% déjà enregistrée au cours de l'année 2002. Les données ci-après confirment cette affirmation :

**TABLEAU 3 : EVOLUTION DE L'ACTIVITE BANCAIRES (1999-2003)<sup>4</sup>**

*(10<sup>9</sup> de dinars)*

	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Dépôts à vue</b>	<b>352,707</b>	<b>460,267</b>	<b>551,879</b>	<b>642.168</b>	<b>719.591</b>
Banques publiques	341,306	431,008	496,126	548.130	648.771
Banques privées	11,401	29,259	55,753	94.038	70.816
<b>Dépôts à terme</b>	<b>578,574</b>	<b>617,873</b>	<b>836,180</b>	<b>1 485.191</b>	<b>1 723.861</b>
Banques publiques	559,290	571,991	753,187	1 312.962	1 656.684
Banques privées	19,284	45,882	82,993	172.229	67.177
<b>Total des ressources collectées</b>	<b>931,281</b>	<b>1.078,140</b>	<b>1.388,059</b>	<b>2 127.359</b>	<b>2 443.452</b>
Part des banq. pubc	96,7 %	93,0 %	90,0 %	87.5%	94.4%
Part des banq. privées	3,3 %	7,0 %	10,0 %	12.5%	5.6%

<sup>1</sup> M. MEDLCI; La situation économique et financière de l'Algérie et le plan de relance économique. Colloque International, " L'Algérie sur le chemin des réformes ". Alger, le 18 octobre 2001.

<sup>2</sup> La part des banques privées a connue une dégradation de 4% en fin 2001 à 2.1% suite à la mise en liquidation de deux banques privées par la Commission Bancaire en 2003 à savoir; El Khalifa Bank et la BCIA.

<sup>3</sup> Rapport Banque d'Algérie, Evolution économique et monétaires en Algérie. Avril 2004.

<sup>4</sup> Tableau élaboré à partir du rapport CNES, Evolution Economique et Monétaire en Algérie. 2001. et le rapport de la Banque d'Algérie 2004.

L'activité de collecte des ressources par les banques s'est caractérisée aussi par :

- la persistance de l'importance des dépôts collectés auprès des entreprises privées et ménages malgré l'emballlement en 2001 des dépôts des entreprises d'hydrocarbures, soit 54.6% à fin 2003 contre 58.6% à fin 2002;
- la régression de la part des banques privées dans le marché des ressources (5.6% à fin 2003 contre 12.5% à fin 2002).

Il est important de noter que si l'augmentation des ressources collectées par les banques publiques provient plus des entreprises privées et des ménages (62 %) que du secteur public (38%) en 2001, la situation n'est pas la même pour l'année 2002 et 2003. En effet, l'augmentation des ressources des banques publiques en 2002 provient plus de secteur public (73.1%) que des entreprises privées (26.9%). Pour l'année 2003, les ressources collectées auprès du secteur public représente 62.4% de l'ensemble des ressources collectées par les banques publiques.

Les banques privées quant à elles collectent leurs ressources à concurrence de 91% auprès des entreprises privées et ménages.

Au total, l'année 2003 s'est caractérisée par un développement des moyens d'action des banques, dans un contexte d'amélioration significative de la liquidité bancaire. Cela a constitué un ancrage potentiellement important pour l'intermédiation bancaire.

L'allocation des ressources s'est effectuée dans une situation de parachèvement de l'assainissement patrimonial des banques publiques à fin 2001.

L'analyse de l'activité de crédit des banques montre une tendance à l'augmentation des crédits au secteur privé comme le montre le tableau ci-dessous :

**TABLEAU 4 : EVOLUTION DE L'ACTIVITE CREDIT BANCAIRES (1999-2003)<sup>1</sup>**

<i>(10<sup>9</sup> de dinars)</i>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Crédits au secteur public</b>	<b>760,597</b>	<b>530,264</b>	<b>549,523</b>	<b>715.834</b>	<b>791.693</b>
Banques publiques	760,597	530,264	544,534	715.834	791494
Banques privées	-	-	4.989	-	199
<b>Crédits au secteur privé</b>	<b>173,908</b>	<b>245,309</b>	<b>289,054</b>	<b>550.208</b>	<b>586.559</b>
Banques publiques	159,849	218,940	249,358	368.956	487.740
Banques privées	14,059	26,369	39,696	181.252	98.819
<b>Total des crédits distribués</b>	<b>934,505</b>	<b>775,573</b>	<b>838,577</b>	<b>1 266.042</b>	<b>1 378.252</b>
Part des banques publiques	98,5%	96,6%	94,7%	85.7%	92.8%
Part des banques privées	1,5%	3,4%	5,3%	14.3%	7.2%

Au cours de l'année 2000, les créances non performantes sur les entreprises publiques ont été partiellement transformées en créances sur le Trésor et par là, déduites des crédits au secteur public. D'où l'importante baisse de cet agrégat par rapport à l'année 1999.

Alors que le total des crédits à l'économie est passé de 1 266 milliards de dinars à fin 2002 à 1 378 milliards de dinars à fin 2003, soit une augmentation de 8.8%, les crédits au

<sup>1</sup> Tableau élaboré à partir du rapport CNES, Evolution Economique et Monétaire en Algérie. 2001 et le Rapport de la Banque d'Algérie 2004.

secteur privé se sont accrus de 6.6% contre une hausse de 10.6% des crédits au secteur public de sorte que la part du secteur privé dans l'encours des crédits à l'économie est passée de 43.5% à fin 2002 à 42.6% à fin 2003 hors les crédits distribués à fin 2002 par les banques en liquidation, l'accroissement des crédits distribués à fin 2003 par les banque en activité se situe à 17.5%.

Par ailleurs, les principales caractéristiques de l'activité de crédit des banques publiques restent :

- l'importance des crédits distribués au secteur public avec une part de 57.4%, alors que les ressources proviennent principalement des entreprises privées et ménages (54.6%);

- les banques publiques assurent presque totalité du financement du secteur public en 2003. En outre, leur part dans le financement du secteur privé est en augmentation passant de 67% en 2002 à 83.2% en 2003. Au cours de l'année 2003, la distribution des crédits par les banques publiques a bénéficié plus aux entreprises privées et ménages (32.2%) qu'aux entreprises publiques (10.6%)

- l'accroissement des crédits distribués par les banques privées, hors banques en liquidation, se situe à 12.4%. Cette évolution a bénéficié presque exclusivement aux entreprises privées et ménages.

- en ce qui concerne la maturité des crédits et à fin 2003, les crédits à moyen et à long terme accordés par les banques publiques représentent 42.4% de leurs encours des crédits contre 53.1% à fin 2002. Les crédits à moyen terme et long terme distribués par les banques privées représente 65.7% de leurs encours des crédits contre 34% à fin 2002. En effet, en 2003, le flux de crédit des banques privées a été à moyen et long terme pour 65% et court terme pour 35%.

- la prédominance des crédits à court terme, soit 60,3 % de l'encourt des crédits au secteur public à fin 2001.

- Pour les banques privées, la prédominance des crédits à court terme est encore plus significative avec une part relative atteignant 78 % contre seulement 22% pour les crédits à moyen et long terme.

C'est seulement en 2001 que ces banques privées ont commencé à distribuer des crédits aux entreprises publiques. Leurs créances sur l'Etat ne représentent que les bons du Trésor, les avoirs détenus en comptes courants au Trésor et aux comptes postaux.

En effet, seules les banques publiques détiennent des créances sur le Trésor sous forme d'obligations et au titre des rachats des créances non performantes (629.7 milliards de dinars), sous forme de titres participatifs (25.2 milliards de dinars) ou encore sous d'autre créances (73.2 milliards de dinars). Leurs avoirs en bon de Trésor s'élevaient à 58.2 milliards de dinars contre 35.7 milliards de dinars à fin 2002.

Le tableau ci-après montre bien l'importance des créances détenues par le Trésor sur les banques publiques :

**TABLEAU 5 : ÉVOLUTION DES CREANCES DETENUES PAR LE TRESOR SUR LES BANQUES (1999-2003)<sup>1</sup>**

<i>(10<sup>9</sup> de dinars)</i>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Banques publiques	458,965	599,224	586,674	831.845	796.562
Banques privées	0,521	1,151	4,821	12.061	9.335
<b>Total</b>	<b>459,486</b>	<b>600,375</b>	<b>591,495</b>	<b>843.906</b>	<b>805.897</b>

<sup>1</sup> Tableau élaboré à partir du rapport CNES, Evolution Economique et Monétaire en Algérie. 2001. et le rapport de la Banque d'Algérie 2004.

**1.3.2) ACTIVITES DE LA CAISSE D'EPARGNE**

La caisse d'épargne est une institution financière spécialisée qui finance la construction de logements et l'acquisition des logements par les ménages. Son agrément en banque, en 1997, lui permet de développer progressivement des activités bancaires.

Lors de son agrément, la caisse d'épargne a été recapitalisée par le Trésor pour 14 milliards de dinars (6 milliards en cash et 8 milliards en titres participatifs). Ses états financiers ont été audités et sur la base de cette évaluation, le Trésor a racheté les créances non performantes qu'elle détenait sur les offices publics (Offices de Promotion et de Gestion Immobilière). Ainsi, à fin 2001, la caisse d'épargne détient une créance sur le Trésor de 173,6 milliards de dinars, qui est matérialisée en obligations à long terme dès 2002.

Sous l'angle de la collecte des ressources, la caisse d'épargne joue un rôle appréciable avec l'appui du réseau de la poste. Ce dernier collecte près d'un tiers des ressources de la caisse d'épargne, qui utilise les livrets et bons d'épargne comme instrument de collecte. L'activité de gestion des comptes chèques et comptes courants est récente.

A fin 2003, les moyens d'action (ressources) de la caisse d'épargne s'élèvent à 493.1 milliards de dinars contre 423.7 milliards de dinars à fin 2002, dont 34.4 milliards de dinars de dépôts à vue contre 14.3 milliards de dinars à fin 2002. Les ressources de la caisse d'épargne proviennent pour une grande partie (93.1%) des ménages et entreprises privées. Dans la structure des ressources, la part des dépôts à terme (livrets et bon d'épargne) est importantes (93%).

La caisse d'épargne distribue des crédits à moyen terme aux entreprises de construction de logements et des crédits hypothécaires aux ménages dans le cadre de l'accession à la propriété et les crédits à moyen terme aux ménages pour l'acquisition de biens durables. A fin décembre 2003, les crédits distribués au secteur public (construction de logements) s'élèvent à 183.9 milliards de dinars alors que les crédits distribués aux entreprises privées et aux ménages ont atteint 62.6 milliards de dinars. Au cours de l'année 2003, la caisse d'épargne a distribué des crédits uniquement aux entreprises privées et ménages qui ont augmenté de 17.9%, alors que le niveau des crédits distribués aux entreprises publiques est en baisse de 1.5%.

**1.3.3) ACTIVITES DES ETABLISSEMENTS FINANCIERS**

Les établissements financiers sont de création récente. Leurs activités évoluent lentement à en juger par le total de leur bilan à fin 2003 (29.1 milliards de dinars)

Le fonds propres des établissements financiers, composés du capital (10.1 milliards de dinars), de réserves (0.6 milliards de dinars) et de résultats en instance d'affectation (0.4 milliards de dinars) ont été pour grande partie, placés auprès des banques et la banques d'Algérie. Ainsi, les crédits distribués par ces derniers s'élèvent à 5.7 milliards de dinars à fin 2003.

**1.3.4) INTERMEDIATION BANCAIRE ET CROISSANCE**

Il est établi que le développement d'un système financier sain contribue à la croissance économique<sup>1</sup>, à en juger par une corrélation forte entre le développement du système financier et le niveau de croissance dans de nombreux pays. En Algérie, la période d'observation significative en la matière est représentée par les années 2001 à 2003 au cours desquelles le développement du système financier a agi favorablement sur la croissance économique. En effet, les ratios d'intermédiation bancaire et de bancarisation ont évolué favorablement au

---

<sup>1</sup> M. AGLLIETTA, *Macroéconomie financière*, La Découverte, 1995.

cours des années 2001-2003, révélant une contribution de l'amélioration de l'intermédiation bancaire à la croissance.

La croissance monétaire au cours de l'année 2003, notamment en terme de disponibilités quasi-monétaire (16.1% pour l'année dont 10.8% au second semestre<sup>1</sup>), s'est conjuguée avec une augmentation de 17.5% (hors banques en liquidation) des crédits à l'économie, alloués principalement au secteur privé (28.6%). L'année 2002 avait enregistré un taux de croissance de crédits de 17.5%, banque en liquidation incluses.

Malgré la reprise des crédits à l'économie à partir de l'année 2001, le ratio crédits à l'économie (créances rachetées par le trésor incluses)/produit intérieur brut reste faible comparativement aux autres pays sud méditerranéens. Cet indicateur de niveau d'intermédiation bancaire est cependant, en amélioration pour les quatre dernières années.

L'augmentation appréciable des moyens d'action des banques est reflétée à travers les ratios monnaie/produit intérieur brut et dépôts à terme/ produit intérieur brut qui sont en augmentation à compter de 2001. Il est à rappeler que le taux de croissance des ressources des banques à fin 2003 a été de 12.1% pour les dépôts à vue et de 16.1% pour les dépôts à terme.

L'existence de conditions monétaires favorables en 2003 est un facteur important et catalyseur pour une amélioration soutenue des ratios d'intermédiation bancaire, notamment une bonne reprise des crédits à l'économie orientés vers l'investissement productif et notamment vers les petites et moyennes entreprises.

---

<sup>1</sup> Rapport Banque d'Algérie, Evolution économique et monétaires en Algérie. Avril 2004.

## **SECTION 2. L'EVOLUTION DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN**

Le système bancaire algérien est le produit d'un processus qui s'est réalisé en plusieurs étapes, après l'indépendance du pays en 1962. Il est constitué, au départ, de l'héritage des institutions et structures existantes à cette date.

Par la suite, et plus spécialement à partir de 1970, les modes d'organisation et de fonctionnement de ce système vont être marqués par les choix et les options politiques et économiques qui seront effectués : nationalisations, élargissement du secteur public au détriment du secteur privé, plans d'investissements multisectoriels centralisés, industrialisation accélérée, etc.

La rétrospective de la formation, au plan institutionnel, du système bancaire et financier distingue généralement trois grandes étapes :

- l'étape de la souveraineté 1962-1966
- l'étape des nationalisations 1966-1967
- l'étape de la restructuration organique 1984-1985

### **2.1 SYSTEME BANCAIRE DE LA PERIODE 1962-1966 : Etape de Souveraineté**

#### **2.1.1) EMERGENCE D'UN SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN :**

L'exercice de la souveraineté passe essentiellement par le domaine de l'émission d'une monnaie nationale donc une nécessité de la création de la Banque Centrale Algérien (BCA). A côté de cette institution, la même période vu la naissance de trois principales institutions : le Trésor Public, la Caisse Algérienne de Développement (CAD), ainsi que la Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance (CNEP).

#### **↗ La Banque Centrale d'Algérie (BCA)**

La BCA a été mise en place en Décembre 1962 et dotée des statuts d'un institut d'émission. Elle exerce donc les fonctions traditionnelles d'émission de la monnaie fiduciaire, de direction et surveillance du crédit, notamment par le réescompte ainsi que la gestion des réserves de change

Cependant et à l'instar du Trésor, la BCA a été chargée, à titre exceptionnel et transitoire (1963/64), de l'octroi direct de crédits (sous forme "d'avances"), notamment des crédits d'exploitation au secteur agricole autogéré, se substituant aux banques et organismes de crédit existants par suite de leur "défaillance"<sup>1</sup>.

#### **↗ Le Trésor Public.**

Le Trésor algérien est né en Août 1962. Il prend en charge les activités traditionnelles de la fonction Trésor, auxquelles ont été cependant ajoutées d'importantes prérogatives en matière d'octroi de crédits d'investissement au secteur économique : il en est ainsi des crédits d'équipement au secteur agricole autogéré, qui n'a pu bénéficier des prêts nécessaires à son fonctionnement de la part des institutions bancaires existantes à partir de la campagne 62/63.

La fonction exceptionnelle de "crédit à l'économie" du Trésor mérite d'être signalée, dans la mesure où cette fonction va plutôt se développer à l'avenir, et ce malgré la

---

<sup>1</sup> La défaillance, dans ce contexte, s'explique par le refus des banques étrangères existantes en Algérie à financer le secteur étatique.

nationalisation des banques (66-67) et la volonté de leur réinsertion dans le circuit économique (1971).

↗ La Caisse Algérienne de Développement (CAD)

Créée en Mai 1963 et prenant la suite de la CEDA<sup>1</sup>, elle est dotée de très larges prérogatives qu'elle n'exercera que très peu, notamment en sa qualité de banque d'affaires.

Elle prendra en 1971, dans le cadre de la Réforme financière qui sera engagée à cette année, la dénomination de Banque Algérienne de Développement (BAD), avec des attributions plus précises en matière de financement à long terme (investissements).

↗ La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP)

Cette institution, créée en Août 1964, est chargée de la collecte sur livrets de l'épargne des particuliers et du financement de leurs besoins en biens durables, essentiellement le logement.

Son activité sera orientée, par la suite, vers le financement des programmes planifiés d'habitat collectif.

**2.1.2) ACTIVITE DE BANQUE EN PERIODE PRE-PLAN :**

Jusqu'à la loi de Finances pour 1971, le financement de l'économie par les banques est resté très faible, voire insignifiant. Que ce soit avant leur nationalisation en tant que banques étrangères (1962-1966), ou même après cette période en tant que banques publiques, leur intervention en matière de crédit est restée limitée, en raison essentiellement de la faible solvabilité des entreprises et des exploitations agricoles.

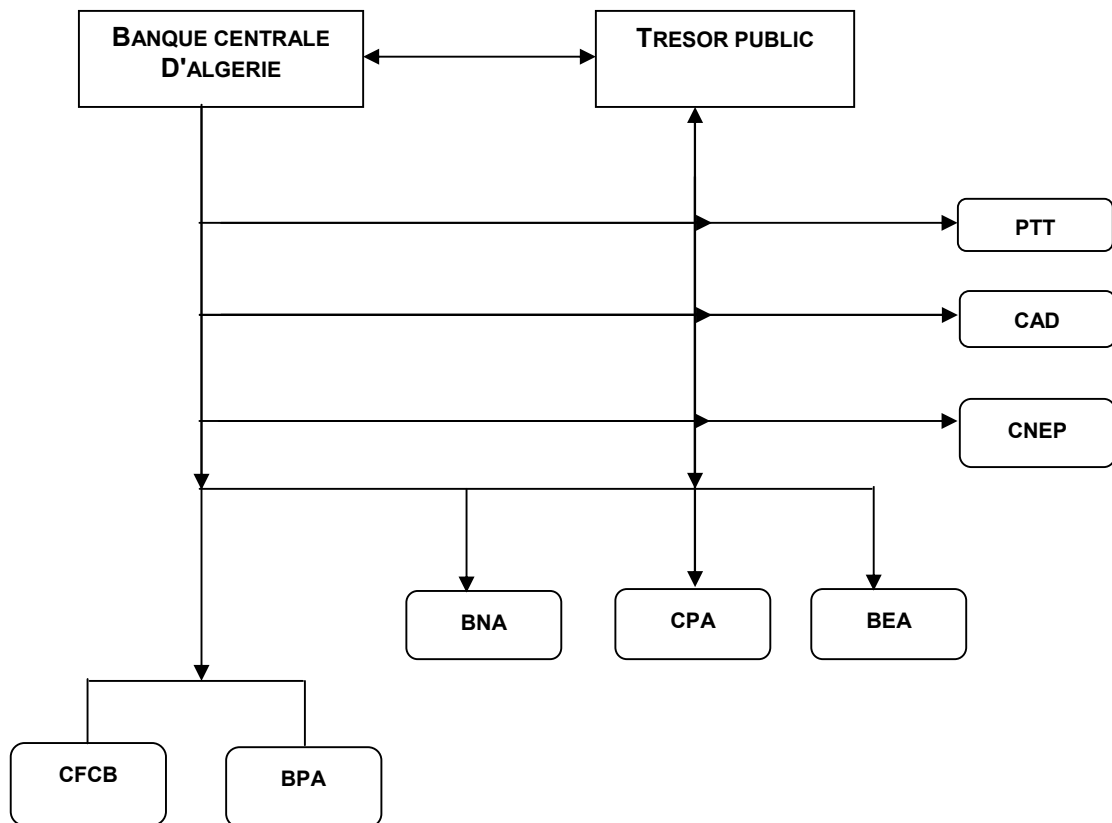
Devant cette situation, le Trésor s'est substitué aux banques en procédant à l'octroi de "dotations " d'investissement, d'abord au secteur public agricole jusqu'en 1967, puis aux autres secteurs économiques à partir de cette date, par suite de la création de sociétés étatiques dans ces secteurs. D'ailleurs la nature de ces " dotations " du Trésor est demeurée assez floue, dans la mesure où il n'était pas précisé à l'avance s'il s'agissait de dotations en capital ou de crédits remboursables.

La principale conséquence de ce mode d'intervention, imposé par la nécessité de financer les activités sous peine d'arrêt de la production, outre la difficulté rencontrée par les bénéficiaires dans le mode de comptabilisation des fonds fournis par le Trésor (subventions ou prêts), a été un accroissement important de l'émission monétaire par suite du recours massif du Trésor aux avances de la Banque Centrale.

---

<sup>1</sup> CEDA : Caisse d'Équipement & de Développement de l'Algérie (créée en 1959).

FIGURE 1: SYSTEME BANCAIRE NATIONAL A LA VEILLE DU PLAN QUADRIENNAL 1970-1973<sup>1</sup>



## 2.2 SYSTEME BANCAIRE DE LA PERIODE 1966-1982 : Etape de la Nationalisation

### 2.2.1) NECESSITE ET CARACTERISTIQUE DE LA NATIONALISATION :

La nationalisation est venue comme une nécessité fine de donner une solution à deux problèmes qui freinaient tout développement économique possible :

- La vingtaine d'institutions monétaires et financières étrangères, principalement françaises n'étaient intéressées que par les aspects de commerce extérieur, rentables pour elles, et par ce qui avait trait aux hydrocarbures, le reste de l'économie se trouvant quasiment hors de leur champ d'action. Les banques étrangères refusaient de concourir au financement de nouvelles Sociétés Nationales, leur implication dans le financement du nouveau secteur industriel socialiste était volontairement inexistante.

- La contradiction entre institutions bancaires libérales et structure économique en voie de socialisation.

D'autre part, cette nationalisation a permis la mise en œuvre du premier plan de développement national (1967-1970).

L'étape des nationalisations des banques étrangères donnera naissance à trois banques commerciales dénommées " banques primaires " :

<sup>1</sup> A. NAAS, Le Système Bancaire Algérien : de la décolonisation à l'économie de marché, Maisonneuve & Larose, Paris, 2003.



↪ La Banque Nationale d'Algérie -BNA- (Juin 1966) : Elle est chargée du financement et du soutien au secteur agricole, autogéré et traditionnel, ainsi que du crédit à l'activité industrielle et commerciale.

↪ Le Crédit Populaire d'Algérie -CPA- (Septembre 1966) : Prenant la suite des Banques Populaires, il est chargé du financement de leurs activités traditionnelles : artisanat, hôtellerie et autres services.

↪ La Banque Extérieure d'Algérie -BEA- (Octobre 1967) : Elle est chargée essentiellement de développer les relations bancaires avec l'étranger.

Cependant le mode de spécialisation, tel que prévu dans les statuts initiaux de ces trois banques ne verra pas d'application à la lettre dans les faits, puisque les trois banques exerceront les mêmes attributions en matière de relations avec l'étranger ainsi qu'en matière de crédit aux entreprises industrielles et commerciales. Ces dernières seront ainsi réparties entre les trois banques au fur et à mesure de leur création sur la base de critères alliant appartenance sectorielle ou branche et équilibre financier.

Par contre, les banques resteront spécialisées dans le financement des activités de deux secteurs spécifiques : la BNA pour le secteur agricole, le CPA pour les entreprises du BTP.

### **2.2.2) FINANCEMENT PLANIFIE ET ROLE DES BANQUES :**

La loi de finances pour 1971, ainsi que les textes subséquents d'application, vont façonner pendant les deux décennies 70 et 80, les rôles et le mode d'intervention des banques dans le financement des activités économiques.

C'est en 1970, à l'issue d'une phase de création-consolidation, que les banques sont appelées à vivre l'évolution décisive de leur histoire.

L'activité des banques est depuis, largement dominée par leur relation avec le secteur public, dans le cadre d'une planification centralisée jusqu'à la fin des années 80. Le modèle de financement de 1971 coïncide en effet avec le lancement du 1<sup>er</sup> Plan quadriennal de développement 1970-1973.

#### **2.2.2.1) Le schéma de financement planifié.**

Le financement planifié a eu comme objectif de renforcer la planification physique par un système de "planification financière"<sup>1</sup>, c'est à dire mettre en place un système d'allocation centralisé des ressources indispensables à la réalisation des objectifs jugés prioritaires par le Plan quadriennal, y compris donc les ressources bancaires.

Le but de cette planification était de réduire le déficit des finances publiques en réorientant l'allocation du crédit d'investissement du Trésor vers les banques, afin d'assurer une meilleure maîtrise de l'émission monétaire. Une plus grande participation financière est ainsi attendue des banques, donc une dynamisation de leur rôle d'intermédiaire financier, beaucoup plus comme collecteurs de ressources que comme organismes responsables de leurs prêts.

Les principes directeurs de ce financement planifié vont influencer l'exercice de la fonction bancaire. Ces principes sont au nombre de deux : la remboursabilité du crédit d'investissement et surtout la centralisation des ressources.

---

<sup>1</sup> En fait, il n'y a jamais eu de véritable planification financière fixant des objectifs précis et chiffrés de mobilisation des ressources, attitude qui peut justifier l'importance de l'émission monétaire à cette période.

↗ **Financement par crédit remboursable.**

L'investissement productif des entreprises est désormais financé par des prêts remboursables, en provenance des banques commerciales et de la BAD. Le mode de financement direct par le Trésor, qui a prévalu jusqu'au plan, sous forme de "dotations" considérées comme non remboursables, est abandonné. Le Trésor continuera cependant d'intervenir (et même massivement), mais comme fournisseur indirect de ressources longues, principalement à la BAD.

En tout état de cause, ce principe de remboursabilité restera un voeu inaccessible du fait de l'insolvabilité des principaux emprunteurs que sont les entreprises publiques.

↗ **La centralisation des ressources.**

Toutes les ressources disponibles doivent être mobilisées et centralisées à deux niveaux, Trésor et banques, pour les besoins de la réalisation des investissements inscrits par le Plan.

Pour ce qui est de la centralisation au niveau du Trésor, il s'agit en fait des ressources longues constituées par les réserves des investisseurs institutionnels : caisses de retraite et d'épargne, sociétés d'assurances. Les réserves de ces organismes sont obligatoirement placées au Trésor pour cinq ans mais automatiquement renouvelables. En contrepartie, le Trésor a pour charge de mettre à la disposition de la BAD et des deux banques commerciales (BNA pour le secteur agricole et CPA pour les entreprises locales) les fonds nécessaires au financement des investissements des entreprises retenus par le Plan.

En procédant à la combinaison et transformation à son niveau de trois catégories de ressources (ressources budgétaires, placements des investisseurs institutionnels et avances de la BCA), le Trésor peut octroyer à ces banques des crédits d'une durée variant entre 10 et 20 ans. Ces crédits en provenance du Trésor vont permettre à ces banques d'accorder à leur tour aux entreprises, des prêts à long terme pour la réalisation de leurs investissements planifiés.

Comme nous pouvons le constater, le Trésor a joué durant cette période le rôle le plus important d'intermédiation et de transformation des ressources dans le système financier algérien. Le Trésor a ainsi financé indirectement environ les deux tiers des investissements planifiés des entreprises publiques des deux décennies 1970 et 1980<sup>1</sup>.

En ce qui concerne la centralisation au niveau des banques, il s'agit des ressources courantes des entreprises publiques, entreprises de distribution essentiellement, ainsi que des dépôts à vue et à terme des entreprises privées et des particuliers.

La mise en application du principe de centralisation des ressources au niveau des banques va être accompagnée de directives aux entreprises publiques, qui vont fortement influencer et encadrer le mode le fonctionnement de leurs activités.

**2.2.2.2) Les directives financières.**

Les principales directives, qui ont été imposées aux banques et aux entreprises, ont trait à la domiciliation bancaire de l'entreprise, à l'autofinancement de ses investissements, au crédit interentreprises et aux modalités de paiement de leurs transactions.

---

<sup>1</sup> H. BENISSAD, Algérie : De la planification socialiste à l'économie de marché, ENAG Edition, Alger, 2004.

↪ **La domiciliation bancaire unique.**

Il est fait obligation aux entreprises de "concentrer leurs comptes bancaires et leurs opérations bancaires d'exploitation au niveau d'une seule Banque"<sup>1</sup>. Cela consacre en fait le principe de la monobanque.

Les entreprises sont ainsi réparties, par décision du Ministère des Finances, entre les banques, en respectant le critère d'affectation des entreprises d'un même secteur ou d'une même branche auprès de la même banque. La conséquence directe d'une telle directive est évidemment l'élimination de toute concurrence entre les banques. Nous rappelons qu'en économie libérale de telles pratiques conduiraient à une concentration du risque<sup>2</sup>.

En outre, la domiciliation bancaire confère à la banque un statut d'organe de contrôle sur les mouvements de fonds de l'entreprise. Ce contrôle va devenir un contrôle des formalités et procédures, lui ôtant de ce fait toute portée économique.

↪ **L'interdiction de l'autofinancement des investissements.**

Les entreprises ne peuvent pas investir sans autorisation du Plan, y compris pour l'extension ou le renouvellement de leur potentiel de production. Cette procédure sera toutefois assouplie progressivement au milieu des années 80, du fait des énormes contraintes bureaucratiques qu'elle a engendré.

Cet assouplissement aurait dû permettre de dynamiser le rôle des banques dans la mesure où il leur libérait un espace de décision autonome. Cependant la faible solvabilité des entreprises et un niveau de fonds propres nettement insuffisant d'une part, le manque de liquidité des banques d'autre part, ont fortement restreint les capacités d'intervention des banques dans ce domaine.

↪ **L'interdiction du crédit interentreprises.**

Hormis la pratique du crédit commercial courant, le crédit d'une entreprise à une autre n'était pas permis. Cette mesure vise toujours le même objectif de centralisation des ressources auprès des banques, en vue de leur permettre de disposer des fonds nécessaires à l'octroi du crédit d'investissement planifié à moyen terme<sup>3</sup>.

↪ **L'obligation de paiement par virement ou chèque bancaire.**

Au delà d'un montant déterminé<sup>4</sup>, le paiement des dépenses des entreprises publiques doit obligatoirement s'effectuer par virement ou chèque bancaire. L'objectif visé est évident, il s'agissait d'une part d'accroître la trésorerie des banques en développant l'utilisation de la monnaie scripturale dans les transactions des entreprises, et d'autre part de limiter la circulation de la monnaie fiduciaire (billets) et des fuites.

**2.2.2.3) La spécialisation des banques.**

La spécialisation des banques est la conséquence de la directive de domiciliation des comptes et opérations bancaires de l'entreprise auprès d'une seule banque. Elle est ensuite le

---

<sup>1</sup> Loi de Finance pour 1971 : article 18.

<sup>2</sup> Z. MIKDAHI, *Les banques à l'ère de la mondialisation*, Edition Economica, Paris, 1998.

<sup>3</sup> Loi de Finance 1972 : article 22.

<sup>4</sup> Loi de Finance 1972 ; article 19 : Au delà de 1000 dinars, l'entreprise publique est soumise à cette obligation.

résultat de la politique d'affectation par le Ministère des Finances, des entreprises publiques d'un même secteur ou branche économique auprès d'une seule et même banque.

La configuration de cette spécialisation dite "sectorielle" va se présenter finalement comme suit dans un premier temps, pour chacune des trois banques commerciales :

- ❖ **BNA** : Exploitations agricoles, Industries mécaniques, Industries métallurgiques, Textiles, Mines, Transport ferroviaire, Transport aérien. Distribution gaz et électricité, Industries et offices de distribution agroalimentaires.
- ❖ **BEA** : Hydrocarbures, pétrochimie, Industrie sidérurgique, Industrie électrique, Industrie plastique, Transport maritime.
- ❖ **CPA** : BTP, Artisanat. Tourisme. Pharmacie, Transport terrestre, Entreprises locales dans tous secteurs.

### **2.2.3) FONCTIONNEMENT ET FAIBLESSES DU SYSTEME BANCAIRE.**

La planification centrale et l'encadrement administratif de leur gestion vont fortement imprégner les activités et le fonctionnement des banques. Elles vont être établies dans le rôle passif de simples exécutants de directives et décisions externes, et leurs activités quasi exclusivement limitées au crédit d'entreprise. Les instruments et les modes de gestion bancaire ne connaîtront pratiquement aucune évolution au cours des décennies 70 et 80.

#### **2.2.3.1) Le crédit bancaire.**

Le crédit d'entreprise constitue l'essentiel de l'activité de la banque. Il faut faire la distinction entre le crédit d'investissement et le crédit d'exploitation.

Le crédit d'investissement est soumis à une réglementation précise des autorités centrales, du Plan et des Finances : Tout projet d'investissement d'une entreprise devra, pour être financé par la banque, faire l'objet au préalable d'une décision d'investir délivrée par le Ministère du Plan. La décision d'investir entraîne l'élaboration d'un plan de financement du projet, arrêté par le Comité directeur de la BAD, et formalisé par une décision de financement prise par le Ministère des Finances.

Le cofinancement BAD pour le crédit long terme et une banque primaire pour le crédit moyen terme était possible dans le cadre du plan de financement du projet. Toutefois la pratique de ce cofinancement a dû être abandonnée dès 1979, le crédit moyen terme bancaire s'étant avéré inadapté pour la majeure partie des projets d'investissement en raison de leur faible rentabilité.

De l'examen de cette procédure, il en ressort que la décision d'investir est prise en dehors de la banque, et même en dehors de tout le système financier. Il y a obligation de financement quelle que soit la solvabilité de l'entreprise dans les conditions initialement déterminées ou la rentabilité du projet du moment qu'il soit accepté par l'administration centrale, obligation dont la conséquence sera évidemment le non remboursement des crédits.

Pour ce qui est du crédit d'exploitation, la banque arrête, dans le cadre d'un plan de crédit annuel, les montants et la nature des crédits (escompte de papier commercial, découvert, crédit par signature) correspondants aux besoins du programme de production de l'entreprise.

Le schéma de financement, qui est paradoxalement basé sur des critères de pure orthodoxie financière, n'a évidemment pas fonctionné normalement en raison des déficits cumulés d'année en année des entreprises. Le crédit d'entreprise s'est transformé en découvert permanent et illimité. Là aussi, insolvabilité de l'entreprise et obligation de financement par la banque ont totalement dénaturé le fonctionnement de la relation banque-

entreprise, relation qui a été déviée vers une gestion formelle des procédures et un contrôle tatillon des dépenses.

Le risque est apprécié différemment par la banque, selon qu'il s'agisse d'une entreprise publique ou d'une entreprise privée.

En ce qui concerne les entreprises publiques, et comme déjà énoncé, la banque n'a pas d'appréciation à apporter sur les prêts à accorder aux investissements autorisés par le Plan, et son rôle se limite à celui d'une simple "caisse" de distribution des fonds, doublé de celui d'un organe de contrôle formel de leur destination.

Pour ce qui est de l'octroi du crédit à la production, la banque dispose théoriquement du pouvoir d'appréciation et de décision. Cependant et dans la pratique, ce pouvoir est devenu purement formel, en raison de l'insolvabilité chronique de la grande majorité des entreprises publiques, plus particulièrement à partir de la fin des années 70, avec l'entrée en production des projets réalisés.

En fin de compte, nous pouvons considérer que les banques bénéficient de manière implicite, de la garantie de l'Etat pour les prêts aux entreprises publiques, avec cette particularité que les règles de cette garantie n'ont jamais été clairement définies. De ce fait, l'appréciation du risque s'est transformée en gestion bureaucratique des procédures prescrites par la réglementation<sup>1</sup>.

Cependant, pour le risque lié aux entreprises privées, la banque garde la maîtrise de son pouvoir d'appréciation. Mais, par rapport au total des engagements, le crédit au secteur privé est resté très marginal et n'a jamais dépassé 5% de l'ensemble des crédits accordés au cours des deux décennies 70 et 80.

Il est à signaler que le crédit à la consommation a été purement et simplement interdit pour donner priorité à l'investissement dans l'affectation des fonds disponibles et restreindre la demande en raison des limites de la production intérieure. Seul le crédit au logement familial, dispensé par la (CNEP), faisait exception à cette règle.

### **2.2.3.2) Les ressources bancaires.**

Les ressources des banques, en l'absence d'un véritable marché monétaire et des incitations au financement par l'épargne, proviennent essentiellement des dépôts de la clientèle et du refinancement monétaire. La facilité du refinancement Banque centrale et l'intervention du Trésor pour éponger en partie les découverts va dévier la banque de son rôle d'intermédiaire financier. Les dépôts de la clientèle, le refinancement monétaire et les transferts de fonds de l'Etat constituent la totalité des ressources des banques.

#### **(a) Les ressources de la clientèle :**

##### **↗ Les dépôts à vue.**

Ces dépôts, en comptes chèques et en comptes courants sont essentiellement le fait des particuliers et des entreprises privées et très accessoirement de quelques entreprises publiques commerciales. Les dépôts à vue constituent la majeure partie des ressources collectées par les banques, et ce malgré l'emploi par les particuliers de leurs comptes bancaires comme simples lieux de transit de leurs salaires et la faible utilisation du chèque comme moyen de paiement, en dehors du secteur public.

---

<sup>1</sup> Rapport relatif au débat social : " Problématique de la réforme du système bancaire ". CNES. Le 23 & 24/02/1999.

↗ Les dépôts à terme.

Cette catégorie de ressources provient des comptes à terme et des bons de caisse anonymes ou nominatifs, souscrits dans leur quasi totalité par les sociétés de personnes ou SARL privées<sup>1</sup>.

Dans beaucoup de cas, comptes à terme et bons de caisse servent à conforter les crédits qu'accorde la banque à sa clientèle privée. Les "apports en compte courant" (fonds bloqués) servent de complément au capital social, jugé insuffisant, et permettent d'augmenter les fonds propres à un niveau que la banque estimera suffisant pour un accord de prêt. Tandis que les bons de caisse servent, pour leur part, de gage à une caution ou à un prêt de la banque (couverture partielle ou totale du montant engagé par elle).

Les taux d'intérêt réels étant négatifs tout le long de cette période caractérisée par une politique volontariste et intensive de formation du capital, la souscription de bons de caisse et l'ouverture de comptes à terme ne sont effectués par les clients que pour conforter leurs demandes de prêts.

**(b) Le marché interbancaire et la banque centrale.**

↗ Le marché interbancaire.

Le marché interbancaire est un marché au jour le jour ou à très court terme. Il est géré par la BCA à partir des comptes créditeurs ou débiteurs des banques. C'est un marché nécessairement restreint puisque limité aux seules banques commerciales dont les besoins de liquidités sont nettement supérieurs à l'offre.

↗ Le réescompte Banque centrale.

Face à ce déficit, le réescompte de l'institut d'émission va constituer une source d'appoint indispensable à l'équilibre financier des banques. Les banques bénéficient de l'automatisme du réescompte Banque centrale pour les effets représentatifs des crédits d'investissements à moyen terme. Le crédit bancaire d'exploitation n'est cependant réescomptable que partiellement sur la base de critères normatifs imposés par la Banque centrale, cette dernière n'admettant au refinancement que les crédits dits "sains".

↗ Les avances de la BCA.

L'équilibre de trésorerie de la banque est assuré, en tout état de cause, au moyen d'avances de l'institut d'émission, à des taux certes plus élevés que ceux des autres moyens de refinancement, se voulant de ce fait dissuasifs parce que pesant sur le résultat d'exploitation de la banque.

En fait, l'évolution de l'émission monétaire, les effets de dissuasion de ces taux seront négligeables et n'entraîneront pas de résultats tangibles sur la limitation du crédit.

**(c) Les fonds d'assainissement du Trésor.**

Le Trésor intervient périodiquement pour assainir la situation financière des entreprises publiques fortement déficitaires, dont les créances impayées influent négativement sur l'équilibre de trésorerie de la banque. Les mesures financières prises dans ce cadre peuvent se traduire par des prêts de restructuration du Trésor aux entreprises, entraînant par la même occasion des transferts de fonds vers les banques. Ces transferts devaient éponger une partie des découverts et permettre ainsi à ces entreprises de redevenir bancables<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Il n'existe pratiquement pas de sociétés par actions à cette époque en Algérie.

<sup>2</sup> Il faut noter que l'assainissement permet à l'entreprise d'être bancable et non pas solvable puisque cette notion n'était pas pris en considération par la banque à cette période.

En fait, les équilibres ne seront que de courte durée, le découvert se creuse de nouveau, les mesures prises ayant agi sur les effets et non sur les causes des déficits des entreprises.

Face à la forte demande d'une clientèle publique grosse consommatrice de crédits, la collecte de ressources sur le marché s'est avérée, avec le temps, de plus en plus insuffisante.

Ce déséquilibre chronique, qui aurait dû avoir pour effet en économie de marché, la remise en cause de la survie même de la banque, n'a pas constitué dans la réalité de l'époque, de contrainte majeure pour les institutions bancaires.

Comme déjà mentionné, les besoins complémentaires sont comblés en permanence par la BCA et périodiquement par le Trésor qui prend ainsi le relais, mais en utilisant des avances de cette dernière. Cette situation, en apparence assez confortable pour les banques, entraîne par contre des liens de dépendance excessifs à l'égard de ces institutions avec toutes les conséquences négatives que cela comporte, notamment en terme d'injonctions dans leur gestion.

### **2.2.3.3) Les services bancaires.**

Les contraintes subies par les banques du fait d'une gestion administrative et centralisée de l'économie vont influencer de façon négative le mode de gestion et la qualité des services bancaires. Ainsi, l'absence de concurrence entre les banques, l'inexistence du risque crédit, et la garantie du refinancement vont les faire apparenter beaucoup plus à des services publics qu'à des sociétés commerciales. Les méthodes de gestion ont peu évolué au cours de cette période et les services se sont quasiment limités aux encaissements décaissements.

↪ *Les techniques d'évaluation des risques* ont été assez peu développées. Appliquées seulement à un secteur privé marginalisé, l'évaluation du risque reste assise sur la projection des données comptables et financières. Cependant, en raison du peu de fiabilité de ces éléments et de l'insuffisance des fonds propres engagés dans la gestion, les engagements de la banque sont généralement adossés à des garanties réelles (nantissement, hypothèque). Cette exigence de sûretés réelles aboutit ainsi à l'élimination de projets dont pourtant l'utilité économique et la rentabilité financière sont quasiment sûres.

↪ *Le marketing bancaire*, en vue d'élargir les parts de marché et d'accroître la collecte des ressources à moindre coût, est pratiquement inexistant. La fonction elle-même est totalement absente de l'institution bancaire.

↪ *Les services bancaires* sont, en conséquence, de qualité médiocre. Ainsi, les délais d'exécution des opérations bancaires à l'encaissement ou au paiement sont anormalement longs, l'information relative à leur exécution ne se fait pas. La communication des relevés de comptes n'est effectué que rarement, et si elle se réalise, le retard de l'envoi ôte toute utilité à ce document. Les dossiers de demande de crédit sont traités avec beaucoup de lenteur, la réponse est rare et imprécise.

↪ *Les produits bancaires* sont très limités et les innovations très rares,

↪ *L'informatisation* est demeurée, tout au long de cette période, au stade rudimentaire d'outil de mécanisation du traitement des opérations traditionnelles (paye du personnel, comptabilité, calcul des intérêts, etc.)

↪ *La formation du personnel*, si elle a le mérite d'exister, ces programmes restent anciens et n'ont que très peu évolué durant une trentaine d'années.

### **2.2.4) L'ENCADREMENT DES BANQUES.**

Le mode de gestion de l'économie au cours des décennies 70 et 80, axé sur deux principaux volets, planification et propriété publique des banques et des entreprises, va se traduire par un important encadrement de ces opérateurs économiques afin d'orienter leurs activités vers l'atteinte d'objectifs globaux.

L'activité des banques est fortement encadrée par les orientations et directives des autorités chargées de l'économie et des finances, en l'occurrence le Ministère du Plan et le Ministère des Finances, ce dernier exerce sa tutelle sur le secteur bancaire.

#### **2.2.4.1) La tutelle administrative.**

Cette tutelle exercée par le Ministère chargé des finances est un concept hérité de la période antérieure et applicable aux Etablissements publics. Il a été étendu dans le contexte algérien, à toutes les entreprises propriétés de l'Etat, et donc aux banques.

Il convient de préciser que les statuts, activités et attributions de ces entreprises et banques publiques sont fixés par l'ordonnance ou le décret décidant de leur création, et dérogent donc aux dispositions du Code de Commerce. Ce dernier, d'inspiration française, ne régissait que l'activité du secteur privé.

La tutelle sur les banques, dont la définition et le contour sont assez vagues, va ainsi s'exercer formellement dans le cadre :

- de la réglementation financière et monétaire : arrêtés et circulaires ministériels en la matière (les conditions de banque par exemple),
- de l'orientation de l'activité des banques en volume et en contenu : décision ministérielle d'affectation de l'entreprise auprès d'une banque,
- de la gestion administrative : propositions et pouvoirs de nomination des dirigeants des banques,
- ou encore dans d'autres domaines tel que par exemple l'arbitrage entre une entreprise et sa banque en cas de différent.

#### **2.2.4.2) Les conditions de banque.**

Les conditions de banque, qui comprennent essentiellement les taux d'intérêt créditeurs et débiteurs (ainsi que les taux des commissions pratiqués par les banques), sont déterminées par texte réglementaire du Ministère des finances, après consultation et propositions de la BCA et des banques. Les tarifs ne sont évidemment pas négociables par la clientèle.

Il s'agit en fait de taux administratifs, fixés généralement à des niveaux assez bas pour ne pas grever les coûts des entreprises, mais qui de ce fait ne sont pas incitateurs au développement de l'épargne.

#### **2.2.4.3) Les autorités monétaires.**

La détermination des autorités monétaires dans le système financier algérien, n'est pas chose aisée, pour la période 1962/1982.

Nous pouvons affirmer sans grand risque que la BCA fonctionne beaucoup plus comme \*une banque du système financier\* dans son ensemble que comme un \*prêteur en dernier ressort\*. Elle se rapproche beaucoup des banques centrales de type soviétique que de celles existantes dans l'économie d'endettement de type libéral. Mais ce fait qui semble évident est à corriger pour deux raisons fondamentales. En premier lieu au cadre juridique : en effet les



statuts de la BCA sont inspirés de la pure orthodoxie financière<sup>1</sup>. En deuxième lieu, au fonctionnement du système financier ; ce dernier est fondé sur la distinction de deux circuits financiers : celui du Trésor et celui du système bancaire. Les systèmes financiers des économies soviétiques n'ont pas de Trésor ; c'est la Gosbank<sup>2</sup> qui assure toutes les fonctions. La BCA se rapproche d'une Gosbank mais cependant il y a un Trésor avec son réseau.

Ceci complique l'appréhension et la réflexion sur le statut économique et juridique de la BCA. Et ces interrogations sont celles préliminaires pour toute définition des autorités monétaires et des politiques qu'elles mènent.

La question posée traduit en fait toute l'ambiguïté à positionner l'autorité monétaire au cours de cette période, en charge de la régulation du système.

En effet, c'est la BCA qui surveille les flux au niveau des banques et assure leur équilibre de trésorerie. Mais si elle n'admet au réescompte que les crédits dits sains, cela ne l'empêche pas de refinancer globalement les besoins de trésorerie de la banque sous forme d'avances à des taux élevés.

La crainte de résultats d'exploitation insuffisants et donc d'un bilan annuel déséquilibré incitent la banque, sous l'impulsion par ailleurs de la BCA, à solliciter le Trésor en vue de restructurer financièrement certaines entreprises accusant des découverts importants.

Le Ministère des finances se substituerait ainsi à la BCA, mais sans que son cadre d'intervention soit bien explicite : agit-il en tant qu'autorité monétaire, en tant que prêteur en dernier ressort, ou bien en qualité de représentant de l'Etat propriétaire ?

#### **2.2.4.4) Plan de développement et financement.**

Le Plan annuel fixe les prévisions d'autorisations de dépenses sur la base des programmes d'investissement pluriannuels retenus par le Ministère du Plan.

Mais, fait paradoxal, ce plan annuel n'intègre pas de volet relatif aux ressources nécessaires à la réalisation de ce programme. Il est en effet considéré que la contrainte ressources internes n'existe pas, seule la contrainte endettement extérieur est considérée comme réelle, vision qui s'appuie sur le principe de neutralité de la monnaie dans le système de planification centrale.

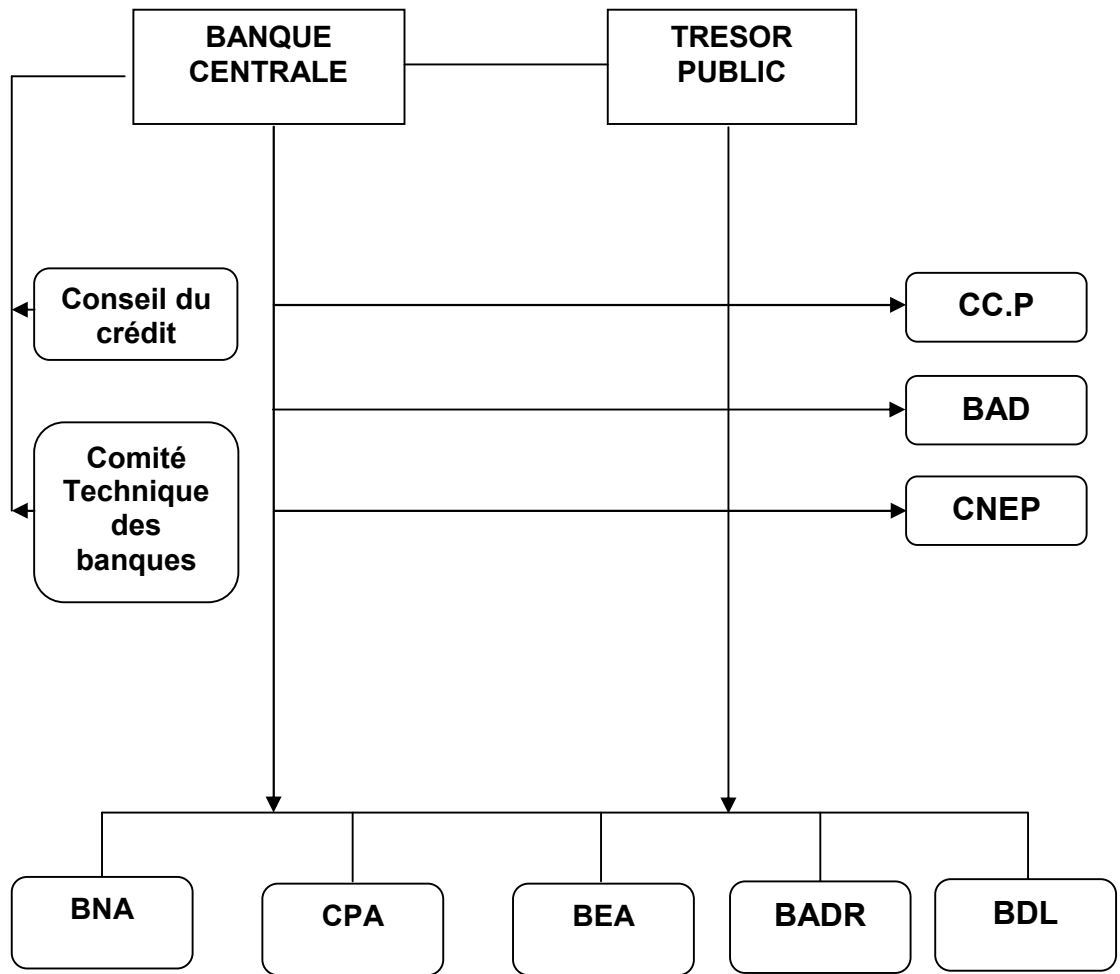
Le système algérien de planification, limité à une simple programmation des investissements publics, exclut l'encadrement des dépenses par des objectifs de ressources d'épargne réellement mobilisables. Ce système confirme ainsi l'absence de toute autorité monétaire capable de contenir l'émission monétaire.

---

<sup>1</sup> La loi n° 62-144 portant création et fixant les statuts de la banque centrale d'Algérie.

<sup>2</sup> C'est la Banque Centrale de Russie, elle est à la fois le gardien officiel du rouble et l'Institut d'émission. Elle exerce ses activités par l'intermédiaire d'un réseau de plus de 80 succursales régionales comprenant un effectif de 40.000 employés (juillet 1992). L'institution est dirigée par un conseil d'administration placé sous la présidence d'un gouverneur, assisté de cinq vice-gouverneurs nommés par le Parlement de Russie. Les autres membres sont les directeurs de ses différents départements : politique monétaire, coopération internationale, financement des programmes d'investissements publics, règlements et formation. Les instruments de sa politique monétaire se limitent à l'heure actuelle à la fixation du taux de refinancement et des normes de réserves obligatoires. La Banque Centrale doit présenter au Parlement un rapport annuel d'activité ainsi qu'un bilan et conformément à ses statuts, elle est en principe indépendante du pouvoir exécutif. (Journal des économistes et des études humains. Volume 5. N°4 décembre 1994).

FIGURE 2 : SYSTEME BANCAIRE NATIONAL A LA VEILLE DU PLAN QUADRIENNAL 1970-1973<sup>1</sup>



### 2.3 SYSTEME BANCAIRE DE LA PERIODE 1982-1986 : Etape de la Restructuration Organique

#### 2.3.1) L'IMPACT DE LA RESTRUCTURATION ORGANIQUE SUR LE SYSTEME BANCAIRE :

La restructuration organique, qui a été mise en oeuvre par les autorités à partir de l'année 1982 pour l'ensemble des entreprises du secteur public (industrie, transport, commerce, tourisme, BTP, etc.), a touché également le secteur bancaire et donné lieu à l'émergence de deux nouvelles banques :

#### ✦ La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural -BADR-

Créée en Mars 1982 et issue de la BNA, elle a pour principale vocation le financement du secteur agricole et du secteur agro-industriel, précédemment domiciliées auprès de cette dernière.

En fait, les fermes d'Etat autogérées depuis 1963 ainsi que les exploitations collectives issues des transferts de terres agricoles effectués dans le cadre de la Réforme agraire engagée

<sup>1</sup> A. NAAS, *Le Système Bancaire Algérien : de la décolonisation à l'économie de marché*, édition Maisonneuve & Larose, Paris, 2003.

en 1974, éprouvaient d'énormes difficultés dans leur fonctionnement. La production agricole n'a cessé de se dégrader, et les crédits bancaires ainsi que ceux en provenance du Trésor n'étaient pratiquement jamais remboursés. La création de la BADR était censée fournir un meilleur encadrement à l'octroi des crédits aux exploitations agricoles, et par la même fournir un soutien technique adapté au secteur agricole.

#### ✦ La Banque du Développement Local -BDL-

Issue à partir de Avril 1985 du CPA, cette banque a pour principale vocation le financement des activités des entreprises locales, essentiellement celles sous tutelle des collectivités publiques.

En effet, le lancement d'un vaste programme d'équipement public local a entraîné, sous l'impulsion de ces collectivités publiques la création de plusieurs centaines d'entreprises locales. Ces entreprises étaient, dans la plupart des cas, dotées de moyens humains et matériels insuffisants et inadaptés, et gérées beaucoup plus comme services publics que comme entreprises.

A l'instar du secteur agricole, les impayés au niveau du CPA étaient très importants et finirent par dépasser largement les capacités de remboursement de leurs activités.

La création de la BDL devait permettre d'assurer un meilleur service bancaire à ces entreprises et un encadrement plus efficace des crédits dispensés.

La création de la BADR en 1982 et de la BDL en 1985, marque l'importance accordée, dans les nouvelles orientations, à l'agriculture et au potentiel économique régional et local.

Pour permettre à ces deux banques d'être opérationnelles, dès leur création, la BADR reçoit une partie du réseau de la BNA, et la BDL se voit dotée d'une partie du réseau du CPA. Ces banques effectuent, au même titre que les autres banques de dépôts, l'ensemble des opérations classiques d'une banque commerciale.

Se fondant sur le principe de l'allocation centralisée des ressources du financement, le modèle de planification qui prévalait à l'époque, a enfermé les banques essentiellement dans un rôle de contrôle factuel.

Il est clair que dans un tel système, les banques n'ont joué qu'un rôle passif dans l'intermédiation financière. A cela, s'ajoutaient des taux d'intérêt non économiquement significatifs parce que ne permettant pas aux agents économiques d'arbitrer entre des décisions alternatives. Dans ce contexte, il n'y avait, évidemment, aucune place pour la régulation financière.

Les conséquences d'un tel système sont connues : expansion monétaire excessive par rapport au niveau des biens disponibles sur le marché, qui aurait pu générer un taux d'inflation élevé si ce n'est le système centralisé d'allocation des ressources et d'administration centralisée des prix.

En fin de compte, à la veille des premières tentatives de décentralisation qui seront engagées en 1986/88, le secteur bancaire exclusivement public, est composé de :

- Cinq banques commerciales ou " banques primaires " : BNA, CPA, BEA, BADR et BDL. Elles disposent des attributions des banques universelles.
- Deux établissements spécialisés : BAD (investissement) et CNEP (épargne).

#### **2.3.2) EVOLUTION GENERALE DU FINANCEMENT ET D'INTERMEDIATION BANCAIRE DE 1962 A 1986 :**

Une analyse rapide de l'évolution de la croissance et de la structure de la masse monétaire et des crédits à l'économie pourrait permettre une appréciation approximative de

l'intermédiation financière des banques au cours de la période antérieure aux Réformes des années 1988/1990.

**2.3.2.1) Banques et crédits à l'économie.**

**(a) Croissance monétaire et dépôts bancaires:**

Les quelques données chiffrées ci après indiquent l'évolution globale du volume des dépôts au cours de cette période.

Il convient, au préalable, de relever à partir du tableau qui suit, que le taux de croissance moyen de la masse monétaire, dans chaque période, a été plus élevé que celui de la PIB.

**TABLEAU 6: L'EVOLUTION DU TAUX DE CROISSANCE ANNUEL (MOYENNE)<sup>1</sup>**

Années	Masse monétaire	PIB	Ecart
1964- 1971	17,0%	8.5%	8,5%
1972- 1978	25,4%	22,5%	2,9%
1979- 1985	19,1%	16,0%	3,1%

Cette tendance ne manquera pas de se répercuter sur le niveau de liquidité de l'économie.

En second lieu, l'évolution de la structure de la masse monétaire s'est réalisée comme suit :

**TABLEAU 7: L'EVOLUTION DE LA STRUCTURE DE LA MASSE MONETAIRE<sup>2</sup>**

(en %)	1965/1971	1972/1978	1979/1985
<b>Circulation fiduciaire</b>	40,0	40,3	37,9
<b>Circulation scripturale</b>	52,3	53,0	53,2
- dépôts bancaires	44,6	44,0	43,7
- dépôts Trésor /CCP	7,0	9,0	9,5
<b>Quasi monnaie</b>	7,7	6,7	8,9
	100	100	100

Nous relevons que :

le poids de la monnaie fiduciaire reste très important, aux alentours de 40%, comparativement à celui de pays d'un niveau similaire, et ne diminue que très peu pendant la dernière période (38%).

- la circulation scripturale reste au même niveau à un point près (52,3% à 53,2%). Cependant à l'intérieur de cette circulation, les dépôts à vue auprès des banques diminuent, certes légèrement (44,6% à 43,7%) mais en faveur de ceux des CCP essentiellement.

- les dépôts à terme augmentent mais légèrement (7,7% à 8,9%).

<sup>1</sup> R. BENMALEK; " La réforme du secteur bancaire en Algérie". Université Sciences Sociales, Toulouse 1. 1998-1999.

<sup>2</sup> R. BENMALEK; " La réforme du secteur bancaire en Algérie". Université Sciences Sociales, Toulouse 1. 1998-1999.

La tendance qui semble se dégager de ces éléments est que les grandes proportions, monnaie fiduciaire et monnaie " bancarisée " sont pratiquement restées identiques tout le long de la période, ce qui dénote une intermédiation bancaire peu active et insuffisante.

**(b) Crédits à l'économie et financement :**

Le crédit à l'économie indique les quotes-parts respectives d'intervention des banques et de la Banque centrale.

L'examen de la structure des crédits à l'économie de la période (tendance pouvant être prolongée jusqu'à la fin de la décennie 80), fait apparaître un engagement de plus en plus important et soutenu de la BCA<sup>1</sup>.

En effet, l'indice d'évolution des avances de l'institut d'émission qui passe de 100 en 1971 (année de référence) à 2779 en 1982 évolue beaucoup plus fortement que celui de l'indice de financement bancaire qui passe quant à lui de 100 en 1971 à 1483 en 1982.

**TABLEAU 8: PART BANQUE CENTRALE DANS LES CREDITS A L'ECONOMIE (EN %)<sup>2</sup>**

<b>Année</b>	1971	1972	1974	1975	1977	1978	1979	1980	1981	1982
<b>Taux</b>	15	27	30	35	22	15	19	18	27	30

La part de la BCA dans les crédits à l'économie s'accroît de 1972 à 1977 période d'intervention massive des banques primaires dans le crédit à l'investissement, obligées de recourir au réescompte pour se refinancer. Elle baisse de 1978 à 1980, puisque durant cette période, la BAD sur fonds en provenance du Trésor prenait le relais dans le financement de la majeure partie des investissements.

Le refinancement BCA reprend avec force à partir de 1981, avec 27% des crédits à l'économie, à cause de l'accroissement de l'endettement d'exploitation des entreprises, obligeant de nouveau les banques à faire appel aux avances de la BCA.

Cet état de fait illustre bien le rôle des banques dans leur activité traditionnelle d'intermédiation financière qui est en totalité limitée.

**2.3.2.2) Circuit bancaire et circuit parallèle.**

Pour des raisons diverses, particuliers et entreprises privées vont détenir d'importantes encaisses monétaires : fuite devant l'impôt, transactions commerciales au noir, change parallèle de devises, achat et stockage de produits face aux pénuries, etc.

Toutefois, et parmi les raisons invoquées figurent également les insuffisances des services bancaires.

Quand les pouvoirs publics faisaient de la monnaie un instrument de comptabilité, les particuliers eux gardaient par du côté d'eux les billets émis par la BCA, et en faisaient un double usage : comme revenus et comme capital. C'est dans des circuits informels que la monnaie jouait le rôle de transformateur des revenus en capital (capital privé).

La monnaie devient pour les particuliers un outil qui pallie à "l'administrativisation" du système bancaire (devenu système administratif et comptable de gestion de

---

<sup>1</sup> Voir Annexe (1); L'évolution des crédits du système bancaire à l'économie (BNA – BEA - CPA)

<sup>2</sup> R. BENMALEK; " La réforme du secteur bancaire en Algérie". Université Sciences Sociales, Toulouse 1. 1998-1999.

l'investissement public et perdant petit à petit son rôle de transformateur monétaire des revenus en capital).

De véritables réseaux bancaires noirs se constituent qui pratiquent aussi bien les opérations de centralisation des billets que leur transformation en capital national ou en capital ou dépôt à l'étranger.

Ne pouvant créer de la monnaie, ni s'en procurer par crédit ou escompte, les particuliers stockent les billets pour pouvoir entreprendre toutes les opérations que ne leur permet pas le système bancaire public.

Les points développés jusqu'ici illustre avec pertinence les caractéristiques du système bancaire algérien et le comportement des particuliers et des entreprises privées en réponse à leur exclusion de ce système ou à ce qui est ressenti comme tel.

### **SECTION 3. REFORME, MODIFICATION DU CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE**

Après la présentation des trois grandes étapes de l'évolution du système bancaire algérienne, nous avons trouvé utile de faire émerger les réformes d'une façon séparée dans une section. Nous retiendrons malgré cela que les réformes constituent la dernière étape du développement du système.

A travers cette section, nous revenons sur les limites de la planification centrale d'où la nécessité de réformes. Nous développons les réformes de 1986 et la problématique de l'autonomie. Ensuite, l'impact du programme d'ajustement structurel sur le système bancaire. Enfin, nous présentons les apports de la loi relative à la monnaie et crédit.

#### **3.1 LES LIMITES DE LA PLANIFICATION CENTRALE.**

Dans les débuts, l'affectation centrale des ressources dans le cadre d'objectifs d'investissements planifiés a entraîné une croissance appréciable.

Au départ cette stratégie a été assez fructueuse. D'une part, le ratio investissement/PIB a été maintenu au niveau d'environ 45% jusqu'à la fin des années 70 et l'économie a enregistré un taux de croissance annuelle moyen de plus de 6% en termes réels, contre 3% pour les pays à revenu intermédiaire pris collectivement. D'autre part, en raison d'une devise surévaluée et des taux d'intérêts réels négatifs, les entreprises publiques étaient hautement capitalistique.

Ces résultats, enregistrés dans une période marquée par des investissements du type extensif, vont cependant se révéler éphémères et de courte durée.

Au début des années 80, les lacunes de la planification centralisée sont apparues plus clairement tant dans les entreprises publiques que dans les fermes agricole de l'Etat. La production et les rendements agricoles ne s'amélioraient pas et la dépendance à l'égard des importations alimentaires s'accroissait rapidement. En outre, les grands projets d'investissements s'étendaient sur des périodes excessivement longues. De surcroît, la plupart des nouvelles usines étaient loin d'être exploitées à plein rendement. Pour toutes ces raisons, l'investissement est devenu de plus en plus improductif, l'augmentation du coefficient marginal du capital, supérieur à 8 témoigne de cette situation.

Ces déficiences vont engendrer d'importantes perturbations dans les marchés de biens et de services et dans le marché des changes. La demande globale était alimentée par des subventions implicites à la consommation et une forte expansion monétaire. Comme la demande ne cessait d'excéder l'offre, le rationnement était devenu la norme. Le fossé entre le taux de change du marché parallèle et celui du marché officiel s'est creusé sous l'effet conjugué de l'excès de liquidités et d'une pénurie de biens allié à une répartition administrative des devises (du double en 1980 le cours du dollar entre les deux marchés est passé au quintuple en 1985).

L'économie algérienne est restée fortement dépendante des hydrocarbures qui représentaient près de 95% des recettes d'exportations. Les rigidités et les faiblesses du régime de la planification centrale sont ressorties beaucoup plus nettement en 1986, lorsque le contre-choc pétrolier a entraîné en Algérie une baisse d'environ 50% des termes de l'échange et des recettes budgétaires provenant du secteur des hydrocarbures. Le déficit budgétaire global (monétisé en l'absence de marché financier) a atteint un niveau record de 13,7% du PIB en 1988, tandis que le ratio service des dettes/exportations a augmenté de 35% à 78% entre 1985 et 1988.

Le niveau atteint par le service de la dette externe traduit en fait une situation de quasi cessation de paiement du pays. Les autorités n'ont toutefois réagi de façon significative que

tardivement, en 1989, aux tensions économiques et sociales exacerbées par la crise de 1986, en procédant à des ajustements économiques et à des réformes structurelles<sup>1</sup>.

En 1992-1993, nous assistons cependant à un renversement de la politique jusqu'ici axée sur la compression de la demande et l'austérité budgétaire.

A partir de 1994, les autorités sont amenées à adopter un Programme d'Ajustement Structurel (PAS) d'autant plus contraignant qu'il doit en même temps rattraper les retards de la période précédente.

### **3.2 LA REFORME DE 1986**

Les mesures de décentralisation qui vont être prises au cours de la deuxième moitié des années 80 doivent être considérées beaucoup plus comme mesures d'assouplissement du système existant que comme mesures destinées à une refonte totale ou même significative de ce système. Il s'agit de l'autonomie relative du système bancaire à travers la loi bancaire du 19 Août 1986 relative au régime des banques et du crédit modifiée et complétée par la loi du 12 Janvier 1988, du désengagement du Trésor du financement des investissements au profit des banques et d'une décentralisation partielle des pouvoirs de décisions en matière d'investissement des autorités centrales vers les banques et entreprises.

Ces premières mesures, bien que partielles et peu appliquées, ont cependant pour mérite de marquer le début de la remise en cause du système de planification et de l'excessive centralisation des pouvoirs de décision qu'il a engendré.

Pouvoir monétaire et décision de crédit vont disposer ainsi, et pour la première fois, du cadre légal pour réintégrer la sphère bancaire.

#### **3.2.1) L'AUTONOMIE DU SYSTEME BANCAIRE.**

La " *Loi relative au régime des banques et du crédit* " du 19 Août 1986 est la première loi bancaire depuis l'indépendance du pays en 1962, et elle avait l'avantage de mettre fin aux textes réglementaires dispersés et ambigus qui régissaient l'activité bancaire auparavant.

En mettant en place l'édifice complet nécessaire au fonctionnement du secteur bancaire, le législateur a voulu faire ressortir, malgré les compromis dont se ressent le texte, la spécificité propre au système bancaire et l'autonomie qui lui est indispensable pour la régulation de l'économie.

L'examen de la loi fait toutefois apparaître des dispositions apparemment contradictoires entre le Plan et une autonomie toute relative du système financier. Il y a lieu de relever avant tout que cette loi est conçue dans un système encore caractérisé par une planification centralisée. Ceci apparaît d'ailleurs clairement dans les dispositions de l'article 10 de la loi, qui relègue le système bancaire au rôle d'instrument de la politique financière du Gouvernement dans le cadre du plan national de développement<sup>2</sup>.

Cependant, d'autres dispositions de la même loi semblent répondre à des exigences et à des méthodes de gestion bancaire différentes. Il s'agit évidemment des dispositions conférant une autonomie relative aux institutions bancaires, que la loi distingue en trois catégories : la Banque centrale, les banques commerciales et les établissements de crédit spécialisés.

La loi bancaire de 1986 veut assigner un rôle plus actif à la BCA. Ainsi son article 19 précise : "la Banque centrale est chargée dans le cadre de l'élaboration, de la mise en œuvre et

---

<sup>1</sup> H. BENISSAD, Algérie : De la planification socialiste à l'économie de marché, ENAG Edition, Alger, 2004.

<sup>2</sup> Autonomie partielle puisque " le système bancaire constitue un instrument de mise en œuvre de la politique arrêtée par le gouvernement". La loi 86-12 *relative au " régime des banques et du crédit "* du 19 Août 1986 : article 10.



du suivi du Plan national de crédit<sup>1</sup>, de régler et de contrôler dans l'exercice du privilège d'émission et par des moyens appropriés, la distribution des crédits à l'économie ainsi que de réunir les conditions les plus favorables à la stabilité de la monnaie et au bon fonctionnement du système bancaire"<sup>2</sup>. La loi bancaire semble ainsi, à travers ces dispositions, rétablir la BCA dans sa principale fonction, celle de "banque des banques".

Deux dispositions de cette même loi semblent vouloir rompre avec la situation antérieure de la banque "caissier" de l'entreprise. Ainsi :

Art 11 : "le système bancaire doit assurer le suivi de l'utilisation des crédits accordés par ses soins. Il prend toutes dispositions utiles en vue de limiter le risque de non remboursement"<sup>3</sup>.

Art 49 : "les banques doivent définir, après avoir étudié la rentabilité financière des projets d'investissement, le montant maximum de leur contribution à l'ensemble du financement de chaque projet"<sup>4</sup>.

La banque va pouvoir retrouver son autonomie de décision en matière d'octroi de crédit. Elle est ainsi en mesure de refuser tout crédit qui peut lui porter préjudice ou lui présenter des difficultés de remboursement. De plus, tout octroi de crédit est subordonné au préalable à l'évaluation du projet, ce qui va lui imposer de développer sérieusement ses capacités d'analyse dans ce domaine.

La loi ne fait pas de distinction entre banque de dépôts et banque d'affaires. Les banques algériennes, habituellement cloîtrés dans leur rôle de banques de dépôts, pourront désormais prendre des participations et accorder des prêts de longue durée. Il est clair que les émissions, dans le public, d'emprunts à moyen et long terme ne sont plus l'exclusivité des établissements de crédit spécialisés tel que la BAD.

Aux opérations de banques traditionnelles (collecte des fonds, octroi de crédit), la loi ajoute des concepts nouveaux pour le système existant. Ces nouveaux concepts sont les opérations sur valeurs mobilières et les produits financiers, ainsi que le conseil et l'assistance à la clientèle<sup>5</sup>. L'introduction d'instruments nouveaux, tels que les valeurs mobilières, dans le système financier existant laisse pressentir une approche allant dans le sens de la substitution de l'économie d'épargne à l'économie d'endettement.

Il convient de rappeler que le système de planification en cours ne prévoyait pratiquement pas de limitation de financement au programme d'investissement fixé annuellement par le Plan. Le refinancement monétaire de la BCA comblait automatiquement l'écart entre les ressources d'épargne mobilisées par les banques et les besoins de crédit annuels pour réaliser ce programme.

Dans ce cadre, le plan national de crédit vise à imposer une discipline financière aux différents opérateurs en vue de desserrer la forte pression exercée sur les volumes de refinancement de la Banque centrale.

Le plan national de crédit fixe des objectifs d'ordre quantitatif et qualitatif :

- au plan quantitatif : les niveaux globaux de financement et de ressources pour les différents opérateurs.
- au plan qualitatif une responsabilisation des opérateurs :
  - des entreprises : c'est la production (source d'autofinancement) et non plus le crédit bancaire qui constitue la source principale de financement ;

---

<sup>1</sup> Il détermine le volume et la nature des ressources internes à collecter et les crédits à accorder par chaque établissement, le volume des crédits externes mobilisables, le niveau d'intervention de la banque centrale dans le financement de l'économie et l'endettement de l'Etat et les modalités de son financement. La loi 86-12 relative au "régime des banques et du crédit" du 19 Août 1986 : article 26.

<sup>2</sup> La loi 86-12 relative au "régime des banques et du crédit" du 19 Août 1986: article 19.

<sup>3</sup> La loi 86-12 relative au "régime des banques et du crédit" du 19 Août 1986: article 11.

<sup>4</sup> La loi 86-12 relative au "régime des banques et du crédit" du 19 Août 1986: article 49.

<sup>5</sup> La loi 86-12 relative au "régime des banques et du crédit" du 19 Août 1986: article 17.

- des banques : autonomie de la décision de crédit et nécessité de substituer l'épargne populaire aux ressources de l'Etat ;

### **3.2.2) LE DESENGAGEMENT DU TRESOR ET DU PLAN.**

Le retrait du Trésor du processus de financement des investissements des entreprises publiques à partir de 1987/1988, bien que partiel et progressif, constitue un pas décisif dans la réhabilitation des fonctions principales du système bancaire.

Parallèlement, le système de planification va procéder à la distinction entre les investissements centralisés et les investissements décentralisés.

La première catégorie, comprenant les renouvellements d'équipements lourds et les projets nouveaux, continue de relever pour sa réalisation de l'autorisation du Plan et des ressources du Trésor. La seconde catégorie, par contre, relève de l'entreprise pour l'opportunité de sa réalisation et de la décision de la banque pour son éligibilité au crédit.

### **3.2.3) L'AUTONOMIE FINANCIERE DES ENTREPRISES.**

Parallèlement au délestage par le Plan d'une part appréciable de ses pouvoirs de décision en matière d'investissement, les entreprises vont bénéficier de l'autonomie financière et affecter librement leurs fonds à leurs activités. Cette décentralisation et transfert de pouvoirs devait ainsi permettre à la banque et l'entreprise de négocier directement la demande de crédit, et de se réapproprier de ce fait les attributions de leurs fonctions.

Cependant, l'endettement démesuré des entreprises vis-à-vis des banques et par ailleurs la forte dépendance des banques du refinancement direct BCA, ont gelé dans la pratique toute initiative des uns et des autres pouvant aller dans le sens de la véritable autonomie de gestion.

De même la décentralisation des pouvoirs de décision en matière d'investissements et de production n'a eu aucun effet sur la dynamique de la croissance en raison de la masse des créances improductives (ou découverts) et de la fuite des liquidités en dehors du circuit bancaire.

Enfin, les pouvoirs d'autorité monétaire de la BCA sont restés de pure forme du fait de leur caractère partiel et limité, et du cadre de planification centralisé toujours en vigueur.

En fin de compte, cette réforme n'a apporté aucun renversement de tendance dans l'évolution des principaux indicateurs économiques. De plus, elle n'a pas su faire face à la crise de paiement engendrée par la chute brutale des prix du pétrole en 1986.

## **3.3 LE CADRE ECONOMIQUE ET JURIDIQUE DES REFORMES BANCAIRES (1988/1999)**

Pratiquement après une décennie, le modèle de gestion socialiste de l'économie axé sur la planification centrale va révéler des insuffisances dans la production. Insuffisances qui vont se transformer par la suite en déficience chronique du fonctionnement de l'ensemble du système économique.

Les autorités vont d'abord essayer d'apporter quelques corrections au système puis, sous la pression des événements, engager des processus de réajustements de l'économie et des réformes structurelles de ce système.

### **3.3.1) REAJUSTEMENTS MACROECONOMIQUES ET REFORMES STRUCTURELLES**

Réajustements et réformes, remettant en cause planification et modèle socialiste vont se heurter à des démarrages difficiles en raison d'une part de la passivité de l'appareil de

production lui même, habitué beaucoup plus à réagir qu'à agir et en raison d'autre part des pesanteurs des diverses institutions et des structures administratives impliquées dans le processus de transformation du système<sup>1</sup> : administrations centrales et locales, banques, etc.

### **3.3.1.1) Amorces de réformes (89-91)**

#### **(a) L'ajustement macroéconomique et les réformes structurelles**

Depuis 1986, le pays fait face à une grave crise de paiement notamment extérieure qui n'a entraîné comme réaction qu'un rationnement encore plus draconien de la consommation et des importations, y compris celle des matières premières et produits intermédiaires, pourtant indispensables à la production. Puis en 1989, nous assistons à un renversement de politique économique.

De 1989 à 1991, les autorités ont redoublé d'efforts sur le plan de l'ajustement macroéconomique en s'engageant dans deux programmes appuyés par le FMI (1989 et 1991), articulés autour d'une politique rigoureuse de gestion de la demande et d'une dépréciation sensible du dinar. Une politique de rigueur budgétaire a favorisé un ralentissement marqué de l'expansion monétaire.

Sous l'effet conjugué de la réduction de l'excédent de liquidité et de la dépréciation du dinar supérieure à 60% entre 1988 et 1991<sup>2</sup>, la demande excédentaire de devises a faibli, et le rapport entre les cours du dinar sur le marché parallèle et sur le marché officiel, de 1 à 5 en 1988, était de moins de 1 à 2 en 1991.

Au chapitre des réformes structurelles, d'importantes mesures ont été prises à la fin des années 80 et au début des années 90 en vue de décentraliser progressivement le processus décisionnel et de donner de l'extension aux mécanismes du marché.

Ces mesures ont touché pratiquement tous les domaines :

- les grandes fermes d'Etat ont été morcelées en petites coopératives privées et en fermes individuelles jouissant du droit d'usufruit de longue durée.
- l'autonomie juridique et opérationnelle a été conférée progressivement aux entreprises publiques des différents secteurs.
- un programme d'allégement des dettes improductives de ces entreprises a été adopté en 1990 et cofinancé par des crédits budgétaires et un prêt de la Banque mondiale.
- simultanément, *la loi de 1990 relative à la monnaie et au crédit* a favorisé la mise en place d'un nouveau cadre juridique et réglementaire pour le secteur financier.
- des dispositions ont été adoptées sur le marché du travail afin d'assouplir les mécanismes de fixation des salaires et des contrats de travail.

#### **(b) Insuffisances et remise en cause des réformes**

Ces premières réformes, en raison de la démarche pragmatique imposée par une situation politique en pleine mutation ainsi que des oppositions qu'elles ont suscitées (employeurs, syndicats), n'ont pas eu les effets voulus. Ainsi, parce qu'ils étaient fragmentaires, les premiers efforts d'ajustement structurel n'ont pas atteint leur objectif de rehausser sensiblement l'efficacité de l'affectation des ressources et de placer l'économie sur un sentier de croissance durable.

---

<sup>1</sup> H. BENISSAD, Algérie : De la planification socialiste à l'économie de marché, ENAG Edition, Alger, 2004.

<sup>2</sup> A. NAAS, *Le Système Bancaire Algérien : de la décolonisation à l'économie de marché*, Maisonneuve & Larose, Paris, 2003. Page 217.

De même, le manque d'intégration de ces mesures structurelles en un programme complet et l'absence de certains jalons indispensables pour créer une économie de marché performante ont toutefois atténué l'efficacité des efforts de libéralisation et de réforme.

### **3.3.1.2) Renversement des politiques (92-93)**

A partir de 1992, les premières réformes engagées vont connaître un ralentissement par suite d'un renversement de politique, marquée par le retour à la centralisation. En 1992-93, les autorités ont opté pour une stratégie visant à acquitter toutes les obligations du service de la dette (80% des exportations), tout en soutenant l'activité économique par une politique budgétaire expansionniste. En particulier, la consommation publique a crû de 2 points du PIB au cours de cette période, tandis que le ratio investissement public/PIB est passé de 6% en 1991 à 8,4% en 1993. Le solde épargne-investissement de l'Etat a en conséquence reculé de plus de 10 points de PIB. Ces importants déséquilibres budgétaires (déficit budgétaire de 8,7% du PIB) s'expliquaient également par le non-ajustement du taux de change – qui a entraîné une réduction des recettes budgétaires tirées des hydrocarbures et des échanges commerciaux – et les multiples subventions publiques sur les biens de consommation de base, lesquels représentaient 5% du PIB annuel en 1992-93.

Le relâchement de la discipline budgétaire décrété par les autorités a entravé l'évolution de la situation monétaire en ouvrant la porte à la monétisation des déficits. Une expansion monétaire rapide a donné naissance à des tensions inflationnistes<sup>1</sup> qui, en système de change fixe, ont contribué à la surévaluation du dinar.

### **3.3.1.3) Le programme d'ajustement structurel 1994/95.**

Au début de 1994, sous l'effet d'une nouvelle baisse du prix du pétrole, de l'impossibilité de mobiliser des financements extérieurs pour ses importations et d'un niveau de service de la dette devenu insupportable, la situation de la balance des paiements a pris un tour dramatique. Face à cette crise, les autorités ont été contraintes d'arrêter un PAS, qui a reçu l'appui du FMI en deux phases :

- Mai 1994 : *Accord de confirmation*, d'une année,
- Mai 1995 : *Accord triennal au titre du mécanisme élargi de crédit*.

#### **(a) Stratégie et résultats macroéconomiques**

La stratégie s'appuie sur le répit que va provoquer le desserrement de la contrainte extérieure obtenue au moyen d'un rééchelonnement massif de la dette externe qui a porté sur plus de 17 milliards de dollars en quatre ans<sup>2</sup>. Cette stratégie appliquée à moyen terme se compose de trois volets :

- le réaligement des prix relatifs et l'abolition des restrictions sur le commerce et les paiements extérieurs en vue de résorber les pénuries des produits de base et d'assurer une affectation efficace des ressources,
- la modération des dépenses publiques et une politique de rigueur monétaire visant à contenir la demande globale et à rétablir à terme les équilibres intérieur et extérieur ;
- l'établissement des mécanismes institutionnels et des mécanismes de marché nécessaires pour opérer la transition d'un régime de planification centrale à une économie de marché diversifiée.

---

<sup>1</sup> Taux d'inflation en 1994 égale à 29%. In A. NAAS, *Le Système Bancaire Algérien : de la décolonisation à l'économie de marché*, Maisonneuve & Larose, Paris, 2003. Page 238.

<sup>2</sup> Rapport FMI : "*Algérie ; stabilisation et transition à l'économie de marché*". Washington. 1998.

La mise en oeuvre de cette politique s'est concrétisée par les principales mesures suivantes :

- dévaluation du dinar<sup>1</sup> et remplacement graduel du régime de parités fixes par un régime de flottement dirigé.
- libéralisation des prix réglementés et suppression du système généralisé des subventions ; et réforme du dispositif de protection sociale,
- déréglementation des taux d'intérêt, mesure accompagnée cependant d'une limitation temporaire de la marge d'intérêt des banques,
- libéralisation presque totale du système de commerce et des paiements extérieurs et abandon de l'allocation administrative des devises.

Le programme de stabilisation macroéconomique a dans l'ensemble atteint les objectifs budgétaires, monétaires et financiers fixés.

Le solde budgétaire global est passé d'un déficit de près de 9 points du PIB en 1993 à un excédent de plus de 3 points en 1996 et de 2,4 points en 1997<sup>2</sup>.

Une politique monétaire stricte a permis de réduire le ratio de liquidité (M2/PIB) de 56% en 1993 à 36% en 1996<sup>3</sup>.

L'inflation après un sommet de 29% en 1994 suite à la forte dépréciation du dinar à cette date et à la suppression des subventions revient à 6% fin 1997.

La position extérieure s'est nettement améliorée. De 1,5 milliards de dollars fin 1993, les réserves de change sont passées à 7 milliards dollars fin 1998 soit respectivement près de deux mois d'importation et près de 8 mois d'importation<sup>4</sup>.

Cependant la stabilisation des équilibres financiers ne s'est pas accompagnée d'une relance de la production intérieure, en décroissance continue depuis plusieurs années. Les résultats les plus défavorables sont enregistrés au niveau des industries manufacturières qui ont poursuivi une courbe descendante jusqu'en 1997 en raison principalement de la libéralisation des importations qui a mis en concurrence les produits algériens (de qualité moyenne) avec les produits étrangers ainsi que de la contraction de la demande intérieure, incidence des politiques d'ajustement. Il faut signaler aussi que la vieillissement des biens d'équipement et la faible performance de la gestion ont contribué à cette stagnation.

En outre, le programme de libéralisation en permettant la déréglementation des prix dans les secteurs concurrentiels a favorisé la création de monopoles privés spécialisés surtout dans les produits d'importations.

Organisés en réseaux, ces monopoles se sont constitués en pouvoirs de marché oligopolistique fermant de nombreux secteurs de distribution à toute concurrence. A l'abri de barrières d'entrée, ils exploitent d'importantes rentes différentielles et s'octroient le privilège de régulation illégale de leur activité informelle.

### **(b) Les réformes structurelles et institutionnelles.**

Parallèlement à la stabilisation de la situation économique, des réformes ont été menées au niveau du rôle de l'Etat, de la restructuration des entreprises, et du secteur financier.

---

<sup>1</sup> Plus de 50% en Avril et 70% en Septembre 1994 d'après la Banque d'Algérie. In A. NAAS, *Le Système Bancaire Algérien : de la décolonisation à l'économie de marché*, Maisonneuve & Larose, Paris, 2003. Page 246.

<sup>2</sup> A. NAAS, *Le Système Bancaire Algérien : de la décolonisation à l'économie de marché*, Maisonneuve & Larose, Paris, 2003. Page 230.

<sup>3</sup> A. NAAS, *Le Système Bancaire Algérien : de la décolonisation à l'économie de marché*, Maisonneuve & Larose, Paris, 2003. Page 233.

<sup>4</sup> A. NAAS, *Le Système Bancaire Algérien : de la décolonisation à l'économie de marché*, Maisonneuve & Larose, Paris, 2003. Page 224.

➤ **la restructuration des entreprises : Le dispositif.**

Ce dispositif a transformé le paysage du secteur public économique. Les mesures de restructuration antérieure à 1994, ayant consisté pour les entreprises en l'obtention de l'autonomie juridique et financière et en l'assainissement de leur situation financière grâce à l'effacement de leurs dettes par le Trésor, se sont révélées insuffisantes, les entreprises continuant à accumuler des pertes par suite notamment à un accès facile au crédit bancaire. Cela démontre en fait un manque de resserrement de la contrainte budgétaire.

Dès 1994, les crédits bancaires des 23<sup>1</sup> plus grandes entreprises déficitaires (15% de la valeur ajoutée du secteur industriel et du bâtiment) ont été plafonnés et des plans à moyen terme pour réduire leurs pertes élaborés, prévoyant notamment le délestage de certaines activités, des compressions de personnel et la conversion de créances improductives. A la fin de 1996, l'autonomie avait été conférée à ces entreprises dont la structure financière était jugée viable<sup>2</sup>.

Des mesures similaires sont prises à l'égard des entreprises du BTP à partir de 1995, avec en outre un programme visant à les privatiser, les liquider, ou d'en réduire les effectifs (dissolution de 19 entreprises et licenciement de plus de 25% du personnel).<sup>3</sup>

Au plan social, la restructuration a entraîné d'importantes compressions des effectifs<sup>4</sup> pour lesquels le filet social à la charge du Trésor s'est révélé insuffisant et les mesures de reconversion inopérantes.

➤ **Le désengagement de l'Etat : cadre juridique et privatisations.**

Le désengagement de l'Etat nécessitait l'adoption d'un cadre juridique exhaustif permettant de privatiser les entreprises publiques et d'encourager l'investissement privé.

A cette fin, la loi de finances complémentaire de 1994 a autorisé pour la première fois la vente d'entreprises publiques, la concession de leur gestion à des intérêts privés, et la prise de participation à concurrence de 49% de leur capital<sup>5</sup>.

La loi sur la privatisation de 1995 autorise la prise de participation illimitée des intérêts privés dans le capital des entreprises publiques<sup>6</sup>.

Le code des investissements est amendé pour autoriser les prises de participations étrangères dans le capital des banques commerciales.

Le monopole de l'Etat sur le marché des assurances est aboli alors qu'une Agence nationale d'investissement pour favoriser l'expansion du secteur privé est créée en 1994.

Les programmes de privatisations ont d'abord touché les entreprises locales, près de 800 d'entre elles ont été soit privatisées, soit dissoutes. Un deuxième programme de privatisation a été confirmé fin 1997, et concerne la vente de 250 entreprises publiques en 1998 et 1999. Les formalités de désengagement ont été assouplies : paiements par versements, participation du personnel, émissions de bons de privatisation.

Cependant, les banques publiques ne sont pas encore concernées par ce programme de privatisation, un seul dossier a été débattu au cours du dernier trimestre 1998, celui de la BDL<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ces entreprises représentent le groupe public SIDER.

<sup>2</sup> Les EPEs non viables ont été soit dissoutes, soit liquidées. Selon les estimations du FMI, 76 entreprises et 64 unités de production ont été touchées.

<sup>3</sup> A. NAAS, Le Système Bancaire Algérien : de la décolonisation à l'économie de marché, Maisonneuve & la Rose, Paris, 2003.

<sup>4</sup> 400 000 travailleurs ont été mis en chômage, avec un filet social d'un montant de 27 milliards de dinars.

<sup>5</sup> Décret exécutif n° 94-415 du 28/11/1994 fixant les modalités d'application de l'article 24 du décret législatif n° 94-08 du 26/04/1994 portant loi de finance complémentaire pour 1994.

<sup>6</sup> Ordonnance n° 95-22 du 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques.



### **La réforme du secteur financier.**

Le troisième volet des réformes structurelles concerne le secteur financier. Des progrès considérables ont été faits depuis 1994 dans le domaine de la réforme du secteur financier pour améliorer l'efficacité de l'intermédiation financière et préserver la solidité du système bancaire. Outre que les taux d'intérêt réels sont devenus positifs depuis le début de 1997<sup>2</sup>, la viabilité financière des cinq banques d'Etat a été renforcée par leur recapitalisation et la conversion en obligations d'Etat des créances bancaires sur les entreprises publiques. Sur cette base, les banques ont affiché un comportement plus compétitif tout en étant assujetties à des règles prudentielles plus rigoureuses.

#### **3.3.2) LE NOUVEAU CADRE DE REGULATION MONETAIRE ET BANCAIRE (1990).**

Comme mentionné précédemment les premières tentatives d'ajustement interne au système de planification ont été concrétisées, au niveau bancaire par la loi bancaire de 1986 modifiée en 1988, et au niveau économique par les lois sur l'autonomie des entreprises de 1988.

Ces réformes n'ont évidemment pas donné de résultats significatifs car se situant toujours dans le cadre du plan et de sa logique économique et financière. Elles ne permettent ni à l'entreprise d'améliorer sa productivité, ni à la banque d'assurer ses fonctions d'intermédiation.

##### **3.3.2.1) Objectifs de la réforme monétaire et bancaire.**

Pour mettre un terme à cette situation, la Réforme monétaire et bancaire, axée autour de **la Loi sur la Monnaie et le Crédit (LMC)** d'Avril 1990, va viser à mettre définitivement fin à la triple crise d'endettement, d'inflation et de gestion monopolistique et leur substituer le financement par les fonds propres et l'épargne, ainsi que la régulation par le marché. Cette loi va construire les supports institutionnels, instrumentaux et opératoires de ces objectifs de rigueur et d'équilibre.

Cette réforme institue une autorité de régulation autonome chargée de la réalisation de ces objectifs et de la conduite de programmes de ruptures, de réhabilitation et de rénovation des structures.

##### **(a) Les ruptures.**

La loi sur la monnaie et le crédit vise à tarir définitivement les sources d'endettement et d'inflation, en cassant les liens institutionnels, les formes instrumentales et les modalités opératoires qui les ont rendues actives.

Les liens institutionnels à rompre sont ceux instaurés auparavant entre la BCA d'une part et, d'autre part le Trésor et les banques primaires.

La loi sur la monnaie et le crédit (LMC) introduit, en premier lieu, la séparation entre la sphère budgétaire et la sphère monétaire. Les deux circuits bancaire et budgétaire des liquidités sont déconnectés et démonétisés. La dette antérieure du Trésor est consolidée et doit être remboursée sur 15 ans, et les avances de la BCA au Trésor sont plafonnées à 10% des recettes fiscales de l'année et remboursables avant la fin de l'année calendaire<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Nous aborderons point de la privatisation avec plus de détail au deuxième chapitre, section 3.

<sup>2</sup> C'est-à-dire que les taux d'intérêts brut sont supérieurs au taux d'inflation.

<sup>3</sup> La loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée : article 213.

Cette législation met fin en second lieu au mécanisme d'accès automatique au refinancement des banques en monnaie centrale. Ce refinancement est désormais sous contrôle monétaire. Il y a donc séparation entre la sphère réelle et la sphère monétaire, marquant une rupture nette avec les pratiques du passé, et la BCA retrouve son privilège d'institut d'émission.

Les formes instrumentales à démanteler, sont celles de l'accès administratif au crédit, ou en d'autres termes celles du crédit non soutenu en amont par l'épargne et les fonds propres, non adossé en aval à des sûretés réelles

La nouvelle réglementation de normes et de ratios impose aux banques de suivre et de répercuter, sur leur clientèle d'entreprise, les règles de la prudence, de la commercialité, de l'éligibilité et de la viabilité.

Les banques vont se trouver dans l'obligation d'organiser leur activité de façon à la rendre éligible à la liquidité monétaire de la BCA, prêteur en dernier ressort. Ainsi les fonctions bancaires de crédit et de gestion des risques sont placées dorénavant sous pilotage monétaire.

Les modalités opératoires à faire évoluer sont celles liées à la véracité et la sincérité des données sur les activités, les patrimoines et les transactions.

La nouvelle réglementation fonde la protection des épargnants sur la transparence comptable du système bancaire. Elle l'encadre par des normes de comptabilité, de statistique et de divulgation.

### ***(b) Les réhabilitations.***

La loi sur la monnaie et le crédit procède à une double réhabilitation : celle de la monnaie, et en conséquence celle de l'autorité monétaire, et celle de la banque en tant qu'entreprise bancaire.

L'objectif de la réhabilitation monétaire est de créer le climat d'affaires propice à l'épargne, à l'investissement et la croissance. Pour ce faire, la loi rétablit l'Autorité monétaire et consacre l'autonomie de la Banque centrale.

La banque est réhabilitée en tant qu'entreprise bancaire, au même titre d'ailleurs que l'entreprise industrielle et commerciale. Non seulement elle est soumise aux règles de droit commun régissant les sociétés, mais la réforme vise à encadrer la banque par une réglementation monétaire et bancaire qui la soumet à une orthodoxie monétaire stricte et la maintient dans un état permanent d'équilibre économique.

C'est à ce titre qu'il est mis fin à la domiciliation bancaire unique et obligatoire. La relation banque-entreprise est désormais régie par les règles du droit commercial et comptable, afin de procurer la transparence nécessaire à la protection des épargnants et des emprunteurs.

### ***(c) Les innovations.***

La loi introduit des institutions, instruments et mécanisme de marché, inconnus jusqu'alors en Algérie, en matière d'offre et de demande de capitaux. Son dispositif vise à faire émerger des activités pourtant traditionnelles dans la banque et s'inscrivant dans les deux axes d'intervention que sont l'intermédiation bancaire et les marchés directs (monétaire, financier, change). Les banques voient ainsi s'ouvrir devant elles de nombreuses activités financières nouvelles.

Ainsi, les nouvelles activités bancaires vont évoluer de l'intermédiation à la finance globale et flexible. Elles vont, essentiellement, consister en montages intégrés combinant en



une seule offre, des prêts, des participations en capital, des émissions de titres, des financements spécialisés, des investissements directs.

Cette perspective laisse envisager l'émergence de puissants groupes financiers institutionnels et contractuels ainsi que d'un vaste actionnariat de masse organisé en fonds et sociétés.

L'émergence de ces deux groupes serait évidemment favorisée par le programme de privatisation qui devait être mené conjointement.

### **3.3.2.2) La régulation monétaire.**

La réforme économique vise à passer du financement par l'endettement et l'inflation au financement par l'épargne et le marché. Pour ce faire, la loi sur la monnaie et le crédit institue les organes, les instruments et mécanismes indispensables à la construction de la régulation monétaire et bancaire.

#### **(a) Les organes de la régulation monétaire.**

La loi sur la monnaie et le crédit règle définitivement le problème de l'autorité monétaire, son unicité et son indépendance relative, et met fin à l'obscurité de la période passée où il était quasiment impossible de situer avec précision la véritable autorité monétaire. En effet, la responsabilité de la défense de la valeur de la monnaie nationale, aussi bien sur le plan interne qu'externe, incombe à l'unique autorité qui s'incarne dans le **Conseil de la Monnaie et du Crédit**.

##### Le Conseil de la Monnaie et du Crédit.

Comme le précise la loi " le Conseil de la Monnaie et du Crédit est investi de pouvoirs en tant qu'autorité monétaire qu'il exerce en édictant des règlements bancaires et financiers"<sup>1</sup>.

Cet organe conçoit, formule, et arrête les objectifs et les instruments de la politique monétaire et de crédit que les structures techniques de la Banque centrale mettent en oeuvre. Son autonomie en tant qu'autorité monétaire apparaît dans le mode de désignation de ses membres ainsi que dans son fonctionnement et son pouvoir d'édicter les normes monétaires et financières.

Quatre membres sur sept, le gouverneur et les trois vices gouverneurs, sont nommés par décret présidentiel, alors que les trois hauts fonctionnaires sont désignés par décret du chef du gouvernement. En outre, et pour ce qui concerne les hauts fonctionnaires, la loi elle-même consacre leur liberté par rapport à leurs hiérarchies<sup>2</sup>.

La convocation et l'ordre du jour des réunions sont fixés par le gouverneur, en sa qualité de président, et les décisions sont prises à la majorité simple. Les règlements à édicter sont communiqués au Ministre des finances, qui peuvent, dans le délai de trois jours, demander des modifications. Le conseil peut accepter ou non tout ou partie de ces modifications. Sa nouvelle décision, quelle qu'elle soit, est exécutoire.

Le Conseil édicte des règlements bancaires et financiers et prend des décisions individuelles. Elles sont promulguées par le gouverneur et publiées au Journal officiel.

Les règlements couvrent tous les aspects de la régulation monétaire et bancaire, et plus particulièrement :

➤ l'émission de la monnaie et sa couverture.

---

<sup>1</sup> La loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée : article 44.

<sup>2</sup> La loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée : article 20, 21 & 43 Bis.

- les normes et conditions des opérations de la Banque centrale : escompte, pensions, devises.
- les objectifs d'évolution des composantes de la masse monétaire et du volume du crédit.
- la réglementation bancaire : conditions d'établissement des banques, ratios et normes prudentiels, normes et règles comptables, protection clientèle.
- la réglementation des changes.

Les décisions individuelles du Conseil concernent essentiellement les autorisations, modifications et retraits d'agrément des banques et établissements financiers algériens et étrangers.

➤ La Banque d'Algérie.

La Banque d'Algérie, organe exécutif, est chargée de la mission générale de veiller sur la monnaie, le crédit et le change.

Comme le prescrit l'article 55 de la loi sur la monnaie et le crédit, il lui est fait obligation de "créer et de maintenir dans le domaine de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables à un développement ordonné de l'économie nationale."

Elle doit contribuer à promouvoir la mise en oeuvre de toutes les ressources productives du pays, tout en veillant à la stabilité interne et externe de la monnaie. A cet effet, la loi la charge de " régler la circulation monétaire, de diriger et contrôler la distribution du crédit, de veiller à la bonne gestion des engagements extérieurs, de régulariser les différents marchés "<sup>1</sup> (marché monétaire, marché du crédit, marché des changes). Enfin " elle informe le Gouvernement de tout fait qui peut porter atteinte à la stabilité monétaire "<sup>2</sup>.

➤ La Commission Bancaire.

La Commission Bancaire est l'organe de surveillance de l'application de la réglementation bancaire. Elle a pour principales prérogatives le contrôle des banques et des établissements ainsi que le respect de la législation et réglementation.

Elle est habilitée à prononcer des sanctions contre les manquements constatés, à désigner un administrateur provisoire et mettre en liquidation les banques et établissements financiers après retrait de l'agrément<sup>3</sup>.

**(b) Les instruments et les mécanismes de régulation.**

En vue de contenir l'inflation et de préserver la bonne santé du secteur bancaire, la Banque d'Algérie intervient par le biais de la réglementation du crédit ainsi que la réglementation du marché monétaire:

➤ L'encadrement du crédit.

La loi considère les banques comme entreprises à encadrer, surveiller, et assainir en permanence. La réglementation bancaire veille à l'évolution qualitative et quantitative du crédit.

---

<sup>1</sup> La loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée : article 55.

<sup>2</sup> La loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée : article 56 alinéas 03.

<sup>3</sup> La loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée : article 143 et 146.

***i) La réglementation prudentielle des risques.***

La réglementation prudentielle, instituée par la loi comme instrument principal de protection des déposants, vise également à limiter l'offre de crédit et à rationaliser les conditions et procédures d'allocations des ressources.

A cette fin, la Banque d'Algérie (BA) détermine les normes de risques de crédit, ou ratios prudentiels, qu'il est obligatoire pour chaque banque de respecter en permanence, notamment les normes concernant <sup>1</sup>:

- les ratios entre les fonds propres et les engagements
- les ratios de liquidité
- les ratios entre les dépôts et les placements.
- Les ratios entre les fonds propres et les concours à chaque débiteur.
- L'usage des fonds propres.
- Les placements de la trésorerie, etc.

Ces ratios prudentiels permettent d'assurer la surveillance de la composition des actifs bancaires en relation avec la structure de leurs passifs, et à prévenir les risques de défaillance des banques. Ils aboutissent ainsi à garantir en permanence, au moyen des apports en fonds propres ou encore par la dotation en provisions, la bonne santé des banques.

***ii) Réglementation du volume des crédits.***

La Banque centrale peut exiger que les banques placent auprès d'elle des montants bloqués, rémunérés ou non, correspondant à un pourcentage défini de leurs dépôts ou de leurs placements. Elle dispose avec cet instrument de réserve obligatoire, d'un moyen efficace de réguler le volume de liquidité du marché de crédit et du marché monétaire<sup>2</sup>.

C'est d'ailleurs à cette fin que la BA a imposée un coefficient de réserves obligatoires aux banques commerciales à compter d'Octobre 1994. Ces réserves devaient correspondre à 2.5% des dépôts bancaires (dépôts en devises non compris), et étaient rémunérés à un taux élevé de 11,5%<sup>3</sup>.

➤ La réglementation du marché monétaire.

Le marché monétaire se définit comme le marché où se rencontrent l'offre et la demande de capitaux à court terme, par opposition au marché financier où s'effectuent les emprunts et les placements à long terme. De nos jours, la diversification des instruments disponibles a rendu cette séparation moins rigide. Généralement, dans les économies libérales, le marché monétaire a été ouvert à l'ensemble des agents économiques désirant prêter ou emprunter des liquidités<sup>4</sup>.

En Algérie, le marché monétaire était initialement confiné aux seules banques commerciales. Il a été élargi progressivement aux établissements financiers, puis aux investisseurs institutionnels<sup>5</sup>.

Comparativement à la période antérieure à la mise en œuvre de la loi relative à la monnaie et au crédit, le marché monétaire connaît de profondes modifications :

---

<sup>1</sup> La loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée : article 92.

<sup>2</sup> La loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée : article 93.

<sup>3</sup> Instruction de la Banque d'Algérie n° 16-94 du 09 Avril relative aux instruments de conduite de la politique monétaire et au refinancement des banques.

<sup>4</sup> Z. MIKDAHI, *Les banques à l'ère de la mondialisation*, Edition Economica, Paris, 1998.

<sup>5</sup> CNAS , CNR, CASNOS, CCR, CNAC & CNL.

1. Le marché monétaire, qui était un marché hors banque (hors Banque Centrale), devient un marché en banque, c'est-à-dire un marché sur lequel la BA intervient en qualité de prêteur en dernier ressort pour assurer la liquidité du marché et réguler son volume global. De ce fait, le marché monétaire va comporter deux compartiments :

- un compartiment sur lequel la banque centrale intervient en utilisant divers instruments<sup>1</sup> (adjudications, prises de pensions et opération d'Open Market politique par laquelle la BA achète et vend des effets publics et effets privés admissibles au réescompte, en traitant directement avec les banques et établissements financiers autorisés).
- Un second compartiment, représenté par le marché interbancaire, sur lequel intervient les banques, les établissements financiers.

2. Les intervenants sur le marché monétaire se diversifient. Alors qu'auparavant, seules les banques commerciales étaient autorisées à intervenir sur ce marché, à présent les établissements financiers ainsi que d'autres catégories d'établissements comme les sociétés d'assurances et les organismes de retraite sont habilités à agir sur le marché monétaire. Ces deux dernières catégories d'intervenants agissent sur le marché en qualité de prêteurs.

3. Les instruments d'intervention sur le marché monétaire sont également diversifiés. Auparavant les opérations sur le marché monétaire portaient seulement sur les prêts et emprunt de la monnaie centrale au jour le jour. Avec la réforme du marché monétaire, d'autres instruments sont introduits comme les prêts et emprunts de monnaie centrale à terme, les prises et/ou les mises en pension, les opérations d'appels d'offres sous forme d'adjudications de crédits, et les opérations d'Open Market qui portent sur les bons du trésor ;

4. La libéralisation et la déréglementation des taux d'intérêt (taux d'intérêt prêteurs et taux d'intérêt emprunteur) pratiqués sur le marché monétaire ont été opérées au cours de cette période.

Le Trésor Public intervient sur le marché monétaire en émettant par adjudication des bons du Trésor en compte courant. Ces bons sont souscrits par soumissions d'offres d'achats effectués par les différents intervenants admis sur le marché monétaire.

Les bons du Trésor déjà adjugés vont circuler ensuite principalement entre les banques en fonction des besoins des uns et des autres. Ils forment ainsi l'essentiel du marché secondaire, animé par les Spécialistes en Valeurs du Trésor, qui sont pour la plupart des banques et des sociétés d'assurances.

#### ↗ **Le refinancement par réescompte.**

En attendant que la transition assure le passage au refinancement par le seul marché monétaire, la BA maintient en le rénovant le mécanisme de refinancement par voie de réescompte.

##### ***i) Le réescompte et la prise de pension.***

La réglementation actuelle met fin à l'ancienne facilité qu'avaient les banques de refinancer auprès de la Banque centrale les crédits qu'elles avaient accordés sur injonction, obligeant cette institution à la création monétaire.

---

<sup>1</sup> Instruction de la Banque d'Algérie du 22 Avril 1995

Désormais, comme le précise expressément la loi, la monnaie ne peut être émise par la BA que dans des conditions de couverture réelle, en contrepartie des éléments d'actifs réels suivants : lingots et monnaie d'or, devises étrangères, bons du Trésor, effets publics ou privés admis au réescompte, pension ou gage<sup>1</sup>.

La contrepartie de la masse monétaire recherchée est donc réelle et présente, et l'ère de la création monétaire sans contrepartie est révolue. Les banques sont tenues désormais de construire des portefeuilles d'effets éligibles mobilisant des activités réelles.

### ***ii) Les crédits en compte courant.***

En cas d'insuffisance de portefeuille éligible, la BA peut accorder aux banques et établissements financiers des crédits en compte courant pour une durée d'une année au plus<sup>2</sup>. Ces crédits devront être garantis par des gages sur des bons du Trésor, de l'or, des devises étrangères et des effets admis à l'escompte. Le crédit ne peut dépasser 70% du montant du gage<sup>3</sup>.

### ***↗ Les taux de refinancement.***

Il convient de rappeler que la politique des taux d'intérêt en Algérie était, jusqu'au début des années 90, conforme à la logique d'une économie centralisée : ils sont fixés administrativement à des niveaux bas, sans référence aux coûts, dans le but de rendre les crédits peu coûteux et favoriser l'investissement hautement capitalistique.

Depuis 1991, les taux se sont ajustés à la hausse pour servir de régulateur aux déséquilibres macroéconomiques, dans le cadre du programme de stabilisation arrêté par les autorités.

### ***i) Les taux directeurs***

Pour réguler les liquidités et les taux d'intérêt, la BA intervient dorénavant au moyen des taux directeurs.

La fixation des taux directeurs vise à réguler les taux interbancaires en encadrant le taux au jour le jour par un taux plancher dit taux d'appel d'offre et un taux plafond dit taux de mise en pension.

Les taux directeurs constituent ainsi un élément essentiel de la politique monétaire via le marché interbancaire.

### ***ii) Le mécanisme des adjudications***

Les banques commerciales vont se refinancer au moyen des adjudications organisées par la BA à partir de Mai 95<sup>4</sup>, renforçant de ce fait la régulation monétaire par les instruments indirects. Ces adjudications visaient à conférer plus de poids au taux d'intérêt en permettant une plus grande intervention des forces du marché et une plus grande transparence dans la répartition du crédit.

La BA annonçait un taux d'intérêt plancher avant la présentation par les banques de soumissions qui portaient sur les taux et volumes des transactions.

---

<sup>1</sup> La loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée : article 59.

<sup>2</sup> La loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée : article 74

<sup>3</sup> La loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée : article 73.

<sup>4</sup> Instruction de la Banque d'Algérie du 22 Avril 1995

La BA accordait initialement un refinancement à taux unique (adjudication simple), mais elle s'est orientée vers la fin de 1995 vers un mode d'adjudication à la hollandaise, c'est à dire à un taux marginal décroissant, et accordait alors les liquidités aux taux effectivement proposés par les banques.

A la fin 1996, prises en pension et adjudications représentaient environ la moitié du volume total des refinancements, contre un dixième à la fin de 1994.

#### ↗ **Le marché interbancaire des changes.**

La BA a institué fin 1995 un marché interbancaire des changes, après une première étape consacrant en Octobre 1994 le passage du taux de change fixe au taux de change flexible déterminé par adjudication et l'élargissement de la convertibilité du dinar aux importations des services après celles des marchandises.

Cependant, il faut préciser que plus de 95% des recettes en devises provient des exportations de hydrocarbures et des produits du secteur minier. Ces recettes en devises sont encadrées par un dispositif précis. La loi relative à la monnaie et au crédit prévoit, en effet, que ces recettes en devises sont logées à la Banque Centrale qui les gère et en dispose<sup>1</sup>. En application de ce principe de centralisation de la gestion des réserves de change, il n'y a pas une réelle place aux forces du marché et du libre jeu de l'offre et de la demande négociés et approuvés lors des accords de 1994 et 1995 entre les responsables algériens et le FMI<sup>2</sup>. En réalité, il faut parler de fluctuations contrôlées du taux de change plutôt que de flexibilité du taux de change.

Le marché interbancaire des changes est un marché entre banques et établissements financiers où sont traités toutes les opérations de change (vente et achat), au comptant (Marché Spot) ou à terme (Marché Forward), entre le dinar et les devises étrangères. La BA peut intervenir sur le marché au comptant pour sa régulation, au moyen des recettes d'exportations d'hydrocarbures (recettes en devises) dont la gestion relève de ses attributions.

En fin de compte, les réformes monétaires et bancaires engagées par la BA depuis 1990 instaurent progressivement des mécanismes de refinancement non inflationnistes par le biais du marché monétaire.

Cependant dans le contexte actuel de l'économie algérienne, où s'opèrent encore des ajustements structurels et surtout dans le secteur financier, les instruments de la politique monétaire consisteront plus dans le contrôle direct que dans le contrôle indirect par le taux d'intérêt. Le choix du contrôle direct reste ainsi justifié par la faiblesse de l'intermédiation financière en Algérie et plus particulièrement celle du secteur bancaire, caractérisée encore par une fuite importante de la monnaie hors banques, une sous intermédiation entre prêteurs et emprunteurs, une faible innovation en matière de moyens de paiement et un portefeuille clientèle qui ne semble pas totalement assaini.

Tous ces éléments tendent à perpétuer la position globalement débitrice sur le marché monétaire, ce qui rend peu efficace l'utilisation des seuls instruments du contrôle indirect.

#### **3.3.2.3) L'encadrement de la place bancaire.**

La BA organise la communauté bancaire résidente en Algérie, dénommée place bancaire, autour de deux axes : l'axe de la coopération et l'axe de la concurrence entre ses membres.

L'axe de la coopération interbancaire vise à organiser la protection des déposants et des clients. Il comprend l'ensemble des mesures qui concourent à garantir la solvabilité des

---

<sup>1</sup> La loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée : article 192.

<sup>2</sup> Rapport FMI : "Algérie ; stabilisation et transition à l'économie de marché". Washington. 1998.

banques, la liquidité du système de paiement et la fluidité du système de circulation des créances et des titres.

L'axe de la concurrence interbancaire place les banques dans les conditions de compétitivité de marché pour accéder et fidéliser la clientèle d'épargne et d'investissement.

Pour organiser et réguler la coopération et la concurrence interbancaire, la Banque centrale met en place où impulse la création des institutions, des instruments et des mécanismes qui relèvent de son pouvoir d'autorité monétaire.

**(a) L'organisation de la coopération interbancaire.**

La coopération interbancaire s'articule autour de l'organisation de la profession et de la syndication des risques.

↪ **L'organisation de la profession -interprofessionnalité**

La solidarité bancaire s'est manifestée par la création de deux organismes : l'association bancaire et la société de garantie des dépôts.

**i) L'Association des Banques et des Etablissements Financiers –ABEF–**

Les institutions du secteur bancaire ont procédé à la création de l'ABEF, association à laquelle les banques et les établissements financiers sont tenus d'adhérer. Cette association a pour objet <sup>1</sup> " la représentation des intérêts collectifs de ses membres, l'information de ses adhérents et du public, l'étude de toute question d'intérêt commun et l'organisation et la gestion des services d'intérêt commun."

Dans cette optique, l'ABEF a initié plusieurs projets liés au développement de moyens indispensables au succès de la profession, dont on peut citer la Société Interbancaire de Formation (SIF), la Société Interbancaire d'Information (SII) et la Société d'Automatisation des Transactions Internes et de la Monétique (SATIM).

Parmi les initiatives de cette dernière société, la SATIM, figure la confection des chéquiers pour l'ensemble des banques de la place, dont l'objectif d'optimiser le rapport qualité/coût, et contrecarrer les falsifications.

**ii) La Société de garantie des dépôts bancaires.**

La loi impose aux banques l'obligation de souscrire au capital de la Société de Garantie des Dépôts Bancaires en monnaie nationale<sup>2</sup>.

Cette imposition reflète la volonté d'offrir une protection à l'épargne canalisée par le système bancaire en créant le climat de confiance propice à sa croissance. La garantie des dépôts bancaires sous cette forme permet d'assurer l'indemnisation des déposants en cas de cessation de paiement de la banque.

↪ **L'inter-bancarité.**

Il existe une relation permanente entre les banques à travers un réseau interconnecté de leur système respectif de paiement et de transfert. Cette inter-bancarité offre le bénéfice d'un système intégré de circulation des liquidités et un système de règlement des transactions

---

<sup>1</sup> La loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée : article 142.

<sup>2</sup> La loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée : article 170.

monétisés. L'inter-bancarité s'exprime à travers deux structures : la chambre de compensation et la centrale des risques.

**i) La Chambre de Compensation.**

Cette structure instituée auprès de la BA<sup>1</sup> a pour mission, comme le précise un règlement de Novembre 1997, " de faciliter à ses adhérents, par compensation journalière entre eux, le règlement des soldes de tous les moyens de paiements scripturaux ou électroniques qu'ils détiennent chaque jour les uns sur les autres ".

A défaut de la mise en place d'un système de télécompensation, les délais de règlement des moyens de paiements scripturaux demeurent anormalement longs pour la clientèle.

Pourtant un nouveau système utilisant les moyens de paiement électroniques, en augmentant les capacités de mobilité et de disponibilité des signes monétaires, devrait constituer un puissant moyen au service de l'épargne et un dispositif important de neutralisation des circuits de l'épargne informelle.

La mise en place de ce système devra nécessiter sans aucun doute un arbitrage sur les priorités du secteur des télécommunications, qui dispose du monopole dans ce domaine.

**ii) La Centrale des Risques.**

La Centrale des risques est un mécanisme consistant à prévenir les risques d'une mauvaise affectation des crédits bancaires pouvant mettre en péril la solvabilité et la liquidité des banques<sup>2</sup>. L'institution de ce système, par règlement de Mars 1992<sup>3</sup>, vise à préserver l'équilibre financier des banques, au moyen de la centralisation et de la diffusion des risques bancaires par la BA. En effet aucun crédit ne peut être accordé à un nouveau client sans consultation préalable de cette centrale. Les banques et les établissements financiers de la place sont tenus d'y adhérer.

**iii) La Centrale des Impayés.**

La centrale des impayés (CI) est chargée de fournir aux banques et établissements financiers et à l'autorité de contrôle des informations sur le nombre et la nature des incidents de paiement, notamment ceux relatifs aux émissions de chèques pour l'absence ou l'insuffisance de provision<sup>4</sup>.

**iv) La Centrale des Bilans.**

Egalement gérée par la BA, ce mécanisme consiste à recueillir puis à communiquer les informations sur les comptes des entreprises afin de permettre une meilleure appréciation des risques.

---

<sup>1</sup> La loi 90-10 relative à *la monnaie et au crédit*, modifiée et complétée : article 89.

<sup>2</sup> La loi 90-10 relative à *la monnaie et au crédit*, modifiée et complétée : article 160.

<sup>3</sup> Règlement n° 92-01 et l'instruction d'application n°70-92 portant organisation et fonctionnement de la centrale des risques.

<sup>4</sup> Règlement n° 92-02 portant organisation et fonctionnement de la centrale des impayés.



↗ **La syndication des risques.**

La nécessité du respect des ratios de liquidité et de solvabilité ainsi que les besoins de diversification de sa propre clientèle obligent les banques à recourir à la technique de la syndication.

Cependant cette technique d'interbancaire, totalement nouvelle sur la place bancaire algérienne, reste très peu utilisée malgré les avantages qu'elle procure, et ce pour des raisons qui tiennent à la situation financière et aux comportements aussi bien des banques que des entreprises.

**(b) L'organisation de la concurrence interbancaire.**

Pour permettre l'émergence d'un service bancaire de qualité, la loi sur la monnaie et le crédit exclut tout monopole dans l'activité bancaire et ouvre le secteur bancaire à la concurrence. La suppression des monopoles est caractérisée par le fait que la loi ne fait plus de différenciation entre banques publiques et banques privées ainsi qu'entre banques nationales et banques étrangères. Au regard de la réglementation bancaire, il n'existe plus de discrimination basée sur la nature des capitaux, ni sur la nationalité de l'actionariat.

Le seul critère que retient la législation pour structurer la concurrence du secteur bancaire est la réception des fonds du public. Sur cette base, il est fait distinction entre les banques et les établissements financiers.

Loi et réglementations spécifiques<sup>1</sup> précisent les conditions d'autorisation de constitution, ainsi que celles de l'agrément des banques et succursales en Algérie.

La BA n'impose aucune vocation particulière, ni spécialisation sectorielle ou régionale comme préalable à l'autorisation de constitution. L'orientation de l'activité de la banque et la responsabilité de sa gestion sont assurés exclusivement par ses propres organes dirigeants. La procédure de l'autorisation s'assure seulement de la solidité financière et technique des établissements à créer ainsi que de la qualité, notoriété et professionnalisme des apporteurs et dirigeants. L'autorisation est accordée par le Conseil de la Monnaie et du Crédit<sup>2</sup>.

L'agrément est accordé par la BA si le requérant a rempli toutes les conditions réglementaires de constitution d'une banque ainsi que les éventuelles conditions spéciales dont l'autorisation est assortie.

Un amendement au code des investissements adopté en 1994 autorise les participations étrangères dans le capital des banques commerciales. Le plafonnement à 49% des intérêts privés dans le capital d'une banque ne s'applique pas si un investisseur étranger se porte acquéreur de toute la banque.

Les cinq grandes banques demeurent toujours propriété de l'Etat. Cependant l'option de la privatisation a bénéficié ces dernières années de la faveur des autorités, sans toutefois recueillir un large consensus, l'ouverture du capital de la BDL puis du CPA a même été envisagée de manière très officielle<sup>3</sup>.

L'ouverture du secteur bancaire à la concurrence est en train de se réaliser mais à un rythme beaucoup trop lent. En effet, la plupart des établissements agréés depuis la promulgation de la loi du 14 Avril 1990, l'ont été au cours des deux années 1997 et 1998.

---

<sup>1</sup> Règlements de la Banque d'Algérie depuis l'application de la loi 90-10 relative à *la monnaie et au crédit*.

<sup>2</sup> La loi 90-10 relative à *la monnaie et au crédit*, modifiée et complétée : article 127.

<sup>3</sup> [www.algeria-interface.com/new/article](http://www.algeria-interface.com/new/article). "Privatisations : les banques attendront". 30/04/2003.

**3.3.3) L'ACTUEL SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN :**

L'ouverture du système algérien en direction du secteur privé national et étranger a été accélérée en 1998, à l'achèvement du programme d'ajustement structurel. A fin 2001, le système bancaire algérien est composé de 26 banques et établissements financiers publics, privés et mixtes, agréés par le conseil de la monnaie et du crédit. A coté de cet ensemble d'intermédiaires financiers, il est à rappeler l'existence :

1. de l'institut d'émission, la BA qui a pris la relève de la BCA;
2. du Trésor avec ses services déconcentrés, les trésoreries de wilaya qui relèvent du ministère des finances et qui font des opérations de banques (collecte des ressources);
3. les services financiers de la Poste sont exercés par les centres des chèques postaux (CCP). le centre des chèques postaux, qui relevait du ministère des P&T, a été transféré à un opérateur public, Algérie Poste, crée en la forme d'un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC). Cet établissement fait également certaines opérations de banque : collecte des ressources, rapatriements et transferts de fonds

**3.3.3.1) Les banques publiques :**

Les banques publiques, exerçant en 2006 sont citées ci-dessous :

- Le CPA
- La CNEP.
- La BNA
- La BEA
- La BADR
- La BDL

A coté de ces six banques publiques, il est à relever l'existence :

- de la CNMA, qui a été agréée par le CMC le 06 Avril 1997 pour effectuer des opérations de banque alors que le ministère des finances a agréé ce même établissement pour effectuer des opérations d'assurance;
- de la BAD qui continue à exercer sans agrément.

L'ouverture du secteur bancaire à la concurrence, n'est pas encore perçue par les banques publiques comme un défi sérieux, malgré de lourds handicaps qu'elles doivent surmonter rapidement pour être compétitives (l'endettement hors normes de leur clientèle et la médiocrité de leurs services).

**3.3.3.2) Les nouveaux établissements bancaires<sup>1</sup>:**

**a) les banques privées algériennes :**

A fin 2002, les banques privées algériennes sont les suivantes<sup>2</sup> :

- El Khalifa Bank : 27 Juillet 1998;
- BCIA : 24 Septembre 1998;
- CA Bank : 28 Octobre 1999;
- Banque Générale Méditerranéenne : 30 Avril 2000.

---

<sup>1</sup> Voir Annexe (2); Configuration du système bancaire algérien.

<sup>2</sup> "Le système financier algérien; chantier prioritaire". Supplément au MOCI n°1548. 30 mai 2002.

**b) les banques privées étrangères**

À ce jour, le Conseil a accordé des autorisations de constitution à des établissements bancaires privés étrangers et aux banques mixtes, marquant de ce fait sa volonté d'ouverture du secteur bancaire à la concurrence privée étrangère. Les banques agréées sont<sup>1</sup>:

- Arab Banking Corporation : 24 Septembre 1998;
- Citibank : 18 Mai 1998;
- Société Générale d'Algérie : 04 Novembre 1999;
- Natexis Amana Banque : 27 Octobre 1999;
- Al Ryan Algerian Bank : 08 Octobre 2000;
- Arab Bank : 15 Octobre 2001;
- BNP Paribas : 31 Janvier 2002;
- CIC (France)
- Crédit Agricole Indosuez (France)
- Crédit Lyonnais (France)
- UBAF (France)
- El Baraka Bank : banque mixte, dont le capital est détenu par des banques publiques algériennes et des banques privées étrangères; a été agréée le 03 Novembre 1990.

**c) Les établissements financiers :**

Les établissements financiers agréés par le conseil de la monnaie et du crédit sont :

- Union Bank: 07 mai 1995;
- Salem: 28 Juin 1997;
- Finalep : 06 Avril 1998;
- Mouna Bank : 08 Août 1998;
- Algerian International Banking : 21 Février 2000 ;
- Sofinance : 09 janvier 2001;
- Arab Leasing Corporation : 20 février 2002.

Les banques nouvelles, bien que de dimension modeste au départ de leurs activités, semblent intéressés par le marché de la privatisation et de la Bourse en voie d'émergence, et leur corollaire la reprise d'entreprises, l'acquisition d'actions de privatisation, le swap de dettes, l'intermédiation boursière.

**3.3.3.3) L'investissement dans le secteur bancaire.**

Globalement, le secteur bancaire n'a pas encore connu de profondes transformations. Il reste largement dominé par les banques publiques, dont la configuration n'a d'ailleurs pas subi de changements notables. Le réseau bancaire algérien demeure, insuffisamment développé, malgré les récentes implantations.

L'Algérie reste en retard par rapport à ses voisins maghrébins ce retard est considérable aux niveaux qualitatif et quantitatif. Plus d'une quarantaine de banques opèrent déjà en Tunisie, dont dix sont à 100% étrangères, et une vingtaine sont des joint-ventures<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> [www.algeria-interface.com/new/article](http://www.algeria-interface.com/new/article). "Les banques étrangères renforcent leur présence à Alger". 30/04/2003.

<sup>2</sup> H. ALAYA; Les réformes économiques au Maghreb : "La finance dans la transition au Maghreb" HEC Tunis. Alger 1995.

Il convient toutefois d'atténuer l'ampleur d'un tel engouement par le fait qu'une bonne partie de ces banques sont installées en " offshore " et déroulent leurs activités dans cet espace, activités dont l'utilité économique est controversée.

Les banques privées nouvellement installées, qu'elles soient à capitaux étrangers ou nationaux, restent peu nombreuses. Leur taille est encore modeste, le capital de départ varie entre 3 et 20 millions de dollars<sup>1</sup>. Leurs activités restent limitées au soutien des transactions courantes.

Diverses raisons expliquent la faiblesse de l'investissement privé dans le domaine bancaire. Il n'existait pas de tradition de gestion d'institutions bancaires en dehors du secteur étatique, contrairement aux autres secteurs de l'économie où opéraient des entreprises privées.

Les dispositions légales et réglementaires imposent des conditions et critères de création ainsi que des règles de management plus strictes que dans les autres secteurs de l'économie.

La mentalité associative est peu développée chez les promoteurs nationaux. La banque doit être une société par actions avec un nombre minimum d'associés. Les mésententes ont constitué la cause de plusieurs échecs<sup>2</sup>.

Enfin les incertitudes politiques, un environnement administratif et institutionnel (en particulier l'appareil judiciaire) jugé peu crédible et bureaucratique, constituent des causes majeures d'hésitations essentiellement chez les investisseurs étrangers.

En ce qui concerne les banques publiques, la contradiction entre les objectifs de l'Etat (puissance publique) régulateur et les intérêts de l'Etat propriétaire n'est pas résolue.

La priorité semble avoir été donnée dans un premier temps au programme d'assainissement et de réhabilitation des entreprises publiques et des banques, le sort des uns étant intimement lié à celui des autres.

Cette démarche n'exclut pas que les banques engagent des projets de développement en privilégiant surtout les aspects qualitatifs de la gestion ainsi que l'émergence d'activités et de services nouveaux, tels que les sociétés financières, l'ingénierie financière, le crédit leasing, l'intermédiation boursière.

---

<sup>1</sup> Le montant minimum du capital requis est de 500 millions dinars pour les banques et 100 millions pour les établissements financiers.

<sup>2</sup> A titre d'exemple, le conflit entre le principal actionnaire de l'Union Bank et son PDG éclatés en 1995 oblige la Banque d'Algérie à suspendre l'activité de la seule agence de cette banque. [www.algeria-interface.com/new/article](http://www.algeria-interface.com/new/article). "Les dysfonctionnements du secteur bancaire algérien ". 30/04/2003.

## **CHAPITRE II. LES GRANDS AXES DE LA RESTRUCTURATION BANCAIRE : LE PAYSAGE BANCAIRE PUBLIC ALGERIEN A TRAVERS LES REFORMES**

### **INTRODUCTION**

Le secteur bancaire algérien, longtemps à l'abri dans le modèle de financement planifié qui exclut le risque bancaire et la contrainte de refinancement, se trouve confronté depuis le début des années 90 à :

- la régulation prudentielle de ses activités.
- la régulation du refinancement par le marché et l'épargne.
- l'ouverture du marché à la concurrence privée.

Ce secteur public traîne cependant un handicap de taille : le poids des créances impayées des entreprises publiques<sup>1</sup>, ce qui le place en position défavorable par rapport aux banques privées qui se créent. Il subit, en outre, les conséquences d'une organisation et de méthodes de gestion lourdes et bureaucratiques, héritées du passé.

La stratégie de sortie de crise et de restructuration du secteur va être axée sur la réhabilitation des banques, le désengagement de l'Etat, le repositionnement et le recentrage de leurs activités.

---

<sup>1</sup> Les créances irrécouvrables s'élèvent, pour l'ensemble des cinq banques d'Etat, à 350 milliards de dinars (4.66 milliards de dollars). D'après "Banques publiques : arrière, toutes" [www.algeria-interface.com/new/article.30/04/2003](http://www.algeria-interface.com/new/article.30/04/2003).

## SECTION 1. LES BANQUES PUBLIQUES ; PROBLEME DE LA TRANSITION

Les banques publiques connaissent un problème de transition: elles se retrouvent en mi chemins entre l'économie centralisée et l'économie de marché. Leur problème est aggravé vu les différentes caractéristiques de leur crise. Elles doivent introduire des changements toute en maintenant le financement de l'économie et soutiendrant les entreprises nationales face à la crise économique.

De ce fait, nous présentons dans cette section les caractéristiques de la crise bancaire et les démarches entreprises pour faire face en particulier à l'apurement des actifs et le redéploiement de l'activité.

### 1.1 LES CARACTERISTIQUES DE LA CRISE BANCAIRE.

Les profondes transformations économiques, financières et monétaires, plus particulièrement la politique de déréglementation mise en oeuvre par la BA en application de la loi sur la monnaie et le crédit, vont immédiatement placer les banques publiques en situation de crise : crise du schéma de rentabilité, du modèle d'organisation, du schéma d'intermédiation.

#### 1.1.1) LA CRISE DU SCHEMA DE RENTABILITE.

A la veille des réformes le pays n'a, au sens économique du terme, ni monnaie, ni marché financier, ni système bancaire. La raison principale réside dans le schéma de financement planifié, centré sur la rente pétrolière et le crédit.

Le tournant pris pour l'économie de marché impose d'enlever du système de financement de l'économie ces deux sources de dépendance, d'endettement et d'inflation.

Cet objectif de déréglementation provoque la crise du schéma de rentabilité des banques et met à nu la précarité du modèle d'organisation et de financement de leur système d'intermédiation. S'agissant de la crise du schéma de rentabilité :

Le schéma de rémunération des banques publiques est centré sur deux paramètres exclusifs, issus du schéma de financement et d'investissement du modèle planifié, à savoir :

- ◆ l'activité crédit, dont la rémunération est fournie par une "marge sur intérêts débiteurs et créditeurs",
- ◆ la monoclientèle d'entreprises publiques permet, du fait de la non limitation du crédit, de prélever des agios par simple débit du compte bancaire d'une entreprise captive.

La crise de l'endettement et le processus réformateur de déréglementation remettent frontalement en question ces deux constructeurs de la rentabilité bancaire.

La réglementation prudentielle tempère la propension des banques à distribuer des crédits. La libéralisation contrôlée des taux d'intérêt débiteurs et créditeurs fausse le calcul de leur marge.

Les difficultés économiques et financières de leur monoclientèle d'entreprise achèvent de souligner la précarité de ce schéma de rentabilité et montre avec gravité l'absence des banques de tout créneau d'activité alternative au crédit.

La crise du schéma bancaire de rentabilité est fondamentalement :

- une crise du modèle de crédit,
- une crise du modèle de rente de situation,
- une crise du modèle de tarification.

### **1.1.1.1) La crise du modèle de crédit :**

Ce modèle est représentatif d'une démarche paresseuse qui se contente de transformer la monnaie en dette monétaire :

- ✓ C'est une activité basée sur le bas de bilan qui occulte substantiellement toute perspective d'intervention dans les métiers du haut de bilan et de hors bilan ;
- ✓ Sa rémunération, exclusivement fournie par une marge sur intérêts débiteurs et créiteurs, est peu diversifiée par les activités d'émission et de transaction sur titres ou créances ;
- ✓ Elle est vulnérable à toute politique monétaire restrictive ;
- ✓ Elle s'appuie et se nourrit sur le déficit structurel de trésorerie des entreprises publique.

### **1.1.1.2) La crise du modèle de rente de situation :**

Le monopole bancaire public jouit d'une clientèle captive, sur laquelle il prélève des agios garantis par simple débit du compte. Ce prélèvement est effectué même si le compte est débiteur. L'encaissement fictif est, par la suite, refinancé auprès de la Banque centrale ou assaini par le recours au Trésor.

Cette situation est une véritable position de rente car elle bénéficie d'une rémunération sur un crédit non producteur de richesse. La réglementation prudentielle de la distribution du crédit et les restrictions imposées en matière de refinancement ont entraîné la crise du modèle en place. Cette situation appelle les banques à se redéployer sur des sources d'épargne et de rémunération orientées vers le financement d'investissements effectivement productifs.

### **1.1.1.3) La crise du modèle de tarification :**

La limitation prudentielle des crédits impose aux banques des recapitalisations et des provisionnements que leur marge exclusive de rémunération ne suffit pas à financer. La tarification bancaire souffre de l'absence stratégique des banques de toutes activités de services bancaires générateurs de commissions et de toute activité de marché génératrice de plus values.

Cette tarification limitée par un centrage excessif sur le crédit est pénalisée par un manque de diversification des profils de clients. Orientée exclusivement sur la clientèle d'entreprise, la banque algérienne ne travaille ni pour son compte, ni pour celui d'une clientèle de groupe, de marché ou de masse.

Son système tarifaire est opaque, rudimentaire et unilatéral : il favorise les métiers de la dette monétaire au détriment des métiers financiers de capitaux et de trésorerie.

La réforme met en crise sa structure de services et sa structure de taux d'intérêt.

### **1.1.2) LA CRISE DU SCHEMA D'ORGANISATION.**

L'utilisateur des services bancaires est catégorique pour souligner que le système bancaire ne joue pas son rôle d'intermédiation financière et trouve son organisation et son fonctionnement inefficaces<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Kamel A. B; " La croix et la bannière, souligne les habitués des lieux ". Le Phare N° 29. septembre 2001.

### **1.1.2.1) Organisation institutionnelle et statut :**

L'organisation bancaire se caractérise par trois insuffisances rédhibitoires : la tutelle de l'Etat, la fragilité du cadre institutionnel et la diversité des statuts. Premières à être passées à l'autonomie et à la commercialité, les banques se trouvent placées sous une supervision ministérielle directe.

Contrairement aux entreprises publiques économiques gérées en portefeuilles par des holdings publics, le Conseil National de Participation de l'Etat (CNPE)<sup>1</sup> a mandaté le ministre des finances pour exercer sur les Banques les prérogatives de l'Etat propriétaire. Cette tutelle entache le caractère commercial des banques, soupçonnées d'être autoritairement spécialisées dans le service exclusif du secteur public et son assainissement<sup>2</sup>.

L'Etat actionnaire unique s'érigant en gestionnaire direct semble surdéterminer l'évolution du système bancaire au point, qu'hormis la création de la BADR en 1983 puis de la BDL en 1985 et de la CNMA, la configuration actuelle du secteur bancaire public remonte à 1967 (BNA, BEA, CPA, BAD, CNEP).

La faiblesse de ce rayon institutionnel surprend, quand elle est comparée à l'armature bancaire des pays voisins ou à niveau de développement similaire à celui de l'Algérie. Les tentatives législatives de ces dernières années n'ont pas beaucoup modifié la situation.

La situation organisationnelle des banques semble même confuse, devant la multiplicité de leurs statuts juridiques ou professionnels. Les banques publiques sont soumises à trois schémas d'organisation et de fonctionnement :

1) En tant qu'entreprises publiques économiques, elles sont régies par la loi sur les capitaux marchands de l'Etat et donc tenues de mettre en œuvre les orientations de l'Etat propriétaire.

2) En tant que banques primaires, elles sont soumises à la loi sur la monnaie et le crédit et placées sous la supervision de l'Etat régulateur.

3) En tant que sociétés de capitaux, elles doivent répondre aux normes des codes commercial et civil et sont justiciables de l'Etat puissance publique.

Pour le secteur bancaire, les différents concepts d'Etat sont superposés et agissent dans la confusion, les chevauchements ou les conflits d'intérêt.

### **1.1.2.2) Schéma organisationnelle & modèle de banque:**

Les stratégies de sortie de crise du schéma de rentabilité sont bloquées par la rigidité et la lourdeur du schéma d'organisation retenu par l'ensemble du système bancaire. Les raisons de cette pesanteur organisationnelle sont liées au modèle de banque universelle et de filière bancaire sur lesquels elles fonctionnent.

La banque publique applique le modèle de banque universelle, mais à gestion extrêmement centralisée, aux activités très limitées et qui prospère dans un marché protégé. L'ouverture du secteur à la concurrence condamne ce modèle de banque. Il rend indispensable pour sa survie la décentralisation, la diversification et la spécialisation des activités bancaires, et la création de services connexes.

---

<sup>1</sup> Le CNPE est une institution créée par la réforme du secteur public économique de 1995. Il s'agit d'une institution à caractère politique. Ordonnance n°95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

<sup>2</sup> A. NAAS, Le Système Bancaire Algérien : de la décolonisation à l'économie de marché, Maisonneuve & la Rose, Paris, 2003. Pg 249.



### **(a) La crise du modèle de banque universelle**

La banque universelle est à la fois banque de dépôt, banque d'affaires et banque de détail bancaire. Elle concentre des logiques de marché et des logiques d'organisation pour construire un schéma diversifié de rentabilité<sup>1</sup>.

Aucun de ces critères ne s'applique à la banque publique algérienne, qui montre des insuffisances structurelles à tenir des rôles d'ingénierie et de services d'appui.

Le modèle de banque universelle, emprunté par les banques publiques agissant de surcroît dans un marché protégé, est condamné par l'ouverture du secteur financier à la concurrence. Le schéma organisationnel ne peut désormais se concevoir que restructuré en Holdings de filiales d'intervention spécialisées sur les métiers nouveaux et sur les services professionnels du titre, de la monnaie, de la devise ou de la créance, etc.

Le modèle rentier et bureaucratique d'organisation est lourd à moderniser. Il nécessite une profonde restructuration, avec en vue sa décentralisation et sa spécialisation.

### **(b) La crise de la filière bancaire :**

La filière bancaire est déconnectée des contraintes amont de refinancement et des impératifs aval de distribution.

Concentré sur la séquence centrale de transformation de la monnaie en crédits à l'économie d'endettement, le système bancaire est frappé de plein fouet par la réglementation amont de l'accès automatique au crédit de la Banque d'Algérie et par le processus de désintermédiation aval visant à substituer la relation moderne épargne entreprise à la relation déstructurante banque entreprise.

A l'heure de l'ouverture sectorielle à la concurrence et des innovations monétaires et financières de la réforme, le système bancaire paie le prix d'un positionnement stratégique vulnérable, sans infrastructure institutionnelle de collecte amont des ressources, sans logistique aval de distribution de services et sans possibilité de survie dans le segment central, jusqu'ici occupé, de transformation de la monnaie en crédit. Ce segment central, que menace de démanteler la réforme, n'a plus d'avenir pour les banques et ne peut continuer à constituer l'infrastructure de sa pérennité.

#### **1.1.3) LA CRISE DE FONCTIONNEMENT.**

L'intermédiation de la banque était bâtie autour de la relation banque-entreprise. Ce tête-à-tête a traditionnellement exclu toute relation de syndication interbancaire, ce qui avec l'introduction des règles prudentielles, risque de restreindre l'activité bancaire orientée vers les projets et l'investissement.

##### **1.1.3.1) Relation banque- client :**

La rupture espérée des réformes ne s'est encore opérée ni dans les mentalités, ni dans les fonctions bancaires : système de financement, de placement, de paiement, d'implantation à l'étranger, de relation ou de partenariat avec la clientèle.

Le service bancaire de guichet, de caisse, de compte, de trésorerie, d'information, de paiement par chèque ou par virement est globalement considéré comme déficient. Les délais

---

<sup>1</sup> E. LAMARQUE, *Gestion Bancaire*, E-Node & Pearson Education, Paris. 2003.

de traitement des chèques et des transferts de fonds interbancaires sont notamment considérés comme démesurés même à l'intérieur d'une même banque<sup>1</sup>.

Les banques sont particulièrement mises à l'index pour l'inconfort et la désinvolture de leur accueil, loin du standard de la banque conseil et support en matière de produits d'épargne et de placement. La relation banque entreprise n'évolue pas vers la relation banque clientèle plus moderne.

De vifs reproches sont adressés au système bancaire pour sa distribution de crédit, caractérisée par :

- ✓ Le rationnement relatif et la discrimination,
- ✓ Les longs délais de réponses aux demandes de financement,
- ✓ Les décisions plus fondées sur les garanties fournies ou sur l'ancienneté des relations que sur l'analyse des risques intrinsèques des projets,
- ✓ L'insignifiance de la portion allouée au secteur privé,
- ✓ Le nombre et le volume limité de crédits à moyen et long terme,
- ✓ L'inexistence de formules de crédits adaptées à des régions, des secteurs (agriculture, immobilier, commerce extérieur, etc.) ou à des activités spécifiques (investissement, exploitation, importation, exportation etc.) et la fréquence des refus d'octroi des crédits,
- ✓ L'opacité des critères d'allocation de lignes extérieures,
- ✓ Le coût des financements, avec des marges bancaires jugées usuraires,
- ✓ L'intérêt appliqué de façon indifférenciée pour le long ou le court terme,
- ✓ Le surcoût induit par le non respect des dates de valeur.

En matière de financement, les banques sont perçues comme hostiles à l'investissement long et plus favorable au négoce, à gain facile et rapide.

En matière de collecte bancaire, la banque algérienne ne présente pas de produits suffisamment diversifiés et attractifs pour répondre aux besoins de structuration de portefeuilles d'épargne, en agrégats monétaires et en agrégats de placements financiers.

La mobilisation d'épargne est insuffisante. La banque ne peut tenir la concurrence faite par l'attrait des placements dans les actifs physiques ou dans les circuits informels. Son immobilisme en matière de collecte d'épargne est un facteur déterminant de retard dans le financement de la relance.

### **1.1.3.2) Fonctionnement et régulation bancaire :**

La régulation bancaire anime le débat social sur la question bancaire à plusieurs niveaux d'extrême importance, à savoir :

#### **(a) La finalité de la loi sur la monnaie et le crédit:**

Elle est brouillée par l'écart entre l'idéal de norme d'économie financière de marché qu'elle propose et le comportement fonctionnel courant des banques. Plusieurs banques publiques, engagées dans le processus de leur redressement financier et, à travers le dispositif banque entreprise, dans le processus d'assainissement du secteur public, ne sont pas encore en mesure de répondre aux critères de leur agrément<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Kamel A. B; " *La croix et la bannière, souligne les habitués des lieux* ". Le Phare N° 29. septembre 2001.

<sup>2</sup> A. NAAS, *Le Système Bancaire Algérien : de la décolonisation à l'économie de marché*, Maisonneuve & la Rose, Paris, 2003. Pg 287.

- ✓ De larges tolérances sont admises en matière de gestion prudentielle, comptable ou statistique, quand les injonctions de l'Etat propriétaire sont évidentes<sup>1</sup>.
- ✓ De finalité normative, la loi semble dériver vers une vague finalité prospective.

### **(b) La stratégie de régulation**

La stratégie de régulation laisse les spécialistes sceptiques. L'émergence de marchés financiers et la rationalisation bancaire, qui devaient conduire à la mise en place d'un schéma de financement par l'épargne économique, sont devenues problématiques : l'épargne intérieure est encore dépendante de l'épargne budgétaire et reste vulnérable à ses variations. L'épargne financière, objectif fondamental de la réforme, n'est toujours pas mobilisée et l'épargne bancaire subit des fuites vers la monnaie fiduciaire ou des shift vers d'autres marchés, notamment informel.

Toutes les sources d'épargne semblent épuisées dès lors que :

- ✓ L'épargne budgétaire est insignifiante,
- ✓ Les ressources extérieures (endettement, plus monétisation du rééchelonnement) ont atteint leurs limites,
- ✓ L'endettement bancaire est substantiellement refinancé par la Banque d'Algérie.

L'ancien schéma de financement est reconduit quasiment sans changement, car l'économie ne bénéficie pas encore des ressources économiques longues ou des fonds prêtables du marché financier.

### **(c) La politique monétaire**

La politique monétaire suscite elle aussi des interrogations, notamment par rapport aux critères qui ont conduit aux importantes et successives baisses de taux d'intérêt. Le marché monétaire ne remplit pas sa fonction d'équilibrage de l'offre et de la demande de liquidité à court terme, en raison de l'inefficacité des banques dans leur gestion de trésorerie et du peu de motivation financière qu'elles ont pour organiser leur liquidité par une gestion d'actifs sensible au ratio risque rendement,

- ✓ du rendement des placements à court terme,
- ✓ de l'absence d'un marché secondaire élargi aux entreprises et aux holdings.

L'inefficience du marché monétaire est particulièrement claire au regard de l'objectif stratégique qui était conçu pour casser l'offre et la demande oligopolistique publique des capitaux à court terme.

Nous pouvons enfin s'interroger sur la réalité de l'indépendance de la BA devant les reculs que lui imposent l'inextricable environnement économique et les interférences de l'Etat.

#### **1.1.3.3) Schéma de planification financière & crise de fonctionnement**

Le schéma de planification financière a réduit la banque à un rôle de caissier des entreprises publiques et de relais du Trésor Public. Les séquelles de ce schéma plongent le système bancaire dans une double crise fonctionnelle.

---

<sup>1</sup> Entre 1990 et 1997, le Conseil de la Monnaie et du Crédit a permis aux banques publiques d'exercer en toute illégalité : ils étaient agréées par ce conseil à partir de 1997.

**(a) La crise de la relation banque-entreprise :**

Cette relation est bâtie sur la paresse due au monopole bancaire et au confort d'une clientèle publique captive. Cette relation est configurée exclusivement autour du crédit et du découvert. Sa persistance, consacrée par le dispositif banque entreprise, va à l'encontre de tout le mouvement de réforme économique et financier, qui vise :

- ✓ d'une part, à relativiser la dominance du crédit dans le système de financement de l'économie,
- ✓ d'autre part, à encourager les banques à ouvrir l'éventail de leur portefeuille commercial à une clientèle de groupe, de marché et de service

Le maintien opérationnel de ce tête-à-tête a de grandes implications car il entrave l'évolution de la sphère réelle et son interconnexion plus adaptée avec la sphère financière, les figeant dans un schéma d'affaires dépassé.

La réforme bancaire doit se fixer l'objectif de revoir ce schéma de gestion abrité de toute compétition de marché.

**(b) La crise du schéma de la place bancaire :**

Les banques publiques, habituées à des relations verticales avec leur tutelle, n'ont pas eu de raison objective pour créer des relations professionnelles horizontales et développer des instruments de régulation ou d'intermédiation de place.

En matière de régulation, la place bancaire ne dispose toujours pas d'une nomenclature transparente de dates de valeur et de délais de place pour les encaissements et les décaissements d'opérations de caisse ou de compte. De ce point de vue, elles imposent aux transactions de l'économie des retards et des coûts abusifs, qu'aucune régulation ou déontologie ne sanctionne.

En matière d'intermédiation, les banques sont enfermées dans une relation de tête-à-tête avec la clientèle et n'ont pas mis en place les cadres interbancaires d'une coopération opérationnelle. Les techniques de syndication et de notation sont largement méconnues.

Le système bancaire occulte ainsi le concept de risque à la procédure de sa mutualisation inter place. Cette démarche institutionnelle a grandement pesé sur le schéma d'endettement de l'économie et sur les difficultés du système d'offre à trouver les financements nécessaires à ses projets de création de richesse.

En conclusion, la réforme du système bancaire passe par la résolution des crises structurelles de son refinancement amont, de transformation centrale et de son financement aval. Les stratégies de sortie de crise appellent des réponses institutionnelles, instrumentales et opératoires du système et de la place bancaires.

**1.1.4) ANALYSE OBJECTIVE DE LA CRISE :**

Si les critiques adressées à l'endroit de l'organisation et du fonctionnement du secteur bancaire paraissent objectives, il reste qu'un certain nombre de préoccupations des utilisateurs de services bancaires et d'opérateurs économiques sont prises en charge actuellement.

Certaines autres interpellations comme la discrimination en matière d'octroi de crédit et l'usure en matière de marge bancaire sont moins objectives.

Sur le premier point, les opérateurs du secteur sont soumis à la réglementation prudentielle qui leurs impose d'opérer désormais un métier de risque et que celui-ci est évalué

par des méthodologies professionnelles et des critères financiers auxquels peuvent ne pas répondre les projets qui sont refusés.

Sur le deuxième plan, il est signalé que la marge bancaire ne représente ni le profit de la banque, ni le coût d'intermédiation, mais qu'elle inclut une prime de risque que les banques doivent inclure pour couvrir leurs activités de crédit. Elles ne disposent en effet d'aucun autre dispositif institutionnel ou de place pour les assurer.

C'est cette prime qui finance les provisionnements qu'elles sont souvent amenées à effectuer pour assainir leur situation bilancielle et leur portefeuille d'activité ou de clients.

Sur un plan plus général, nous pouvons développer plusieurs hypothèses pour expliquer les incertitudes liées à la profession bancaire :

- La tutelle publique,
- La déréglementation sectorielle,
- Les innovations législatives et réglementaires,
- Les stratégies bancaires de sortie de crise,
- Les contraintes de l'environnement.

#### ***1.1.4.1) La tutelle publique :***

Elle comporte certes des injonctions, mais ces injonctions se sont surtout exercées pour la participation des banques dans le dispositif de financement des entreprises. Ce dispositif est par ailleurs admis comme étant une nécessité objective et incontournable, tant pour l'assainissement des portefeuilles bancaires que pour la restructuration du secteur public économique.

Elles soulignent que ce dispositif a été mis en place après concertation, négociation et obligation des résultats entre ses parties prenantes. Les concours du trésor et des banques aux entreprises ont été mis en place sur une base de réciprocité de droits et de devoirs.

Les contraintes touchant au statut légal des banques et à leurs relations avec les tiers, sont celles qui se rapportent aux difficultés au statut de l'Entreprise Publique Economique (EPE) et aux relations avec le Trésor.

Le statut d'EPE a été octroyé aux banques<sup>1</sup>, en vue de leur accorder une autonomie de gestion censée accroître leur efficacité et améliorer leurs résultats financiers. De plus, ce statut devait définir de nouveaux rapports entre le secteur bancaire et les autres secteurs économiques et clarifier les relations avec son environnement. Les règles du marché devaient, en principe, régir ces relations.

Cela n'a pas fonctionné dans les relations Banques/Etat, ce dernier émettant des injonctions au secteur bancaire, pour lesquelles il n'octroyait que rarement la contrepartie, ce qui ne facilitait pas, pour ce secteur, l'appréciation du risque bancaire. Cette tradition engendre une confusion du rôle de l'Etat, lorsque celui-ci était actionnaire (avec les droits et les obligations qui s'y attachent) et lorsqu'il agissait en tant que puissance publique.

En outre, des contraintes d'ordre réglementaire limitent l'action commerciale des banques. Ces contraintes apparaissent dans les relations avec la Banque d'Algérie et dans celles avec les autorités.

Les relations avec la BA sont déterminées par la loi sur la monnaie et le crédit.

En vertu des dispositions de cette loi, la banque est une entreprise publique chargée de collecter des fonds pour les mettre, à titre onéreux, à la disposition de sa clientèle. Sa responsabilité vis à vis de ses déposants l'oblige à minimiser son risque, en évitant d'immobiliser ses crédits.

---

<sup>1</sup> Loi n°88-01 du 12 janvier 1988 portant *loi d'orientation sur les Entreprises Publiques Economiques*.

Un certain nombre de règles ont été, pour ce faire, édictées par la loi sur la monnaie et le crédit. Ces règles s'inscrivent en droite ligne dans le processus d'ouverture et de concurrence auquel le système bancaire algérien doit adhérer. Néanmoins, l'environnement dans lequel évoluent celles-ci constitue un handicap sérieux, vu l'état de leur portefeuille client<sup>1</sup>.

L'application des règles prudentielles, dans ces cas, pose plus de problèmes qu'elle n'en résout, puisque le caractère restrictif de ces règles peut difficilement s'appliquer à la clientèle actuelle des banques. La politique monétaire menée et visant à rationaliser la distribution du crédit et à contrôler l'expansion de la masse monétaire ne peut être sans dommage, du fait que la clientèle des banques principalement les entreprises publiques ne contient pas ses besoins.

Les banques sont, aussi, dans l'obligation de constituer, chaque année, des provisions importantes, de façon à faire face à des problèmes découlant de la survenance de contentieux.

A cela s'ajoutent les délais mis par l'Etat et les collectivités locales pour s'acquitter de leurs dettes, tandis que dans le même temps ceux-ci sont réticents à payer les intérêts de retard, ce qui a pour effet de laisser les banques sans compensation pour leurs frais financiers avec toutes les conséquences néfastes sur leur compte d'exploitation.

Les relations avec les autorités sont essentiellement celles qui se nouent avec les tribunaux et avec les officiers publics. L'activité bancaire est peu connue des magistrats, dans la mesure où elle n'est pas toujours perçue dans sa spécificité. De plus, les privilèges dont bénéficie la banque, en vertu de la loi sur la monnaie et le crédit, ne sont pas très bien connus des officiers publics.

L'activité des banques est, en outre, freinée par l'absence de nouveaux instruments financiers, tels les instruments d'épargne (SICAV et Fonds communs de placements) qui devraient constituer un frein à l'érosion de l'épargne, consécutive au développement de l'économie informelle. L'absence d'instruments de substitution au crédit bancaire tels le leasing ou le factoring se fait, aussi, sentir.

#### **1.1.4.2) La déréglementation sectorielle :**

La déréglementation sectorielle engage les banques dans un processus complexe d'assainissement de leurs portefeuilles, de recapitalisation de leur fonds propres, d'ouverture institutionnelle de leur champ d'activité et d'adoption de règles strictes de gestion comptable, statistique, prudentielle, indiciel et actif. Cette déréglementation entraîne pour les banques d'importants efforts de restructuration de bilans et de portefeuilles.

Le montant de leur capital et le montant des provisionnements à faire ne permettent pas de réaliser à court terme, les améliorations de services attendues, surtout en égard à la précarité de leur rentabilité globale et à l'insuffisance de leurs moyens d'autofinancement.

#### **1.1.4.3) Les innovations législatives et réglementaires :**

Ces innovations conduisent à réaliser d'importants programmes de redéploiements bancaires, de rationalisation de gestion de risque et de coût et de modernisation des moyens technologiques et humains. La restructuration financière est en cours, la restructuration physique connaît des lenteurs et la restructuration organique est en panne (malgré de nombreux schémas de réorganisation étudiés par le Ministre des Finances, en concertation avec la Banque mondiale)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Créances douteuses estimées à 346 milliards de dinars, d'après M. MEKKIDECHE, vice-président du CNES. In " Réforme Bancaire : les banques privées en question". El Watan. 04/12/2002.

<sup>2</sup> Rapport relatif au débat social : " Problématique de la réforme du système bancaire ". CNES. Le 23 & 24/02/1999.

Quant à la rationalisation des gestions, de nombreux cadres de concertation et de dialogue ont été mis en place par le système bancaire avec les représentants des entreprises (comité de suivi du dispositif banque-entreprise), avec le système judiciaire (pour étudier l'épineux dossier de la pénalisation des actes de gestion et celui de la contrainte légale pour les chèques impayés), avec la Banque d'Algérie (pour des mises en place réglementaires) et avec l'Association des banques (pour l'analyse de projets communs à la place bancaire).

Enfin s'agissant de la modernisation des moyens d'activité, il est à signaler d'importantes réalisations ou de projets en cours d'achèvement, à savoir la modernisation de la chambre de compensation interbancaire, le système interbancaire de transmission de données et de documents électroniques<sup>1</sup>, (qui vont tous deux largement ramener le traitement des chèques et celui des dossiers de crédits à des normes professionnelles standard).

#### **1.1.4.4) Les stratégies bancaires de sortie de crise :**

Les banques ne sont pas inertes et programment d'importants chantiers de réorganisation. Les stratégies en cours visent à réduire, par une plus grande efficacité en matière de collecte, de placement et de moyens de paiement moderne, le coût moyen des ressources bancaires.

Cette baisse, par l'amélioration des rentabilités espérée, va permettre d'améliorer la capacité d'autofinancement de la modernisation bancaire et de répondre aux exigences légitimes de la clientèle pour de meilleurs services.

Ces stratégies de mise à niveau visent à placer le système bancaire dans le mouvement général des réformes et à construire une relation banque entreprise moderne, résolument placée dans une perspective d'économie financière de marchés directe et de marchés alternative.

A fin d'expliquer le rôle des contraintes de l'environnement dans la gestion de structure étatique, nous proposons d'évoquer le cas de la poste et des télécommunications :

Dans l'environnement économique et social du pays, la poste et les télécommunications revêtent, entre autres, une importance capitale dans les domaines de la sécurité et de la souveraineté, de la consolidation du droit de l'information et de la communication. Avec 12 millions de clients environ<sup>2</sup>, ils restent l'un des services publics les plus sollicités.

Au plan de la qualité du service, ces derniers restent assez déficients au niveau de l'acheminement du courrier et du téléphone. Néanmoins, ils sont, dans le secteur financier, relativement plus performant dans les CCP et la CNEP, notamment par rapport au secteur bancaire.

Les télécommunications se singularisent par une dynamique permanente, dans la mesure où l'innovation est continue dans ce domaine. Le cycle moyen d'un produit vendable ne dépasse pas les 6 mois, en moyenne; cette situation pose de sérieux problèmes aux pays comme le nôtre, qui pour être constamment en phase avec les nouveautés, éprouvent beaucoup de difficultés.

Malgré l'importance des sommes investies en priorité dans l'accroissement de la densité téléphonique, eu égard à l'étendue du territoire, le secteur n'est pas encore parvenu à une couverture satisfaisante de la demande sociale et de celle des différents secteurs de l'économie.

---

<sup>1</sup>Plusieurs projets ont été lancés par la Banque d'Algérie; il s'agit du développement du système de compensation des transactions de petits montants, système de paiement de gros montants, système de paiement urgent en temps réel et système de paiement de masse.

<sup>2</sup> Rapport relatif au débat social : " Problématique de la réforme du système bancaire ". CNES. Le 23 & 24/02/1999.

L'analyse de la situation actuelle du réseau des télécommunications fait ressortir une forte demande téléphonique en attente des entreprises et des ménages ainsi qu'une insuffisance de l'offre et des délais de raccordement qui sont de l'ordre de cinq ans. En outre, la stratégie de numérisation définie et arrêtée dès les premières années 80 ne s'est que partiellement réalisée.

L'Algérie est aujourd'hui confrontée à des contraintes liées :

- ✓ à l'extension des réseaux existants pour répondre aux besoins grandissants exprimés tant par les citoyens qu'induits par le développement des infrastructures industrielles et de l'économie,
- ✓ au remplacement des équipements devenus vétustes et obsolètes par d'autres utilisateurs des technologies récentes.

Par ailleurs, les systèmes d'informations basés sur les nouvelles techniques de télécommunications (relais et réseaux télématiques, systèmes informatiques, banques et bases de données, services Internet, etc.) accusent un important retard également dans leur développement, à la fois en termes de niveau et de densité des flux.

Le dernier diagnostic, effectué récemment par le secteur des télécommunications, fait ressortir la nécessité impérieuse de définir une stratégie globale du développement du secteur des télécommunications intégrant les dimensions services et industrie.

Aujourd'hui en difficulté, le secteur n'est plus en mesure de jouer son rôle de vecteur stratégique pour le développement économique et social du pays.

Aussi, la notion du développement liée à la production des équipements n'est plus de mise, seule " l'économie de l'intelligence", qui s'identifie, notamment à la maîtrise du logiciel, compte aujourd'hui.

Devant la dynamique qui prévaut dans le domaine des télécommunications, le cadre juridique algérien en la matière est demeuré statique, ce qui n'est pas de nature à réduire l'écart qui ne cesse de s'amplifier entre l'Algérie et le reste des pays de la région.

En ce qui concerne l'offre de services, celle-ci est assez modeste, elle se situe souvent bien de là des niveaux atteints dans certains pays sud méditerranéens, à titre indicatif on relève que:

- ✓ la densité téléphonique est de 5 lignes pour 100 habitants. Ce ratio atteint 60 lignes pour 100 habitants. Dans les pays développés. Dans les pays nordiques, il avoisine les 100 lignes pour 100 habitants ;
- ✓ l'automatisation est de 98%, elle est de 100 % au Maroc ;
- ✓ la numérisation est de 57,7%, elle avoisine les 48% en Tunisie ;
- ✓ la qualité de service enregistre en moyenne 57 dérangements pour 100 habitants, elle est de 48 dérangements pour 100 habitants en Tunisie ;
- ✓ le publiphone atteint 0,17 téléphone pour 1000 habitants, il est de 1,13 au Maroc et 1,47 téléphone pour 1000 habitants en Tunisie ;
- ✓ le coût de l'abonnement mensuel du téléphone est de 4,3 dollars, il est de 6,6 dollars au Maroc, 2,3 dollars en Tunisie et 4,4 dollars en Turquie ;
- ✓ le coût moyen de la communication locale est 0,02 dollars, il est de 0,08 dollars au Maroc, 0,06 dollars en Tunisie et 0,08 dollars en Turquie ;
- ✓ le nombre minutes par abonné est de 75,8 minutes par mois, il est 118 minutes au Maroc ;
- ✓ le rendement des travailleurs est de 90.000 lignes par an, il est de 32.000 lignes par an, en Egypte ;
- ✓ les recettes atteignent 157 dollars par ligne.



La tendance observée à travers le monde qui consiste en la séparation des activités de la poste et celle des télécommunications, la séparation des fonctions de la réglementation et de l'exploitation et la mise en place d'organes de régulation, de contrôle et d'arbitrage du secteur des télécommunications, des dispositions ont été engagées par le secteur dans le but d'agir en direction :

1. de la séparation entre la Poste et les Télécommunications, les activités relevant de la poste sont transférées à opérateur public, Algérie Poste, créée en la forme d'un EPIC. Les activités relevant des télécommunications (téléphone fixe, téléphonie, téléphone mobile, Internet) sont transférées à un opérateur dit historique, Algérie Télécom créée en la forme d'une SPA. Le capital de ce dernier est appelé à être ouvert.

2. et, de la séparation de la mission de la régulation et la mission de l'exploitation.

Dans ce cadre, une loi et ses textes réglementaires<sup>1</sup> ont été élaborée, actuellement. Ce nouveau cadre juridique a permis, à terme, de mettre sur le marché des segments d'activités sous la forme d'octroi de licences<sup>2</sup> (GSM.), d'autorisation d'exercer et de concession.

A court terme, des actions prioritaires sont envisagées pour améliorer la qualité du service, notamment, en ce qui concerne :

- ✓ la progression de la numérisation ;
- ✓ l'accroissement de la densité téléphonique (400.000 abonnés nouveaux sont attendus) ;
- ✓ la poursuite de l'amélioration des conditions d'exploitation en réduisant les dérangements ;
- ✓ le règlement des problèmes liés à la facturation ;
- ✓ le détournement des lignes téléphoniques.

Pour rattraper les retards enregistrés dans le domaine des postes et télécommunications, le secteur a engagé les mesures suivantes :

- La mise en place d'un système de communication à large bande pour supporter le multimédia;
- La mise en place d'une plate-forme pour Internet conforme aux normes universelles;
- La mise en place d'équipements mobiles, dans le Sud du pays pour relier les lieux habités;
- Le changement de la numérotation avec le passage au 8 chiffres, ce qui permet d'accroître les capacités installées;
- La mise en place du transfert de fonds électronique, 6000 localités sont concernées;
- La mise en place d'un logiciel pour le suivi du courrier.

## **1.2 APUREMENT DES ACTIFS ET REDEPLOIEMENT D'ACTIVITE.**

La phase de transition a engendré trois types de problèmes spécifiques à la banque publique algérienne liés :

- à l'obligation de son intervention active dans le processus d'apurement des créances improductives des entreprises publiques clientes et à la relation de tutelle ministérielle que cette intervention prolonge.
- à la nécessité de monter de nouveaux portefeuilles bancables alors qu'elles sont en phase d'adaptation de leurs bilans en raison des délais qu'exige la mise en oeuvre du processus d'apurement de ces créances improductives.

---

<sup>1</sup> Loi 2000-03 du 05 août fixant *les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications* lève le monopole de l'Etat dans le secteur de la poste et de télécommunications.

<sup>2</sup> Deux licences pour l'exploitation de la téléphonie mobile ont été accordées depuis 2001 à des opérateurs privés étrangers.

- à la nécessité de se redéployer dans de nouveaux créneaux, concurrence oblige, alors qu'elles sont en phase de restauration de portefeuilles pour les rendre bancables.

### **1.2.1) LA TUTELLE MINISTERIELLE TRANSITOIRE.**

En tant qu'entreprise publique économique, la banque est régie par la loi sur les capitaux marchands de l'Etat. Cette loi consacre le principe de désengagement de l'Etat de la sphère économique réelle et définit les modalités de privatisation des entreprises qui doivent être mis en oeuvre par un organisme, le CNPE.

Dans le cas spécifique des banques, c'est le Ministère des Finances qui va exercer les prérogatives de l'Etat propriétaire, par délégation du CNPE.

Cette superposition de l'Etat puissance publique (régulateur de l'économie) et de l'Etat marchand (propriétaire des actions) semble s'expliquer par le besoin d'utiliser un outil bancaire, sous tutelle, pour le mettre au service de l'assainissement et de la restructuration du secteur public économique.

Ce besoin est en fait, une nécessité objective et incontournable; sans le dispositif banque-entreprise, concours ad hoc et final de redressement des EPE, l'objectif de restructuration du secteur public économique, n'aurait pu être engagé.

Ce dispositif devait permettre de rétablir les relations banque-entreprise dans le cadre d'une stricte commercialité et, en conséquence, favoriser l'évolution de la tutelle directe à une autre forme d'organisation de la relation banque département des finances.

La concurrence privée et étrangère, qui s'annonce, rend impérieuse et urgente l'évolution des banques vers des formes conglomérales de gestion de filiales centrées sur le métier d'instruments d'intermédiation bancaire avancée et d'instruments financiers directs spécialisés.

Cette stratégie est, en outre, convergente avec les tendances mondiales de la finance moderne et ouvre aux banques la perspective des grands marchés émergents : privatisation, cession aux travailleurs, partenariat, exportation, bourse, actionnariat populaire, réseaux industriels et financiers, relations interbancaires et internationales.

### **1.2.2) LA DEREGLEMENTATION BANCAIRE.**

La déréglementation bancaire est le deuxième niveau de problématique des banques publiques. La loi sur la monnaie et le crédit a engagé un ambitieux programme de réforme de l'intermédiation bancaire et de restructuration du secteur bancaire

Ce programme se propose de démonopoliser, décloisonner, déségmenter et désintermédier la banque pour la placer dans un contexte concurrentiel de nouveaux métiers financiers.

L'objectif est de transformer la banque en interface active entre les marchés directs et les marchés de financement intermédiaire. La déréglementation, en plaçant les banques dans un contexte concurrentiel, va les obliger à effectuer un vigoureux effort d'adaptation fonctionnelle aux normes prudentielles et comptable et statistiques nouvelles.

Cet effort était d'autant plus nécessaire qu'il conditionne l'obtention de l'agrément de la BA. Plusieurs banques publiques, engagées dans le processus de redressement financier et de réhabilitation des entreprises publiques, et ne répondant pas aux normes n'ont pas obtenu leur agrément que tardivement.

L'actuelle phase d'adaptation bilancielle, de construction de portefeuilles éligibles et de mise en place de nouvelles filiales les tient, pour le moment, à l'écart du soutien bancaire qu'attendent les PMI exportatrices. Les banques se préparent pour la concurrence et pour la privatisation à venir.

Les banques publiques n'ont été agréées par le conseil de la monnaie et du crédit (CMC) qu'à partir de 1997. En d'autres termes, depuis 1990 et jusqu'à leur agrément, CMC a permis à ces banques publiques d'exercer en toute illégalité, en marge de la loi relative à la monnaie et au crédit. Les dates de leur agrément par le CMC sont reprises ci-dessous :

- la CNEP : agréée le 06 Avril 1997;
- le CPA : agrément du 06 avril 1997;
- la BNA : agrément du 25 septembre 1997;
- la BEA : agrément du 17 février 2002;
- la BADR : agrément du 17 février 2002;
- la BDL : agrément du 17 février 2002;

En plus nous pouvons constater l'activité de la BAD sans l'agrément du CMC, la même remarque peut être faite pour l'agrément donné à la CNMA malgré qu'elle n'est pas constituée en a forme d'une société par action<sup>1</sup>.

### **1.2.3) LES NOUVELLES PERSPECTIVES BANCAIRES.**

En référence aux agréments déjà accordés par la Banque d'Algérie, la concurrence privée s'annonce et va investir de nouveaux créneaux et les proposer à la clientèle.

Pour les banques publiques et malgré qu'elles étaient en phase de restauration de portefeuilles bancables et éligibles, elles étaient soumises à la nécessité de se redéployer dans les nouveaux créneaux bancaires et financiers, générés par la nouvelle réglementation bancaire et boursière.

Elles devaient le faire avant la concurrence privée qui s'annonce et occuper, sans tarder, le terrain de la nouvelle finance globale (finance d'entreprise, finance de groupe, finance de marché, finance de masse, finance à distance). De ce point de vue, le bilan est globalement satisfaisant : les nombreuses filiales ou participations de leur portefeuille en témoignent.

L'objectif général visé par la loi sur la monnaie et le crédit est de déségmenter la profession, pour créer un environnement bancaire flexible et ouvrir à l'activité bancaire la possibilité d'opérer dans une gamme d'activités et un nombre de marchés beaucoup plus étendu que par le passé. La nouvelle réglementation veut remplacer les pratiques routinières traditionnelles de financement intermédiaires par des stratégies bancaires qui visent une optimisation systématique, permanente, de toute la fonction financière. Aux activités de base de la profession bancaire (dépôt, crédit, caisse), les banques et établissements financiers peuvent effectuer un grand nombre d'opérations financières connexes.

C'est ainsi qu'aux traditionnels départements « crédit » et « dépôt », la loi ouvre les perspectives de filières « titres » et « services tarifés » et de branches « filiales » et « participations ». Dans ce cadre, sont appelées à évoluer :

- ☞ la structure des emplois, qui va combiner des opérations de haut de bilan, de bilan et de hors bilan ;
- ☞ la structure des ressources, qui va s'enrichir par le développement des actions d'appel public à l'épargne (émission d'obligations, contrats de gestion de fortune, certificats de dépôt, etc.) ;
- ☞ la structure de marché, qui doit compléter la traditionnelle marge d'intérêt par des commissions liées au business ;
- ☞ la structure des métiers, qui ajoute aux métiers de crédit ceux du conseil financier, de l'ingénierie bancaire, de la gérance patrimoniale et du courtage transactionnel. Ces métiers

---

<sup>1</sup> La CNMA a été agréée par le CMC, le 06 avril 1997 et ce en infraction aux dispositions de l'article 128 de la loi relative à la monnaie et au crédit

vont constituer les passerelles instrumentales et opérationnelles entre le monde bancaire et le monde boursier.

- ↪ la structure de la clientèle, qui va ouvrir le spectre allant de la PMI au groupe industriel et à l'actionnariat populaire ;
- ↪ la structure des activités d'intermédiation, d'intervention et d'exploitation.

La loi sur la monnaie et le crédit implante un cadre juridique novateur qui place le système bancaire dans une trajectoire convergente avec les tendances mondiales de l'économie et du management bancaires.

Les banques semblent avoir saisi cette opportunité et commencent à exploiter ces ouvertures législatives et réglementaires, en investissant les créneaux qui attirent la concurrence privée. Leurs filiales se multiplient et les positionnent dans les filières, branches et segments en émergence. La loi sur la monnaie et le crédit a créé un nouveau contexte d'épargne institutionnelle, contractuelle, populaire et, un nouveau contexte d'investissement intermédiaire et direct.

Les nouvelles missions bancaires prévues par la loi sur la monnaie et le crédit appellent les banques à rénover leur méthode d'organisation et de fonctionnement. Les processus bancaires d'aujourd'hui mettent en œuvre de grandes fonctions et de grands métiers, interconnectant la finance intermédiaire et la finance directe en finance globale. Le modèle bancaire contemporain, vers lequel doit évoluer la banque algérienne, est architecturé en pôles intégrés d'organisation :

- ↪ Le pôle stratégique, dont le rôle est d'anticiper les évolutions et d'attribuer les ressources.
- ↪ Le pôle logistique, dont la mission est de fournir les moyens technologiques de la production bancaire.
- ↪ Le pôle développement, entièrement tourné vers la clientèle de marché et la gestion du risque de sa relation.
- ↪ Le pôle filial et participations, dont la mission générale, est de diversifier le groupe. Ce pôle inclut Les filières leasing, factoring, capital risque, franchising, OPCVM (SICAV, FCP) et les branches bancassurance, prévoyance, connectique, ingénierie sociale.

Le secteur bancaire a besoin, pour fonctionner, d'une architecture technique évoluée. Cette architecture englobe les segments technologiques des services et de l'industrie financières, les systèmes de transfert électronique, de paiement électronique, d'échange de documents électroniques, de distribution électronique de billets ainsi que les systèmes d'interbancaire.

Il est urgent et incontournable de mettre en place cette structure d'adaptation au standard bancaire moderne. L'introduction massive de technologies et d'ingénierie modernes, l'élargissement de la concurrence dans le secteur, le renforcement de la coopération interbancaire, la libéralisation des marchés du service financier, l'extension de l'intermédiation traditionnelle à l'intervention sur les marchés de la finance directe, l'interconnexion régulée avec l'économie réelle, le développement des savoir-faire. Tels sont les impératifs, les facteurs clés de succès et les créneaux de la nouvelle banque, si elle veut être le moteur de sa relance et celui de la relance de l'économie nationale.

## SECTION 2. LA REHABILITATION DE BANQUES PUBLIQUES

Les réformes économiques et monétaires, les programmes de stabilisation et de libéralisation vont placer le secteur public économique en situation de crise, du fait des nouvelles règles de financement et du volume énorme de prêts improductifs<sup>1</sup>.

Ce secteur public, entreprises et banques, est prédominant dans la production intérieure. De ce fait et face à ce problème la stratégie de désengagement de l'Etat va nécessiter de sa part, quelle que soit l'option de privatisation, d'engager un processus de restructuration de ce secteur, impliquant solidairement le Trésor, les banques et les entreprises.

### **2.2 L'ASSAINISSEMENT FINANCIER TRESOR.**

Les années 90 se sont caractérisées par d'importants efforts d'assainissement et de restructuration du secteur public, et des banques publiques en particulier.

Dès l'année 1990, il est apparu la nécessité d'initier une évaluation de la solvabilité des banques publiques en fonction des règles prudentielles universelles. La première évaluation sur pièces (états financiers des banques) a mis en avant le phénomène des créances non performantes et l'insuffisance des fonds propres. Il s'est donc avéré que les banques publiques devaient être assainies et restructurées comme d'autres entreprises publiques.

L'assainissement et la restructuration des banques publiques deviennent un élément endogène de la réforme bancaire, à mesure que la loi relative à la monnaie et au crédit offre le cadre institutionnel pour cette réforme. L'objectif ultime de la réforme étant d'améliorer l'intermédiation bancaire, tout en assurant l'allocation optimale des ressources.

Les premières mesures ont consisté à procéder à des transferts de crédits budgétaires au profit des entreprises, afin de les rendre éligibles aux conditions bancaires, par effacement d'une partie de leurs dettes, et au profit des banques pour leur permettre de respecter les règles prudentielles de solvabilité.

Les autorités ont cherché à résoudre le problème en recapitalisant progressivement les banques et en transférant d'importants crédits du Trésor aux entreprises publiques, principalement par le biais du Fonds d'assainissement créé en 1991.

#### **2.1.1) L'ASSAINISSEMENT PATRIMONIAL DES BANQUES PUBLIQUES :**

L'assainissement patrimonial des banques publiques a consisté en un rachat par le Trésor des créances bancaires non performantes sur les entreprises publiques et autres créances.

Les créances bancaires non performantes rachetées par le Trésor sont :

- ✓ Les créances détenues sur les maisons-mères des entreprises publiques restructurées organiquement en 1983 ;
- ✓ Les créances détenues sur les entreprises publiques dissoutes ;
- ✓ Les créances détenues sur les entreprises publiques en activité.

Les autres créances des banques prises en charge par le Trésor sont :

- ✓ Les pertes de changes dues au titre des emprunts extérieurs mobilisés pour le soutien de la balance des paiements ;
- ✓ Le différentiel d'intérêt sur ces mêmes emprunts ;

---

<sup>1</sup> 65% des actifs des banques étaient considérés improductifs en 1990. In R. BENMALEK; " La réforme du secteur bancaire en Algérie". Université Sciences Sociales, Toulouse 1. 1998-1999.

- ✓ Les différentes opérations (ex : volet social, financement d'études d'évaluation,) effectuées par les banques à la demande de l'Etat propriétaire.

### 2.1.1.1) Assainissement des créances non performantes :

La première opération d'assainissement des portefeuilles des banques a porté sur les créances détenues sur les maisons mères, qui ont été évaluées à 35,4 milliards de DA à fin décembre 1990. Ce montant a été racheté par le Trésor sous forme d'obligations à coupon zéro (21,9 milliards de dinars) sur 20 ans et au taux d'intérêt de 5 %. Ces obligations à coupon zéro ont été transformées en obligations normales en 1996<sup>1</sup>.

Le processus de rachat par le Trésor des créances bancaires non performantes sur les entreprises publiques a été effectivement engagé en 1991 et a comporté trois étapes.

↪ La première étape a été engagée, en 1991, sur la base de l'évaluation par la BA et les banques des créances sur les vingt-trois (23) entreprises importantes avant leur passage à l'autonomie. Les créances non performantes ont été portées en crédits gelés (64,7 milliards de dinars), sans charges d'intérêt pour ce groupe d'entreprises. Pour équilibrer les comptes de résultats des banques en 1991 et 1992, le Trésor public leur a payé une commission de gestion de 7,5 milliards de dinars.

En 1992, l'échantillon des entreprises éligibles à l'assainissement des créances non performantes a été élargi à des entreprises publiques autres que le groupe des vingt-trois entreprises.

Pour le choix de ces entreprises, le Trésor public et les banques ont effectué une évaluation conjointe des créances non performantes détenues sur les entreprises publiques, autres que les vingt-trois (23) entreprises, sur la base d'un critère de crédit dit "normal" évalué en terme de nombre de mois de chiffres d'affaires (entre six et neuf mois). Les crédits dépassant cette norme ont été considérés comme non performants et donc éligibles au rachat par le Trésor.

Au total, les créances non performantes rachetées par le Trésor en 1991 et 1992 ont atteint 275,4 milliards de dinars. Ces créances ont été rachetées par le Trésor sous forme d'obligations sur 20 ans et au taux d'intérêt de 5 %. Pour éviter la décote, les conditions de rachat ont été modifiées en 1996 ; la maturité ayant été ramenée à 12 ans et le taux d'intérêt augmenté à 10 %. Lors de la modification des conditions de rachat, il a été stipulé que le Trésor paiera les intérêts dus sur les nouvelles obligations pour les quatre (4) premières années à concurrence de 50 % en cash et 50 % en titres (capitalisation).

↪ La deuxième étape du processus d'assainissement a été conduite entre 1996 et 1998. Elle a concerné les offices d'importations de certains produits de base ainsi que des entreprises spécialisées. L'évaluation a débouché sur un montant de 186,7 milliards de dinars de créances non performantes. Le rachat de ces créances a été effectué par le Trésor au moyen d'obligations à maturité de 12 ans et au taux d'intérêt de 10 %.

Corrélativement, un dispositif de restructuration de créances bancaires dit "dispositif banques - entreprises" a été mis en œuvre au cours de la même période (1996-1998), dans le but de rendre plus viable la relation banque - entreprise.

L'évaluation des créances a permis de distinguer les entreprises viables, pouvant être accompagnées par les banques, et celles non viables. Sur la base de programme de restructuration des entreprises jugées viables, les banques ont accepté la consolidation d'une partie de leurs découverts en crédits à moyen terme assortis d'un faible taux d'intérêt.

---

<sup>1</sup> Rapport CNES, Evolution Economique et Monétaire en Algérie. 2001.

↗ La troisième étape du processus d'assainissement a été mise en œuvre en 2000 - 2001. Elle a porté sur le rachat des créances sur les entreprises dissoutes ainsi que le rachat de créances inhérentes à des suggestions publiques (gel de découverts, volet social,). Le montant total de ces créances s'élève à 346,5 milliards de dinars<sup>1</sup>, y compris le rachat partiel des pertes de change et différentiels d'intérêt (21,293 milliards de dinars). Ces créances ont été rachetées par le Trésor, en 2001, au moyen d'obligations à 20 ans et au taux d'intérêt de 6 %. Cependant, la date d'effet pour ces rachats a été fixée au 1er janvier 2000.

Enfin, c'est également en 2001, que le Trésor a transformé les obligations de la première et de la deuxième étape en obligations à 20 ans et au taux d'intérêt de 6 %, dis "obligations consolidées".

Le Trésor a, en outre, décidé de racheter aux banques les créances agricoles pour un montant de 15 milliards de DA<sup>2</sup>. La matérialisation effective en titres de cette opération n'a pas été terminée à fin 2001 mais le montant de rachat est ciblé.

Il importe de souligner, que dans le cadre du processus d'assainissement, et dans le but d'atténuer l'impact sur la trésorerie des banques, le Trésor a effectué des avances aux banques au titre des créances rachetées. Ces avances décaissées entre 1991 et 1998, sont évaluées à 281,2 milliards de dinars à fin 1998<sup>3</sup>.

Au total et à fin 2001, l'assainissement patrimonial des banques publiques par le Trésor matérialisé par l'encourt des obligations, net des remboursements anticipés et des annuités réglées, se présente comme suit<sup>4</sup>:

- obligations émises dans le cadre de rachats au titre des première et deuxième étape (obligations à 20 ans au taux d'intérêt de 6 %) s'élèvent à 214,9 milliards de DA ;
- obligations émises dans le cadre de rachats au titre de la troisième étape (obligations à 20 ans au taux d'intérêt de 6 %) s'élèvent à 311,6 milliards de DA.

**TABLEAU 9: BILAN DE L'ASSAINISSEMENT PATRIMONIAL DES BANQUES (HORS CAISSE D'EPARGNE)<sup>5</sup>**

<i>Nature des opérations d'assainissement</i>	<b>Fin 2000</b>	<b>Fin 2001</b>
Conventions consolidées au titre de deux premières étapes de rachats de créances des banques	238,73	214,86
Conventions signées au titre de la troisième étape de rachat de créances des banques	346,23	311,60
<b>Total des obligations détenues par les banques (10<sup>9</sup> dinars)</b>	<b>584,96</b>	<b>526,46</b>

Toutes ces mesures d'assainissement ont permis aux banques publiques une transparence de leur situation patrimoniale et d'asseoir une politique de gestion des risques de crédit.

Par ailleurs, l'amélioration de la liquidité des banques au cours de l'année 2001 témoigne de la diminution de l'impact de la situation atypique de la structure des actifs (importance des créances sur l'Etat inhérente à l'assainissement) de certaines banques.

<sup>1</sup> Selon M. MIKKIDECHÉ, vice président du CNES, in " Réforme bancaire/ le banques privées en question". A. BENYAHIA. El Watan. 04/12/2002.

<sup>2</sup> Y. A; "2002 sera l'année de la réforme bancaire, selon M. MEDLCT". La Phare N° 29. septembre 2001.

<sup>3</sup> Rapport CNES, Evolution Economique et Monétaire en Algérie. 2001.

<sup>4</sup> Rapport Banque d'Algérie, Evolution économique et monétaires en Algérie. Juin 2003.

<sup>5</sup> Rapport CNES, Evolution Economique et Monétaire en Algérie. 2001.

**TABLEAU 10 : REGLEMENTS EFFECTUES PAR LE TRESOR AU TITRE DES CONVENTIONS DE RACHAT<sup>1</sup>**

<b>Nature Des Titres</b>	<b>Fin 2001</b>
Principal au titre de conventions consolidées	11 937
Principal au titre de nouvelles conventions	34 623
Intérêts au titre de conventions consolidées (2001)	13 608
Intérêts au titre de nouvelles conventions (2000-2001)	40 509
<b>Total (10<sup>9</sup> dinars)</b>	<b>100 677</b>

**2.1.1.2) Prise en charge des pertes de change et différentiel d'intérêt :**

Dans le cadre du processus d'assainissement, une procédure de prise en charge des pertes de changes liées aux emprunts de soutien à la balance des paiements a été mise en place.

A fin 1997, les décaissements effectués par le Trésor au titre des pertes de change et au profit des banques totalisent 168 milliards de dinars.

Les pertes de change postérieures à 1997 ont été transformées en obligations et intégrées dans la troisième étape de rachat de créances des banques.

Au titre du différentiel d'intérêt sur les emprunts extérieurs mobilisés pour le soutien de la balance des paiements, le Trésor public a réglé aux banques et au titre des exercices 1989 à 1996 un montant de 27,7 milliards de DA.

Le différentiel d'intérêt au titre des exercices postérieurs à 1996, a été transformé en obligations incluses dans la troisième étape de rachat de créances des banques.

Les assainissements en répétition des entreprises et des banques se sont traduits par des efforts considérables pour le Trésor. En d'autres termes, une grande partie de ces assainissements financiers seront supportés par les générations futures.

A fin 1998, le coût estimé par le ministre des finances, au titre des différents assainissements des entreprises publiques économiques, est de 1400 milliards DA. Ce montant comprend :

- ✓ Pour une part relativement faible par rapport au total, les pertes de change des entreprises privées qui résultent des différentes d'évaluations du dinar;
- ✓ Pour une part, qui également relativement faible, les opérations d'assainissement antérieur à la mise en œuvre du dispositif banques entreprises.
- ✓ A fin 1998, le montant de l'assainissement des entreprises publiques, opéré par le biais des banques publiques, se répartit comme suit :

<sup>1</sup> Rapport CNES, Evolution Economique et Monétaire en Algérie. 2001.



**TABEAU 11 : OPERATIONS D'ASSAINISSEMENT FINANCIER <sup>1</sup>**

<b>Nature de l'assainissement</b>	<b>Montant (10<sup>9</sup> dinars)</b>
Paiement des salaires et traitement des effectifs (paiement cash et endettement du trésor)	<b>35</b>
Intérêts sur la dette rachetée	<b>69</b>
Renoncement de créances par Trésor représentant des crédits à long terme accordés par a BAD	<b>126</b>
Opérations de liquidation des entreprises (EPE dissoutes, entreprises non autonomes et volet social des entreprises autonomes)	<b>239</b>
Fonds frais versés aux banques (recapitalisation et pertes de changes)	<b>384</b>
Endettement du Trésor à l'égard des banques (au titre seulement du principal, non compte tenu des intérêts)	<b>542</b>
<b>Total</b>	<b>1395</b>

A titre indicatif, les différentes opérations d'assainissement financier représentent 50 % du PIB de 1998 ou bien encore près de 7 fois le budget d'équipement de l'Etat de la même année.

Il est à souligner qu'après l'achèvement du PAS, cette politique d'assainissement financier du portefeuille des banques publiques et la recapitalisation des établissements bancaires a été poursuivie. Entre fin 1998 et fin 2001, le coût de ces opérations d'assainissement des banques publiques, est passé de 1400 milliards DA à 2000 milliards DA (ce dernier montant inclus les intérêts sur l'encours de la dette du Trésor à l'égard des banques publiques, arrêtée à fin décembre 2001)

### **2.1.2) RECAPITALISATION DES BANQUES PUBLIQUES :**

L'assainissement patrimonial des banques publiques s'est conjugué avec un renforcement de leur solvabilité, à travers plusieurs opérations de recapitalisation basées sur des audits financiers. En effet, la recapitalisation des banques par le Trésor s'est effectuée en cinq étapes.

La première, effectuée en 1991, a reposé sur une évaluation par la BA des états financiers des banques à fin 1990.

Les recapitalisations effectués en 1993, 1995 et 1997 ont été basées sur les résultats des audits des banques effectués par des cabinets d'audit internationaux et validés par la BA. Le premier de ces audits a été aussi bien un audit financier qu'institutionnel. Il a été fait sur la base des états financiers à fin 1991 et l'état des fonctions des banques au moment de l'audit.

Le deuxième et le troisième audit ont porté uniquement sur les états financiers à fin 1993 et fin 1995.

La dernière recapitalisation a eu pour base l'évaluation des états financiers des banques, à fin 1999, effectuée par la BA.

La recapitalisation des banques s'est effectuée en cash, pour le renforcement des fonds propres de base, et en titres participatifs, pour renforcer les fonds propres complémentaires. L'encours des titres participatifs à fin 2000 (28,9 milliards de dinars) a été racheté par

<sup>1</sup> A. NAAS, "Le Système Bancaire Algérien : de la décolonisation à l'économie de marché", Maisonneuve & la Rose, Paris, 2003. Pg 254.

anticipation par le Trésor au cours de l'année 2001. Ce montant a été porté au capital des banques concernées et a permis de renforcer leurs fonds propres de base

**TABLEAU 12 : RECAPITALISATION DES BANQUES Y COMPRIS LA CNEP<sup>1</sup>**

Année	Cash	Titres participatifs
1991	8.8	24,9
1993	9.0	10
1995	14.0	25,2
1997	18.0	-
2001	24,6	-
<b>TOTAL</b> (10 <sup>9</sup> dinars)	<b>74,4</b>	<b>60,1</b>

A fin 2001, la recapitalisation des six banques (y compris la CNEP) s'élève à :

- 74,4 milliards de dinars payé en cash, dont un montant de 6,6 milliards de dinars n'a été effectivement payé qu'en début 2002 ;
- 60,1 milliards de dinars réglés en titres, dont un montant de 10 milliards de dinars a été matérialisés en titres début 2002. Il importe de rappeler que sur les 60,1 milliards de dinars de titres, le Trésor a racheté par anticipation 28,9 milliards de dinar.

### **2.1.3) LES RESULTATS DE LA DEMARCHE ASSAINISSEMENT:**

Les mesures limitées à l'assainissement financier vont se révéler évidemment insuffisantes pour le rétablissement des équilibres des uns et des autres.

Il est clair que la faible productivité des entreprises compromet toujours leur capacité de remboursement des crédits et l'utilisation optimale des ressources qui leur ont été transférées par le Trésor. En effet, les injections massives de fonds budgétaires vont se révéler d'autant plus inefficaces qu'ils n'agissent que sur les effets (les déficits financiers) et non sur les causes réelles de déséquilibre des entreprises (productivité, rentabilité).

Devant l'escalade du coût des restructurations, les autorités algériennes ont opté pour une stratégie qui, au lieu de reposer sur les transferts budgétaires, visait à préserver la solidité du secteur financier et à rétablir la rentabilité à moyen terme des entreprises publiques dans une économie de marché.

Dans le cadre de cette stratégie, le dispositif banques-entreprises a été mis en oeuvre en Septembre 1996, et le Fonds d'assainissement a cessé ses activités fin 1997.

## **2.2 LE DISPOSITIF "BANQUES-ENTREPRISES".**

### **2.2.1) LES OBJECTIFS DU DISPOSITIF.**

C'est un dispositif d'assainissement financier et de redressement économique des entreprises publiques. En effet, malgré les transferts budgétaires du Fonds d'assainissement, les découverts des entreprises se sont de nouveau aggravés, d'autant plus qu'ils sont assortis

<sup>1</sup> Rapport CNES, Evolution Economique et Monétaire en Algérie. 2001.

de taux d'intérêt élevés<sup>1</sup>. Le dispositif vise à faire émerger l'autofinancement des entreprises comme processus sain et durable de désendettement.

Le dispositif banque-entreprise provoque la dérive du portefeuille des banques vers le long terme, fige leurs structures dans l'endettement des entreprises et maintient leur rente de situation (prélèvement d'agios garantis sur une clientèle captive).

Le dispositif encourage la relation traditionnelle existante entre le système bancaire et les entreprises publiques. Cette relation est bâtie sur la paresse due au monopole bancaire et au confort d'une clientèle publique captive. Cette relation est configurée exclusivement autour du crédit et du découvert.

Il comporte des injonctions, ces injonctions se sont surtout exercées pour la participation des banques dans le dispositif de financement des entreprises. Ce dispositif est par ailleurs admis comme étant une nécessité objective et incontournable, tant pour l'assainissement des portefeuilles bancaires que pour la restructuration du secteur public économique.

Il faut souligner que ce dispositif a été mis en place après concertation, négociation et obligation des résultats entre ses parties prenantes. Les concours du trésor et des banques aux entreprises ont été mis en place sur une base de réciprocité de droits et de devoirs.

Pour contrôler et suivre la rationalisation de l'application de ce dispositif, un cadre de concertation et de dialogue a été mis en place par le système bancaire avec les représentants des entreprises (comité de suivi du dispositif banque-entreprise).

Ce dispositif est, en fait, une nécessité objective et incontournable : sans le dispositif banque-entreprise, concours ad hoc et final de redressement des EPE l'objectif de restructuration du secteur public économique n'aurait pu être engagé.

### **2.2.2) LES DEMARCHES DU DISPOSITIF.**

Le dispositif ambitionne d'associer le système d'offre (les entreprises publiques) à son désendettement.

Il met en oeuvre les démarches suivantes :

- assainissement par rééchelonnement des dettes et rationalisation des gestions.
- désinvestissement par voie de cession d'actifs ou d'abandon d'actifs
- liquidation d'entreprises publiques non viables.<sup>2</sup>
- gel des investissements tant que les capacités d'absorption productives des fonds ne sont pas reconstituées.

Il est fait remarquer que, pour la première fois, l'assainissement par le Trésor et par les banques n'est pas opéré à fonds perdus mais exige des contreparties négociées et réciproques de résultats économiques.

Il convient de souligner que la banque accepte la transformation de son portefeuille de créances à court terme par une consolidation en créances à moyen terme pour les entreprises publiques économiques dites viables. En contrepartie l'entreprise engage des mesures de redressement structurel pour générer le surplus économique pouvant autofinancer son développement, son positionnement ou son désendettement.

### **2.2.3) LE PROCESSUS DE MISE EN OEUVRE.**

Tel que repris par les rapports du FMI<sup>3</sup>, le processus a été le suivant<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup> Taux de 6% alors que le taux sur le marché monétaire est à 3%. A. BENYAHIA. " Réforme bancaire/ les banques privées en question". El Watan. 04/12/2002.

<sup>2</sup> 76 entreprises et 64 unités de production ont été touchées par la liquidation, selon le FMI.

<sup>3</sup> Rapport FMI : "Algérie ; stabilisation et transition à l'économie de marché". Washington. 1998.

- vérification exhaustive des comptes des entreprises
- les banques, les holdings (les 11 sociétés de portefeuille regroupant désormais toutes les grandes entreprises), de concert avec le Trésor et la Banque centrale ont catalogué les unités de production viables et non viables.
- un plan directeur entre les entreprises économiquement viables et le secteur bancaire a été élaboré, et procédait notamment à la consolidation d'une grande partie des découverts en prêts à moyen terme assortis de faibles taux d'intérêts.
- en même temps des programmes rigoureux d'encadrement des entreprises ont été adoptés pour les contraindre à une productivité accrue et leur accorder l'autonomie financière.
- dans cette optique, création avant la fin de 1998 de 502 filiales dotées d'une capacité concurrentielle (307 créées à fin 1997), initiative considérée par les autorités comme un premier pas vers la privatisation des entreprises.

## **2.3 EVALUATION DES OPERATIONS D'ASSAINISSEMENT ET DE REDRESSEMENT**

### **2.3.1) BILAN D'ASSAINISSEMENT FINANCIER.**

Le dispositif d'assainissement et de réhabilitation des entreprises et des banques est un processus de grande ampleur ayant entraîné des incidences très importantes sur les plans financier, économique et social.

Il n'est pas superflu de relever quelques grandeurs et proportions financières pour mesurer l'importance des transferts budgétaires effectués au profit des banques ou devant l'être dans les années à venir<sup>2</sup>:

- ◆ En 1992-93, l'Etat a pris en charge 275 milliards de dinars de créances improductives sur les entreprises publiques, soit l'équivalent de 60% de l'encours du crédit bancaire à l'économie en échange d'obligations d'Etat.
- ◆ De 1991 à 1996, les banques commerciales ont reçu 217 milliards de dinars en espèces, dont 80% pour compenser les pertes de change sur emprunts extérieurs et 20% pour le refinancement des banques.
- ◆ En 1996 et 1997, l'Etat a émis des obligations pour 33 milliards de dinars pour recapitaliser quatre banques (BNA, BDL, CPA et BEA) et la CNEP.
- ◆ En 1997, l'Etat a converti 187 milliards de dinars de créances improductives en bons du Trésor, créances constituant 24% de l'encours du crédit à l'économie par les banques commerciales à la fin de 1996.

La recapitalisation de chaque banque était assortie de contrats de plan entre l'Etat et les dirigeants de la banque. En vertu de ces contrats, les dirigeants sont directement et exclusivement responsables du respect des ratios de fonds propres fixés par la BA. En échange, les banques sont dotées d'une autonomie de décision accrue, notamment pour distribuer le crédit mais surtout pour rejeter les demandes de prêts présentées par des entreprises à haut risque.

Dans ce cadre, les banques ont procédé au rééchelonnement d'une partie de la dette à court terme de certaines entreprises en prêts à moyen terme. Elles ont exigé en retour des entreprises bénéficiaires qu'elles liquident leurs unités non viables, que leurs dirigeants signent des contrats de plan et qu'elles ouvrent leur capital aux banques.

---

<sup>1</sup> A. NAAS; " Le Système Bancaire Algérien", Ed Maisonneuve et Larose; 2003. Paris. P 243.

<sup>2</sup> Rapport FMI : "Algérie ; stabilisation et transition à l'économie de marché". Washington. 1998.

Les banques ont mis en oeuvre ces dispositions et refusé les crédits demandés aux entreprises déficitaires. C'est ainsi que des entreprises non viables ont été ou sont en cours de liquidation. Les liquidations ont pratiquement touché tous les secteurs de l'économie, mais plus particulièrement les entreprises locales, le BTPH et la distribution.

De la fin de Novembre 1996 à la fin de Septembre 1997, 76 entreprises et 64 unités de production connaîtront ce sort. La diminution de l'excédent de main d'œuvre dans les entreprises publiques devrait relever la productivité. A la fin de Décembre 1997, 158.936 employés avaient été licenciés<sup>1</sup>.

Les mesures financières d'assainissement de 1991 à 1996 n'ont pas empêché les entreprises d'enregistrer de nouveaux déficits d'exploitation<sup>2</sup>, ni des taux de croissance négatifs de la production, hormis le secteur des hydrocarbures et le secteur agricole du fait de conditions climatiques favorables certaines années (1995 et 1996). La production des entreprises publiques (hors secteur des mines et des hydrocarbures) ne présente, durant l'année 2000, que les deux tiers de la production industrielle de 1989.

A titre indicatif, le tableau ci-dessous illustre la dégradation de la production du secteur public économique :

**TABLEAU 13 : VALEUR AJOUTEE DES ENTREPRISES PUBLIQUE<sup>3</sup>**

Secteur (Base 100 en 1989)	1996	2000
Chimie	75	96
Matériaux de construction	94	94
Mécanique et électricité	60	57
Textiles	53	34
Cuir et peaux	29	16
<b>Total industries manufacturières</b>	<b>68</b>	<b>67</b>

Comme le fait ressortir ce tableau, nous assistons à une dégradation générale de la production des entreprises publiques.

Adossés à des mesures de redressement économique qui peuvent aboutir jusqu'au délestage ou liquidation d'unités et d'entreprises non viables, les contrats de plan banques entreprises devaient normalement contribuer à amorcer le retour à la croissance de la production. La croissance reste toutefois subordonnée au financement du renouvellement des équipements de production, en obsolescence depuis une dizaine d'années.

Les capitaux nécessaires au renouvellement des équipements, à la modernisation et la mise à niveau de la production dépassent les capacités d'autofinancement des entreprises et les capacités d'intermédiation des banques commerciales. La nécessité de leur mobilisation, à défaut d'un marché financier en cours d'émergence, ne laisse d'autre alternative que le partenariat ou la privatisation.

### 2.3.2) BILAN DU DISPOSITIF.

La finalité de la loi sur la monnaie et le crédit est brouillée par l'écart entre l'idéal de norme d'économie financière de marché qu'elle propose et le comportement fonctionnel

<sup>1</sup> Tableau 14 ci-dessous.

<sup>2</sup> Déclaration de M. Oussedik membre du CNES qui souligne la croissance des découverts bancaires des entreprises publiques qui passent de 10 milliards de dinars à la fin de juin 1997 à 30 milliards de dinars à la fin septembre de la même année. In La Tribune du 24/11/1997.

<sup>3</sup> Tableau élaboré à partir des statistiques financières internationales (FMI)

courant des banques. Plusieurs banques publiques, engagées dans le processus de leur redressement financier et, à travers le dispositif banque-entreprise, dans le processus d'assainissement du secteur public, ne étaient pas encore en mesure de répondre aux critères de leur agrément.

La persistance de la relation du monopole, consacrée par le dispositif banque-entreprise, va à l'encontre de tout le mouvement de réforme économique et financier, qui vise :

- d'une part, à relativiser la dominance du crédit dans le système de financement de l'économie,
- d'autre part, à encourager les banques à ouvrir l'éventail de leur portefeuille commercial à une clientèle de groupe, de marché et de service

Le maintien opérationnel de ce cette relation a de grandes implications car il entrave l'évolution de la sphère réelle et son interconnexion plus adaptée avec la sphère financière, les figeant dans un schéma d'affaires dépassé.

Il est vrai que l'émergence d'un marché financier fait face jusqu'à aujourd'hui à plusieurs obstacles et sur plusieurs niveaux. Mais l'instruction du dispositif sur le plan financier à retarder le passage à l'économie de marché puisqu'il a placé la banque au centre du dispositif de financement de l'économie. De ce fait, la relation banque/bourse, à peine à l'état embryonnaire<sup>1</sup>, est embrouillée d'où la faible organisation des marchés primaires/marchés secondaires.

**TABLEAU 14 : INCIDENCE DE DISPOSITIF BANQUE-ENTREPRISE SUR LES SOCIETES DE PORTEFEUILLE JUSQU'EN DECEMBRE 1997<sup>2</sup>**

Sociétés de portefeuille	Situation avant la Fin novembre 1997		Situation à la Fin décembre 1997		Réduction de l'emploi brut
	Nombre d'entreprises	Effectif initial	Entreprises liquidées	Effectif final	
Transformation alimentaire	13	32.098	4	13.973	13.782
Industrie agroalimentaire	12	47.226	1	42.973	8.873
Services	102	65.001	23	63.541	15.523
Industrie mécanique	17	42.706	2	31.321	14.491
BTP	119	124.935	23	102.810	35.767
Fabrication	24	69.569	1	48.582	23.056
Electricité et télécommunications	20	33.028	5	22.866	12.041
Mines	7	10.736	1	10.423	395
Chimie et produits pharmaceutiques	19	34.617	4	30.639	8.239
Travaux publics	66	74.040	12	66.700	13.466
Acier	12	46.985	0	42.632	13.323
<b>Total</b>	<b>411</b>	<b>579.941</b>	<b>76</b>	<b>476.459</b>	<b>158.936</b>

<sup>1</sup> Création de la bourse des valeurs en 1993; conformément au décret législatif n° 93-10 du 23 mai 1993 relatif à la bourse des valeurs mobilières.

<sup>2</sup> Rapport FMI : "Algérie ; stabilisation et transition à l'économie de marché". Washington. 1998.

## SECTION 3. DESENGAGEMENT DE L'ETAT ET PRIVATISATION

Pour adapter le pays aux mutations contemporaines, les Etats utilisent deux leviers d'évolution :

- La privatisation d'actifs, d'activités, d'entreprises ;
- L'insertion mondiale et régionale par le partenariat, la convertibilité, l'investissement direct et l'exportation.

La privatisation est un phénomène qui a touché la plupart des pays aussi bien développés qu'en voie de développement, pays à économie libérale ou à économie dirigée, le secteur public économique ayant existé ou existant encore dans un grand nombre de pays à régimes politiques différents. Les approches et les méthodes de privatisation sont aussi diversifiées que les pays : privatisation totale ou partielle, vente aux enchères ou sur le marché, cessions de créances, cessions de titres aux travailleurs ou au public.

Concernant plus particulièrement les pays en développement, la privatisation a été introduite comme solution à l'inefficacité économique du secteur public et au gaspillage des finances de l'Etat.

Découlant ainsi de ces approches, les programmes de privatisations sont appelés à répondre à la nécessité de stopper l'endettement public engendré par les cycles répétitifs de transferts budgétaires au profit d'entreprises dévoreuses des richesses de l'Etat, et de contribuer à amorcer le processus de désendettement au moyen des recettes que la privatisation est appelée à générer.

### **3.1 LE DISPOSITIF GENERAL DE PRIVATISATION.**

La privatisation s'inscrit dans le cadre de la loi sur les capitaux marchands de l'Etat<sup>1</sup>. Cette loi, consacre le principe de désengagement de l'Etat de la sphère économique réelle et définit les modalités de privatisation de son portefeuille d'EPE, par double restructuration :

- ✦ d'une part, cession de propriété des EPE aux holdings publics ;
- ✦ d'autre part, cession de contrôle des holdings publics au CNPE, représentant de l'Etat propriétaire.

La démarche de privatisation des entreprises publiques va prendre appui sur les programmes de leur assainissement financier et redressement économique, engagés par les autorités, de manière à les rendre financièrement viables. Elle va donner lieu à la mise en place d'un dispositif législatif et organisationnel.

#### **3.1.1) LA MISE EN OEUVRE DU PROCESSUS DE PRIVATISATION.**

L'approche diffère selon que la privatisation est dite "partielle" ou "totale" : Les Sociétés de portefeuille ou holdings (il existait 11 holdings sectoriels pour les entreprises publiques économiques et 5 holdings régionaux pour les entreprises publiques locales) ont été chargés de réaliser les privatisations dites partielles par la vente des actifs des sociétés liquidées au personnel intéressé, par des offres publiques de vente d'actions à la Bourse des valeurs, ainsi que par la recherche de partenariats étrangers et/ou nationaux.

Les holdings sont responsables des privatisations de la sorte et les exécutent après accord du CNPE, organe de coordination des holdings.

---

<sup>1</sup> Ordonnance n° 95-22 du 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques & l'ordonnance n° 95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

Pour les privatisations totales, lorsque la totalité des actions est offerte à la vente, c'est le Conseil National de la Privatisation (organe ad hoc) qui est chargé de l'évaluation de l'entreprise à céder et d'exécuter l'opération de cession après accord du CNPE.

### **3.1.2) LE PROGRAMME DE PRIVATISATION.**

Le programme de privatisations a d'abord touché les Entreprises Publiques Locales<sup>1</sup> (EPL), domiciliés dans leur quasi totalité à la BDL, et aurait été, selon le rapport FMI<sup>2</sup>, mené à son terme à fin 1998.

Le premier programme de privatisation a été engagé en Avril 1996 avec l'appui de la Banque Mondiale et portait sur 1300 EPL. Ce programme n'a pris son rythme de croisière qu'avec la création des cinq sociétés de portefeuille régionales. En Avril 1998, 827 EPL avaient déjà été liquidées et 50 sont en cours d'être vendues. Ces liquidations ont pour la plupart abouties à des licenciements massifs. Cependant, 464 EPL ont été vendues à leurs employés, ce qui a sauvé 12.141 emplois. Le programme de privatisation des EPL arriverait presque à terme à la fin de 1998.

Cependant le programme de privatisation des Entreprises Publiques Economiques (EPE), autrement plus important, n'a démarré que beaucoup plus tard. Sa réalisation aura indéniablement un impact direct sur l'activité des quatre banques commerciales BNA, BEA, CPA et BADR, que ce soit le volume de leurs chiffres d'affaires ou leur rentabilité.

En ce qui concerne les 400 plus grandes entreprises publiques (EPE), l'Etat y a injecté des fonds considérables. Cependant, l'examen des possibilités de privatisation de ces entreprises n'a guère avancé, sauf dans le secteur du bâtiment où des difficultés croissantes ont conduit à d'importantes compressions de personnel.

Par suite de la mise en place du dispositif banque-entreprise cité précédemment, 76 EPE avaient été dissoutes (environ 30% des effectifs totaux à la fin de 1996). Parallèlement, les autorités ont diffusé une liste à privatiser comprenant 250 EPE<sup>3</sup> (soit à peu près 30% des EPE encore en activité en termes de main d'œuvre et de chiffre d'affaires). Elles comptent achever la privatisation de certaines entreprises de grande envergure.

Dans la réalité, l'exécution du programme a connu d'importants retards. Les procédures de cession n'ont été entamées que début 1999, pour seulement une cinquantaine d'unités<sup>4</sup>, et déjà de réelles difficultés commencent à apparaître au niveau des différentes étapes du processus.

### **3.1.3) LES LACUNES DE LA DEMARCHE.**

Le consensus semble établi en ce qui concerne le recensement des faiblesses de la démarche de privatisation des entreprises publiques.

En effet, il apparaît clairement que malgré les progrès déjà accomplis, il reste encore des lacunes, notamment en ce qui concerne le cadre juridique de la privatisation, la définition des objectifs et propriétés, de la stratégie, du calendrier de mise en oeuvre et des méthodes de privatisation à appliquer, et les institutions.

---

<sup>1</sup> Le gouvernement a prévu la cession en 1997 de 694 EPL à la suite des opérations de dissolution puis à une offre publique de vente en direction des salariés avec des facilités de paiement. *In* " Expérience de la privatisation en Algérie " ; B. Chouam. Revue Algérienne d'Economie et Gestion. N°2. mai 1998.

<sup>2</sup> Rapport FMI : "Algérie ; stabilisation et transition à l'économie de marché". Washington. 1998.

<sup>3</sup> La première liste de ces entreprises sur la presse nationale du 21/09/1997.

<sup>4</sup> Même si le Ministre de la Participation et de la Promotion de l'Investissement, déclare qu'il y a eu zéro privatisation. G. Oukazi, " Temmar : il y a eu zéro privatisation ", *in* le Quotidien d'Oran, du 7 novembre 2002, page 4.



### 3.1.3.1) Cadre Juridique

Le défi majeur à soulever pour une bonne démarche de privatisation, c'est le cadre juridique.

✓ S'agissant du droit de la privatisation : Il est nécessaire de réfléchir sur les techniques les plus appropriées pour permettre l'émergence, à la fois de puissants groupes financiers et d'un actionariat populaire. Le pourcentage d'ouverture du capital, via le marché boursier, doit être important pour un transfert plus significatif de propriété du secteur public au secteur privé.

✓ S'agissant du droit de propriété ; la privatisation suppose la capacité d'acquérir et de transférer des titres de propriété libres et quittes. Cette transmissibilité, par achat et vente, est liée à des mécanismes transparents d'enregistrement, de circulation et de délivrance des titres. Les droits de propriété rendent cruciales les définitions légales des réquisitions, expropriations d'intérêt public et autres atteintes à la propriété.

✓ S'agissant du droit social; il est primordial d'assainir le système de sécurité sociale par un nouveau système, qui garantisse un revenu minimum. La mise en place d'un tel filet de sécurité devra être un élément essentiel du programme de privatisation. La création d'un système de sécurité sociale adapté à une transition vers un régime privé et décentralisé pourrait s'appuyer sur des caisses privées d'assurance et de retraite. La norme du régime des pensions de retraite devra organiser le passage d'un système de répartition à un système de capitalisation des fonds sociaux.

✓ S'agissant du droit boursier, il est un atout majeur dans le succès d'un programme de privatisation. En structurant les marchés secondaires où s'échangent les titres et en organisant les mécanismes de leur enregistrement et de leur transfert, le droit boursier a pour vocation de protéger les investisseurs et de contribuer à la liberté de mouvement de leurs capitaux. Il convient d'étendre sa réglementation au planning des opérations de privatisation pour ne pas inonder d'actions un marché financier récent et de taille réduite ;

Il convient surtout de s'attacher à la construction d'une structure à terme d'échéances et d'une base de taux d'intérêt de référence (le benchmark). Pour contribuer au renforcement du marché de la privatisation, le droit boursier doit compléter sa réglementation des dénouements par des mécanismes de règlement par des titres d'Etat. Cette évolution va permettre de créer le marché secondaire des swaps debt-equities.

✓ S'agissant du droit commun, la liquidation et la faillite sont des techniques critiques de désengagement et de privatisation. Elles interviennent dans les cas de cessation de paiement ou de perte du capital social. Une application inégale des règles de droit commun risque de laisser des EPE déficitaires concurrencer déloyalement les autres entreprises.

La cession de dettes est normalement, dans un cadre de droit civil, subordonnée à l'approbation des créanciers. Sans cette approbation, le débiteur d'origine reste tenu. La protection des créanciers doit être assurée dans tous les cas de figure : privatisation par la vente d'EPE, changement de statut juridique, privatisation d'ensemble d'actifs et de passifs.

En plus, le cadre juridique algérien<sup>1</sup> n'inclut pas les banques parmi les secteurs à privatiser. Une telle limitation risque d'être un obstacle majeur à la réforme d'envergure du

---

<sup>1</sup> L'article 2 de l'ordonnance 95-22 dresse une liste exhaustive des secteurs d'activités pour lesquels la privatisation des entreprises publiques est permise. Le secteur bancaire et financier n'est pas cité donc il n'est pas privatisable.

système bancaire qui s'impose, y compris à la participation de banques étrangères. Une telle insuffisance doit être redressé même s'il faut préciser que certes les banques ne figurent pas dans la première liste des entreprises à privatiser publiée par le gouvernement, mais la loi n'exclut pas la privatisation des banques d'une façon absolue sous quelque forme que ce soit.

### **3.1.3.2) Cadre Stratégique et Objectifs**

La stratégie, les objectifs, les priorités et les modalités de la privatisation n'apparaissent ni clairement établis, ni partagés parmi les responsables et acteurs de la privatisation. Tout d'abord, il semble qu'il subsiste des différences notables d'appréciation des bénéfices économiques et sociaux de la privatisation, tout particulièrement en ce qui concerne l'impact sur l'emploi, la réponse aux besoins des consommateurs et l'amélioration des performances financières. En second lieu, il ne semble pas qu'il y ait consensus sur la vitesse, l'étendue de la privatisation et la participation du capital étranger.

La responsabilité d'exécution du programme est partagée entre plusieurs organismes<sup>1</sup>, selon que la privatisation est "partielle" ou "totale". Il est de notoriété publique qu'il n'y a pas de coordination entre les approches pratiquées. Cette responsabilité devrait être confiée à un seul organisme.

La position privilégiant des cessions d'unités au lieu de celles d'entreprises semble plus viser des repreneurs de dimension PME que des investisseurs industriels. Les institutions chargées de la privatisation ont plus une approche commerciale qu'une démarche économique.

De même, la limitation des offres publiques de vente à des paquets d'actions minoritaires, à l'instar des deux premières opérations d'émissions SAIDAL<sup>2</sup> (industrie pharmaceutique) et ERRIAD (industrie alimentaire), risque d'être contre-productive dans la mesure où elle ne permet pas d'assurer un transfert réel de propriété.

D'ailleurs l'acquisition par les banques de ces actions n'a pas permis de savoir si cette initiative répond à des besoins de respect des règles prudentielles ou à la nécessité de leur contribution pour le succès de ces émissions.

Toujours en matière de désendettement par la privatisation, il convient de s'interroger sur les stratégies retenues. Ces stratégies visent plus des repreneurs de dimension de PME que des investisseurs industriels.

### **3.1.3.3) Cadre Financier**

Au plan financier, la stratégie de privatisation ne favorise aucune exploitation financière de la dévaluation compétitive du dinar et ne permet pas que des techniques monétaires de marché puissent être utilisées pour abaisser, en faveur des investisseurs étrangers, les barrières d'entrée économique du marché en Algérie. L'ingénierie des rachats, conversions, échanges de dettes est absente de la panoplie de paiement des acquisitions d'entreprises.

L'offre d'entreprises à la vente s'accompagne d'une grande insuffisance financière et d'une absence totale de méthodologie et de la finance moderne, en matière de privatisation de masse.

Quant aux privatisations au profit des travailleurs, elles font l'impasse sur la problématique de leur financement. Les possibilités de rachat, conversion, ou échange de dettes ne sont pas étendues au traitement de la dette extérieure malgré, l'existence de puissants marchés secondaires de l'endettement.

---

<sup>1</sup> L'ordonnance n° 95-22 met à la charge de trois structures la réalisation des opérations de privatisation à savoir : CNPE, le Conseil de Privatisation et la Commission de Contrôle des Opérations de Privatisation.

<sup>2</sup> Vente de 20% de capital social, soit 20 millions d'actions au prix unitaire de 800 Da l'action.

Vu les sommes qu'elles mettent en jeu, les restructurations et les privatisations nécessitent le recours au marché financier et à son immense pouvoir de captation de l'épargne. Ce recours a lieu aussi bien dans le cas de croissance interne (acquisition d'actifs réels) que de croissance externe (acquisition d'actifs financiers).

Se référer au marché financier pose le principe du décloisonnement et de la déssegmentation des marchés du court, moyen et long terme. Ce qui est visé, est la fusion instrumentale et la jonction opérationnelle de ces compartiments de marché en une structure ininterrompue d'échéances et de taux d'intérêt, allant du jour le jour à vingt ans. Cette marchandisation est la clé de voûte de la réussite des programmes de privatisation. Elle doit s'accompagner d'une privatisation des organes et des acteurs boursiers, pour enlever à la bourse d'Alger son caractère public actuel.

### **3.2 LA PRIVATISATION DES BANQUES PUBLIQUES : LA DEMARCHE ALGERIENNE**

La question de la privatisation des banques d'Etat s'est posée à l'ensemble des pays en transition, où dans bon nombre d'entre eux ces banques prédominent encore, notamment dans certains pays d'Europe centrale et orientale.

Dans la plupart des pays en transition, les opinions convergent vers la nécessité de procéder à la privatisation des banques publiques. Il est cependant convenu que même si cette privatisation est indispensable, elle n'en est pas moins difficile à engager et à réussir.

Si les démarches et les méthodes diffèrent en fonction de conditions politiques et économiques, il existe des points d'accord sur la nécessité de mesures préalables ou parallèles à prendre pour mener à bien la privatisation des banques publiques :

- la privatisation doit être accompagnée d'une restructuration des créances, d'une recapitalisation suffisante et d'une refonte des méthodes de gestion
- les réformes économiques et institutionnelles pour la transition à l'économie de marché sont indispensables à la restructuration-privatisation bancaire.

La cession de la propriété, par l'Etat, de moyens de production aussi sensibles que les banques est, sans nul doute, une affaire trop grave pour la société pour que puissent être ignorés même les aspects les moins déterminants.

#### **3.2.1) LA SOLUTION DE PRIVATISATION DU SECTEUR BANCAIRE ALGERIEN :**

Longtemps présentée comme un remède, la solution par la privatisation du secteur n'a pas changé grand-chose. En effet, que ce soit les tentatives de création de banques privées et /ou la privatisation de banque publique<sup>1</sup> (le cas de la BDL, citer après, est emblématique), ou encore l'implantation de banques mixtes avec les partenaires étrangers, l'intermédiation bancaire connaît une stagnation préjudiciable au devenir des entreprises du secteur productif national et ne fait que retarder l'échéance d'un marché financier incontournable.

En plus, il est difficile, en l'état actuel du système bancaire et financier algérien de s'attendre à une participation privé dans le capital des banques publiques<sup>2</sup>. C'est la raison pour laquelle, il faut encourager la création de nouvelles banques tout en attendant de concrétiser les mesures énoncées par les réformes jusqu'ici.

---

<sup>1</sup> Il faut savoir que en plus à la BDL, l'ouverture du capital du CPA a été avalisée par le CNPE en 2002.

<sup>2</sup> Cela ne veut pas dire que le secteur privé national est à exclure du bénéfice de l'ouverture du capital des banques, pas plus qu'il ne doit être relégué dans la privatisation des entreprises des secteurs réels.

Mais le problème reste et demeure, quasiment le même : les capacités d'inertie et de résistance au changement redoublent de férocité, dûment instruite par des positions rentières dominantes<sup>1</sup>.

Seule une approche systémique peut avoir quelque chance d'aboutir aux résultats escomptés, si les intentions d'amélioration du système sont lisibles.

### **3.2.2) LES CONTRAINTES DE LA PRIVATISATION BANCAIRE.**

La nécessité de différer la privatisation des banques publiques algériennes est basée sur trois principaux arguments.

**(a)** *Le premier argument* développé est que, pour pouvoir être privatisée, la banque doit au préalable être assainie et sa structure financière consolidée.

La restructuration des portefeuilles des banques a bien été engagée dans le cadre du dispositif Etat/entreprises/banques. L'assainissement des banques publiques est en voie d'achèvement<sup>2</sup>, il a enregistré d'importants retards pour sa finalisation.

Comme déjà mentionné, ces retards sont dus à l'opération menée concomitamment de restructuration-redressement des entreprises publiques.

Un des principaux volets de cette opération, la privatisation des entreprises, rencontre des obstacles dans sa réalisation, engendrés essentiellement par le manque de clarté dans ses objectifs, sa direction et les méthodes.

**(b)** *Le second argument* est que la banque constitue un élément fondamental dans le dispositif de restructuration des entreprises publiques, notamment pour permettre de faire émerger les entreprises saines et de refuser le crédit aux entreprises non viables, entraînant de ce fait leur liquidation.

Sa privatisation prématurée, dans cette phase cruciale, risque de porter préjudice à l'opération de sauvegarde des entreprises viables, d'empêcher l'assainissement et de remettre en cause les objectifs de redressement économique.

**(c)** *Enfin la troisième raison* est plus générale et d'une toute autre nature. Elle considère que le dynamisme des entités du secteur public est beaucoup plus fonction du système de gestion et de l'environnement économique que de la propriété du capital.

En effet, même dans les pays en développement les entités d'Etat ne présentent pas toutes des caractéristiques semblables et peuvent afficher des performances et des résultats très différents, selon que leur système d'organisation est celui du "modèle de marché" ou celui du "modèle bureaucratique".

### **3.2.3) LA NECESSITE DE LA PRIVATISATION.**

D'un autre côté, la privatisation est considérée en Algérie comme une nécessité, compte tenu des défaillances persistantes des banques publiques, et des transferts de fonds énormes que la collectivité nationale, par ailleurs privée des infrastructures économiques et sociales de base, est obligée de consentir, et compte tenu également de l'impossibilité de mettre fin à ces déficits tant que la propriété d'Etat des banques perdure.

Le motif premier concerne l'insuffisance de la fonction d'intermédiation, le constat des services du FMI est à cet égard, assez significatif. La mission du 16 Octobre 2003 a pu

---

<sup>1</sup>H. BENISSAD, *Algérie : De la planification socialiste à l'économie de marché*, ENAG Edition, Alger, 2004.

<sup>2</sup>M. E; "Banques, la modernisation est en cours ". Moci n° 1548. 30 mai 2002.

constater, lors de ses discussions avec les opérateurs privés, qu'il existe un fort déficit de financement de leurs activités et de leurs investissements. Les banques apparaissent très bureaucratiques et très lentes. Leur personnel et leurs méthodes ne semblent pas s'être suffisamment adaptés aux nouvelles exigences d'une économie libérale de marché<sup>1</sup>.

L'énumération des défaillances est assez exhaustive. Les dossiers exigés sont excessivement lourds. Les décisions d'attributions de crédits, souvent prises au plus haut niveau, parviennent après des délais trop longs. Les garanties demandées sont trop élevées et découragent l'investissement. Les décisions de prêts et d'escompte sont plus souvent prises en fonction du niveau d'activité passée que des perspectives de profits futurs.

Le second motif dévoile en fait un marché non concurrentiel. L'établissement de banques privées est certes un bon signe, mais leurs actifs ne représentent que 7% (2003)<sup>2</sup> des créances du secteur bancaire.

Ils n'ont pu encore développer un réseau d'agences à travers le territoire et ne sont donc pas en mesure de prendre la relève des banques publiques et d'introduire les méthodes modernes d'intermédiation du crédit.

### **3.2.4) L'ALTERNATIVE ET LES METHODES DE LA PRIVATISATION.**

La privatisation des banques publiques est, selon cette vision, considérée comme le passage obligé qui puisse les dynamiser, et par là même les faire contribuer au financement des entreprises privées.

La méthode de privatisation préconisée est celle de vente de la majorité des actions à des investisseurs professionnels, ce qui désignerait évidemment des groupes financiers internationaux<sup>3</sup>.

Il apparaît donc nécessaire d'engager la privatisation des banques publiques, de préférence par la cession d'une part majoritaire de leur capital à des investisseurs stratégiques, professionnels confirmés du secteur bancaire.

Une structure spécialisée est recommandée pour mener à bien l'opération de privatisation des banques.

Pour atteindre cet objectif, les représentants de la mission conjointe menée par le FMI et la Banque Mondiale en 1998<sup>4</sup> recommandent que soit engagée, dans les meilleurs délais, une banque d'affaires spécialisée, afin d'assister le gouvernement dans la préparation de la privatisation des banques publiques sélectionnées. C'est la solution qui s'est imposée dans la plupart des pays en transition, comme une condition essentielle de modernisation du secteur.

Un second scénario préconise que les banques soient privatisées par étapes après cotation à la Bourse. Ce schéma pourrait avoir comme désavantage de ne pas disposer d'une direction apte à imprimer les transformations nécessaires à un véritable management d'intermédiation bancaire moderne et efficace. Il occulte aussi l'absence de culture boursière chez les éventuels investisseurs nationaux ainsi que la désaffection d'investisseurs étrangers s'ils ne disposent pas de la majorité nécessaire à la direction de la banque et si les réformes sont insuffisantes et l'environnement hostile et opaque.

Une autre alternative préconise que seule une concurrence effective mettant à contribution de solides banques étrangères pourrait en effet soumettre les banques publiques, aujourd'hui encore confortées par leur position de monopoles, aux contraintes d'efficacité.

---

<sup>1</sup> G. AMRIOUT, "Les banques, les réformes, la dette et le plan de relance". Le Quotidien d'Oran. 21 octobre 2003.

<sup>2</sup> Rapport Banque d'Algérie, Evolution économique et monétaires en Algérie. Avril 2004.

<sup>3</sup> C'est le cas des négociations entamées avec Société Générale concernant le CPA. M. MAMART, "Réforme bancaire piétinée". La Tribune. 16 décembre 2002.

<sup>4</sup> Mission Banque Mondiale (Juin 1998), "La banque mondiale et le secteur privé algérien". El Watan 09/09/98.

Malgré un cadre réglementaire très favorable aux investisseurs étrangers, il est peu probable que, dans le contexte actuel de fonctionnement des institutions, les banques étrangères soient intéressées par une implantation active en Algérie. Jusqu'à ce jour, ces banques n'ont installé que des succursales ou unités de dimension très modeste par rapport à leurs installations au Maroc et en Tunisie.

En fait, le choix de la méthode de privatisation est surtout orienté par le niveau général d'organisation de l'économie, plus que les gains financiers.

Dans un contexte où il n'existe ni entreprise cotée, ni comptes audités, ni expérience de privatisation, ni peut être même de véritable vision stratégique ou politique des programmes à mettre en œuvre, les privatisations nécessitent une phase de conseil très en amont de la mise en vente de l'entreprise.

La distinction qui paraît la plus significative en termes de méthodes est celle qui oppose offre publique et vente de gré à gré, encore que les deux méthodes ne sont pas exclusives l'une de l'autre.

Dans le cas de la banque algérienne, la meilleure méthode consisterait dans l'approche de quelques investisseurs connus et intéressés, démarche qui devrait pouvoir allier discrétion, transparence et professionnalisme.

En fin de compte, la privatisation des banques publiques semble être perçue par la plupart des professionnels comme le meilleur moyen de transformation des méthodes de gestion des banques et les pousser à une intermédiation financière performante et efficace.

De même, l'encadrement autoritaire de la gestion des banques par l'Etat propriétaire est jugé démotivant et inefficace alors que la protection de l'Etat actionnaire n'incite pas à accroître la productivité.

Par ailleurs, il est soutenu que l'objectif crucial de relance de la croissance et la nécessaire dynamisation des banques à cette fin, qui restent des intermédiaires obligés en l'absence de marché financier pour la mobilisation de l'épargne et son orientation vers l'investissement, devraient inciter l'Etat propriétaire à se désengager du secteur bancaire.

Mais, confrontées d'un côté à la nécessité jugée incontournable d'utilisation des banques au redressement des entreprises et donc maintenues dans le secteur public à cette fin, et d'un autre côté à l'impératif de leur modernisation, les autorités semblent à première vue privilégier une démarche pragmatique et progressive de privatisation des banques.

Le projet de restructuration-privatisation de la BDL constitue une parfaite illustration de cette démarche.

### **3.3 LA RESTRUCTURATION-PRIVATISATION DE LA BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL.**

La Banque de Développement Local (BDL) a fait l'objet d'une approche de restructuration et privatisation dont le projet, retenu par les autorités, devrait être officialisé et mis en œuvre.

#### **3.3.1) LE CHOIX DE LA BDL.**

Le choix de la BDL comme première banque éligible à la privatisation semble avoir été motivé par deux principales raisons :

- les créances improductives auraient été assainies dans leur majeure partie, du fait soit de la liquidation des entreprises locales financièrement non viables, soit de la privatisation d'une grande partie des entreprises viables.

- des caractéristiques propres à cette banque qui peut se prêter à la régionalisation de ses activités et donc à la création de banques régionales, correspondant justement aux options de restructuration et de privatisation qui vont être retenues.
- Un personnel jeune et bien formé<sup>1</sup>.

### **3.3.2) OPTION ET SCHEMA DE RESTRUCTURATION.**

Le choix de la *régionalisation* comme axe de restructuration de la BDL est justifié par la vocation initiale de cette banque. Spécialisée lors de sa création dans le crédit aux EPL, cette banque a diversifié et étendu par la suite son activité, notamment au secteur privé.

L'option restructuration de la banque en plusieurs entités régionales semble également vouloir répondre au double souci, d'une part de réussir l'opération de privatisation en mettant en vente des entités de taille modeste pouvant trouver facilement acquéreurs, et d'autre part éviter l'autre extrême de constitution de pôles monopolistiques difficilement "contrôlables".

Le schéma de restructuration de la BDL est le suivant :

- des banques régionales au nombre de treize.
- une banque nationale dite "fédératrice".
- une banque de prêts sur gages.

#### **Les banques régionales.**

Les entités régionales regroupant un certain nombre d'agences, sont conçues au départ comme filiales autonomes. Plusieurs critères ont été retenus pour arrêter le nombre et la consistance des banques régionales, l'objectif étant d'en faire des banques de proximité : critère de taille, de distance, et surtout de rentabilité financière pour convaincre les futurs acquéreurs.

#### **La banque "nationale".**

L'argumentation pour le maintien, à titre transitoire, d'une banque "nationale" est présentée sous un double aspect :

- prise en charge de la "liquidation" des écritures comptables, de la gestion des portefeuilles clientèle non performants...
- centralisation d'un certain nombre de fonctions jusqu'à la privatisation totale : relations internationales, trésorerie, système informatique, formation. Cette centralisation présente un intérêt commercial certain pour les entités nouvelles qui, cependant, demeurent complètement libres de leur gestion.

#### **La banque "Prêts sur gages".**

Il s'agit de la filialisation de l'activité héritée du Crédit Municipal entité qui avait été à l'époque de la gestion centralisée rattachée à la BDL.

### **3.3.3) PORTEE DU PROJET BDL.**

D'importantes remarques sont à apporter au projet de restructuration de la BDL et de la privatisation des éventuelles nouvelles banques régionales.

---

<sup>1</sup> F. MEDJAHED, "L'informel menace les banques en Algérie". LIBERTE. 10 mai 2005. In [www.algerie-dz.com](http://www.algerie-dz.com)

En premier lieu, il convient de relever que ce projet au schéma pourtant simple, est en gestation depuis plusieurs années. Il y aurait eu accord sur son contenu (peut être pour donner suite aux engagements pris à l'égard des institutions financières internationales dans le cadre du PAS). Cependant, aucune décision concrète n'a été prise pour sa mise en oeuvre<sup>1</sup>, ce qui traduit un manque de clarté certaine dans les intentions réelles des institutions concernées et enlève toute crédibilité à la démarche de privatisation des banques.

En second lieu, l'opacité et l'insuffisance d'informations qui entourent cette opération signifient une absence totale de stratégie de restructuration et de privatisation du secteur bancaire. Ce qui tendrait à expliquer la recommandation de la mission de la Banque mondiale d'engager une banque d'affaires spécialisée pour assister le gouvernement dans la préparation de la privatisation du secteur bancaire.

En troisième lieu et comme déjà mentionné précédemment, alors que la direction et le contrôle des opérations de restructuration et de privatisation des entreprises publiques a été confiée aux holdings et à leur coordinateur le CNPE, pour le secteur bancaire c'est le Ministère des finances qui assure cette mission. Ce dernier a donné délégation au management de la BDL d'assurer la gestion du projet de restructuration et de privatisation de cette institution, qui devient de ce fait juge et partie de l'opération, la première du genre il faut le rappeler. Les difficultés, que cette opération a rencontrées, ont compromis tout le projet.

En 2005, et dans un souci de modernisation, le gouvernement a prévu que trois opérateurs principaux ouvrent largement leur capital. Il s'agit entre autre de le CPA, la BNA et évidemment la BDL. Selon les pouvoirs publics, ils sont entrain de relooker<sup>2</sup> ces établissements pour avoir des partenaires de premier à l'international.

L'exemple du projet BDL est illustratif de l'absence de stratégie dans la démarche de privatisation bancaire, et d'une façon plus large dans la politique de désengagement de l'Etat propriétaire. Cependant, il ressort de l'examen du schéma proposé que la tendance exprimée, sans que les objectifs d'un tel schéma ne soient explicitement exposés, est celle d'un découpage territorial de la banque existante en plusieurs petites banques, alors que la tendance générale qui se développe dans le secteur bancaire est celle des regroupements des moyens et de la consolidation des activités bancaires et financières.

---

<sup>1</sup> Projet lancé sous le gouvernement Benbitour (1999/2000). Il a pris la forme d'un duel entre A. Temmar chargé de la coordination des réformes et A. Benachenhou ministre des finances. Pour le premier, il y a nécessité d'ouverture du capital des banques publique. Pour le deuxième, l'existence d'un danger pour les entreprises publiques en cas de privatisation d'une des six banques publiques.

<sup>2</sup> Entretien avec A. BENKHALFA, secrétaire général de l'association des banques et des établissements financiers (ABEF), in O. MARSAUD, "le système bancaire en Algérie; sur les pas de la réforme et de la modernisation ". Afrique du Nord. 30 juin 2005.



## SECTION 4. MARCHE ET POSITIONNEMENT DES BANQUES PUBLIQUES

La loi sur la monnaie et le crédit 1990 a mis fin à l'intermédiation financière du modèle de financement, par le crédit inflationniste, des années 70.

Les réformes monétaires et financières vont compléter la transformation du système bancaire par l'émergence d'un cadre boursier nouveau (1993/1996) qui faisait défaut auparavant. L'objectif visé consiste à procéder à une édification institutionnelle globale et indispensable à la canalisation de l'épargne, au moyen des deux canaux généralement utilisés :

- le système d'intermédiation bancaire ou de finance indirecte qui permet à l'épargne de se placer auprès des banques pour être transformée en moyens de financement de la production et des investissements.
- le système d'intermédiation financière ou de finance directe dans lequel l'épargne est confié directement aux entreprises par le biais du marché financier des titres.

La problématique des réformes dans les pays en développement semble être celle de savoir s'il y a lieu de privilégier l'une ou l'autre de ces deux formes d'intermédiation dans le contexte actuel d'une économie en transition vers le marché. De l'orientation qui sera donnée par la réponse à cette alternative dépendra le positionnement des banques sur les marchés, leur mode d'organisation et le choix des activités à promouvoir.

Avec le tournant pris pour l'économie de marché, le redéploiement des banques publiques algériennes pose de façon cruciale la question du repositionnement organisationnel et fonctionnel du système d'intermédiation. La déréglementation monétaire et l'innovation financière ont pour objectif d'aider à ce redéploiement. L'ouverture du secteur à la concurrence de banques privées et l'émergence concurrentielle du marché des capitaux et de trésorerie offrent aux banques publiques l'occasion de se positionner dans l'intermédiation indirecte et dans l'intermédiation directe. Le but est de transformer la banque publique en interface active entre les marchés directs et les marchés de financement intermédiaires.

### **4.1 LE CHOIX ENTRE FINANCE DIRECTE ET FINANCE INDIRECTE.**

L'intermédiation bancaire ou finance indirecte correspond à une économie d'endettement. Dans cette économie, les modes et circuits de financement sont dominés par les banques, et les prêts bancaires jouent un rôle essentiel. Les banques se refinancent sur le marché bancaire ou auprès de la Banque centrale.

Dans une économie de marché financier ou finance directe, les entreprises et l'Etat s'endettent par émission de titres de créances qu'achètent les épargnants. Le marché est le point de jonction entre les prêteurs et emprunteurs, et les banques ne jouent qu'un rôle de courtiers pour l'émission et la circulation des titres. La Banque centrale est partie active de ce marché en achetant et en vendant les titres d'Etat et contribue ainsi à l'expansion ou à la contraction de la masse monétaire<sup>1</sup>.

Dans la pratique du financement de l'économie, il n'existe pas d'exclusion d'un système d'intermédiation par un autre.

La réalité n'offre guère ces modes purs de financement de l'économie. Dans la réalité, l'organisation financière d'un pays emprunte à l'un et à l'autre modèle. Tous ce que l'on peut discerner en pratique ce sont l'existence de systèmes dominés par les marchés (Etats-Unis,

---

<sup>1</sup> S. DIATKINE, *Les fondements de la théorie bancaire*, Dunod, Paris, 2002.

Grande-Bretagne) et des systèmes dominés par la banque (Allemagne, Japon) <sup>1</sup>. Les pays du Maghreb se trouvent évidemment dans cette dernière catégorie<sup>2</sup>.

La théorie<sup>3</sup> à son tour n'autorise guère une conclusion tranchée. Il n'est guère possible en théorie de dire que tel système est supérieur à l'autre. L'intermédiation financière par la banque n'est guère une seconde solution.

En fait, comme toute réforme, celle du système financier part d'une situation et de données sociales, politiques et culturelles bien enracinées. Celle des pays de Maghreb est dominée quasi exclusivement par la banque<sup>4</sup>. Il n'est guère possible d'envisager une restructuration fondée principalement sur les marchés.

En Algérie, le redéploiement des banques pose de façon cruciale la question du repositionnement organisationnel et fonctionnel du système d'intermédiation. La déréglementation monétaire et l'innovation financière ont pour objectif d'aider à ce redéploiement.

Dans ce cas de figure, les banques publiques se trouvent devant deux stratégies possibles; une stratégie d'intermédiation indirecte et une stratégie d'intermédiation directe. Dans ce point, nous allons présenter les deux situations proposées au secteur bancaire public:

#### **4.1.1) S'AGISSANT DE LA STRATEGIE D'INTERMEDIATION INDIRECTE**

La problématique, dans ce domaine, consiste essentiellement à rendre plus dense le tissu sectoriel et ce, d'amont en aval. Les objectifs stratégiques sont de créer un pouvoir de marché en matière de liquidité et de rentabilité. Les créneaux à investir sont ceux de la régulation, de la désintermédiation et de la marchandisation.

##### **4.1.1.1) Le positionnement dans la régulation :**

Pour clarifier l'espace monétaire et financier des ressources de l'économie et en réguler l'organisation et le fonctionnement concurrentiel, la réforme a architecturé le système d'intermédiation de façon décentralisée et a configuré pour lui des autorités de supervision à vocation spécialisée par secteur, marché, segment ou instrument.

L'architecture est fournie par la cascade et la nomenclature d'autorités suivantes :

1. *Les autorités de tutelle* : autorités suprêmes d'agrément ou de radiation d'un marché financier, leurs fonctions sont actuellement assurées par :
  - ✓ La Banque d'Algérie pour tous les produits à court terme, ayant une influence sur la politique monétaire : monnaie, quasi monnaie, produits d'épargne sociale sur compte ;
  - ✓ La COSOB<sup>5</sup> pour les produits d'épargne sur titres à long terme.
2. *Les autorités de marché* : Ces autorités reçoivent par délégation des autorités de tutelle des missions de surveillance de la réglementation et du fonctionnement des transactions sur un marché donné. En Algérie, ces autorités sont représentées par la Commission des Opérations de Banque et la Société de Gestion de la Bourse des Valeurs.

---

<sup>1</sup> Z. MIKDASHI, "Les banques à l'ère de la mondialisation", Edition Economica, Paris, 1998.

<sup>2</sup> T. DAOUDI, *La banque au Maroc*, Beni Snassen, 1999.

<sup>3</sup> J. MATOUK, "Systèmes financiers français et étrangers" - Tome 1 : Banques ; instruments, institutions et gestion bancaires, Dunod, Paris, 1991.

<sup>4</sup> H. ALAYA; Les réformes économiques au Maghreb : "La finance dans la transition au Maghreb" HEC Tunis. Alger 1995.

<sup>5</sup> Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse organisme constituant de la Bourse d'Alger.

3. *Les autorités financières* : Recevant leurs attributions des autorités de marché, ces autorités ont pour mission l'organisation professionnelle, le contrôle matériel et la compensation financière du marché. Il s'agit de la Chambre de Compensation de la BA et de la Chambre de Compensation de la Bourse d'Alger.
4. Les autorités de négociation : Elles reçoivent leurs attributions des autorités financières qui les agréent pour un marché financier donné. Ce sont les intermédiaires qui assurent les transactions, les contreparties et la compensation des opérations.

L'ensemble de ces autorités a vocation à développer, par la régulation, la protection de l'épargne et favoriser la constitution d'un actionnariat de masse, faisant bénéficier l'économie d'un financement de marché sans endettement ni inflation. Leur mission est d'orienter l'épargne sur des titres longs grâce à la transparence d'un système d'information, la détermination d'un système de transaction et la fiabilité d'un système de protection et de distribution des revenus.

Les banques et les institutions financières peuvent participer pleinement à ce système de régulation et se positionner à tous les niveaux de hiérarchie régulatrice (à l'exception des niveaux de tutelle suprême). Elles interviennent dans ces activités de régulation sous deux formes :

- ✓ La forme d'actionnaire des sociétés d'autorités financières, de marché ou de négociation ;
- ✓ La forme d'opérateur de marché : adhérents compensateurs, adhérents mainteneurs de marché, négociateurs, contreparties en régularisation ou en développement.

Ces activités sont nouvelles en Algérie : les banques peuvent, pour la première fois, intervenir pour leur propre compte et améliorer leur schéma de rentabilité, exclusivement centré jusque-là sur la relation banque-entreprise. Il leur reste encore à évoluer vers l'activité de détail bancaire et de services électroniques d'une clientèle privée de masse. Ces nouveaux horizons d'activité sont les axes majeurs de la refonte des missions et des structures du système bancaire et les stimulants décisifs de la diversification de ses créneaux de rentabilité.

Les créneaux de clientèle doivent positionner la banque comme banque d'entreprise, banque de groupe, banque de marché, banque de détail, banque à distance et banque pour compte propre. Ces créneaux couvrent l'intermédiation de bilan et l'intermédiation de marché et englobent les activités de bas de bilan, de haut de bilan et de hors bilan.

Les créneaux que la déréglementation monétaire et financière ouvre sont en fait ceux de la désintermédiation et de la marchandisation de l'économie.

D'importants investissements sont nécessaires pour moderniser le système bancaire et financier et lui permettre d'occuper ces créneaux. Ces investissements ont pour objet de faire émerger des institutions, des instruments et des mécanismes en service d'appui au système d'intermédiation et à ses circuits de base, à savoir les circuits amont de collecte de l'épargne financière et les circuits aval de distribution de crédit, de moyens de paiement et de services à la clientèle.

Le positionnement dans l'intermédiation de marché et l'intermédiation bancaire est soumis au défi de converger avec les normes de l'économie mondiale et d'investir son schéma de globalisation financière. Ce schéma est basé sur un triple créneau de la monnaie liquide ou électronique, du titre négociable et du service d'appui financier.

#### **4.1.1.2) Le positionnement dans la désintermédiation :**

Le positionnement dans ce créneau est une réponse institutionnelle, instrumentale ou opératoire des banques à la réforme de régulation du système d'offre. Il permet de passer de l'intermédiation de bilan et de crédit à une intermédiation de marché de haut de bilan et de hors bilan. Il demande un considérable effort de modernisation des missions, méthodes et moyens du système bancaire. Ce tournant, qui doit être impérativement pris, est prévu par la déréglementation. Il s'agit d'implanter une logique de libre circulation des capitaux par la libre négociabilité de titres. Il est contrarié par les ambiguïtés de la transition et par son système informel de régulation par les surliquidités.

Sans processus de désintermédiation délibérée des missions bancaires, il est vain d'espérer réformer le système par le seul réaménagement de ses structures d'organisation ou de ses procédures de fonctionnement. Les missions bancaires doivent évoluer :

- ✓ d'une philosophie axée sur les actifs et les emplois à une vision plus centrée sur le passif et son pool de ressources ;
- ✓ d'une activité basée sur la monnaie scripturale à l'activité orientée sur l'émission et le négoce de titres ;
- ✓ des activités de bas de bilan rémunérées par des marges vers des activités de haut de bilan et de hors de bilan rémunérées par des commissions.

La réforme financière a ouvert par ses innovations la voie à cette forme d'intermédiation titrisée de marché. Pour que les banques puissent s'engouffrer dans cette brèche, deux préalables doivent être satisfaits :

(a) Le préalable bancaire : les banques doivent se réformer en investissant, via des filiales, les nouveaux statuts de sociétés ou d'institutions financières proposés par la loi sur la monnaie et le crédit ;

(b) Le préalable financier : il faut que soient levés tous les obstacles à la création, la circulation et la libre négociation des titres par la régularisation simplifiée et constante des titres de propriété et de créance et la titrisation des actifs physiques par leur transformation en actifs financiers négociables sur le marché.

#### **4.1.1.3) Le positionnement dans le décloisonnement :**

Il s'agit de positionner la banque au niveau de :

##### **1) La finance amont :**

Le système a besoin d'accéder à des ressources institutionnelles de refinancement, de garantie, de caution mutuelle ou de réassurance. Ce segment est par vocation celui des institutions financières spécialisées dans le développement amont de la croissance, de l'exportation ou de l'innovation. Il doit être maillé par des institutions à spécialisation sectorielle, régionale ou instrumentale : institutions de capital-risque, de fonds commun de créance ou de prêts participatifs. Le financement de ces infrastructures institutionnelles en amont du système est à rechercher auprès de deux acteurs lourds :

- ✓ l'investisseur institutionnel et ses maisons de trésorerie ou de capitaux,
- ✓ l'Etat et ses agences ou caisses de services d'appui financier.

##### **2) La finance centrale :**

Ce niveau de la filière est par excellence celui de l'intermédiation bancaire et concentre sa vocation de base sur la transformation de la monnaie en crédit ou en titre. Le défi qui est lancé aux banques est d'évoluer du crédit refinancé par la BA au crédit refinancé par le

marché. Ce passage de l'intermédiation par l'inflation à l'intermédiation par l'épargne nécessite une profonde réorganisation du fonctionnement bancaire et une importante réactualisation du tissu sectoriel.

La banque doit renouveler sa vision statutaire et décloisonner ses missions. Le modèle de tissu bancaire doit s'enrichir et couvrir un large éventail de vocations : banques universelles, banques mutualistes ou coopératives, caisses d'épargne et de prévoyance, caisses de crédit mutuel, sociétés financières.

### **3) La finance aval :**

Ce segment de la filière bancaire exige une totale réforme des missions, méthodes et moyens de la banque publique. La banque doit élargir sa vocation de rentabilité à l'activité pour compte propre ou pour compte de sa clientèle (en haut et hors bilan). Elle doit asseoir son nouveau schéma de rentabilité sur des missions de banque d'entreprise, de groupe, de marché, du détail bancaire, et de banque à distance.

L'organisation et le fonctionnement de la banque aval doivent s'adapter à des stratégies de proximité personnalisée de sa clientèle. Le réseau bancaire doit devenir un outil de base dans les métiers de la distribution bancaire de produits ou de services et constituer l'infrastructure du système d'information, de règlement, de paiement et de compensation des créances et des transactions de l'économie.

La banque aval a pour vocation d'être le conseil, l'expert et le concepteur de solutions pratiques de financement, de placement ou de gestion monétaire et financière des patrimoines de son marché de clientèle.

Pour adopter la stratégie d'intermédiation indirecte, le système bancaire doit évoluer vers un système de place et de centre financier pour équiper en moyens informatiques l'infrastructure et la logistique de son système global d'information, de communication, de management et d'audit des marchés. La constitution du système d'intermédiation en place bancaire et en centre financier est un impératif technique, monétaire et financier. Il s'agit de décloisonner les activités d'intermédiation et d'interconnecter les marchés de la monnaie avec les marchés du titre et du crédit.

Les moyens de cette interconnexion passent par la création de taux d'intérêt de référence et par la mise en place d'une structure à terme d'échéance, qui permettent d'uniformiser les évaluations financières de compartiments de marchés différents et de fournir aux capitaux les conditions absolues de leur mobilité : ceux-ci doivent pouvoir se déplacer sans interruption du jour le jour monétaire au taux obligataire à long terme.

#### **4.1.2) S'AGISSANT DE LA STRATEGIE D'INTERMEDIATION DIRECTE :**

Il s'agit d'occuper :

##### **4.1.2.1) Le créneau de la marchésation :**

Le souci des réformes doit être de préserver impérativement l'efficacité des marchés. Cette efficacité doit être obtenue à travers les actions suivantes :

- ✓ L'extension des compartiments de marchés secondaires pour la liquidité et la couverture des placements ;
- ✓ L'élargissement de la gamme des intervenants professionnels dans tous les créneaux de la filière bancaire et financière,
- ✓ La mise en place d'infrastructures de diffusion de l'information de cotation.
- ✓ La spécialisation institutionnelle par type d'activité ou de marché,

- ✓ L'emploi des procédures d'arbitrage, de couverture et de spéculation,
- ✓ L'organisation d'opérations de compensation de titres dématérialisés.

Cet objectif d'efficience des marchés offre aux banques de considérables opportunités de se redéployer dans l'intermédiation directe, en participant aux activités d'animation, de régulation et d'arbitrage de marché. Les marchés à instrumenter en produits, intervenants et compartiments, sont :

- ↪ les marchés monétaires relatifs à l'échange de la monnaie contre de la monnaie ;
- ↪ les marchés financiers relatifs à l'échange de titres contre de la monnaie ;
- ↪ les marchés dérivés relatifs à la couverture des risques de marché ;

Il convient de généraliser le principe de non-discrimination et ouvrir ces marchés à tous les agents de l'économie : Trésor Public- Banques- Entreprises.

Actuellement, si les entreprises peuvent accéder au marché financier des capitaux, elles ne peuvent encore intervenir directement sur les marchés de trésorerie monétaire (où seules les banques et le Trésor ont accès). Les grandes fonctions à développer et les grands créneaux de marchandisation à investir sont :

### 1) Le créneau du marché primaire :

Cette fonction permet à l'épargne liquide de se confier directement aux entreprises. Elle permet la transformation de la monnaie d'épargne en titres de propriété ou de créances. C'est elle qui assure le financement de l'économie par des épargnants actionnaires ou créanciers accessibles par les procédures réglementaires d'appel public à l'épargne.

La dynamisation de cette fonction de transformation primaire de la monnaie en titres, passe par l'accélération de trois processus réformateurs :

- ✓ La désintermédiation qui exclut les banques, établissements de crédits, du face à face entreprise épargnant ;
- ✓ La titrisation qui permet de transformer tout actif physique en titre financier négociable ;
- ✓ La marchandisation qui accroît la fongibilité des titres et leur transformation en monnaie sur simple transaction de marché.

### 2) Le créneau du marché secondaire :

Cette fonction de marché financier est un complément indispensable à la bonne marche de la fonction primaire : elle a pour objet de permettre à l'investisseur primaire à long terme de se désengager ou de modifier la structure de son portefeuille à tout moment. Elle assure la liquidité et la mobilité des placements (vendre et acheter quand on veut).

Les intervenants animateurs d'un marché secondaire sont les market-makers, les contrepartistes, les arbitragistes et les spéculateurs. Il faut, de façon impérative, susciter leur émergence. Les banques ont vocation à occuper ce créneau par le biais de filiales spécialisées.

Sans cette fonction de marché secondaire, aucune efficience de marché ne peut être atteinte, aucune opération de financement par l'épargne réussie et aucune diffusion des risques de l'économie au sein du marché possible.

### 4.1.2.2) Le créneau de mutation des structures de concurrence :

Par les sommes qu'elles mettent en jeu, les restructurations et les privatisations nécessitent le recours au marché financier et à son immense pouvoir de captation de l'épargne. Ce recours a lieu aussi bien dans le cas de croissance interne (acquisition d'actifs réels) que de croissance externe (acquisition d'actifs financiers).

Dans cette optique, les opérations particulières que sont les Offres Publiques d'Achat (OPA), les Offres Publiques d'Echange (OPE) ou les cessions de blocs de titres confèrent au marché financier un rôle déterminant dans la déségmentation des taux de profit par restructuration des conglomérats de branches fermées. Les banques modernes investissent couramment ce créneau de courtage.

Il importe de rappeler que ces trois grandes fonctions de marché sont des fonctions de financement et de portefeuille. En Algérie, elles ne donnent lieu qu'à des fonctionnements au comptant. Seules les transactions sur monnaie et sur titres longs sont actuellement autorisées.

Il manque donc au paysage financier algérien les marchés dérivés à terme et d'options et leur fonction fondamentale de couverture des risques du système d'offre.

La configuration actuelle des marchés est globalement régulée de façon institutionnelle. Elle doit être complétée par des marchés de gré à gré à régulation contractuelle privée. Cette évolution souhaitable vers des marchés dérivés organisés et des marchés de gré à gré libres est dans l'attente de deux décantations stratégiques :

- ✓ l'une, concerne le compromis que la transition aura su établir entre un système de régulation publique et un système de marché autorégulateur. Ce compromis pose la question de la privatisation de la fonction financière en Algérie ;
- ✓ l'autre, touche davantage au dosage qu'on aura pu effectuer entre un système d'intermédiation directe et un système d'intermédiation indirecte.

Ce dosage est une dialectique entre la réalité du pays (dominance de la banque) et la réalité mondiale (dominance des marchés).

#### **4.2 LES LIMITES ET LES AVANTAGES DU MARCHE FINANCIER.**

Le marché financier ne répond que dans de faibles proportions aux besoins de financement des entreprises. Cependant les effets de l'émergence de ce marché pendant la période transition n'en sont pas moins positifs.

Selon de nombreuses études et analyses, la croissance des marchés financiers, tout au moins dans les pays émergents, n'apparaît guère comme un facteur favorable au développement économique<sup>1</sup>.

En effet, les observations sur l'évolution des marchés financiers et leur rôle dans l'économie ont retenu un certain nombre de constats communément admis.

- Le financement de l'investissement productif n'intéresse que très marginalement les marchés financiers. Si dans les pays de l'OCDE<sup>2</sup>, le volume des échanges en bourse concernant les nouvelles émissions n'excède pas 5% du volume global des échanges, il n'est que de 1% dans les pays en voie de développement<sup>3</sup>.
- Les petites et moyennes entreprises n'ont pratiquement pas accès au marché financier, qui privilégie les grandes entreprises. Or ce sont les PME qui constituent le tissu économique algérien et qui ont le plus besoin de ressources pour assurer leur développement.
- La surcapitalisation boursière provoque un effet de détournement des ressources financières qui autrement auraient été acheminées vers le financement d'activités productives.

Cependant, la mise en place d'un marché financier performant fait partie intégrante des réformes structurelles de l'économie. Cette mise en place doit normalement favoriser la transition vers la régulation par les mécanismes de marché des produits financiers à l'instar

---

<sup>1</sup> A. JOSEPH, "Le rationnement du crédit dans les pays en développement : le cas du Cameroun et de Madagascar", L'Harmattan. Paris. 2000.

<sup>2</sup> OCDE: Organisation pour la Coopération & le Développement Economique

<sup>3</sup> Z. MIKDASHI, "Les banques à l'ère de la mondialisation", Edition Economica, Paris, 1998.

des autres produits et services. Elle doit aussi pallier les lacunes et défaillances du système bancaire et encourager les investisseurs, notamment étrangers.

En Algérie, la mise en place d'un marché financier devait prendre en charge le financement de l'investissement des entreprises, jusqu'à présent ce n'est pas le cas. Il faut préciser qu'à aucun moment, il n'a été envisagé, en Algérie, de solliciter le marché financier pour la couverture des besoins longs ou très longs des investissements. Cette insuffisance s'est traduite par un blocage de l'investissement productif. La construction d'une économie financière de marché projetée par la loi sur la monnaie et le crédit suppose une titrisation de l'économie pour permettre la plasticité et la fluidité nécessaire à la transformation des actifs physiques en actifs financiers et leur négociation sur le marché. Or, la privatisation connaît une immobilité préjudiciable au devenir des entreprises et partant du secteur productif national et ne fait que retarder l'échéance d'un marché financier incontournable.

En fait la question ne semble pas être le choix du système financier (finance directe et finance indirecte), mais plutôt la proportion respective des deux modes de financement à instaurer. Il est possible d'avoir un système bancaire avec un marché boursier presque inexistant, l'inverse n'est pas vrai.

Il semble, compte tenu de l'état de sous développement des marchés financiers, de l'ampleur du secteur informel, de la profondeur de l'influence de la religion, que les marchés financiers ont une place à acquérir.

Il reste cependant que la priorité des priorités réside dans la mise en place d'un système bancaire moderne, adapté et performant, c'est à dire un système capable de transmettre les impulsions de politique économique, de financer la croissance économique et enfin et non des moindres, un système capable de fournir et d'assurer un système de paiements performant.

### **4.3 DEVELOPPEMENT ET MODERNISATION DU SYSTEME DE PAIEMENT**

#### **4.3.1) BILAN DU SYSTEME DE PAIEMENTS :**

Un système d'intermédiation est efficace s'il assure une bonne gestion du système de paiements et s'il réalise une bonne allocation des ressources. Pour les opérations les plus classiques, le système de paiements des banques publiques demeure nettement archaïque. Les causes sont pour l'essentiel imputables au système lui-même, malgré les récriminations à l'encontre de l'environnement dont le secteur des postes et des télécommunications.

Aucune innovation n'a été introduite dans le système de paiements durant les années 90. Seul le modèle de chèque institué par la Banque d'Algérie en 1994 est mis en circulation, mais son traitement automatique n'est pas encore opérationnel. Les modèles d'ordres de virement et de paiement que la BA a institué en même temps ne sont pas non plus opérationnels.

Avec ou sans informatique, les délais d'acheminement des flux financiers ne connaissent aucune amélioration, quand ils ne se dégradent pas. Ils sont convenus entre banques qui ne respectent pas ceux fixés par la BA.

Le système bancaire est le principal responsable de pareille situation ; on ne peut incriminer sans discernement l'environnement pour déresponsabiliser des institutions et donc des hommes. Le refus du chèque en tant que moyen de paiement est très significatif de la sanction par la défiance à l'égard de l'ensemble du système bancaire.

Aux lenteurs de traitement s'ajoutent les incidents de paiement. Certes, il en existe dans tous les systèmes de paiement mais ils sont alors sanctionnés selon la loi. En Algérie, la loi a conféré au titulaire d'un chèque impayé des droits exorbitants puisque, sans préjudice des poursuites pénales auxquelles s'expose l'émetteur du chèque et des sanctions infligées par le système bancaire (interdiction de chéquier en cas de récidive), le bénéficiaire du chèque :



- se fait remettre par la banque qui rejette le chèque un « certificat de non paiement » qui le dispense de la procédure du protêt ;
- peut, sur simple demande à pied de requête, obtenir du président du tribunal une décision ayant force d'ordonnance autorisant la saisie conservatoire de biens suffisants et leur vente pour être désintéressé du montant qui lui est dû.

La défiance à l'égard du chèque est une tare qu'aucune démarche n'est parvenue à enrayer. Or, dans le monde moderne, la monnaie scripturale reflète le degré d'efficacité du système bancaire.

En Algérie, cette défiance peut susciter et encourager des comportements ambigus de certains opérateurs économiques à l'égard de la fiscalité; les entreprises privées elles-mêmes recourent souvent aux paiements par espèces pour contourner les délais prohibitifs d'acheminement des flux bancaires et pour éviter les déboires des chèques impayés.

S'il est vrai que le niveau des revenus ne permet plus à nombre de salariés de laisser des dépôts importants dans leurs comptes, il n'en reste pas moins vrai qu'un système de paiements plus performant et comportant des mécanismes de retrait adaptés (distributeurs automatiques de billets) notamment, ferait évoluer les habitudes des ménages en matière d'utilisation de la monnaie scripturale et même électronique.

Tout se passe comme si les banques ne font aucun effort pour améliorer le système de paiement en vue d'exploiter au mieux la « monnaie en route » et tirer profit de l'escompte des chèques en travaillant avec l'argent de la clientèle. Ou alors, il faut considérer que l'inertie qui frappe ce système est une ingéniosité visant à fournir aux banquiers des moyens de pression sur la clientèle.

De fait, banques et entreprises publiques n'ont rien fait pour remettre en vigueur des moyens de paiement – comme la lettre de change – qui avaient pourtant été largement usités dans le passé et dont les mérites sont nombreux : fluidité des relations commerciales entre fournisseurs et clients, financement causé des besoins au titre de la transaction par les banques et refinancement transparent par l'Institut d'émission.

Tout ce qui précède, c'est le constat des différentes missions d'audits national et international engagées pour l'évaluation du secteur.

L'audit institutionnel des banques publiques réalisé en 1992-1993, en même temps que l'audit des états financiers à fin 1991, a mis en avant leurs besoins de renforcement en la matière.

Le renforcement institutionnel concerne le renforcement des principales fonctions des banques, notamment, la fonction commerciale (collecte des ressources et distribution de crédit), la gestion de trésorerie, le contrôle interne, la comptabilité, l'informatique, la gestion des ressources humaines et la formation.

Les résultats de l'audit institutionnel des banques ont permis l'élaboration des plans d'actions de renforcement institutionnel par banque, avec échéancier de réalisation. Dans ce cadre, des contrats de performance ont été initiés à partir de l'année 1995 et ont constitué un pré-requis pour l'agrément des banques publiques.

Le renforcement institutionnel des banques concerne aussi la modernisation et le développement des paiements en tant que service bancaire de base.

Le système de paiements est un bon indicateur du fonctionnement d'une économie, en particulier, dans un contexte d'économie de marché.

Selon un consensus général<sup>1</sup>, le système de paiements d'un pays donné comprend les institutions intermédiaires financiers, les instruments de paiements et les procédures de paiement et de recouvrement. Ces éléments doivent intégrer le système d'information et de communication entre les institutions intermédiaires financières.

---

<sup>1</sup> J. BREMOND & A. GELEDAN, *Dictionnaire économique & social*, Hatier, 1985.

Le développement des institutions et les progrès en matière d'intermédiation bancaire ont entraîné l'évolution et la diversité des instruments de paiement. Les nouvelles technologies de transmission de données et les progrès en informatique sont à la base de l'amélioration extraordinaire des procédures de paiement et de recouvrement dans les pays développés et les pays émergents.

C'est dans ce contexte, que l'Algérie engage un projet de développement et de modernisation de son système de paiement, sur la base des principes et standards internationaux.

#### **4.3.2) OBJECTIFS DU DEVELOPPEMENT ET DE LA MODERNISATION DU SYSTEME DE PAIEMENTS :**

La BA a engagé avec le concours de la Banque Mondiale un projet de développement de l'infrastructure du système financier algérien. Dans le cadre de la mise en place ce projet, la BA a bénéficié d'un prêt de 16.5 millions de dollars et de l'assistance de la Banque Mondiale<sup>1</sup>. Le développement et la modernisation du système de paiements visent les objectifs suivants :

- ✓ adapter les systèmes de paiement, de compensation et de règlement interbancaire aux besoins des usagers (particuliers, entreprises et administrations) et aux exigences d'une économie moderne, notamment, par la prise en compte des nouveaux instruments électroniques ;
- ✓ réduire les délais de règlement, notamment des échanges hors place ;
- ✓ rationaliser et améliorer les procédures et mécanismes de recouvrement des chèques et autres instruments de paiement sur support papier ;
- ✓ promouvoir l'utilisation des paiements scripturaux en remplacement des paiements en espèces par l'amélioration de la qualité et la réduction des délais de traitement et de règlement ;
- ✓ se conformer aux normes internationales en matière de gestion des risques de liquidité, de crédit et de protection contre les risques systémiques, en particulier, dans le cas de règlement des opérations de gros montants et des règlements des systèmes de compensation multilatérale ;
- ✓ renforcer l'efficacité et la sécurité des échanges et du règlement des opérations de bourse.
- ✓ moderniser le système d'information de la BA en tant que complément nécessaire et appui au système de paiement et au traitement des opérations de politique monétaire, couverture de change, etc.

Les préalables à la modernisation et au développement du système de paiements sont:

- *la normalisation des instruments de paiements et la standardisation des échanges;*
- *l'existence d'un réseau de télécommunication fiable, efficace et sécurisé.*

Ce projet a pour finalité un système de paiement interbancaire moderne, aussi bien au niveau des paiements de gros montants en temps réel que des paiements de masse, qui assureront des transferts de fonds efficaces, sûrs et rapides tout en observant les recommandations du comité ad hoc de la Banque de Règlement Internationaux.

La BA a promulgué la réglementation en matière de normalisation des instruments de paiements (chèque, virement et carte bancaire) et a édicté les règles de constitution du Relevé d'Identité Bancaire (RIB). Les standards des échanges seront élaborés progressivement pour chaque composante du système de paiement.

---

<sup>1</sup> Rapport Banque d'Algérie, Evolution économique et monétaires en Algérie. Juin 2003.

Le système de paiement de gros montant en temps réel (RTGS) nécessite comme préalable l'existence d'un réseau de télécommunication fiable, efficace et en particulier sûr.

Pour ce qui est du réseau de télécommunications, la BA a négocié avec le Ministère des Postes et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC) la réalisation d'un réseau dédié à la BA et la communauté bancaire en 2002<sup>1</sup>. Ce réseau représente la première expérience dans la matière du développement de la télécommunication bancaire. Il s'agit d'un réseau d'abonné fermé à grand débit, fiable, efficace et sécurisé. C'est une espèce de DHL bancaire qui comprend une messagerie propre aux banques. Cette messagerie permet de transmettre le courrier d'une banque à une autre, d'une agence à une autre. L'accord comprend en particulier la maintenance du réseau. Il s'agit d'une maintenance spécifique du fait que ce réseau doit fonctionner en permanence.

En plus un réseau Télécom, qui représente une nouvelle génération de dz.parc est sur le point d'être installé. Il s'agit de réaliser un maillage de tout le réseau Télécom des banques.

#### **4.3.3) COMPOSANTES DE DEVELOPPEMENT ET DE MODERNISATION DU SYSTEME DE PAIEMENT :**

Le développement et la modernisation du système de paiement en cours comprennent:

- le développement du système de paiement de gros montants en temps réel ;
- la modernisation du système de paiement dit de masse ;
- la modernisation du système de paiement sur les marchés.

La mise en place d'un système de règlement bruts en temps réel de gros montant (RTGS) et d'une compensation de petits montants vont faciliter le développement de l'intermédiation bancaires et la gestion des risques, l'émergence de nouveaux services bancaires aux particuliers tels les cartes de crédits et cartes de paiement, renforcer des liens institutionnels et financiers avec les marchés financiers mondiaux et créer un environnement favorisant la participation des banques étrangères au marché financier algérien.

##### **4.3.3.1) le développement du système de paiement de gros montants :**

La BA a entrepris la réalisation du système de paiement de gros montants et de paiements urgents. Ces paiements s'effectueront en temps réel sur les comptes de règlement des banques de façon irrévocable et inconditionnelle et en temps très court sur les comptes des bénéficiaires de ces paiements. La BA veillera à amender la réglementation en vigueur afin de prendre en compte les recommandations du Comité de Paiements et Règlements de la Banque des Règlements Internationaux en matière de gestion des risques de liquidité, de crédit et des risques systémiques.

Le système de paiement de gros montants en temps réel fonctionnera selon les standards internationaux, avec une architecture ouverte permettant le raccordement des participants actuellement en exercice et de nouveaux participants dans le futur. Il sera dimensionné pour prendre en charge les évolutions en nombre d'opérations/jour. La plate-forme centrale sera installée à la BA. Les participants seront raccordés à ce système via leur siège social en utilisant la plate-forme "participant" qui permettra d'émettre et de recevoir les opérations et les informations nécessaires de manière sécurisée.

Les participants éligibles à ce système sont :

- ✓ des participants directs (raccordés directement au système RTGS)
- ✓ des participants indirects (accédés au système RTGS et utilisant les services d'un participant direct)

---

<sup>1</sup> Une convention a été signée entre la banque d'Algérie et le MPTIC en 2002.

Ces deux types de participants assument l'entière responsabilité financière de leurs opérations dans leurs comptes de règlements ouverts dans le RTGS et à la comptabilité de la BA.

Les opérations effectuées entre ces participants sont de opérations de débit, à savoir :

- ↗ virement de banque à banque;
- ↗ virement pour compte de la clientèle;

Les opérations de la BA sont des opérations de débit et de crédit, à savoir :

- ↗ des ordres de crédits au compte du participant (équivalent à un virement interbancaire: cas des opération de refinancement).
- ↗ des ordre de débit au compte du participant (par exemple : pour couvrir les opérations de retrait d'espèces aux guichets de la BA).

Les principales fonctionnalités du système RTGS sont les suivantes :

- ✓ la réalisation des paiements (paiements par virements uniquement) en continu et en temps réel, après vérification automatisée de l'existence d'une provision suffisante au compte de règlement du participant concerné;
- ✓ un système d'optimisation qui pourra être déclenché selon un mécanisme et protocole qui accepte l'ensemble des pratiques en RTGS;
- ✓ le traitement du résultats de compensation par le débit et le crédit simultanés des comptes des participants selon le model "tout ou rien";
- ✓ le règlement espèces des opérations d'achat et vente de titres, géré par le dépositaire central, s'effectue au niveau du système RTGS. Il est basé sur les ordres de virement standard;
- ✓ les tenus des comptes et sous comptes de règlement des participants en temps réel;
- ✓ la supervision des files d'attente et la résolution des blocages systémiques;
- ✓ le système assure l'édition des relevés des comptes de règlements et autres données, effectue divers calcul pour les participants au système et calcule le niveau de la réserve obligatoire constituée.

Le système de RTGS permet de servir des requêtes que les participants peuvent mettre en œuvre par une connexion de type Internet sécurisée. Les requêtes principales d'un participant sont :

- (a) la consultation des positions en temps réel des comptes et sous comptes de règlement;
- (b) la consultation des opérations en attente le concernant (émis et reçu);
- (c) la consultation (liste) des ordres admis et reçus;
- (d) la consultation unitaire d'un ordre ou groupe d'ordres (correspondant, par exemple, à une plage horaire ou aux numéros d'opérations, aux avis de statuts des participants et autres messages administratifs);
- (e) la consultation des mouvements imputés sur compte de règlement, etc.

#### **4.3.3.2) Modernisation des paiements sur le marché financier :**

Ce segment du système de paiement est pris en charge par la COSOB<sup>1</sup> qui a piloté la création d'un dépositaire central qui aura en charge la tenue des comptes titres des banques teneurs de comptes conservateurs et qui procédera à la compensation multilatérale des titres et

---

<sup>1</sup> COSOB: Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse.

à la pré compensation des règlements espèces. Le dépositaire central veillera à la simultanéité entre la livraison des titres et le règlement des espèces sur les comptes courants des banques gérées dans le système de paiement de gros montants en temps réel.

#### **4.3.3.3) Modernisation du système de paiement dit de masse :**

Il s'agit, dans le cadre du projet de développement de l'infrastructure du secteur financier, de mettre en place un dispositif de normes et standards des échanges à même d'assurer la modernisation et la sécurisation :

- des instruments de paiement,
- des procédures de paiement et de recouvrement.

La conception de la modernisation des paiements dits de masse, incluant les paiements par chèque, virement, avis de prélèvement automatique, effets de commerce et la monétique, est en cours.

A ce stade, il s'agit pour la BA et la communauté bancaire de réfléchir sur :

- l'architecture du système de compensation à mettre en place (échange des instruments sous forme électronique dématérialisée, archivage des formules des instruments de paiements, traitement automatisé de la compensation, définition des normes et des standards des échanges pour tout le cycle de vie des opérations de paiement, codification des échanges, formats de messages, etc.) ;
- l'élaboration de la convention de compensation (définition de l'objectif du système, modalités de révision, catégories de participants, rôle et responsabilités du gestionnaire du système, règles de facturation, instruments traités dans le système, calendrier d'échange par type d'instrument, date de règlement interbancaire, modalité de règlement des litiges, surveillance du système, procédures de back-up, règles de sécurité, conditions techniques d'accès au système, conditions techniques de raccordement d'un nouveau participant au système, etc.) ;
- l'élaboration des étapes de réalisation de l'architecture sélectionnée ;
- l'estimation du coût de modernisation du système à entreprendre ;
- l'estimation des changements organisationnels internes à mettre en place par chaque participant au système de paiement de masse.

### **4.4 LE NOUVEAU SCHEMA MANAGERIAL DE LA BANQUE PUBLIQUE**

#### **4.4.1) LE CHOIX MANAGERIAL:**

La mission d'audit des banques qui a été confiée à des sociétés internationales avait mis en avant la nécessité d'entreprendre un traitement rigoureux du portefeuille des banques publiques, ce qui revenait donc, à traiter des déficits structurels des entreprises publiques. Cette mission de contrôle avait, donc, échoué à la Banque Centrale, à travers la commission bancaire qui devait veiller à la mise en place de règles prudentielles draconiennes, en matière d'octroi de crédit.

Pour le reste, ces audits avaient mis, en exergue, la faiblesse du management bancaire en matière d'organisation, encadrement, adaptation au changement et plus particulièrement en matière d'évaluation du risque (et notamment l'informatique et la monétique), les insuffisances du système d'information, du marketing et des télécommunications et de la formation des ressources humaines du secteur. Les rapports d'audit soulignent que l'absence de concurrence incite les banques à l'inertie, la rigidité des systèmes de fonctionnement

entraîne une grande perte de temps aux différents utilisateurs. Ces insuffisances touchent notamment cinq principales fonctions bancaires (commerciale et de gestion des moyens de paiement, gestion des crédits, contrôle de gestion, gestion des ressources humaines, gestion de la trésorerie).

Pour les opérations de mise à jour de leurs systèmes de management, il revient aux banques d'engager leurs programmes de construction organisationnelle et fonctionnelle. Ces programmes sont consacrés aux domaines suivants :

- construction des facteurs - clé de succès de leur croissance ;
- capitaux de fonds propres et d'épargne à long terme ;
- technologies d'information et d'organisation ;
- savoir-faire d'ingénierie et d'expertise ;
- débouchés de produits et de services de qualité ;
- construction des avantages comparatifs de leur développement ;
- infrastructure technologique d'activités à consommer en services par un utilisateur final ;
- maîtrise d'un marché domestique d'épargne et d'investissement à internationaliser.

Ceci suppose que l'organisation et le management soit réordonnés autour d'un capital physique mis en harmonie avec les technologies modernes. La mobilisation de technologies actuelles, du savoir-faire qui est nécessaire à leur maîtrise, et de l'organisation socio-productive capable de les valoriser, suppose le recours au partenariat avec des entreprises étrangères qui ont fait leurs preuves en matière de compétition internationale. De même, cela nécessite la prise en compte, par les managers, de nombreux et nouveaux critères pour faire fonctionner le système de décision en économie de marché, et une structure d'organisation adaptée à ce nouveau style de management.

La loi sur la monnaie et le crédit implante un cadre juridique novateur qui place le système bancaire dans une trajectoire convergente avec les tendances mondiales de l'économie et du management bancaires.

Le système bancaire devait évoluer vers un système de place et de centre financier pour équiper en moyens informatiques l'infrastructure et la logistique de son système global d'information, de communication, de management et d'audit des marchés. La constitution du système d'intermédiation en place bancaire et en centre financier est un impératif technique, monétaire et financier. Il s'agit de décloisonner les activités d'intermédiation et d'interconnecter les marchés de la monnaie avec les marchés du titre et du crédit.

En fin et, pour garantir leur rentabilité, les banques algériennes doivent sortir de leur créneau habituel et unique d'activité limité au crédit d'entreprise. D'un autre côté, leur intermédiation ne peut plus rester confinée à la transformation de la monnaie scripturale en créances bancaires.

Dans l'immédiat, il est urgent que les banques investissent un certain nombre de créneaux d'activités dont la création et le fonctionnement ne devraient pas leur procurer de difficultés majeures. Leur position privilégiée d'intermédiation entre la production d'entreprise et l'épargne individuelle ou institutionnelle va leur permettre d'assurer la jonction entre la finance directe et la finance indirecte.

Dans ce cadre, les banques sont bien les mieux placées pour procéder à la création, en tant que filiales, d'institutions financières spécialisées (filialisation des activités nouvelles).

Ces établissements non bancaires, comme les fonds communs de placement, les fonds de capital-risque et les sociétés de crédit-bail répondent bien aux besoins des pays en transition : ils comblent l'insuffisance d'intermédiation d'un marché financier naissant et celle de la banque limitée par les ratios des règles prudentielles. De même, ils financent

généralement les petites et moyennes entreprises, qui jouent un rôle important dans la croissance globale.

L'intervention du fonds capital-risque et du crédit-bail est même indispensable pour le démarrage des PME nouvellement créées.

Les banques holdings constituent dans ce schéma, les structures idéales pour assurer la jonction avec les investisseurs institutionnels, dont les placements se limitent actuellement au marché monétaire et au marché des bons du Trésor.

De même, Le marché secondaire a pour fonction d'assurer la liquidité et la mobilité des placements. Pour son fonctionnement, il a besoin d'intervenants animateurs dont il faut, d'ores et déjà, susciter l'émergence. Les banques ont vocation à occuper ce créneau par le biais de filiales spécialisées.

#### **4.4.2) LES DIFFICULTES D'APPLICATION**

Plus de quinze ans après la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit, le management des banques n'a pas été en mesure de prendre en compte tous les paramètres nécessaires pour faire fonctionner un système de décision propre à une économie de marché et n'a pas implanté une structure d'organisation et de gestion favorisant ce nouveau style de management. L'environnement de l'activité bancaire n'a pas pu insuffler aux banques le besoin de changement alors que les banques ont continué à reproduire le même style de management compte tenu des pesanteurs qui affectent la gestion du système et des pratiques clientélistes qui se sont développées à l'ombre d'une gestion rigide et éloignée de toute sanction économique.

L'inadaptation des banques publiques, aux plans du management, de la gestion du risque, de la comptabilité et de système d'information est encore aggravée par la démultiplication de responsabilités bancaires, financières et industrielles.

Initier un nouveau style de management compatible avec une économie de marché par rapport à la prise en compte effective de nombreux et nouveaux paramètres, nécessitait une recherche aiguë en ressources humaines. Il était crucial, à ce niveau de prendre en compte les critères liés à la formation, l'expérience, l'imagination, la compétence, l'adaptabilité ou la polyvalence. La difficulté à ce niveau revient au fait que le niveau d'encadrement de l'effectif dans les banques publiques est resté très faible<sup>1</sup>.

La structure d'organisation à favoriser pour promouvoir ce nouveau style de management doit être progressivement construite sur une base élargie et traduire des niveaux de décision et de responsabilité dès la base. Elle est établie sur le principe de la création de centres de profit. Cette structuration est quasiment impossible à appliquer dans la mesure où le système d'offre manque de systèmes d'information, de communication, et d'audit, qui lui permettent, en permanence, de connaître, de maîtriser et d'agir sur la structure de ses coûts et le schéma de ses rentabilités. Le retard dans la maîtrise des logiques d'organisation et des logiques de marché est un handicap décisif pour sa mise à niveau compétitive.

En plus, le secteur public économique, souffre encore de l'absence d'une véritable culture de rationalité économique et financière. Les conditions juridico-pénales qui se rattachent au statut du gestionnaire, ainsi que la considération salariale, ne permettent pas de mobiliser les meilleures compétences.

La rupture espérée des réformes ne s'est encore opérée ni dans les mentalités, ni dans les fonctions bancaires : système de financement, de placement, de paiement, d'implantation à l'étranger, de relation ou de partenariat avec la clientèle.

---

<sup>1</sup> Le personnel global ayant une formation universitaire ou professionnelle constitue 37% de l'effectif total en 2000.

Le service bancaire de guichet, de caisse, de compte, de trésorerie, d'information, de paiement par chèque ou par virement est toujours considéré comme déficient. Sont notamment considérés comme démesurés les délais de traitement des chèques et des transferts de fonds interbancaires (même à l'intérieur d'une même banque).

Dans le domaine des moyens de paiement, des textes de la BA traitent du chèque, des virements et des ordres de paiement. Le chèque a été normalisé, avec des caractéristiques détaillées qui avaient pour objectif d'en faire un instrument qui se traite de façon électronique. Mais l'innovation s'est arrêtée au format mis en place. Quant à l'ordre de paiement, il a été normalisé par la BA, mais les formats fixés ne sont pas appliqués, ce qui traduit le retard accusé par le secteur.

Il apparaît, aujourd'hui, que seule la forme de ces instruments a subi des modifications mais que ceux-ci ne sont (en tout cas pour le chèque) toujours pas très utilisés, beaucoup d'acteurs de la vie économique préférant la monnaie fiduciaire pour des raisons qui tiennent aux lenteurs d'exécution des paiements et des transferts de fonds et un manque de sécurisation du chèque par rapport aux insuffisances observées dans la gestion des comptes clients.

A travers cette étude, nous pouvons dire que d'importants progrès restent à accomplir en matière de management bancaire dans des domaines tels que la stratégie commerciale, la gestion des ressources humaines, l'organisation de la fonction, la gestion des risques ou encore le contrôle de gestion.

Avant d'aborder la partie pratique, qui va nous permettre de constater le management dans l'une des banques publiques à savoir la BEA, il faut revenir sur la notion même du management. Le troisième chapitre donne une vue générale sur ses aspects théoriques, plus particulièrement le management des banques.



## CHAPITRE III. LES ASPECTS MULTIDIMENSIONNELLES DU MANAGEMENT

### INTRODUCTION

Il est certain que la dynamique du développement économique, reste tributaire d'un système de management plus performant aux plans de ses méthodes et outils de gestion et par conséquent, plus apte à accompagner les besoins d'ouverture de notre économie. Il s'agit en fait de développer une culture de management qui se traduit dans les faits par une transparence, une rationalité et une efficacité des faits économiques, sociaux et culturels, de moderniser le système national d'information et d'améliorer l'organisation des différents acteurs économiques et l'accès à l'information ce qui permet une gestion rationnelle des capacités disponibles.

La réforme bancaire, largement entamée, porte essentiellement sur le renforcement de la capacité de gestion des banques et leur modernisation et vise à accroître l'efficacité du secteur bancaire dans la mobilisation de l'épargne et l'allocation des ressources fournissant aux particuliers et aux entreprises des services bancaires de qualité et au moindre coût.

Ainsi, en matière de normalisation des activités bancaires les actions engagées ont permis d'achever le processus de mise en conformité des banques publiques avec les normes universelles de solvabilité en vigueur et les exigences légales en la matière. Mais en matière de management, les banques publiques restent très loin des normes universelles de gestion financières.

Aujourd'hui, les différents marchés sont en extension permanente. Cette extension de ces marchés a contribué à la floraison de techniques, instruments et théories managériales modernes. Ces modèles managériaux offrent des opportunités aux entreprises quelle que soit leurs domaines d'activité.

De plus en plus, les services deviennent un des lieux privilégiés de l'innovation pour toute la société et ils constituent une source de renouvellement pour le management de toutes les activités humaines, industries comprises.

Le management des services pose quantité de problèmes nouveaux et révèle sous un autre jour beaucoup de problèmes du management classique.

Dans ce chapitre, nous voulons énumérer les points qui lient les deux aspects (management et service) au niveau de la théorie d'une façon descriptive afin de se rapprocher du management bancaire qui représente un secteur privilégié dans les activités de service.

Cette approche va nous permettre de déterminer les défis que les banques publiques doivent soulever afin de s'aligner et rejoindre les banques actives dans les économies de marché en matière de management. L'alignement est obligatoire particulièrement si nous savons que des filiales de ces banques étrangères s'installent en Algérie et introduisent les nouveaux outils de gestion, organisation, et contrôle des établissements financiers libéraux.

## SECTION 1. NOTIONS DU MANAGEMENT

Généralement, le management prend en charge les stratégies, les comportements des individus et des groupes leurs motivations et incitations, l'organisation, les relations, les échanges, les contrats et coopérations, les structures et les réseaux.

Dans les ouvrages consacrés au management sont définies les lignes que les managers doivent intégrer à leurs actions et à leurs réflexions. La plupart de ces lignes portent sur des concepts psychologiques et physiologiques, mais toujours il y a une nécessité pour les managers de gérer donc d'acquérir un minimum de technique en matière de gestion.

Dans cette section, nous présenterons le système de management à travers certaines de ses composantes qui nous semblent constituer les fondements pour tout système managérial.

### **1.1 GENERALITES SUR LE MANAGEMENT**

Avant de détailler le système de management, nous avons choisi de présenter quelques généralités sur le management afin de constituer une base théorique sur l'origine de ce concept.

#### **1.1.1) DEFINITION :**

C'est vers la fin de années 60 que le mot management est devenu un concept clé aux Etats-Unis. Il avait déjà défini au début du siècle comme un art d'obtenir des gents que les choses soient faites, l'art du possible.

Actuellement, le management, " action ou art, ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise."<sup>1</sup>

D'une façon générale, le management a pour fonction principale de définir les politiques de l'entreprise et sa stratégie vis-à-vis de l'extérieur. Il a pour rôle aussi le contrôle de la bonne exécution des tâches en vérifiant leurs conformités avec aux objectifs, et à la qualité des résultats obtenus. L'art du management s'appuie sur un ensemble de méthodes qui permet la bonne direction de l'organisation.

#### **1.1.2) DOCTRINE DU MANAGEMENT :**

Le management est un champs du savoir ou domine l'idéologie, qui conditionne la nature des comportement individuels et collectifs. C'est pourquoi, il est impératif de connaître les tendances managériales à travers l'évolution de ses doctrines. Le management tour au tour de six concepts clés formulé tout au long de l'histoire du management : structure, productivité, système, stratégie, culture et innovation.

Le suivie de l'évolution de ces concepts nous permet de distingués trois doctrines de bases à savoir :

- 1.** Le management scientifique.
- 2.** Le management scientifique moderne
- 3.** Le management systémique.

---

<sup>1</sup> Nicole AUBERT et all, "Management : aspects humains et organisationnels", Edition PUF, Paris, 1999. Pg 09.

### **1.1.2.1) Le Management Scientifique :**

Le début du 20<sup>ème</sup> siècle est l'époque des structures avec le taylorisme (modèle OST) et le courant rationaliste<sup>1</sup> qui vont développer des techniques de division des tâches et de répartition d'autorité. Ce qui va engendrer un niveau élevé de spécialisation des activités et une unité des lignes de commandement. La période des années 30 aux années 50 se caractérise par la recherche de gains de productivité et la recherche d'efficacité.

Les théoriciens de l'organisation ont défini les règles de l'OST, les méthodes quantitatives de prise de décision, les organigrammes infaillibles, c'est l'époque des certitudes et des finalités univoques.

Le management était très influencé par la pression quasi mathématique de l'organisation qui était soutenue par les bons résultats réalisés dans la 1<sup>ère</sup> moitié du 20<sup>ème</sup> siècle.

Le management insiste sur l'impersonnalité des rôles et individus. Le fonctionnement de l'entreprise est assuré par des règles établies selon une logique uniforme et constante. La seule variable qui peut être réglable est la rémunération, elle doit être modulée suivant la contribution de chacun.

L'élaboration de normes, le contrôle de leurs applications et les prises de décision importantes sont sous la seule autorité de la fonction direction de l'entreprise.

### **1.1.2.2) Le Management Scientifique Moderne :**

C'est la période des 30 glorieuses où la croissance est forte et/ou les entreprises prospèrent sans difficultés majeures. Les techniques de gestion et d'information prennent de l'ampleur et les domaines précis de management s'affinent.

Le volet stratégique prend une importance vu l'accroissement des mouvements de concentration liés à l'élargissement des marchés et l'intensification du problème concurrentiel. Le management s'est développé à travers le développement d'analyse stratégique (apparition des matrices et des modèles tels que LCAG, BCG, McKinsey, A. D. Little).

Les innovations (industrielles ou non) ont transformé le management dans l'entreprise rendant possible toutes les décentralisations. En matière de production, les innovations ont pu améliorer le fonctionnement taylorisme et Fordisme qui se sont généralisés à beaucoup de branches d'activité.

Sur le marché, c'est la notion du segment qui a pris de l'importance en même temps que le développement du marketing. La production en masse et les pressions syndicales ont permis d'obtenir simultanément une baisse des prix des produits industriels et une augmentation du pouvoir d'achat.

Le développement du secteur tertiaire constitue un fait marquant caractérisant les années 50-60. Sa croissance est liée au développement des structures commerciales dont il faut se doter l'économie pour faciliter l'écoulement de la production. Cette tendance va influencer en conséquence l'approche managériale qui va donner une portée majeure à la fonction commerciale. La structure opérationnelle va céder la place à la structure fonctionnelle ; tels que la recherche et développement, une fonction de production plus flexible.

Les outils de management s'adaptent à un contexte plus complexe et mouvant : PPBS (Planning, Programming, Budgeting, System), DPO (Direction Par Objectifs), contrôle de gestion, DPP (Direction Par Projet), DPPO (Direction Participative Par Objectifs). Cependant un certain nombre de problèmes vont conduire à l'émergence d'une nouvelle doctrine : management systémique.

---

<sup>1</sup> Parmi les fondateurs de ce courant, nous pouvons citer H. Fayol qui élabore la doctrine administrative et M. Weber qui présente un type de bureaucratie idéale.

### **1.1.2.3) Le Management Systémique :**

Le management systémique considère l'entreprise comme un ensemble composé d'éléments en interaction, dont la cohésion et l'adéquation aux spécificités de l'environnement doivent garantir l'excellence. Il introduit ce management le concept de la culture de l'entreprise en donnant plus d'importance aux relations humaines dans la prise de décisions et l'anticipation des changements.

Les théories qui convergent vers ce nouveau modèle sont :

- la théorie de la finalisation de l'entreprise qui retient en priorité la structure du système d'objectif et le processus de formations des objectifs.
- la théorie stratégique qui insiste sur la capacité d'une entreprise à gérer de façon sélective ces relations avec son environnement pour réaliser ses objectifs.
- la théorie de la contingence, qui met l'accent sur les choix d'intégration et de différenciations suivant l'état de l'environnement.

Parmi les pionniers de ce management, nous citons l'école descriptive de *J. March & H. Simon*. Pour ce courant, l'entreprise est :

- ✓ Un système complexe d'éléments et de sous-systèmes en interrelations.
- ✓ L'approche de l'entreprise se fait sur un angle global qui permet de concevoir la réalité actuelle de l'entreprise, tout en tenant compte de son passé et de son avenir.
- ✓ La finalité du management n'est pas de concevoir un ordre parfait, définitif et transparent, mais de trouver un chemin entre l'ordre et le désordre.
- ✓ Le fonctionnement de l'entreprise ne peut être réduit à ses seuls aspects quantitatifs car les comportements sont d'une importance majeure; or ceux-ci ne peuvent que très difficilement être pris en compte dans une analyse quantitative.
- ✓ Le devenir d'une entreprise est lié à sa capacité d'adaptation à l'environnement, c'est-à-dire qu'elle doit à la fois savoir anticiper son évolution et être capable de la transformer.

La conception systémique du management peut expliquer le management des services vu ces attributs en particulier si nous considérons le potentiel humain comme une source d'avantages concurrentiels essentiels pour l'entreprise de service.

## **1.2 MANAGEMENT ET LEADERSHIP**

Tout manager a pour mission de mettre en œuvre les moyens techniques, financiers et humaines dont il dispose pour atteindre ses objectifs. La main visible du management doit remplacer la main invisible du marché pour influencer l'évolution de l'entreprise d'où l'intérêt d'exposer le leadership comme composante du management.

### **1.2.1) DEFINITION :**

Le leadership est la manière d'exercer le pouvoir, en mobilisant et canalisant les énergies des salariés engagés dans le projet.

Selon *W. Bennis*, c'est l'élément majeur de toute entreprise qui réussit car "les entreprises ont besoin d'être dirigées pour combattre leur somnolence et pour s'adapter à l'évolution des circonstances"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> W. BENNIS, "Diriger les secrets des meilleurs leaders", InterEdition, Paris. 1985.

G. Archier & H. Serieyx<sup>1</sup> isolent trois éléments qui définissent le leadership :

- ❖ Le leader a une vision globale de l'entreprise et sait mieux que les autres où il faut aller;
- ❖ La confiance : le leader doit inspirer confiance et savoir la transmettre à un groupe;
- ❖ L'adhésion : il doit parvenir à obtenir l'adhésion active de son personnel.

En plus, et selon Max. Weber<sup>2</sup>, il existe trois sources de l'autorité :

- une source traditionnelle : la tradition a de tout temps, désigné ceux qui doivent exercer une autorité (les plus âgés, le père, le chef religieux...);
- une source légale : la loi, le statut,
- une source charismatique : une forme de pouvoir découlant d'un ensemble d'attributs personnel.

### 1.2.2) EVOLUTION DES THEORIES SUR LE LEADERSHIP :

Les théories du leadership peuvent être regroupées en trois approches :

- \* Une approche normative jusqu'en 1970; celle-ci est fondée sur des prescriptions de comportement, des normes nécessaires pour être un bon leader;
- \* Une approche descriptive de 1970 à 1980, qui retient l'action de diriger en situation réelle;
- \* Depuis 1980, on assiste à une montée du leadership charismatique.

**1) L'approche Normative<sup>3</sup>** : les travaux de Lewin, Lipitt & White (1939) mettent en évidence les relations entre les types de leadership (autoritaire, démocratique, laissez-faire) et la productivité ainsi que le climat du groupe.

Bales (1958) fait apparaître deux types de fonction exercées par le leader au sein d'un groupe :

- une fonction socio-émotionnelle qui porte sur les efforts faits par le leader pour garantir de bonnes relations, entretenir un climat agréable, etc. (leader informel);
- une fonction tâche dont le but est d'évaluer les performances, de planifier le travail, etc. (leader formel)

Blake & Mouton (1969) reprennent les deux dimensions précédentes qu'ils nomment "intérêt pour l'élément humain" et "intérêt pour les impératifs de la production". A partir de là, ils élaborent une grille managériale qui leur permet d'analyser les réponses des dirigeants à un questionnaire.

Cinq styles de management sont ainsi dégagés :

- ❖ l'autocrate;
- ❖ le leader social;
- ❖ le laissez-faire;
- ❖ le leader qui cherche des compromis;
- ❖ l'intégrateur, mis en avant par les auteurs du management, crée un véritable climat de confiance et encourage l'initiative.

Les travaux de M. Gregor (1966) représentent une référence dans les théories de leadership.

- ✓ D'après la "théorie x", les employés ont besoin d'être dirigés parce qu'ils sont paresseux.

---

<sup>1</sup> G. ARCHIER & H. SERIEYX, "Pilotes du troisième type", Seuil. Paris. 1986.

<sup>2</sup> M. WEBER, "Economie et société", Plon. Paris. 1971.

<sup>3</sup> Philippe MIGANI " Les Systèmes de Management". Éd d'Organisation Université. France. 1993.

- ✓ D'après la "théorie y", les employés sont créatifs et cherchent à obtenir des responsabilités.

Le leader adepte de la "théorie x" use de son autorité formelle alors que l'adepte de la "théorie y" s'efforce d'intégrer au mieux les attentes individuelles.

Selon *M. Gregor*, tout individu chercherait à se comporter selon les hypothèses de la "théorie y"; ce sont les types de leadership qu'il subit qui ne lui en laisseraient pas la possibilité. Ces analyses aboutirent à la mise en place de modes de management très orientés vers l'individu.

Toujours cette approche normative, nous pouvons citer les travaux de *Lickert* (1967). *Lickert* a établi une corrélation entre la productivité du personnel et le style de leadership. Selon lui, le leader démocratique valorise le mieux les salariés qui se sentent soutenus dans leurs décisions et libre d'en parler avec leurs supérieurs.

**2) L'approche descriptive :** *H. Mintzberg* observe en 1971 les activités d'un manager. Il constate qu'il remplit trois types de rôles<sup>1</sup> :

- Rôles interpersonnels :
  - ✓ De symbole;
  - ✓ De leader;
  - ✓ D'agent de liaison.
- Rôles informationnels :
  - ✓ D'observateur;
  - ✓ De leader;
  - ✓ De porte-parole.
- Rôles décisionnels :
  - ✓ D'entrepreneur;
  - ✓ De régulateur;
  - ✓ De répartiteur de ressources;
  - ✓ De négociateur.

**3) Le leadership charismatique :** au cours de l'histoire du management, trois générations de dirigeants se sont succédées :

- Des patrons au pouvoir absolu, patrons de droit qui se sont imposés durant toute la première moitié du XX<sup>E</sup> siècle : la dynastie Ford, les familles Michelin, etc.;
- Les gestionnaires appuyés par une technocratie, dont la fonction l'emportait sur le vedettariat.
- Depuis la crise et en particulier depuis 1980, le leader est plus charismatique. Selon *O. Aktouf*<sup>2</sup>, les leaders deviennent des héros en matière de la culture de l'entreprise.

La remise en cause de marxisme et plus globalement des idéologies, donne un poids considérable à l'entreprise. Le manager fait la une des journaux : il donne "le ton" à la société à l'instar des intellectuels après la deuxième guerre mondiale.

Peu de livres spécialisés parlent de cette évolution car elle apparaît somme toute paradoxale, face à la montée du management participatif qui tend à déhiérarchiser l'entreprise et à donner du pouvoir à des niveaux décentralisés.

Il existe peut d'analyses portant sur l'autorité imposée et l'autorité reconnue. De fait, l'autorité reconnue nécessite transparence et équité au sein de rapports de travail souples. L'adhésion est impossible sans une certaine tolérance au bruit, à un certain désordre.

---

<sup>1</sup> H. MINTZBERG, "*Voyage au centre des organisations*", Editions d'Organisation. Paris. 1999.

<sup>2</sup> O. AKTOUF, "*Le Management entre tradition et renouvellement*", Gaétan Morin. Paris. 1989.

Compte tenu de ces évolutions, le leader apparaît actuellement comme le vecteur de valeurs, de mythes et de symboles, de rite et de cérémonies.

Mais il faut qu'il sache aussi s'effacer derrière son personnel, et qu'il accepte de se laisser remettre en question. C'est un management de la confiance ou le personnel peut trouver la force de se surpasser dès lors qu'il se sent participer au destin collectif.

### 1.2.3) EVOLUTION DU ROLE DE LEADERSHIP :

Le métier de leader est devenu difficile, l'état de grâce qui suit un succès économique ou électoral est éphémère. Architecte social, le leader dirige et oriente le changement. Le pouvoir du leader est le catalyseur du changement.

La prise de risque assumée par le leader le sera très rarement par un cadre intermédiaire. C'est la haute direction qui initie la nature d'un changement. C'est la qualité du leader qui décide du succès ou de la faillite du changement.

Selon *W. Bennis*, ce sont les leaders qui ont fait l'histoire<sup>1</sup>. Les structures actuelles souffrent de trop de gestion et d'un manque de leadership. Il faudrait rééquilibrer le rapport entre ces deux activités indispensables l'une et l'autre. Le gestionnaire vit au quotidien et gère au mieux les ressources disponibles humaines, financières, techniques et matérielles. Le leader lui est tourné vers l'avenir, il canalise les énergies sur une vision, en s'appuyant sur les forces émotionnelles et les valeurs de l'organisation. Il apparaît que les employés sont plus heureux de travailler dans les structures avec un leader efficace qui dynamise leur action et valorise leur travail.

**TABLEAU 15 : DISTINCTION ENTRE GESTION ET LEADERSHIP**

<b>GESTION</b>	<b>LEADERSHIP</b>
Bien faire les choses	Faire les bonnes choses
Administration Maintien Système/Structure Court terme Comment ? Obéissance Contrôle	Innovation Développement Gens/Confiance Long terme Quoi ? / Pourquoi ? Engagement Pouvoir

Nous ne naissons pas chef, nous le deviendrons. Tout le monde peut devenir un leader. Si les valeurs fondamentales peuvent s'apprendre, le devenir relève d'une démarche individuelle<sup>2</sup>.

Le leader est partout dans l'entreprise. Le leadership n'est pas réservé au président. Le leadership peut et doit s'exprimer du haut en bas de l'organigramme.

Les qualités sur lesquelles s'appuient les leaders. Elles sont universelles et sont propres à vaincre les principales résistances aux changements. Leur mission est d'ôter le doute aux employés et surtout les rassurer sur leur propre capacité à relever le défi.

<sup>1</sup> W. BENNIS, "Diriger les secrets des meilleurs leaders", InterEdition, Paris. 1985.

<sup>2</sup> J. M. SALVE, *Du management panique à l'entreprise du XXI siècle*, Montréal, Avril 1993. In [www.cnam.fr/depts/te/lecture](http://www.cnam.fr/depts/te/lecture).

**TABLEAU 16 : LE LEADERSHIP TRANSFORMATEUR.**

<b>Les employés veulent que leur leader</b>	<b>Pour répondre aux attentes de leurs employés le leader doit</b>
Leur indique la direction	Etre résolu
Leur inspire confiance	Avoir un bon "Caractère"
Leur donne de l'espoir	Etre optimiste (être convaincu de leur efficacité personnelle)

Les leaders créent ce qui n'existe pas. Ils se mobilisent autour d'une vision. Cette vision doit conduire un résultat attendu. La détermination du leader est incontournable, il doit maîtriser de l'espace qui sépare la vision du résultat.

En plus les visions doivent être renouvelées. Les visions de nouvelles personnes s'imposent et les anciens leaders doivent faire preuve d'abnégation et céder la place. Le leader entraîne l'adhésion des employés en leur faisant partager sa vision sans l'imposer.

La mobilisation plutôt que la motivation: Pour accepter la mobilisation, il faut au personnel de bonnes raisons selon son point de vue. La motivation est un concept responsabilisant inacceptable par des personnes hautement scolarisées. S'ils sont mobilisés, les employés se motiveront eux-mêmes. La mobilisation volontaire des intelligences est la réponse à la complexification croissante des problèmes posés. La communication peut être un puissant moyen de mobilisation.

Aucune mobilisation possible en absence de confiance. Les individus aujourd'hui sont plus sceptiques, il faut les convaincre. Ceci impose aux patrons : exemplarité, constance et cohérence. Les intentions annoncées doivent trouver leurs concrétisations dans des actes pour être massivement adoptées. La confiance est fondée sur l'équilibre entre l'audace, la compétence et l'intégrité, mais le leader doit être serein et avoir confiance en lui-même.

Sur l'espoir; Etre leader c'est être positif. Les échecs sont autant d'occasions d'apprentissage<sup>1</sup>. Les leaders n'envisagent à terme que le succès, la peur de l'échec entraîne souvent l'échec.

Les dirigeants se doivent de faire partager leurs idéaux, et convaincre de la possibilité et de l'intérêt de les atteindre. Chacun a un rôle à jouer, il doit le faire pour le mieux, en harmonie avec les autres et avec l'intime conviction qu'il va réussir.

Le leader doit faire face aux changements continus et oser remettre en cause l'organisation établie, la transformer et au final l'avoir valorisée. Ces transformations et améliorations perpétuelles des organisations requièrent des structures souples capables de s'adapter rapidement selon les indicateurs. C'est à partir de quelques idées maîtresses que le leader initie les révolutions managériales. Des erreurs sont possibles. Les résultats ne sont pas immédiats, mais le leader ne doit pas négliger les conséquences individuelles si des décisions difficiles sont à prendre.

### **1.3 MANGEMENT ET ORGANISATION**

L'organisation permet de définir " les tâches à accomplir, de les regrouper, d'établir des liens d'autorité, de coopération et d'information qui uniront les hommes entre eux, de créer

<sup>1</sup> M. CROZIER & FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.



les unités de soutien qui permettront aux responsables de disposer d'expertises complémentaires." <sup>1</sup>

Il est opératoire de distinguer :

- ❖ La structure qui décrit la forme, la configuration de l'entreprise;
- ❖ L'organisation, concept dynamique qui traduit la façon dont fonctionne l'entreprise.

Toute structure organisationnelle gère les interdépendances entre les unités en essayant d'articuler :

- ❖ division du travail et coordination;
- ❖ différenciation et intégration.

Les différentes façons de penser et d'agir entre les sous-systèmes composant l'entreprise doivent être compensées par une collaboration entre ces sous systèmes.

L'organisation est un élément essentiel du management, car elle constitue la structure essentielle au sein de laquelle les individus agissent; elle influence cette action et conditionne largement l'efficacité de l'entreprise.

### **1.3.1) LES FONDEMENTS DE L'ORGANISATION :**

a) **La division du travail** : elle est prônée par *Adam Smith* qui considère que la, spécialisation des tâches tends à accroître l'habilité de celui qui les exécute, améliore la coordination et facilite l'utilisation des machines.

b) **La bureaucratie** : c'est une forme d'organisation adaptée à une société dont les fondements sont la loi découlant de la raison scientifique.

La structure de l'organisation serait caractérisée par :

- ❖ la spécialisation des tâches;
- ❖ la standardisation des tâches (règles explicites et stables);
- ❖ la formalisation des tâches (définition officielles);
- ❖ la centralisation de l'autorité (pyramide hiérarchique);
- ❖ l'impersonnalité des relations (rapports fonctionnels).

c) **La hiérarchie** : cette forme d'organisation présentée par *Fayol* s'intéresse à la fonction administrative de l'entreprise et en particulier à celle du chef d'entreprise situé au sommet d'une hiérarchie pyramidale, dont la mission est de planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Une certaine décentralisation est possible si elle reste conforme au principe hiérarchique.

d) **La standardisation** : *Taylor* recommande de définir des méthodes précises de travaux devant être appliquées par les ouvriers jusque dans les moindres détails. La standardisation améliore la division des tâches et renforce le contrôle du travail effectué.

### **1.3.2) LES MODES ORGANISATIONNELS :**

a) **Organisation fonctionnelle** : elle vise à regrouper les tâches selon les critères de spécialisation. Les unités sont très indépendantes les une des autres car complémentaires.

---

<sup>1</sup> R.A. THIETART, "Le Management, PUF". 1989. Paris.

b) **Organisation opérationnelle** : "regroupe au sein des même unités l'ensemble des moyens, des ressources, des expertises, en vue de réaliser un objectif ou un projet précis"<sup>1</sup>. Une structure opérationnelle se modélise en une juxtaposition d'unités jouissant d'une organisation indépendante et dirigées par un siège.

c) **Organisation matricielle** : elle est une combinaison entre la structure fonctionnelle et la structure organisationnelle. Le principe consiste à maintenir les unités par fonction et d'y ajouter des groupes chargés du travail proprement dit.

L'organisation matricielle est bien adaptée aux changements et aux contextes difficiles, car l'abandon d'un projet ou le lancement d'un autre ne bouleverse que peu l'organisation de l'entreprise.

*C'est l'une des modes d'organisations utilisés dans l'activité de service vu le degré et la nature des relations entre les sous-systèmes qui composent l'entreprise.*

### 1.3.3) L'ADAPTATION DES ORGANISATION :

La conception universalisme de l'organisation par les classiques a été critiquée par les théoriciens de la contingence. Selon eux, pour être performante, une organisation donnée doit avoir une structure capable de traiter les contraintes de l'environnement dans lequel elle est située.

Deux points de vue coexistent :

- ✓ Le lieu de détermination est très fort car l'organisation est contrainte de s'adapter à l'environnement pour survivre; la structure est imposée par les facteurs de contingence.
- ✓ Pour un environnement donné, il existe des degrés de liberté dans le choix de la structure.

a) **Structures mécanistes et structures organiques** : cette typologie duale a été mise en avant par Burns et Stalker<sup>2</sup>.

TABLEAU 17: STRUCTURE MECANISTE ET STRUCTURE ORGANIQUE

Structure mécaniste	Structure organique
Spécialisation des tâches au sein du processus interne; Tâches stables et explicitement définies; Responsabilités strictement définies; Importance de la ligne hiérarchique;	Spécialisation des savoirs pour la réalisation de la mission; Redéfinition constante de tâches par ajustement et interaction; Responsabilités élargies;
Centre d'autorité = sommet hiérarchique; Communications verticales; Transmissions d'instructions et de décisions.	Autorité et communication en réseau; Centre d'autorité = lieu de connaissance; Communications latérales; Transmissions d'informations et de conseils.

b) **Les configurations structurelles** : élaborées par H. Mintzberg<sup>3</sup>, elles sont un type pur de structure qui présente une forte cohérence interne et externe (adaptation aux facteurs de contingence). Les cinq parties de base d'une organisation sont :

<sup>1</sup> R.A. THIETART, *Le management*, PUF. 1989. Paris.

<sup>2</sup> T. BURNS & G.M. STALKER, *The Management of Innovation*, Tavistock. London.1961. in " *Les Systèmes de Management*" Philippe MIGANI. Éd d'Organisation Université. France. 1993.

<sup>3</sup> H. MINTZBERG, "*Structure & Dynamique Des Organisations*", Les Ed d'Organisation. Paris. 1982.

1. sommet stratégique.
2. ligne hiérarchique.
3. centre opérationnel.
4. fonction de support logistique.
5. technostructure.

Toute entreprise peut se référer à ces configurations structurelles comme modèle de référence, tout en gardant ses spécificités qui la rendent unique.

**TABLEAU 18 : LES CARACTERISTIQUES DES CONFIGURATIONS STRUCTURELLES <sup>1</sup>**

Configuration	Mécanisme de coordination	Partie clef de l'organisation	Facteurs de contingence les plus fréquents
Structure simple	Supervision directe	Sommet stratégique	Jeunesse, petite taille, système technique simple, environnement de marche homogène.
Bureaucratie mécaniste	Standardisation des procédés	Technostructure	Maturité, grande taille, système technique routinier, environnement de marché homogène et stable.
Bureaucratie professionnelle	Standardisation des qualifications	Centre opérationnel	Maturité, système technique artisanal, marché homogène et stable.
Structure divisionnalisée	Standardisation des résultats	Ligne hiérarchique	Maturité, grande taille, système technique multiple, marché hétérogène.
Adhocratie	Ajustement mutuel	Support logistique et centre opérationnel	Jeunesse, taille moyenne, système technique " de pointe", marché changeant.

En générale, il n'existe pas d'organisation optimales parce qu'elles diffèrent selon les contextes et selon les modalités de management. Toute structure d'entreprise est en fait un compromis entre<sup>2</sup> :

1. autonomie et coordination.
2. initiative et contrôle.
3. marché et système technique.
4. adaptation externe et besoin de stabilité interne.
5. efficacité présente et développement futur.
6. stratégies des uns et désir des autres.

#### **1.3.4) LES TENDANCES ORGANISATIONNELLES ACTUELLES :**

Plus que par la technologie, le commercial ou le financier, c'est par l'organisation que l'entreprise fera de plus en plus la différence avec ses concurrents. La recherches de flexibilité, de réactivité par de nouvelles organisations du travail, concerne autant les entreprises industrielles que celles de services.

<sup>1</sup> H. MINTZBERG, "Structure & Dynamique Des Organisations", Edition d'Organisation. Paris. 1982.

<sup>2</sup> N. AUBERT, J-P. GRUERE, J. JABES, H. LAROCHE, S. MICHEL, *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF Fondamental, Paris. 1991.

Comme le remarque *M. Crozier*<sup>1</sup>, ce qui caractérise le mode de la " *primauté des rapports humains, ce n'est pas moins d'organisation, mais plus d'organisation*".

Les entreprises se trouvent de plus en plus confrontées à des problèmes de complexité; en ce sens, il apparaît légitime de faire appel aux sciences du vivant pour en comprendre les lois de fonctionnement. Les structures internes de l'entreprise, ses modes de fonctionnements et sa place dans l'environnement sont le produit de son histoire, où, à certaines périodes de crise, des perturbations négligeables ont suffi à déterminer l'évolution ultérieure de ce système. D'où l'importance de la rapidité de la communication interne.

Selon *O'TOOLE*<sup>2</sup>, " *toute structure est considérée comme la manifestation d'un processus sous-jacent; l'ensemble du tissu de relations est intrinsèquement dynamique*"

L'évolution organisationnelle actuelle semble avoir cinq caractéristiques :

- 1) Des structures organisationnelles de plus en plus plates, dotées de structures d'orientation telles que commandités de groupes et conseils d'administration internes;
- 2) Une structure simple, autonome, qui se rapproche de la vieille forme fonctionnelle, préférée à l'organisation matricielle;
- 3) Une équipe dirigeante réduite;
- 4) Des unités opérationnelles hautement autonomes et relativement petites;
- 5) Le fil de l'organisation de l'entreprise doit être la structuration autour de ses *cores compétences*<sup>3</sup>.

Enfin, la nécessité d'une réorganisation permanente prend corps dans de nombreuses entreprises :

- ✓ Modification de l'organigramme dès que le besoin s'en fait sentir;
- ✓ Création de nouvelles unités lorsque l'on estime que les anciennes sont devenu trop bureaucratiques;
- ✓ Regroupement temporaire d'individus compétents au sein d'équipes de projet;
- ✓ Mutation des produits ou des lignes de produits entre les divisions.

## **1.4 MANAGEMENT ET PLANIFICATION**

Pour comprendre comment fonctionne un système de management, il est d'abord nécessaire de connaître quelles sont les caractéristiques en termes de configuration, de technologie, de culture et tout particulièrement de stratégies et pouvoir. La planification permet de développer ces deux derniers éléments.

### **1.4.1) DEFINITION :**

C'est l'ensemble de dispositions adoptées en vue de l'exécution d'un projet. De façon plus détaillée, on peut se référer aux quatre éléments présentés par *R.A. Thietart*<sup>4</sup> :

1. processus volontariste de fixation d'objectifs;
2. détermination des moyens et des ressources nécessaires pour les atteindre;
3. définition des étapes à franchir pour les réaliser;
4. guide permettant à chaque membre de l'organisation de se situer.

---

<sup>1</sup> M. CROZIER, *l'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*, InterEdition. Paris. 1989.

<sup>2</sup> O'TOOLE, " *Le management d'avant-garde*", Les Editions d'Organisation, 1988. In " *Les Systèmes de Management*" Philippe MIGANI. Éd d'Organisation Université. France. 1993.

<sup>3</sup> Axes de professionnalisme incontournable.

<sup>4</sup> R.A. THIETART, " *Le management*", PUF. Paris. 1989.

Il est nécessaire de distinguer :

- ✓ le plan qui est un engagement pour la mise en œuvre d'actions spécifiques;
- ✓ la planification qui est un processus initié par la formulation d'objectifs et qui traduit une conception de la gestion orientée vers l'action et le futur; elle est donc à la fois : un instrument d'action; de cohérence et de motivation.

#### **1.4.2) LES ETAPES DE LA PLANIFICATION :**

1. **Le diagnostic** : c'est la comparaison entre la situation actuelle et ce que l'on aurait souhaité réaliser.
2. **les alternatives** : élaborer un plan à la fois en tenant compte du passé, du présent et de l'avenir, des réussites et des échecs.
3. **l'évaluation des solutions** : les différentes alternatives doivent être évaluées par des méthodes sophistiquées.
4. **la décision** : mise en œuvre de l'action adéquate avec les prévisions.

#### **1.4.3) DIFFERENTS TYPES DE PLANIFICATION :**

Trois niveaux de planification peuvent être distingués, allant du global au particulier :

**1. La planification stratégique** : nous allons reprendre la définition de *O. Aktouf*<sup>1</sup> concernant la stratégie " elle est l'ensemble des tâches que remplissent les membres de la haute direction, et qui aboutissent à définir et à arrêter les grandes orientations de l'entreprise et à y pourvoir en terme de structures et de moyens". La stratégie forme le noyau dur de la planification en maintenant une vision de l'avenir, qui doit s'adapter en permanence aux données de l'entreprise ainsi qu'à l'environnement extérieur.

La planification stratégique désigne le processus formalisé de conception des manœuvres et des prises de décisions stratégiques. Elle s'articule autour de trois pôles à savoir : la direction, les ressources et l'environnement.

Pour son élaboration, il s'agit d'identifier, de définir et de hiérarchiser :

- ✓ les menaces et les opportunités de l'environnement;
- ✓ les forces et les faiblesses de l'entreprise;
- ✓ les valeurs et objectifs des dirigeants;
- ✓ les stratégies et plan d'action.

La planification stratégique vise la réduction de l'écart stratégique. Cet écart mesuré en termes financiers et commerciaux résulte de la confrontation du diagnostic de la position stratégique de l'entreprise et de ses objectifs généraux. Le choix d'une stratégie efficace doit être complété par une planification opérationnelle.

**2. La planification structurelle** : La Planification stratégique est globale et ne retient pas avec quels moyens l'entreprise pourra atteindre les buts fixés. Elle se doit donc d'élaborer une planification structurelle ou tactique.

La planification structurelle s'apparente d'assez près à l'organisation de l'entreprise, car il s'agit de retenir la structure organisationnelle la mieux adaptée à la poursuite des nouveaux objectifs retenus.

---

<sup>1</sup> O. AKTOUF, *Le Management entre tradition et renouvellement*, Gaétan Morin. 1989.

**3. La planification opérationnelle** : elle a pour fonction de prévoir dans le détail ce qui doit être fait, comment et par qui : préciser des opérations, des lieux, des procédures et des individus.

Selon *O. Aktouf*<sup>1</sup>, pour être efficace la planification opérationnelle doit passer par les étapes suivantes :

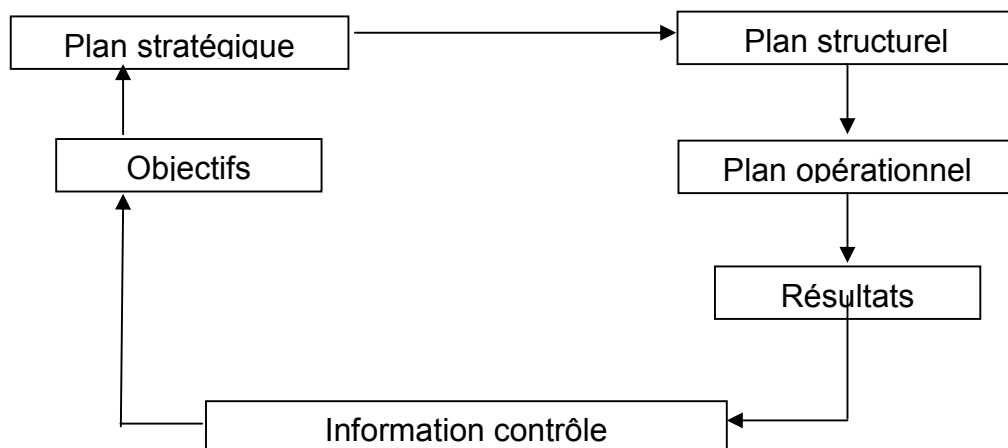
- a) établir une hiérarchie des objectifs;
- b) répartir les responsabilités;
- c) déterminer des liens d'interdépendance;
- d) déterminer une répartition des tâches;
- e) déterminer la nature, la quantité et les conditions de disponibilité des moyens nécessaires;
- f) établir des programmes de travail.

Pour cela, *O. Aktouf* propose d'utiliser les moyens suivants :

- ❖ tableau linéaire de responsabilité;
- ❖ organigramme technique
- ❖ diagramme de Gant;
- ❖ pan de charge; le réseau PERT<sup>2</sup> et le CPM<sup>3</sup>.

#### 4. Les liaisons entre les trois types de planification :

FIGURE 3 : LE PROCESSUS INTEGRE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

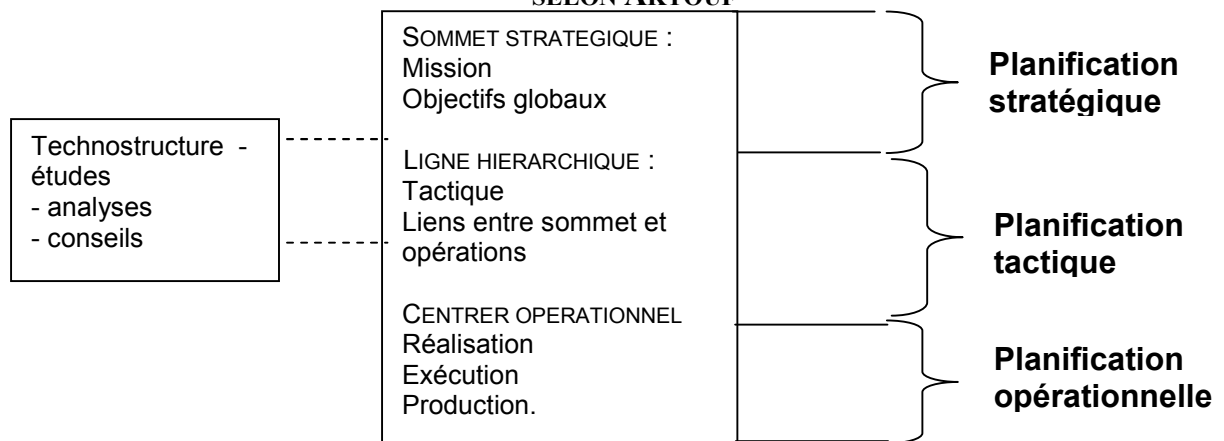


<sup>1</sup> O. AKTOUF, "Le Management entre tradition et renouvellement", Gaétan Morin. 1989.

<sup>2</sup> Program Evaluation and Review Technic.

<sup>3</sup> Critical Path Method.

FIGURE 4 : REPARTITION DES TROIS NIVEAUX DE PLANIFICATION DANS L'ORGANISATION SELON AKTOUF<sup>1</sup>



#### 1.4.4) L'EVOLUTION DE LA PLANIFICATION :

La planification a toujours existé, mais son entendement a évolué au cours du temps.

(a) **Le Fayolisme** : *Fayol* considère que les fonctions administratives (prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle tiennent la plus grande place dans l'entreprise. Le concept de planification représente ce que *Fayol* appelait la prévoyance.

Ce management s'est inspiré de ces idées jusqu' au années 70; c'est toujours et partout l'incontournable PODC<sup>2</sup>, support de tout cours de gestion :

- Dans les années 20, des entreprises américaines inventent des formes de prévisions de durée moyenne d'un an qui permettent de vérifier que les budgets prévus pour telle ou telle activité sont correctement utilisés.
- A partir des années 50, la durée de la prévision s'allonge, mais les techniques utilisant le procédé de l'extrapolation sont trop mécaniste. L'échec du modèle EDSL de *Ford* démontre vite les limites de cette méthode.
- Au cours des années 60, la Business School de l'université de Harvard développe une analyse de l'environnement externe, complétée par une analyse fine de l'entreprise et de ses potentiels, la démarche de la planification évolue vers une meilleure prise en compte des ruptures et de système de valeur des managers.
- Elle se développe dans les années 70, sous l'élan d'*I. Ansoff* et de consultants spécialisés en stratégie; les analyses de l'école de Harvard sont améliorées et de nouveaux outils voient le jour. De nombreux dirigeants vont utiliser ces modèles simples et cohérents pour leur entreprise.

(b) **Les tendances des années 80** : la crise va entraîner une vague de scepticisme et de désillusion à l'encontre de la planification stratégique. *Peters & Waterman*<sup>3</sup> pense que la culture d'entreprise a rendu obsolète la planification ou la stratégie élaborée par la direction puis appliquée à l'ensemble de l'entreprise.

Selon *M. Crozier*<sup>4</sup>, il est préférable de choisir des objectifs permettant de développer les ressources sous contraintes minima, plutôt que de chercher à adapter après coup les ressources humaines aux objectifs.

<sup>1</sup> O. AKTOUF, "Le Management entre tradition et renouvellement", Gaétan Morin. 1989.

<sup>2</sup> Planifier – Organiser – Diriger - Contrôler.

<sup>3</sup> T. PETERS & R. WATERMAN, "Le prix de l'excellence", InterEdition, Paris. 1983.

<sup>4</sup> M. CROZIER, "L'entreprise à l'écoute; apprendre le management post-industriel", InterEdition, Paris. 1991.

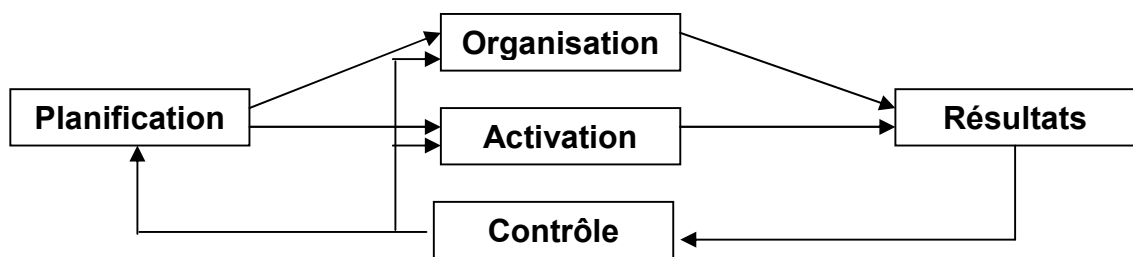
Les concepts tels que : planification douce, projet d'entreprise, pilotage en temps réel, prise en compte de l'urgence, réactivité, etc. traduisent le nouveau mode de planification.

Il est clair que dans l'environnement évolutif actuel, la réduction des temps de réponse de l'entreprise devient le principal facteur de réussite. Mais cela n'applique pas la suppression de toute forme de planification, au contraire. Et comme le précise J. Bergougnoux, la réactivité immédiate n'est opérante que dans le cadre d'une stratégie élaborée à partir d'études prospectives sur le long terme, n'excluant aucun scénario. La sous planification est aussi dangereuse que la sur planification.

### 1.5 MANAGEMENT ET CONTROLE

Le contrôle est une phase indissociable du management. Contrôler vise à s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs prévus. Des études concordantes démontrent l'existence d'une corrélation entre le contrôle et bon fonctionnement de l'entreprise.

FIGURE 5 : LE CONTROLE DANS LE PROCESSUS DE MANAGEMENT<sup>1</sup>



C'est un processus à la fois :

- **Actif** : les actions correctives sont déclenchées pendant le processus afin d'éviter des conséquences dommageables.
- **Réactif** : lorsque le processus est terminé et que ses résultats sont connus, les modifications ne vont alors pouvoir porter que sur de nouveaux projets.

#### 1.5.1) LES DIFFERENTS TYPES DE CONTROLE :

1) **Le contrôle dans le management rationaliste** : une structure de responsabilité bien définie, fondée sur la division des tâches, doit permettre de suivre avec précision le travail à accomplir. La comptabilité supposée exacte constitue la base de ce contrôle.

La vision mécaniste de l'entreprise, reposant sur l'hypothèse de comportements rationnels, sur la croyance en organigrammes infaillibles et en la neutralité de l'information, pose par elle-même, les limites de cette conception de contrôle.

2) **Le contrôle dans le management participatif ou le contrôle cybernétique<sup>2</sup>** : le but de cette approche est de constituer des unités autocontrôlées grâce à des boucles rétroactive d'information; chaque unité localise alors les modifications à apporter et les corrections se font automatiquement.

<sup>1</sup> R.A. THIETART, "Le management", PUF. 1989. Paris

<sup>2</sup> Cybernétique : étude des processus de commande et de communication chez les êtres vivants, dans les machines et les organisations complexes.

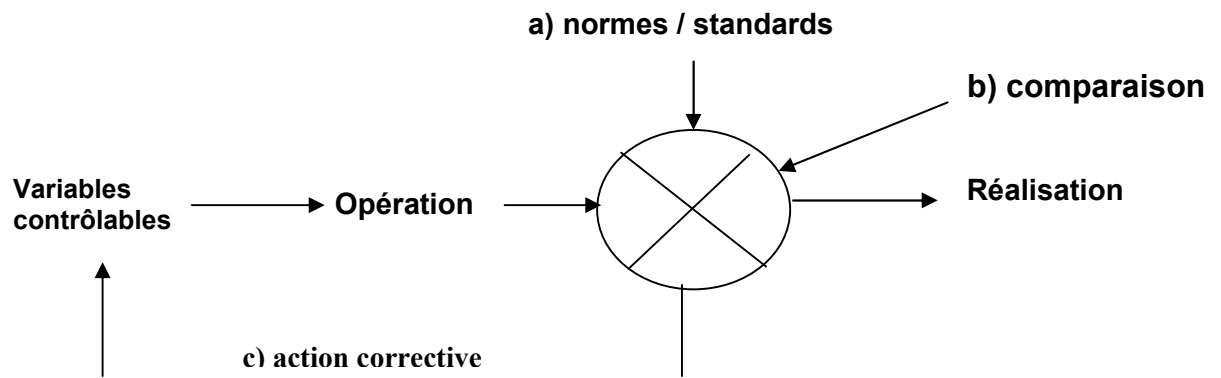


L'avantage du contrôle cybernétique est de pouvoir dominer des situations aléatoires; il acquiert ainsi une position dominante au sein du management; il devient intelligence active en révisant en permanence les décisions d'organisation.

Les phases de contrôle cybernétique sont :

- ❖ Fixation des normes et des standards.
- ❖ Mesure de l'écart éventuel entre le résultat effectif et le standard.
- ❖ L'action corrective où l'on va soit chercher comment réajuster le résultat sur l'objectif désiré, soit modifier ce dernier.

FIGURE 6 : LE PROCESSUS DE CONTROLE <sup>1</sup>



**1.5.2) LES EFFETS DU CONTROLE SUR L'ORGANISATION :**

**(a) Au niveau de la direction :**

- Il soulage le travail de la direction générale.
- Il exige avant toute prise de décision d'en estimer les effets.
- Il contraint à localiser la responsabilité et assure une meilleure coordination entre les différentes unités.
- Il réduit le pouvoir discrétionnaire des décideurs.

**(b) Au niveau des autres fonctions :**

- Il permet d'alléger les coûts grâce à un emploi plus rationnel du potentiel productif.
- Il contraint les commerciaux à se cantonner dans leur fonction sans se préoccuper des fluctuations du marché.
- Il oblige les financiers à mieux organiser leur activité.

En conclusion, un management de qualité nécessite un certain équilibre entre le contrôle, le leadership, la planification et l'organisation. Une réflexion doit être menée à ce sujet, notamment de façon à adapter le plus efficacement possible le contrôle au degré de centralisation de l'entreprise, à son type de leadership et à son choix de planification.

Dans les années 60, la mise en place d'un système de contrôle avait pour objectif important de motiver les hommes. Les normes et les standards constituaient autant de cibles pour encourager le personnel à tout niveaux de l'entreprise à obtenir de meilleurs résultats. Tel était bien l'esprit de la Direction Par Objectif.

<sup>1</sup> Y. EUREGLE & R.A. THIETART, *Précis de direction et de gestion*, Editions d'Organisation. Paris. 1978.

D'autre instrument d'application, comme la Direction Participative Par Objectif, ont été conçus de façon à impliquer directement les décideurs dans le processus de fixation des objectifs à atteindre.

Ces expériences ont trouvé leurs limites, et les analyses systémiques en vogue actuellement, délaissent ce thème et insistent davantage sur les rapports entre projet individuel et action collective au sein de l'entreprise.

## 1.6 MANAGEMENT ET COMMUNICATION

La communication est tout à fait fondamentale pour la vie de l'entreprise. C'est par elle que les différents sous-systèmes peuvent fonctionner aussi bien de manière interne qu'entre eux.

Le fort développement actuel de la communication n'est pas seulement un effet de mode; c'est aussi un impératif pour maintenir cohésion et unité face à l'évolution des entreprises qui se filialisent et se diversifient.

### 1.6.1) LES APPROCHES THEORIQUES :

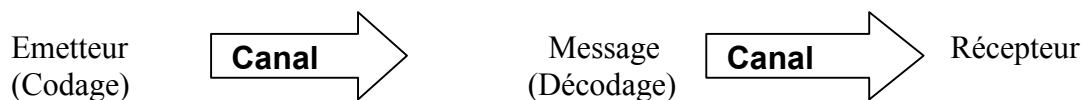
Issues des sciences de la vie, mais aussi de la sociologie, de la psychologie et de la psychiatrie, ces approches ont été ensuite accommodées pour l'entreprise.

#### (a) Les schémas classiques :

↗ Le premier schéma présenté sur la communication est celui de *Lasswell*<sup>1</sup> (1948). La communication est perçue comme le trajet d'un stimulus (l'information) qui provoque une réponse (l'impact sur le récepteur).



↗ Le schéma de *Shannon*<sup>2</sup> (1947)



Il fait apparaître la notion de codage et de décodage, ce qui va faciliter la compréhension de blocages de la communication interpersonnelle.

↗ Le schéma de *Wiener*<sup>3</sup> (1948) : le fondateur de la cybernétique, *Wiener* ajoute au schéma de *Shannon* l'effet de feed-back, c'est-à-dire le retour d'information vers l'émetteur.

#### (b) L'approche systémique et l'école de *Palo Alto*:

L'approche systémique analyse l'ensemble des interactions qui relient différents éléments et fondent un système. Ce dernier, en communication permanente avec

<sup>1</sup> H.D. LASWELL, *The Communication Of Ideas*, Harpers & Brothers, New York. 1948. In " *Les Systèmes de Management*" Philippe MIGANI. Éd d'Organisation Université. France. 1993.

<sup>2</sup> SHANNON & Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press. 1949. In " *Les Systèmes de Management*" Philippe MIGANI. Éd d'Organisation Université. France. 1993.

<sup>3</sup> N. WIENER, "Cybernetics", Wiley & Sons. New York. 1948. in " *Les Systèmes de Management*" Philippe MIGANI. Éd d'Organisation Université. France. 1993.

l'environnement, reçoit des informations (inputs) et en ressort des comportements (outputs), de la même façon qu'un organisme vivant.

L'école de *Palo Alto* : partant du principe qu'il est impossible de ne pas communiquer, cette école appréhende la communication dans le sens beaucoup plus large de comportement.

**(c) L'analyse transactionnelle :**

Influencé à la fois par la psychanalyse et l'école de *Palo Alto*, *Eric Berne* fonde l'analyse transactionnelle dans les années soixante. Il décrit trois *états du moi* :

- Un état *enfant* où la relation est empreinte soit de soumission soit de rébellion;
- Un état *adulte* qui correspond à un comportement maîtrisé raisonnable et rationnel;
- Un état *parent* qui peut être soit protecteur, soit punitif.

Cette analyse apparaît comme modèle de communication interpersonnelle. Il y a trois sortes de transaction<sup>1</sup> :

1. Les transactions simples au cours desquelles un état du Moi '*appelé*' répond;
2. Les transactions croisées sont des relations dans lesquelles c'est un autre état que celui qui est interpellé qui répond;
3. les transactions doubles ou cachées qui ont la particularité de fonctionner à deux niveaux en même temps, derrière l'apparence d'une transaction simple ou croisée se glisse en fait une autre communication que les interlocuteurs perçoivent mais qu'ils n'expriment pas directement.

L'intérêt de l'analyse transactionnelle pour l'entreprise est la recherche d'une communication efficace et adaptée à la situation.

**1.6.2) LES COMPOSANTES DE LA COMMUNICATION :**

**(a) Le type de réseau :**

*Formel* : il comprend toutes les informations officielles prévues par la direction et les autres instances : note interne, journal d'entreprise, panneaux d'affichage, etc.

*Informel* : parallèlement au premier réseau, une communication spontanée se développe sur la base de relations affectives. C'est le domaine des mythes, croyances et des rumeurs.

**(b) Le sens des communications :**

*Vertical* : descendante; c'est la plus courante et reste essentielle à la bonne marche de l'entreprise.

Ascendante : difficile à mettre en œuvre dans des systèmes hiérarchiques traditionnels, elle consiste à faire remonter les informations de la base vers le sommet.

*Horizontale* : elle permet d'établir des échanges entre salariés du même service à niveau égal ou entre salariés travaillant dans des services différents. Elle est primordiale, car elle favorise la coordination des équipes et réduit le risque de renforcement de sous-cultures.

**(c) Le contenu de la communication :**

- ↪ *Les communications opératoires* : utilisées pour la réussite technique de la tâche, elles sont souvent et paradoxalement de qualité médiocre. En effet, la sauvegarde d'information est fréquente chez ceux qui les détiennent, car elle leur permet de conserver prestige et pouvoir sur les autres.

---

<sup>1</sup> N. AUBERT, J-P. GRUERE, J. JABES, H. LAROCHE, S. MICHEL, "*Management, aspects humains et organisationnels*", PUF Fondamental, Paris. 1991.

- ↪ *Les communications optionnelles* : non indispensables à la réalisation des tâches, elles jouent cependant un rôle déterminant sur l'ambiance de travail et de façon plus large, sur le climat social de l'entreprise.
- ↪ *Les communications générales* : elles donnent des informations sur la situation générale de l'entreprise et sur sa stratégie. Ce type de communication est devenu essentiel face au développement du management culturel et en particulier lors de l'élaboration d'un projet d'entreprise.

Elle expliquent au personnel la gestion des ressources humaines de l'entreprise (système de rémunération, règlement intérieur, comité d'entreprise,..) et révèlent à ce titre, le système d'avantages et de récompenses.

**1.6.3) EVOLUTION DES CONCEPTIONS DE LA COMMUNICATION INTERNE :**

**TABLEAU 19 : LES CONCEPTIONS DE LA COMMUNICATION INTERNE<sup>1</sup>**

	<b>Conception scientifique</b>	<b>Conception relations humaines</b>	<b>Conception ressources humaines</b>
<b>Principe</b>	Donner des ordres	Informers	Communiquer
<b>Finalité</b>	Rationalité technique	Paix sociale	Mobilisation des énergies
<b>L'homme au travail</b>	Un agent	Un client	Un acteur/partenaire
<b>Mode de régulation</b>	Disciplinaire (par l'autorité du chef et l'obéissance des exécutant)	Psychosocial (par le conditionnement psychologique et la négociation)	Culturel (par l'adhésion à des valeurs et objectifs communs)
<b>Rôle de l'encadrement</b>	commandement	Relais	Catalyseur

**(a) La conception scientifique :**

Dans cette conception (management scientifique), la structure relationnelle interne dérive d'une approche de type militaire : commandement disciplinaire à la base, réflexions d'état-major au sommet, ce dernier émettant des directives vers la base qui les applique rigoureusement. Entre l'entité de décision et l'entité d'exécution, la communication est de nature exclusivement utilitaire.

Dans ce schéma, le rôle de l'encadrement est de communiquer la décision, c'est-à-dire de transmettre et de veiller à sa bonne application. La communication se réduit donc à la seule ligne hiérarchique, et s'opère par voie principalement descendante.

Les dysfonctionnements sont traités toutefois par une voie représentative; mais celle-ci met en face à face au sommet, la direction générale et des représentants du personnel, en fait limités à quelques grands leaders syndicaux.

La communication remontante reste ainsi une question d'état major pour peu que l'on englobe sous ce vocable les appareils centraux de syndicats. De plus, cette communication remontante demeure exceptionnelle puisqu'elle est liée à l'existence de conflits du travail.

**(b) La conception relations humaines :**

Les années 60 sont marquées par la diffusion des idées sur la prise en compte des besoins des individus dans le management de l'entreprise. Celle-ci doit alors intégrer cette

<sup>1</sup> G. DONNADIEU, *Entreprise & Personnel*, N°318. Octobre 1990.

évolution sociale, au même titre que les évolutions technologiques. La fonction personnel se développe, le fait syndical est davantage reconnu.

L'approche des relations humaines écarte celle d'administration du personnel. Alors se met en place l'information interne qui revêt essentiellement un aspect descendant. Les salariés acquièrent le droit de savoir : la direction affiche une certaine transparence à coloration paternaliste et diffuse une information de plus en plus diversifiée mais contrôlée.

Ce développement de l'information interne répond en premier lieu à une nécessité sociale; la direction s'efforce de prendre en compte les aspirations des salariés afin d'instaurer un bon climat social. Mais il s'agit également d'une communication destinée à occuper le terrain social pour faciliter l'acceptabilité des changements techniques et économique que l'entreprise commence à affronter. L'encadrement est, dans ce cas de figure, un vecteur de cette politique de paix sociale, un relais d'information au service d'un certain ordre social.

C'est dans un tel contexte que se sont développées les techniques subtiles dites de marketing social, transposition des techniques éprouvées de la vente et de la publicité mise en œuvre depuis longtemps pour commercialiser des produits de grande consommation.

Les salariés sont considérés un peu comme des clients. Et de même qu'il faut persuader ces derniers de l'excellence et de l'utilité d'un produit, de même faut-il persuader le personnel de l'excellence de l'entreprise et de la qualité des choix de sa direction.

### **(c) La conception ressources humaines :**

Face à la persistance de la crise économique (au cours des années 80) et grâce aux enseignements du modèle japonais se dessine un nouveau tournant. Affrontée à un contexte économique difficile, à un environnement concurrentiel, à l'accélération remarquable des progrès et mutations technologiques, l'entreprise doit miser avant tout sur son potentiel humain. Mobiliser la ressource humaine, individuellement et collectivement, devient un enjeu majeur.

Cette mobilité implique de nombreux changements au sein de l'entreprise. Il y faut une autre répartition des pouvoirs, fondée sur la délégation des responsabilités et la décentralisation des décisions. Il y faut aussi une adhésion profonde et raisonnée du personnel à quelques valeurs fondatrices et à quelques objectifs fédérateurs exprimés par exemple dans un projet d'entreprise. Une telle adhésion ne se décrète pas, même à grands renforts de moyens médiatiques, mais qu'elle se mérite. Enfin cette mobilisation doit s'inscrire dans des orientations concrètes et des moyens pour les mettre en œuvre.

La communication interne présente alors deux faces. Elle est d'une part un état d'esprit, un climat quotidien de confiance, de dialogue et d'échange, qui concerne tous les acteurs de l'entreprise. Mais elle est aussi une fonction, une série d'actions qui s'intègrent dans la stratégie globale.

La communication, parce qu'elle est au service de la participation, devient un outil de management pour un encadrement promu au rôle de catalyseur d'énergies<sup>1</sup>.

#### **1.6.4) L'ORGANISATION PENSEE EN TERME DE COMMUNICATION :**

Les années 80 ont vu le développement de la notion de communication, liée aux formidables progrès technologiques et à leurs applications informatiques, télématiques et audiovisuelles. Cependant, le risque de ce succès est de la restreindre aux seuls supports médiatiques en la confiant à des spécialistes dont c'est l'unique fonction.

Actuellement, se développent des réflexions sur la définition d'une éthique de communication. L'approche humaniste la définit comme celle où l'autre est considéré comme

---

<sup>1</sup>G. DONNADIEU, "Entreprise & Personnel", N°318. octobre 1990

différent et où cette différence peut être source d'enrichissement. Ainsi, la réflexion nouvelle sur l'organisation en termes de communication, peut constituer un moyen pour faciliter une meilleure adaptation aux réalités mouvantes de l'environnement.

A travers les points développés dans cette section, nous avons voulu présenter quelques éléments du management. Le choix de ces éléments revient aux fait de leur importance dans les activités du service d'une façon générale et dans le service bancaire plus particulièrement.

L'organisation, le leadership, la planification ou plus spécialement la stratégie, le contrôle et enfin la communication représente les leviers du management de service.

## **SECTION 2. DU MANAGEMENT AU MANAGEMENT DES SERVICES**

Les services occupent une place de plus en plus importante dans l'économie puisqu'ils représentent plus des deux tiers de l'activité des entreprises. Le fonds de commerce repose plus que jamais sur la qualité du service rendu au client par l'entreprise, par la satisfaction liée à l'usage et la densité de la relation avec la clientèle. Ces arguments nous poussent à présenter une analyse théorique du management des services à travers les aspects développés dans cette section.

Nous avons choisi une distinction entre les composantes d'un système de management et les composantes d'un système de pilotage et de contrôle dans une entreprise de services. La communication et la culture d'entreprise sont développées indépendamment vu leur importance pour les activités de service. Enfin, nous aborderons la fragilité de tout système de management d'un service.

### **2.1 GENERALITES SUR LES SERVICES**

Le service présente plusieurs spécificité d'où l'intérêt de prendre comme point de départ pour le management des services les généralités sur les services.

#### **2.1.1) DEFINITION D'UN SERVICE :**

Le service<sup>1</sup> est un "avantage fourni par une personne, une entreprise ou une organisation publique ou privée à titre gratuit ou onéreux. Il est souvent opposé aux biens physiques."

Dans nos sociétés, les services deviennent omniprésents et même les produits classiques en sont entourés. Pour concevoir un produit, il faut souvent réaliser des études, puis faire de la publicité pour que le public en ait connaissance. Il faut ensuite le vendre, le transporter, le livrer et pour certains produits complexes, assurer l'après-vente.

Les services peuvent être basiques (génériques); Il s'agit du service qui répond à un besoin du client. Autour du service de base, il est possible de proposer des services dits "périphériques". Dans certains cas, nous parlons de service annexe quand des services complémentaires que le client n'attendait pas à priori de son prestataire sont proposés.

Les services ont pour caractéristique principale d'être immatériels. Ils sont souvent consommés en même temps qu'ils sont produits. Ils peuvent nécessiter ou non un échange avec du personnel de contact.

Dans toutes les économies développées, les services occupent une place de plus en plus importante. Aujourd'hui, le secteur des services représente au moins les deux tiers de l'économie mondiale.

Le secteur des services est fortement concentré. Les 15 premiers pays exportateurs et importateurs totalisent 70% des exportations et des importations mondiales<sup>2</sup>.

#### **2.1.2) DIFFERENCE ENTRE ECONOMIE DE SERVICE & ECONOMIE INDUSTRIELLE :**

En économie industrielle, la technologie augmente la productivité du travail. Les machines-outils permettent de produire plus, de faire des économies d'échelle et de gagner davantage. La technique économise le travail, mais elle permet la hausse régulière des salaires qui entraîne la consommation de masse.

---

<sup>1</sup> T. ALBERTINI, J-P. HELFER, J. ORSONI, "Dictionnaire de marketing," Vuibert, 2001.

<sup>2</sup> Eurostat.

Dans l'économie de service, le capital est davantage productif, grâce aux technologies de l'information. Alors que le prix des matériels et des logiciels a baissé, la productivité du personnel n'augmente pas de façon parallèle car de nombreuses tâches ne sont pas mécanisables.

Le changement de la demande peut être extrêmement rapide et le personnel de service doit pouvoir s'adapter à la variabilité de la demande.

Ainsi, les qualités requises du personnel sont différentes dans les deux types d'économies.

TABLEAU 20 : QUALITES REQUISES DANS LES DEUX TYPES D'ECONOMIE<sup>1</sup>

ECONOMIE INDUSTRIELLE	ECONOMIE DE SERVICES
L'accumulation de biens matériels	La satisfaction liées à l'usage
L'achat de bien et services qui paraissent utiles	L'achat de solution et de systèmes personnalisés
Les attributs tangibles sont les éléments qui déterminent le choix du client	Les attributs intangibles sont des critères important du choix
Service visant le dépannage et le maintien en bon fonctionnement	Services visant l'usage et la personnalisation
Les services sont offerts dans le temps habituel du secteur	Les services sont offerts dans le temps désiré par le client

### 2.1.3) DIFFERENCE ENTRE MANAGEMENT INDUSTRIEL ET MANAGEMENT DES SERVICES

Avant de donner une définition du management des services il plus pratiques de donner une réponse à la question suivante : le management des services est-il différents du management industriel ?

Il est vrai que la réponse à cette question peut-être à la fois *oui* et *non* puisque une bonne part des connaissances générales actuelles s'appliquent aussi bien aux activités de service mais une approche systématique des entreprises de services permet d'identifier plusieurs facteurs déterminant pour leur efficacité et certaines caractéristiques communes commencent à émerger.

D'où l'utilité de dégager les éléments primordiaux en matière de management des activités de service aux lieux de donner une réponse radicale à cette question.

♦ **Le premier point**, est le caractère fondamentalement intangible des services. Cette intangibilité implique immédiatement plusieurs propriétés : les services ne se stockent pas, il est difficile de faire la démonstration, s'ils se vendent il n'y a pas pour autant transfert de propriété. C'est ce qui implique des stratégies de productions différentes.

♦ **Le deuxième point** à prendre en considération, c'est que la plupart des services se traduisent par des actes, et toute interaction de ce type relève en générale du social. Le management dans ce cas implique un savoir faire dans la maîtrise de certain compétence et des techniques spécialisées.

♦ **Le dernier point**, c'est la difficulté de séparer la production de la consommation du service puisque les événements se produisent simultanément et en même lieu. Cette particularité suppose une structure disposée et décentralisée ainsi que la disparition de toute différenciation fonctionnelle entre production et commercialisation.

<sup>1</sup> G. LOUYAT. Séminaire Management des services, 2003.



Enfin, il est évident que le consommateur participe également à la production. Donc, une entreprise de service ne se contente pas de prendre contact avec ses clients dans une relation social interactive, elle doit aussi les gérer comme partie intégrante de ses moyens de production.

Le tableau suivant peut être pris comme une liste récapitulatif des différences existante entre activité industrielle et activité de services.

**TABLEAU 21 : QUELQUES DIFFERENCES CARACTERISTIQUES ENTRE ACTIVITE INDUSTRIELLE ET ACTIVITE DE SERVICES<sup>1</sup>.**

PRODUCTION	SERVICES
<p>Le produit est généralement concret. L'achat implique un transfert de propriété. Le produit peut se revendre. Une démonstration est possible.</p> <p>Le produit peut être stockés. La consommation est précédée par la production. La production, la vente et la consommation sont séparées dans l'espace.</p> <p>Le produit se transporte. C'est le vendeur qui produit.</p> <p>Un contact indirect entre l'entreprise et le client peut suffire. Le produit peut s'exporter</p>	<p>Le service est intangible. Il y a rarement transfert de propriété Le produit ne peut pas se revendre. Une démonstration est généralement impossible.</p> <p>Le produit ne peut pas être stockés. La production et la consommation coïncident La production, la consommation et même souvent la vente sont réunies dans un même lieu.</p> <p>Le produit ne se transporte pas (bien que souvent les producteurs se déplacent) L'acheteur et le client participe directement à la production Un contact direct est généralement nécessaire.</p> <p>Le service ne peut normalement s'exporter, contrairement au système de prestation.</p>

D'autres éléments caractérisent les services de manières plus en moins importante selon le cas :

- La nature du service;
- L'implication plus ou moins importante du client dans le processus de production,
- La place du personnel dans la prestation de service; la difficulté de maintenir les normes de qualité dans le temps;
- L'évaluation de la qualité du service ou de la relation de service;
- L'absence de moyens et de ressources qui, en période d'affluence, entraînent une dégradation du service, voir l'impossibilité de l'assurer;
- L'importance du facteur temps;
- La nature de la chaîne de distribution; le degré de satisfaction du client à l'issue de la réalisation de la prestation;

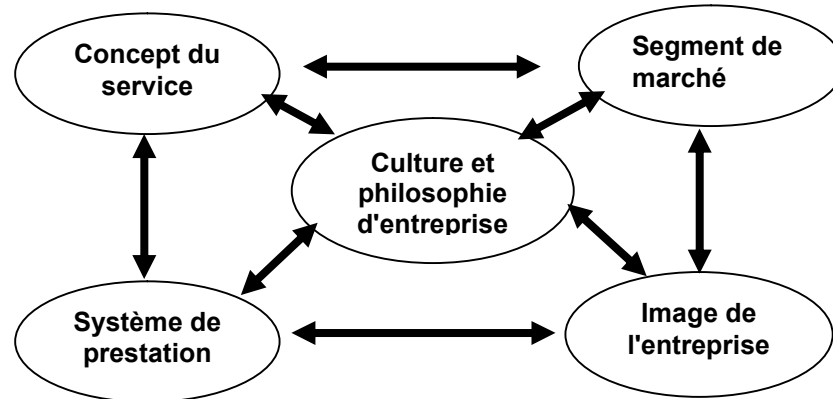
## **2.2 LES COMPOSANTES D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DANS UNE ENTREPRISE DE SERVICE**

Il est nécessaire d'adopter une approche globale pour concevoir et étudier une organisation de services vu la divergence des activités dans ce secteur. Cette approche permet

<sup>1</sup> R. NORMANN, "Le management des services", InterEdition, Paris, 1994. Pg 21.

d'identifier les facteurs clefs de la réussite que nous pouvons appliquer au management et à la culture de l'entreprise afin de produire le système de management et le maintenir par la suite à long terme. Pour cela, il est nécessaire de définir un certain nombre de concepts utiles pour étudier la structure de l'entreprise de services. Ces concepts constituent ce que nous appelons le système de management d'un service.

FIGURE 7 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE SERVICE<sup>1</sup>



Les cinq éléments constitutifs du système de management d'un service se définissent comme suite :

1. **le segment de marché** : il représente les types spécifiques de clients pour lesquels l'ensemble du service a été conçu.
2. **le concept de service** : il constitue les avantages offerts au client. Le concept du service se compose souvent d'un ensemble complexe de valeurs difficiles à analyser. Ces avantages sont de nature physique, psychologique ou affective; certains sont plus importants<sup>2</sup> alors que d'autres ont un caractère plus périphérique.
3. **le système de prestation (servuction)** : il est l'équivalent du système de production et de distribution pour une entreprise industrielle. Ce système est le cœur du système de management des services, car c'est souvent là plutôt que dans le concept du service que se trouvent les innovations les plus réussies des entreprises de services. Généralement, il comporte trois éléments qui sont : le personnel, le client et la technologie et le support physique.
4. **l'image** : elle peut être un outil d'information utilisé par la direction pour influencer le personnel, les clients ou d'autres intervenants dont les activités et la perception de l'entreprise sont des facteurs importants pour son positionnement et la maîtrise de ses coûts. A long terme, cette image dépend de la véritable prestation fournie et de la nature des clients mais, à court terme, cette image peut être fournie par le système d'information et de communication installé par l'entreprise. Cette image participe à la création d'une réalité nouvelle.
5. **la culture et la philosophie** : elles recouvrent les principes généraux régissant le contrôle, le maintien et le développement du processus social qui aboutit à la fourniture de service. A partir du moment où l'entreprise de services a su créer un système de prestation de qualité et un concept de service approprié au marché, aucun élément n'est aussi vital pour son efficacité à long terme que sa culture et sa philosophie. Ces deux éléments animent et régénèrent les valeurs de base de l'entreprise et les choix de comportement qui constituent l'essence même de sa prospérité.

<sup>1</sup> R. NORMANN, "Le management des services", InterEdition, Paris, 1994. Pg 66.

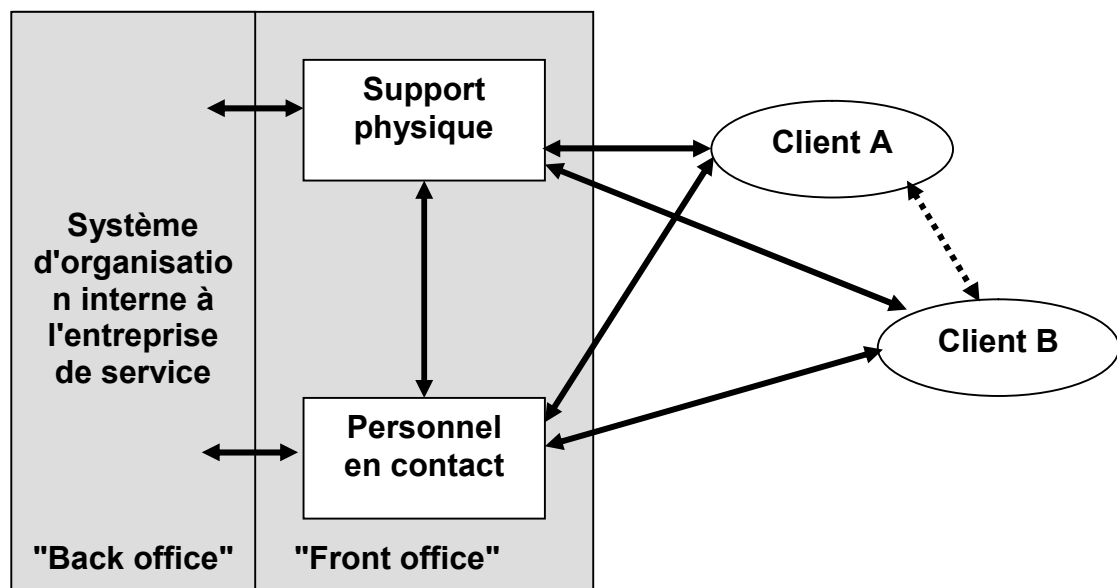
<sup>2</sup> Il s'agit des services Centraux.

C'est la réunion de ces cinq éléments qui constituent le système de management des services.

**2.2.1) SERVUCTION, CŒUR DU MANAGEMENT DES SERVICES :**

Le terme servuction est un néologisme créé par deux enseignants; *P. Eiglier et D. Langeard*<sup>1</sup>, pour trouver un nom correspondant au terme de production pour les services. Ainsi, on dispose du mot production pour le produit et, par analogie, du mot servuction pour le service. Ce concept de servuction est souvent représenté par le schéma suivant :

**FIGURE 8 : REPRESENTATION DU MODELE DE SERVUCTION<sup>2</sup>**



Ce schéma a l'intérêt de présenter de manière systémique la façon dont se fabrique un service avec les différents acteurs en présence (client et personnel de l'entreprise) ainsi que les éléments matériels nécessaires pour la fabrication du service (support physique). Ce schéma montre également que le client a un contact avec une partie visible de l'entreprise, mais que le service nécessite, également, des moyens et une organisation non visible du côté client.

Les termes de "front office" et de "back office" sont souvent utilisés pour désigner ces deux éléments.

**(a) Le personnel :** la plupart des entreprises de services utilisent fortement la personnalité. Les plus performantes ont conçu des moyens efficaces et très imaginatifs pour découvrir, développer et canaliser les ressources humaines. Dans le même ordre d'idées, elles ont trouvé des moyens de mobiliser des gens ne faisant pas partie de leur personnel. Le personnel en contact regroupe l'ensemble des personnes employées par l'entreprise de service, et dont le travail nécessite un contact direct avec le client.

A la différence du client et du support physique, le personnel en contact peut ne pas exister dans certaines servuction; elles sont alors opérées uniquement par le client.

<sup>1</sup> P. Eiger et D. LANGEARD, "Servuction, le marketing des services". Ed Science. 1999.

<sup>2</sup> P. Eiger et D. LANGEARD, "Servuction, le marketing des services." Ed Science. 1999.

**(b) Le client** : c'est un élément fondamental du système de servuction car il est impliqué dans la fabrication du service. Le client ne se contente pas de recevoir et de consommer le service, il intervient dans sa production et sa fourniture. C'est un élément primordial, il faut noter que son implication est absolument indispensable; sans lui le service ne peut exister. C'est-à-dire; il n'y a pas de service; il y a simplement des capacités disponibles, des potentialités de service.

C'est pourquoi une entreprise de service doit choisir et gérer ses clients avec autant de soin que ses employés.

**(c) La technologie et le support physique** : c'est le support matériel qui est nécessaire à la production du service, et dont se serviront soit le personnel en contact, soit le client, soit le plus souvent les deux à la fois. Si les services ont fortement recours à la personnalité, ils ont aussi besoin de capitaux et d'équipements importants. Le rôle joué par ce facteur ne diffère pas de manière significative de celui qu'il joue pour une entreprise industrielle. Il convient toutefois de préciser que l'apparition d'une nouvelle technologie en particulier l'informatique peut avoir des conséquences considérables sur les services. L'intérêt de la technologie et des éléments physiques vient du fait que les services provoquent souvent des interactions entre le social et la technologie. Ces interactions sont essentielles au fonctionnement de ces systèmes.

Le support physique peut être scindé en deux grandes catégories :

- ✓ Les instruments nécessaires au service;
- ✓ L'environnement matériel dans lequel se déroule le service.

Les instruments nécessaires au service sont constitués par tous les objets, meubles ou machines mis à la disposition du personnel en contact et/ou du client. Leur utilisation par l'un et par l'autre permettra la réalisation du service.

L'environnement est constitué de tout ce qui se trouve autour des instruments.

Le service constitue l'objectif du système; c'est le résultat produit par le système de servuction. Il est la résultante de l'interaction entre trois éléments de base que sont le client, le support physique et le personnel du contact. Cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client.

Pour compléter la présentation du système de servuction, il faut ajouter aux trois éléments de base, deux autres éléments que sont l'organisation interne de l'entreprise et la présence des autres clients.

### **2.2.2) LA PARTICULARITE D'UNE STRATEGIE DE SERVICE :**

Pour bâtir une stratégie de service avec une orientation client, il faut tenir compte de la nature de la demande, la spécificité du service et de la servuction. Les caractéristiques spécifiques et l'obligation d'intégrer le client dans la production du service ainsi que la place prédominante de la relation entre personnel de contact et le client entraînent une réflexion stratégique spécifique au service.

Le premier élément stratégique concerne l'intérêt stratégique des ressources humaines.

#### **2.2.2.1) Le Développement Stratégique des Ressources Humaines :**

Le personnel qui produit et fournit le service est souvent partie intégrante du service, en particulier dans des situations de fort contact avec le client comme dans les services bancaires, les administrations, le conseil, etc.

Dans ce type de service, le personnel est important à deux titres : d'une part, il doit être compétent pour fournir et produire la prestation demandée, d'autre part, il devient un outil de communication car il est en contact direct avec le client.

Au-delà de ses qualités techniques, son comportement et son apparence influent fortement sur la perception du service par le client, particulièrement ses qualités relationnelles (sourire, politesse, facilité d'approche, sympathie, etc.)

Face à la concurrence, et en l'absence d'éléments d'information et de comparaison tangibles et objectifs sur la qualité des prestations de service, le consommateur va avoir recours à des indicateurs secondaires. Ce peut être l'aspect extérieur du point de vente et sa localisation, mais aussi et surtout la disponibilité et l'amabilité du personnel. Ce dernier a donc un rôle primordial dans l'évaluation de la prestation par le client. Cette place importante du personnel implique une bonne gestion des ressources, et plus particulièrement du recrutement<sup>1</sup>.

Le management des ressources humaines repose sur deux facteurs principaux. L'un pourrait se décrire en temps de formation, de plan de carrière, de développement de l'organisation, etc. Ces méthodes visent à promouvoir une meilleure utilisation des motivations et des compétences qui peuvent exister parmi les membres d'une entreprise.

Le second facteur, qui peut être complémentaire, consiste à s'assurer dès le recrutement que les personnes sélectionnées conviennent parfaitement. D'ailleurs, les entreprises à vocation de service consacrent souvent de très gros efforts et un grand soin au recrutement.

La qualité du recrutement du personnel d'accueil dans les services est fondamentale, car il est le premier contact du client avec l'entreprise. Le personnel de contact est un vecteur d'image et nombreuses entreprises de services se différencient sur ce seul critère, car contrairement aux produits qui peuvent être protégés par des brevets, et difficilement copiables, les services ne sont pas ainsi protégés et le personnel est souvent le seul moyen de différenciation pour le client.

La qualité de l'accueil sera certes influencée par le lieu d'accueil, mais la différenciation par le personnel peut se faire sur de nombreux critères tels que l'amabilité, le sourire, l'empathie, la compétence technique et relationnelle, l'écoute, la capacité à vendre, etc.

La stratégie en matière de ressources humaines doit avoir comme objectif principal la mobilisation et la canalisation des énergies individuelles par le recrutement des personnes adéquates que se soit pour le personnel de "front office" ou de "back office". La mise en place de cette stratégie permet d'avoir une conception du personnel de l'entreprise<sup>2</sup>.

L'entreprise qui implique les principes découlant de la notion de conception du personnel identifiera des segments du marché du travail et concentrera ainsi ses efforts de recrutement sur des personnes dont le profil correspond aux tâches, y compris dans le développement nécessaire à ces activités. Cette segmentation s'applique selon plusieurs critères, dont la formation et les compétences. Mais l'entreprise doit aussi tenir compte d'un niveau plus élevé de besoins, en particulier ceux que les conditions de travail ne satisfont pas et qui représentent un réservoir non négligeable d'énergies individuelles.

#### **2.2.2.2) Marketing; Outil Stratégique :**

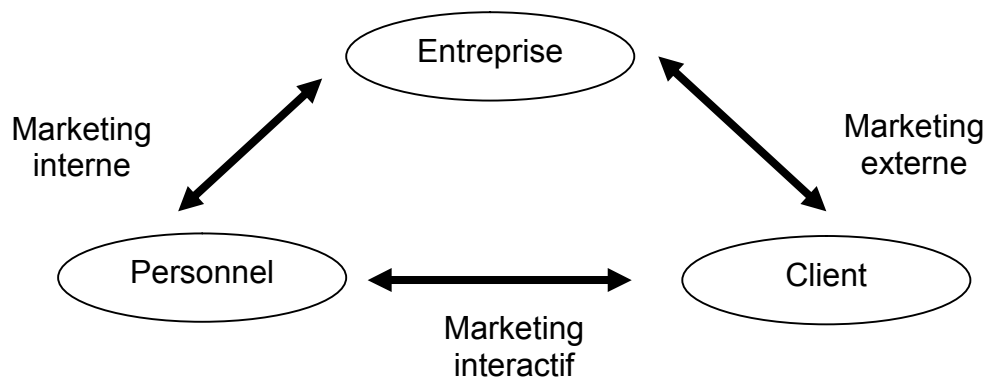
Trois types de marketing doivent être combinés pour obtenir une relation de service réussie. Il s'agit du marketing interne, du marketing externe et du marketing interactif.

---

<sup>1</sup> R. NORMANN, *"Le management des services, théorie du moment de vérité dans les services"*, InterEdition, Paris. 1994.

<sup>2</sup> La conception du personnel d'une entreprise fait référence au degré et au type d'adéquation entre les particularités d'un groupe de personnes, dans leur vie et dans leurs besoins, et les conditions de travail ou le contexte que l'entreprise offre à ce groupe, tout en poursuivant l'intérêt de ses activités.

FIGURE 9 : LES TROIS TYPES DE MARKETING DANS LES ACTIVITES DE SERVICES<sup>1</sup>.



**Le marketing externe** a pour vocation de faire connaître l'entreprise, sa marque et ses services aux consommateurs afin de leur donner envie d'acheter les services de l'entreprise. Ce marketing ressemble au marketing des produits classiques mais en intégrant la spécificité des services.

**Le marketing interne**<sup>2</sup> a pour objectif de valoriser le personnel et de le former pour qu'il soit compétent dans la mise en place d'une relation de service réussie avec les clients. Il doit fournir les éléments nécessaires pour valoriser le personnel et le satisfaire. L'entreprise doit mener une réflexion qui permet au personnel de bien comprendre les enjeux et d'intégrer l'orientation clients et l'esprit service dans ces comportements quotidiens.

**Le marketing interactif** a pour vocation de créer une relation la plus permanente possible entre le personnel et les clients. Cette relation forte composante relationnelle doit donner confiance au client pour qu'il reste fidèle au prestataire le plus longtemps possible.

Le secteur des services est un secteur complexe pour lequel la notion d'immatérialité et la valeur symbolique du produit/service sont essentielles. Cinq caractéristiques influent tout particulièrement sur le marketing management des services<sup>3</sup>:

- ✓ L'intangibilité du service fait qu'il est plus difficile à communiquer.
- ✓ L'inséparabilité entre la production et la consommation. Cette inséparabilité sous-entend à la fois simultanéité et proximité physique. La simultanéité car le service est produit et consommé simultanément. La proximité parce que le client doit souvent être présent au cours de la production du service ou pour déclencher la prestation.
- ✓ La participation des clients à la production du service est souvent requise pour qu'il y ait une prestation de service. Elle est même indispensable dans certains cas.
- ✓ La relation directe entre le client et le personnel.
- ✓ L'hétérogénéité de la qualité des services. La qualité des services varie en fonction du producteur de service, du client et du moment.

Pour s'adapter à ces spécificités, il faut inventer un marketing management spécifique.

Comme le marketing mix<sup>4</sup> des produits, celui des services se compose dans un premier temps de 4P:

- Produit (processus).
- Prix (valeur d'usage).

<sup>1</sup> C. LEVELOCK & D. LAPERT, "Marketing des services", Publ-Union, 1999.

<sup>2</sup> L'idée motrice de ce type de marketing est : "il ne faut pas espérer vendre à des clients ce qu'on n'arrive pas même à vendre à son personnel."

<sup>3</sup> J. LENDREVIE & D. LINDON, "Mercator". Dalloz, 7<sup>ème</sup> édition. Paris. 1993.

<sup>4</sup> Marketing Magazine, N° 46. Janvier 2000.

- Promotion (tangibilisation).
- Place (distribution).

La politique de produit consiste à déterminer la typologie d'un service en fonction de l'implication du client et du personnel de l'entreprise dans le processus de production du service. C'est à ce stade que l'on détermine les étapes majeures de la servuction.

La politique de prix doit définir le prix du service qui se détermine par rapport à trois critères principaux :

- Le prix doit couvrir les coûts du service.
- Il ne doit pas dépasser la limite supérieure de prix qui représente la valeur du service aux yeux du client. Elle est déterminée par des études de marché et des entretiens avec les clients potentiels.
- Le prix doit tenir compte de ceux pratiqués par la concurrence.

Du fait de l'immatérialité du service, le client a tendance à le trouver trop élevé. Plus que dans la vente d'un produit, le prix va être un véritable indicateur du niveau de qualité du service.

La politique de promotion est très importante au moment de la prestation alors que pour les biens, elle se fait essentiellement avant. Il faut présenter les choses en terme de valeur d'usage pour le client et il est important d'utiliser des visuels et de présenter une information actualisée.

Il faut encourager le phénomène du "bouche à oreille" de la part des clients et avoir une communication interne performante car elle motive le personnel en contact avec le client.

La politique de distribution est fondamentale pour les services. En effet, un vendeur de service se doit d'être crédible car ce qu'achète le client n'existe pas encore au moment où il l'achète. De plus, il faut l'élaborer avec lui en fonction de ses besoins d'usage. Un client recherche souvent une personnalisation du service qui lui est vendu.

En plus à ce qui précède, le marketing mix des activités des services fait intervenir quatre autres "P" :

- Partenaire.
- Pre-post sales.
- Personnel.
- Proximité.

La politique de partenariat est plus fréquente dans la fourniture des services périphériques. Il faut donc veiller à une parfaite synergie entre tous les partenaires qui interviennent ans le processus de servuction pour aboutir à des services qui se différencient souvent grâce à une offre étendue.

La politique de service d'après vente permet un suivi tout au long de la relation du service. Elle est un élément indispensable pour préparer le client à évaluer le service, à l'utiliser et à préparer son prochain achat.

La politique de personnel est un facteur primordial de la réussite de la vente de service et à la satisfaction des clients. Obtenir la satisfaction des employés est également un moyen de satisfaire par ricochet les clients. Avoir un excellent marketing interne est primordial pour une plus grande influence sur le client du service.

La politique de proximité met l'accent sur le besoin qu'a le client de sentir proche de son fournisseur pour accéder et utiliser les services (facilité d'usage, suivi des consommations, co-production, etc.). La proximité est un moyen de sécuriser le client. Cette proximité peut se traduire par une information régulière ou encore une intervention rapide en cas de difficulté.

### 2.2.2.3) Innovation, Support Stratégique:

La plupart des praticiens ont observé un certain foisonnement de l'innovation dans les activités de services. Il est loisible d'attribuer ce fait positif au fait que l'intangibilité des services les rend facilement manipulables, remodelables, modifiables, interchangeables, etc.

Pour innover dans les services, il est possible d'utiliser plusieurs méthodes.

Les premières sont les méthodes d'écoute de la clientèle. Ainsi, les réclamations sont une des premières sources à exploiter d'une part parce qu'il faut traiter le problème des réclamants et d'autre part parce que les réclamants mettent le doigt sur des dysfonctionnements manifestes du service ou d'évolution de la demande.

L'entreprise ne doit pas s'arrêter à cette seule source d'information et elle doit utiliser des modes d'écoute<sup>1</sup> plus actifs grâce aux services consommateurs qui permettent de remonter de nombreuses suggestions de la clientèle.

Il faut également utiliser tout l'arsenal des études qualitative (interview semi directive, réunion de groupe, groupe de créativité, etc.) et des études quantitatives ou études de satisfaction client.

En parallèle à ce dispositif d'études externe, l'entreprise ne doit pas oublier de mettre en place un système de remontées de l'information venant du terrain (réseau de distribution, partenaires, vendeurs, agents d'accueil, services d'appui au personnel de contact, sans oublier les autres services de production ou les services administratifs qui peuvent également être à la source d'innovation). Les sources documentaires sont également à exploiter ainsi que les différentes manifestations qui permettent de rencontrer les concurrents<sup>2</sup> (foires, exposition, congrès, formations interentreprises, etc.).

Lorsqu'il existe, le service de recherche et développement peut être le fédérateur de cette innovation en collaboration avec le service marketing et qualité.

Cette coordination est importante, car souvent la meilleure innovation viendra également de la mise en pratique sous forme de test et d'expérimentation sur le terrain.

Il est possible de systématiser la démarche en se lançant dans des actions de *benchmarking*<sup>3</sup> qui permettent de repérer les meilleures pratiques chez les concurrents ou dans d'autres secteurs. L'innovation et l'anticipation peuvent s'appuyer sur des méthodes de benchmarking.

Il en existe trois types :

- **Le benchmarking interne** est le plus facile à mettre en œuvre car il consiste à comparer les méthodes de fonctionnement de différents points de vente appartenant à même entreprise. Il s'agit alors d'analyser en détail les processus de délivrance des services afin de repérer les éléments qui permettent d'obtenir une meilleure efficacité. Il faut ensuite décrire ces meilleures pratiques pour les diffuser et les appliquer dans l'ensemble de l'entreprise.
- **Le benchmarking concurrentiel** consiste à faire de même, mais avec le concurrent. C'est souvent plus difficile car il faut obtenir l'accord de ce dernier, mais également accepter de le recevoir dans sa propre entreprise. Des accords de ce type peuvent être initiés dans certaines branches professionnelles. Il faut que chacun trouve dans cet échange des contreparties aux divers désagréments engendrés

---

<sup>1</sup> L. HERMEL, " *La recherche marketing*", Economica. 1995.

<sup>2</sup> L. HERMEL, " *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*". Afnor. 2000.

<sup>3</sup> Un mot anglais qui signifie : la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité par rapport à concurrence. Elle consiste à comparer les méthodes et les savoir faire de l'entreprise avec ceux des entreprises considérées comme les plus performantes, à analyser les écarts de performance et à rechercher à transposer les meilleures pratiques dans l'entreprise.



- **Le benchmarking spécifique** est plus facile à organiser car dans ce cas, on ne recherche pas une entreprise directement en concurrence mais une entreprise qui est considérée comme très en avance dans le domaine du service ou sur une partie d'un processus que l'on veut améliorer.

### **2.2.3) LEADER ET STYLE DE LEADERSHIP:**

Les entreprises de services performantes peuvent avoir deux types de leaders ; ceux dont l'ascension s'est faite avec l'entreprise et ceux qui ont cette capacité particulière de susciter l'énergie et l'enthousiasme chez les autres. Le leader peut combiner les deux.

Pour réussir, une entreprise de services doit se vendre à ses clients et à son personnel; un leader performant doit savoir comprendre ces deux groupes. Il sait se mettre à la place du consommateur et tenir compte de ce point de vue dans l'analyse de son activité : aller se procurer les services de sa propre entreprise est une technique devenue presque classique.

Mais la qualité la plus remarquable de la plupart des leaders dans le secteur des services tient à leur capacité à motiver leur personnel et à jouer le rôle moteur du changement dans leur propre entreprise.

Au sein d'une entreprise de services, le leader doit :

- (a) Définir des normes:** pour toute entreprise de services, il est crucial de définir des normes de qualité et de s'assurer qu'elles sont strictement respectées. En général, ces normes ne s'appliquent pas seulement au travail lui-même, mais également aux comportements et au style de vie.
- (b) Evaluer les gens :** le leader qui réussit sait souvent juger pour quel travail les gens sont motivés, quelle énergie ils sont prêts à y consacrer, quelles sont leurs ambitions et leurs capacités. Comprendre à quel point la réussite de leur entreprise repose sur la performance de chacun, beaucoup développent leurs propres méthodes d'évaluation.
- (c) Promouvoir des modèles :** il est important de définir des normes et de forger des méthodes d'évaluation, mais il est tout aussi crucial de les communiquer, ainsi que les comportements souhaités, aux autres.  
De nombreux leaders estiment que le meilleur moyen d'y parvenir consiste à choisir des exemples valables, des modèles, pour les présenter à toutes les personnes concernées. Ce genre d'exercice remplit une double fonction : il met en évidence le comportement souhaité, ce qui est un moyen de définir des normes, et il s'intègre dans un système de bonification. Il est particulièrement nécessaire de mettre des modèles en avant lors d'un changement de stratégie, donc quand le comportement doit changer.
- (d) Dégager un code de conduite par son propre comportement :** ces règles de conduite, établies par le leader pour les grandes lignes comme pour les détails, constituent un modèle essentiel. Les leaders sont conscients de l'importance de leur propre comportement, de leur façon de définir les priorités et de la manière dont leurs employés les perçoivent. Il est rare de rencontrer un entrepreneur performant dont le leader marque ouvertement son désintérêt pour les détails de l'entreprise ou au contraire son intérêt exclusif pour des projets de diversification à long terme.
- (e) Définir des limites :** Le système de management du service se caractérise par quelques facteurs clés qui doivent fonctionner parfaitement et qu'il faut maintenir rigoureusement. Le leader ne perd aucune occasion de communiquer ces facteurs à

tout le monde; en un sens, il définit donc constamment où sont les limites. De même, le leader peut définir ou rappeler le rôle essentiel de son entreprise dans la société.

Chaque leader peut avoir son style de communication pour indiquer par un management où se situe le combat de l'entreprise.

Dans son style de leadership, il faut que le responsable de l'entreprise se charge de la tâche de communiquer directement avec les employés.

## **2.2.4) APPROCHE ORGANISATIONNELLE:**

### **2.2.4.1) Organisation par fonction :**

Pour traiter de l'organisation dans les activités de services, nous choisissons de présenter l'approche de l'organisation par fonctions instaurée par *C. Lovelock & D. Lapert*<sup>1</sup>. Mais en premier lieu, il faut présenter une typologie des services selon leur mode de service. Nous pouvons distinguer quatre types<sup>2</sup> :

1. Le service de type "*usine*" est fortement industrialisé. Exemple: pour une banque: le service des comptes chèques et des relevés de banque; pour les télécommunications : facture détaillée.
2. Le service de type "*self-service*" touche une grande clientèle mais il peut être déporté sur le client. Il est possible d'associer fortement le client à la production du service. Elle ne nécessite pas d'interface avec le client même si dans certains cas, le choix lui est offert pour obtenir le même service avec une interface humaine. Exemple : la distribution automatique de billets, de cassettes vidéo, de boissons, etc.
3. Le service de type "*atelier*", dans lequel l'interface avec le client existe au début du service et lorsque le service est terminé. Ce type de service demande une forte implication du spécialiste dans l'entreprise. Exemple: la réparation automobile ou le service après-vente en électroménager sont des services de ce type.
4. Le service de type "*ingénierie*" est service sur mesure individualisé, qui se coproduit avec le client. Exemple : le métier de la consultance, les conseils d'experts.

A la lumière de cette typologie, nous constatons que dans certains cas, l'entreprise peut chercher à passer d'un service à l'autre dans des limites qui dépendent de l'optimisation des coûts, de la volonté de l'entreprise et de l'évolution technologique. Vu ce qui précède, il faut une organisation flexible pour l'entreprise de service.

Néanmoins, quelque soit cette organisation, elle regroupe trois fonctions :

- Opérations.
- Marketing/commercial.
- Ressources humaines.

La fonction management des opérations consiste à gérer l'organisation des locaux réservés aux clients, à les équiper pour faciliter le bon fonctionnement optimal des relations avec le client. Cette fonction domine encore dans la plupart des entreprises de service.

Il faut également se demander comment le personnel et le client vont pouvoir dialoguer pour que la qualité du service soit optimale.

La fonction marketing/commercial consiste à étudier les besoins des clients et à les satisfaire en conservant une offre de service qui réponde à chacune des caractéristiques

---

<sup>1</sup> C. LOVELOCK & D. LAPERT, "*Marketing des services*", Publi-Union. 1999.

<sup>2</sup> G. LOUYAT & L. HERMEL, "*Qualité de service*". Afnor. 2005.

souhaitées par les clients et auxquelles l'entreprise a décidé de répondre. Il s'agit ensuite de faire connaître le service par une stratégie de communication et de fidéliser les clients.

La fonction ressources humaines a pour mission de gérer le personnel, de le motiver et de le former pour qu'il assure sa place dans le système de service. Les compétences à développer sont autant relationnelles que techniques.

Les trois fonctions décrites sont interdépendantes et complémentaires. Elles doivent être en relation permanentes pour aboutir à la fois à la satisfaction des attentes du client ainsi qu'à la satisfaction de l'entreprise en termes de minimisation des coûts.

Comme dans toute organisation, les différentes fonctions entrent en conflit car elles n'ont pas les mêmes objectifs. Il est parfois difficile de bien servir et de satisfaire le client en lui consacrant plus de temps et en même temps d'augmenter sa productivité pour traiter plus de clients dans un temps donné.

La recherche poussée de la satisfaction des clients peut être parfois perçue par les responsables opérationnels comme contradictoire avec leurs objectifs car cela peut engendrer un coût financier supplémentaire.

Dans certaines situations, les responsables marketing pourraient préférer créer un avantage concurrentiel qui passe éventuellement par la création d'un nouveau service ou par une satisfaction plus grande du client, alors que les responsables opérationnels souhaitaient investir dans de nouvelles technologies ou redéfinir de nouvelles procédures opérationnelles.

D'autre part, le management en ressources humaines est toujours à la recherche d'un équilibre et les évolutions apportées par le marketing ou le responsable des opérations risquent dans certains cas d'impacter un équilibre obtenu après un certain temps avec le personnel et ses représentants.

Favoriser la polyvalence des fonctions permet à tous de mieux comprendre les enjeux de chacune des trois fonctions et de rechercher une synergie dans l'action.

La polyvalence dans les activités de service permet d'absorber des pointes inévitables. Il faut former le personnel au contact du client à tenir des positions de travail différentes.

#### **2.2.4.2) Back Office, l'Organisation Interne des Services :**

Si le support physique et le personnel en contact sont, pour le client, la partie visible de l'entreprise de service, l'organisation interne de l'entreprise est la partie invisible qui se manifesterait néanmoins sur la fourniture du service.

Le support physique et le personnel de contact sont conditionnés par l'organisation interne de l'entreprise de service, c'est-à-dire les objectifs qu'elle poursuit, la structure qu'elle a adoptée, les opérations qu'elle effectue, le management; c'est la partie non visible par le client de l'entreprise de service.

Le système d'organisation interne est constitué de toutes les fonctions classiques de l'entreprise : production, finance, marketing, personnel, etc. Mais aussi de certaines fonctions techniques spécifiques qui sont nécessaires à la réalisation de service.

Ainsi, le système d'organisation interne va avoir une influence directe sur le support physique et sur le personnel en contact.

### **2.3 LES COMPOSANTES D'UN SYSTEME DE PILOTAGE ET DU CONTROLES DANS UNE ENTREPRISE DE SERVICE**

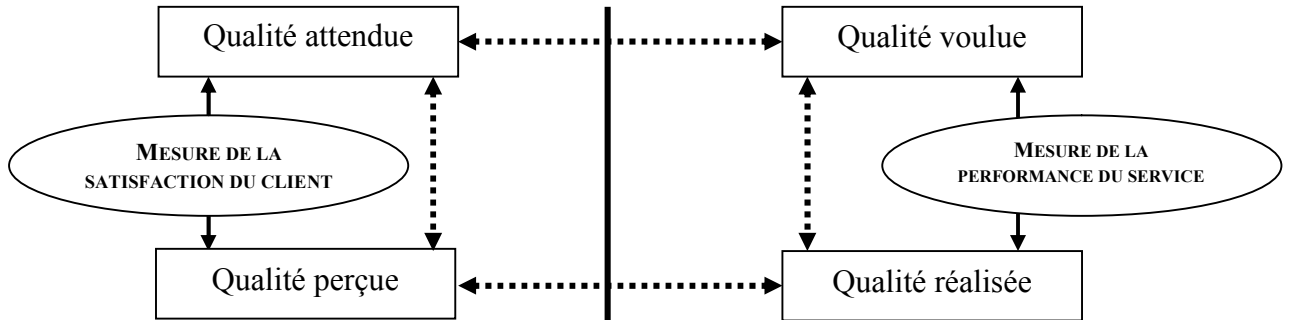
Les missions de contrôle dans une entreprise de service visent dans un premier temps une détermination des écarts entre le service rendu et le service attendu. Ces écarts sont des écarts de qualité.

Le deuxième point traité par le système de pilotage et de contrôle est l'analyse des performances ainsi que la mise en place d'un système d'information.

2.3.1) CONTROLE DE LA QUALITE:

La stratégie définit les ressources que l'entreprise décide d'allouer pour atteindre les différents objectifs qu'elle s'est fixée. Dans le domaine de la qualité, il est utile de s'appuyer sur la logique présentée par le "carré de la qualité" ou " le carré d'Averous".

FIGURE 10 : LE CARRE DE LA QUALITE<sup>1</sup>



Ce modèle a pour avantages sa simplicité et son caractère opérationnel, même si dans les actions à mettre en œuvre, il est parfois utile de le compléter avec d'autres éléments.

La qualité est source de valeur pour le client. En effet, selon la définition de l'Afnor<sup>2</sup>, c'est "l'aptitude d'un service à satisfaire les besoins des consommateurs". Dans cette optique, il est alors évident que la qualité joue un rôle essentiel dans l'offre.

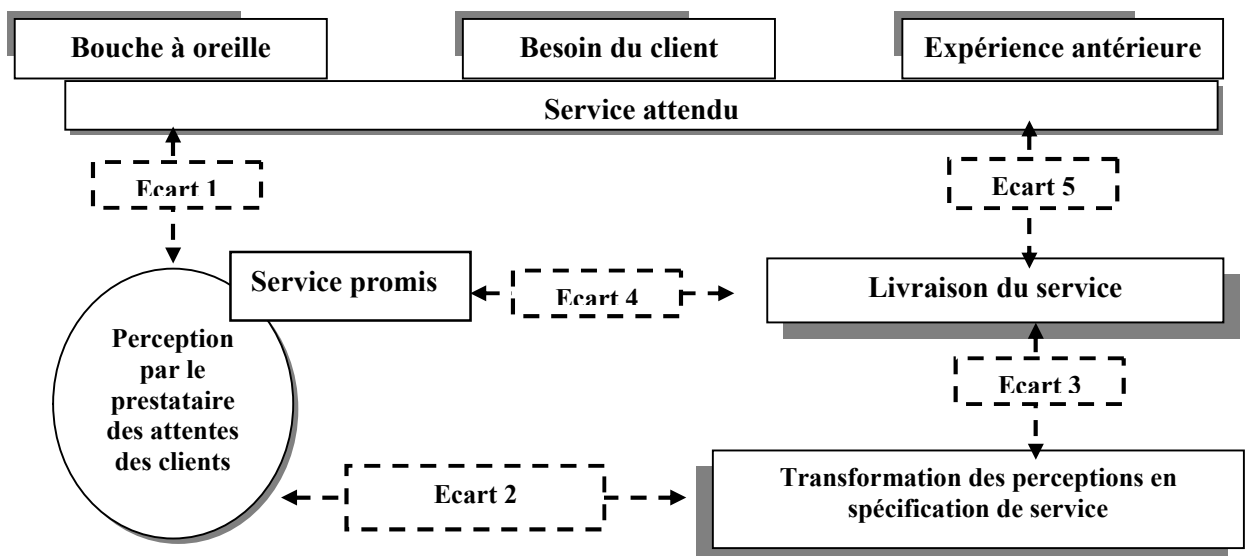
En utilisant le schéma précédent, les entreprises vont essayer de maximiser leur offre en réduisant les différents écarts qu'il peut exister entre :

- Le service voulu et le service réalisé;
- Le service attendu et le service perçu.

Pour cela, il faudra agir à la fois au niveau de la définition des services offerts, de leur conception, de la mise en œuvre des moyens et des ressources, du pilotage, de la communication et de la connaissance et de la prise en compte des attentes clients.

Pour mesurer les écarts de la qualité, nous utilisons le modèle suivant<sup>3</sup> :

FIGURE 11 : MODELE DE LA QUALITE DE SERVICE



<sup>1</sup> B. AVEROUS & D. AVEROUS, " Mesurer et manager la qualité de service", Insep Editions. 1998.

<sup>2</sup> [www.Afnor.fr](http://www.Afnor.fr).

<sup>3</sup> L. BERRY & A. PARASUNAM, "Marketing services", Free Press. 1991.

Le modèle présenté dans la figure 11 recense les principales difficultés en matière de gestion de la qualité. Cinq écarts de nature différente doivent être étudiés:

- **L'écart 1** mesure l'écart entre le service attendu par les clients et ce qu'en perçoit le prestataire qui délivre le service.

- **L'écart 2** mesure la différence entre la perception des attentes du client par le management et leur prise en compte dans les spécifications de l'offre de service (normes, processus ou standards de qualité) de qualité à fournir au client.

- **L'écart 3** mesure la différence entre la qualité par le processus mis en place et le service réellement délivré au client.

- **L'écart 4** mesure la différence entre le service réellement offert et celui indiqué ou promis dans la communication externe de l'organisation vers les clients.

- **L'écart 5** mesure la différence entre le service attendu par le client et la perception du service qu'on lui a offert. Cet écart est la résultante des autres écarts et en final, la satisfaction du client.

Mesurer la satisfaction du client est indispensable pour améliorer les prestations de service offertes à ses clients. Cette mesure est également indispensable pour voir dans quelle mesure les actions menées par l'entreprise sont bien adaptées aux objectifs poursuivis par l'entreprise.

C'est également un moyen de motiver les équipes et d'impliquer l'encadrement intermédiaire dans la poursuite des actions destinées à améliorer la qualité de service.

Enfin, il faut savoir que la fidélité des clients et donc la rentabilité des entreprises dépendent en grande partie de la satisfaction des clients.

Plus la fidélisation sera forte, plus la probabilité de réachat sera élevée. La valeur du fonds de commerce d'une entreprise de services est en partie fonction du degré de fidélisation de sa clientèle.

Pour mesurer la qualité de service, plusieurs méthodes sont utilisées par l'entreprise :

1/ La première méthode consiste à prendre en compte les réclamations clients<sup>1</sup>. Cette méthode est intéressante car il s'agit d'une information spontanée venant des clients, mais les différentes études menées par les entreprises montrent que selon les produits ou services, peu de clients mécontents réclament (entre 1% et 5% en moyen).

2/ La deuxième méthode consiste à réaliser des observations en interne et à comparer le service voulu par l'entreprise avec l'application des normes par le personnel qui offre le service. Il peut s'agir de méthodes de comptage (durée d'attente, temps de délivrance de la prestation, etc.) ou des méthodes qui analysent davantage les aspects perceptuels comme l'enquête<sup>2</sup>.

3/ La troisième méthode est l'enquête de satisfaction client. Cette méthode consiste à réaliser un sondage directement auprès de la clientèle en lui posant des questions sur son appréciation de la qualité de service de l'entreprise. Si cette enquête est répétée régulièrement, on l'appelle alors "baromètre satisfaction".

Il est à noter que la mesure de la qualité de service se mesure au plus proche du lieu et du temps de réalisation de la prestation.

Pour réaliser un diagnostic complet, le responsable de l'amélioration de la qualité de service doit faire appel aux différents types d'études disponibles.

Chaque étude a ses spécificités et apporte des renseignements différents. Le tableau 22 présente les principaux apports des différents types d'études. Il montre que chacune doit être réalisée et qu'il est donc important de monter un plan de recherche programmé dans le temps pour disposer des résultats de chaque étude en fonction des actions inscrites dans le plan d'amélioration d'accueil.

---

<sup>1</sup> L. HERMEL, "Stratégie de gestion des réclamations clients", Afnor. 2003.

<sup>2</sup> La méthode de client mystère est la plus répandue dans ce domaine.

**TABLEAU 22 : SYNERGIE DES DIFFERENTS ETUDES<sup>1</sup>.**

<b>Etudes</b>	<b>Exemples d'apports</b>
Réclamations	Source d'alerte et de réflexion sur les insatisfactions majeures Source d'innovation et d'amélioration de la qualité de service et des processus
Client mystère	Source d'amélioration du management Pistes pour l'amélioration de la formation du personnel de contact avec la clientèle Elément de motivation pour travailler sur les points clés de la charte qualité ou des engagements de service.
Baromètre et étude de satisfaction client	Source de motivation et de mobilisation du personnel Eléments de suivi mesurant l'atteinte des objectifs Source de réflexion, de diagnostic, d'analyse concurrentielle, pour la définition et le choix d'objectifs, ainsi que pour la mise au point de plan d'action

### **2.3.2) MESURER LA PERFORMANCE**

La performance d'un service dépend de la capacité de l'entreprise à bien comprendre les attentes des clients et à concevoir une offre adaptée à cette demande en prenant en compte l'offre concurrente sur le marché.

Cependant, cette performance ne sera complète que si l'entreprise, après avoir défini les standards des services qu'elle souhaite fournir à sa clientèle, arrive effectivement à les mettre en œuvre grâce à un système de servuction efficace qui implique autant les supports physiques que le personnel chargé de mettre en œuvre les procédures définies.

Contrairement à la production d'un bien, la fabrication d'un service ne peut pas être complètement standardisée, le client n'ayant jamais exactement les mêmes besoins ni les mêmes attentes. Production et consommation sont simultanées. Le personnel en contact direct avec les clients doit donc pouvoir et vouloir s'adapter à leurs particularités.

Une gestion des personnes efficace influencera directement la qualité des services offerts. Les employés traiteront les clients internes et externes de la manière dont ils sont eux-mêmes traités au sein de leur organisation. De plus, le gestionnaire doit développer l'autonomie et la capacité du personnel de contact à saisir les besoins des consommateurs afin qu'ils puissent y répondre tout en respectant les contraintes organisationnelles.

Depuis une dizaine d'années, les pratiques de la gestion de la qualité s'appuient sur des modèles issus du monde industriel. Ces modèles se développent aujourd'hui et la norme NF X 50-721<sup>2</sup> sur les services génériques va donner les grandes lignes pour une adaptation aux différents services.

### **2.3.3) SYSTEME D'INFORMATION :**

À partir du modèle de servuction, il est utile de mettre en place les systèmes d'informations adaptées aux entreprises de service.

De la conception à la délivrance du service, de la gestion des ressources humaines à la facturation, presque toutes les phases du processus de servuction peuvent reposer sur

<sup>1</sup> L. HERMEL, "mesurer la satisfaction client", Afnor. 2001.

<sup>2</sup> NF X 50-721, Normes de service générique – mesure et amélioration. In [www.Afnor.fr](http://www.Afnor.fr).

l'exploitation des technologies de l'information en permettent à l'entreprise d'échanger avec les clients, les fournisseurs, les partenaires.

Le développement des systèmes d'information permet :

- De mémoriser toutes les opérations de l'entreprise et favorise donc la traçabilité;
- D'évaluer en continu les performances et de réaliser des ajustements;
- D'identifier aux mieux les besoins des clients grâce à l'enregistrement systématique des relations et au partage des informations;
- De codifier les compétences des salariés afin de les transformer en outils de travail coopératifs, amplificateurs de l'intelligence collective de l'entreprise.

L'enjeu fondamental pour l'entreprise est de centraliser les données afin d'entretenir avec le client une relation personnalisée quel que soit le port d'entrée qu'il choisit (force de vente, plate-forme téléphonique, Internet, distributeurs, etc.).

Cela signifie que toutes les informations client doivent être accessibles par toutes les fonctions de l'entreprise (facturation, commercial, juridique, expédition, etc.) et que toutes les transactions soient mémorisées afin de disposer d'un historique. Le déploiement des logiciels de gestion intégrés vise cet objectif et rapproche donc systématiquement les fonctions qualité et système d'information.

#### **2.3.4) TABLEAU DE BORD D'UNE ACTIVITE DE SERVICE :**

Dans une activité de service, deux points méritent une attention particulière pour un pilotage efficace :

1. La gestion de la servuction s'apparente à la gestion de la production, mais contrairement à une usine, le client est souvent présent et même actif dans le processus de production et d'autre part il est impossible de recycler un service qui n'a pas donné satisfaction.  
L'output est intangible, et il n'y a que peu de matière première.
2. La gestion des flux de client est également importante, car il faut pouvoir réagir en direct. C'est une responsabilité directe du personnel et du management local.

L'objectif est de faire en sorte qu'en période de pointe, il n'y ait pas baisse de la qualité du service due à des relations négatives qui se développeraient entre les clients et face au personnel de contact. De même, un travail en amont doit viser à diminuer les effets de pointe.

Afin de suivre une activité de service, le responsable doit disposer d'un tableau de bord. Il inclura des éléments concernant les ressources employées et les résultats obtenus.

En ce qui concerne les ressources employées, il s'agira de comptabiliser autant les éléments matériels qui font partie du support physique nécessaire à la servuction que les ressources humaines très importantes en activité de service.

Pour ce qui concerne ces dernières, il faut tout particulièrement veiller à disposer de données sur la variation de la demande dans le temps. En effet, dans le domaine des services, l'activité est souvent irrégulière avec des phénomènes de pointes. Il faut donc s'assurer de mettre en regard du nombre de clients à servir le nombre adéquat de personnel au contact du public. Il faut pouvoir disposer de données permettant de savoir si l'on n'a pas perdu de client car les délais de prise en charge de clients étaient trop importants.

Le tableau de bord intègre également des éléments concernant les résultats chiffrés de l'activité :

- Chiffre d'affaires.
- Nombre de client servis.
- Pourcentage de nouveaux clients.

Il est également important de disposer à des périodicités suffisantes de données concernant l'impact sur la clientèle de l'activité :

- Pourcentage des clients très insatisfaits, insatisfaits, satisfaits, très satisfaits.
- Pourcentage de clients disant qu'ils recommanderont le produit à leurs proches.
- Taux de notoriété au sein de la cible.
- Qualité perçue des services par rapport à la concurrence.

## **2.4 COMMUNICATION EFFICACE EN ACTIVITE DE SERVICE**

La communication dans le service se caractérise par l'utilisation du client. Le client est le vecteur fondamental de la commercialisation des services. Il s'agit pour l'entreprise de tout faire pour que le service soit de qualité et perçu comme tel par le client afin qu'il fasse du bouche à oreille positif.

### **2.4.1) COMMUNICATION & CLIENT :**

Il faut également mettre tout en œuvre pour que le client puisse, lorsqu'il est insatisfait ou qu'il a une remarque ou une suggestion à apporter, qu'il puisse le faire facilement. Cela impose de travailler sur l'installation d'un climat de confiance avec le client.

Ainsi la communication s'appuiera sur un système d'écoute permanent auprès de tous les clients et non pas seulement d'une enquête de satisfaction effectuée à intervalles plus ou moins réguliers.

L'objectif de la communication d'un service est d'obtenir l'accord du client sur l'offre qui lui est faite.

Cette communication adossée au besoin du client passe par quatre étapes principales<sup>1</sup> :

- Tangibilité: "j'imagine ce que vous me proposez"
- Crédibilité : "votre entreprise a la compétence pour ce type de prestation"
- Valeur : "le prix proposé me paraît justifié dans ma situation d'usage"
- Sécurité : "vous saurez le mettre en pratique dans mon contexte".

Pour bien communiquer dans le domaine des services, il est nécessaire de rassurer le client en rendant "tangible" le service qui par nature immatériel. Il faut donc adopter un discours "service" qui consiste à expliquer le service et à montrer ses principaux avantages.

Il s'agit souvent de décrire les caractéristiques du service. La composante "immatérielle" du service n'est pas facile à illustrer comme dans le cas d'un produit. Le mieux est de communiquer sur des éléments tangibles qui peuvent par exemple être caractérisés par un contrat, un mode d'emploi, etc.

Pour se différencier de la concurrence, il est important de mettre en valeur les services différenciateurs et non pas le service de base que tous les concurrents doivent fournir.

Chaque entreprise peut choisir parmi différents registres pour appuyer sa communication. Elle peut développer :

- Un discours "client" ou testimonial;
- Un discours "corporate"<sup>2</sup>;
- Un discours s'appuyant sur la distribution de service;
- Un discours s'appuyant sur les valeurs de l'entreprise;

---

<sup>1</sup> G. LOUYAT, Séminaire Vente des services. 2001.

<sup>2</sup> Il s'agit de la communication de type institutionnelle.



- Un discours qui formalise le contrat avec les clients (engagements de service, chartes qualité, etc.)

Ces différents registres peuvent être utilisés l'un après l'autre ou sont plus fréquemment utilisés en même temps selon les médias et les moments où l'entreprise communique.

#### **2.4.2) ORGANISATION DE LA COMMUNICATION :**

La communication en activité de service doit s'appuyer sur différents modes de communication. Il faut s'appuyer sur la communication externe mais également sur la communication interne.

##### **La communication externe**

Pour la prospection, il faut souvent s'appuyer sur des médias généraux et, dans le cas de services grand public, sur les masses médias. La nécessité de fidéliser la clientèle demande souvent l'utilisation de médias plus interactifs comme le marketing direct, le télémarketing, Internet, etc.

##### **La communication interne**

L'importance de la bouche à oreille pour les services demande à l'entreprise un travail important sur la communication au moment du contact avec le client, lors de la délivrance du service réalisé par le réseau de distribution ou les partenaires de l'entreprise de service. La communication interne et la formation jouent un rôle important pour donner au personnel "l'esprit service", les bonnes attitudes et comportements face à la clientèle.

Un moyen de communication complémentaire est souvent fourni par le service client, le service consommateurs ou le service après-vente. Il permet de compléter et d'enrichir la relation avec le client.

Le réseau de distribution et/ou les partenaires sont des éléments fondamentaux dans la communication des services. En effet, le client sera sensible à la communication mass média pour décider de l'achat de son premier service.

Cependant, ce qui le fera revenir dépendra en grande partie du réseau distribution. La communication sera à la fois véhiculée par l'aspect des locaux d'accueil, par leur emplacement mais également par le personnel de contact et la façon dont aura été délivré le service (attente, durée de l'opération, accueil, service après-vente, considération et personnalisation du service, etc.).

Dans de nombreux services impliquant pour le client (conseil, avocat, médecin, etc.), c'est le bouche à oreille qui sera la communication la plus pertinente et la plus efficace.

Dans ce cadre, ce sont souvent les prestataires externes qui prennent en charge les services périphériques.

#### **2.4.3) L'IMAGE, OUTIL DE COMMUNICATION :**

Le concept image est largement utilisé. Pour Kenneth<sup>1</sup>, l'image est la représentation mentale de la réalité soutenue par un individu ou un groupe. En d'autres termes, l'image est un modèle de ce que nous croyons et comprenons d'un phénomène ou d'une situation. Elle constitue une réalité sociale, qui peut être une arme puissante d'influence. Ce pouvoir d'influence représente un outil efficace pour le management.

---

<sup>1</sup> R. NORMANN, "*Le management des services, théorie du moment de vérité dans les services*", InterEdition, Paris. 1994.

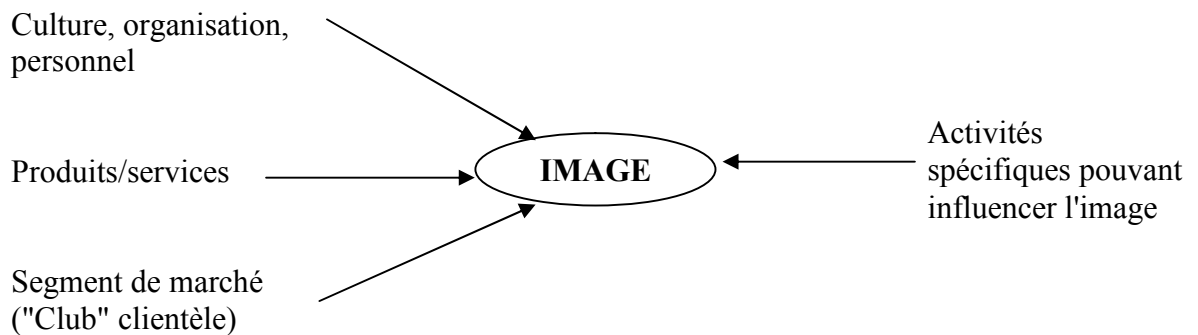
Elle est instrument de communication. Une image capable de susciter une action déterminée claire et efficace permet la réalisation des résultats escomptés. Elle également un effet boule de neige considérable.

C'est pourquoi, elle est importante pour les entreprises de services. Le service se définit moins clairement qu'un produit tangible et il est plus difficile de le tester. Pour provoquer une réaction et orienter un choix, il est nécessaire de communiquer avec lui et d'influencer sa perception de la réalité par des moyens plus sophistiqués que la simple démonstration d'un produit.

Le facteur déterminant dans la construction de l'image est la réalité. L'image qu'une entreprise de services crée dans l'esprit de son personnel et dans son environnement est déterminée à la fois par la nature de son service, son organisation, sa culture et son segment sur le marché, à savoir les utilisateurs du service.

A long terme, ces éléments restent pratiquement les seuls déterminants. Par des actions spécifiques de communication et de recadrage de l'image de l'entreprise, le manager peut la renforcer et la clarifier, jouant ainsi sur les comportements des gens.

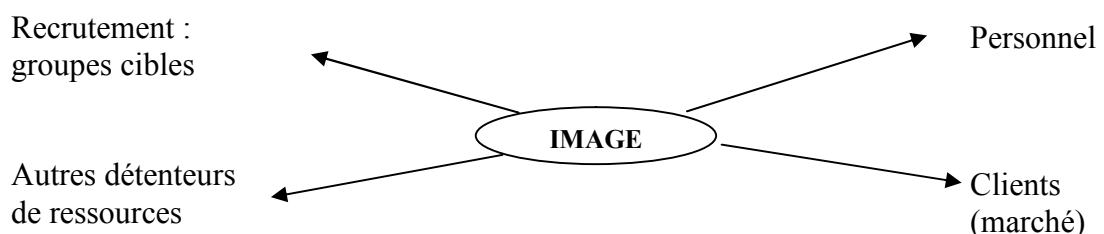
FIGURE 12 : LES FACTEURS DETERMINANTS DE L'IMAGE<sup>1</sup>



Un élément est aussi important pour la gestion de l'image, ce sont les groupes ciblés. L'image en direction de tel ou tel groupe de personnes est le signe de motivations stratégiques diverses. Elle sert :

- Au positionnement stratégique;
- A pénétrer le marché avec plus d'efficacité;
- A faciliter l'accès à diverses ressources et / ou à en réduire le coût;
- A orienter les comportements pour accroître la motivation et la productivité du personnel.

FIGURE 13 : LES FACTEURS DETERMINANTS DE L'IMAGE



Le groupe auquel l'image est avant tout destinée reste le marché, plus précisément les clients présents et futur, quoique le personnel et les actionnaires deviennent rapidement des cibles importantes

<sup>1</sup> R. NORMANN, "Le management des services, théorie du moment de vérité dans les services", InterEdition, Paris. 1994. Page 151.

Si l'image d'une entreprise de services est assez forte pour faire réagir le client et le pousser à se considérer comme un membre du club et d'aucune autre, alors un grand pas sera franchi et les autres aspects de la vente demanderont moins d'efforts.

## **2.5 LA CULTURE D'ENTREPRISE**

Toute organisation et par définition tout système social possède une culture<sup>1</sup>. Cette culture est constituée de l'ensemble des croyances, des normes, et des valeurs qui régissent les comportements humains. La culture peut pénétrer plus ou moins l'organisation, être plus ou moins uniforme mais, quoi qu'il en soit, elle demeure présente. Elle est en général assez stable, la modifier exige un effort important.

La culture peut avoir deux origines. Le facteur prédominant est l'environnement général de l'entreprise. A cet égard, la culture est le fruit de l'histoire et de l'environnement. Chaque secteur d'activité, chaque entreprise a quelque chose de spéciale et d'unique qui peut s'expliquer par les circonstances de sa création et de son développement.

La direction est le deuxième facteur qui peut aussi influencer sur la culture de l'entreprise. Le principe veut que la direction ait des valeurs et des opinions nouvelles utiles pour l'entreprise. Une fois communiquées, ces valeurs internes constituent les idées dominantes de l'entreprise.

Cette culture et ces idées dominantes constituent des outils managériaux importants dans les entreprises de services. Le fait que les transactions soient par nature des processus sociaux, l'importance du facteur personnalité et l'intangibilité du service sont autant d'éléments qui renforcent le besoin de règles et de normes que chaque participant doit adopter pour son comportement quotidien au travail. C'est le seul moyen de garantir chaque jour la précision, la régularité et l'efficacité des comportements dans l'accomplissement du service.

La culture et les idées dominantes ne font pas que guider ces comportements quotidiens, elles structurent également le développement de la stratégie à long terme.

Donc pour que le système de management du service soit complet, il fallait ajouter la culture comme composante essentielle à son bon fonctionnement.

## **2.6 FRAGILITE DU SYSTEME DE MANAGEMENT D'UN SERVICE**

Un système de management de service performant se caractérise par l'harmonie et l'adéquation entre les différentes composantes précédemment citées. Celles-ci doivent faire synergie, promouvoir les idées fondamentales qui constituent la logique essentielle et les facteurs de réussite de toute entreprise.

La croissance d'une entreprise de service peut intervenir après un changement décisif de son système, du fait d'un repositionnement stratégique, d'un processus de redéfinition du concept ou d'une diversification. Le repositionnement est un exercice très difficile pour l'entreprise, surtout quand sa culture est omniprésente. Un processus pour désapprendre cette culture est nécessaire. Nous parlons dans ce cas d'une véritable révolution culturelle. L'introduction de nouvelle activité implique également une modification du système de management des services, ce changement provoque un risque de déséquilibre important.

Ces perturbations peuvent résulter d'un changement plus simple qu'une diversification. Par exemple, l'introduction d'éléments technologiques nouveaux dans les systèmes de prestation oblige à procéder à des modifications et à des adaptations très délicates.

---

<sup>1</sup> M. CROZIER & FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.

C'est ainsi que l'introduction ne serait-ce que d'un seul élément nouveau dans le système de prestation oblige à apporter des changements radicaux. Ce constat exprime la fragilité du système de management dans le secteur des services.

Nous pouvons observer ce processus dans les banques, où d'importantes catégories de personnel ont subi la conséquence de l'introduction des technologies nouvelles. Avec l'apport de services périphériques nouveaux dans les activités bancaires, nous pouvons observer qu'une diversification même modeste peut avoir des effets en profondeur qui n'apparaissent que petit à petit.

En plus, pour les services, la diversification peut provoquer un conflit avec les clients et par conséquent une crise interne qui peut toucher les valeurs de l'entreprise. Bien qu'une stratégie de diversification logique d'un point de vue commercial, ce genre de tentative contient un grand risque. La raison en est que les systèmes de prestation et la culture dominante qui englobent les compétences, le personnel et les valeurs de l'entreprise deviennent confus et ne répond pas aux nouvelles exigences. Finalement, les services fournis sont médiocres et l'activité d'origine de l'entreprise subit une baisse de qualité.

En conclusion, il est difficile d'associer différents systèmes de management de services, constituant chacun d'une formule d'équilibre fragile, sans que cela ne vienne anéantir ou à tout de moins perturber certains éléments de valeurs. L'opération de diversification exige beaucoup de finesse pour que l'intégrité des systèmes de management existants soit maintenue. La simple combinaison de plusieurs images peut provoquer une grande confusion sur le marché comme au sein du personnel actuel ou futur de l'entreprise. Pour réussir dans des services dont la nature peut être abstraite et intangible, il est indispensable de présenter une image nette et concrète.

A ces spécificités du management des services, s'ajoutent des aspects liés directement à l'activité bancaire. La section suivante présente le management bancaire tel qu'il est pratiqué dans les pays européens. Ce management nous permet de tracer le cadre théorique final vers lequel les banques publiques algériennes tentent de s'aligner.

## SECTION 3: LA SPECIFICITE DU MANAGEMENT BANCAIRE

La banque n'est pas une entreprise comme les autres. Certes comme toute entreprise, elle a un statut juridique, une organisation, un système de pilotage, des produits, une stratégie, etc. mais elle crée de la monnaie, elle recueille l'épargne du public, elle gère les moyens de paiement d'où la nécessité d'une définition précise de la banque.

Le terme banque universellement utilisé, désigne tout à la fois une entreprise ou une institution, une activité, un secteur, un métier ou une profession. L'objet de ce chapitre est de cerner les caractéristiques de ces entreprises.

La définition du terme banque varie d'un pays à l'autre. En générale les autorités réglementaires considèrent qu'il y a exercice d'une activité bancaire quand une entreprise assure simultanément aux moins trois fonctions centrales dans son activité principale<sup>1</sup> :

- la collecte de dépôts du public remboursable généralement à leurs valeurs nominales et, pour une grande parties sur demandes;
- l'octroi à des tiers de crédit, en majorité non négociable;
- la gestion des moyens de paiement.

En management, les banques présentent des spécificités significatives pour sa conduite. A travers cette section, nous allons présenter le management bancaire en adoptant le même plan que pour la présentation du management des services.

### **3.1 GENERALITES SUR LES BANQUES**

Nous commençons avec une présentation générale de l'activité bancaire, la production bancaire et enfin deux théories adoptées à cette production.

#### **3.1.1) FONCTIONS D'UNE BANQUE :**

Les établissements bancaires et financiers ont des fonctions multiples de premières importances pour l'économie, tant à l'échelle nationale qu'internationale, celles-ci comprennent notamment<sup>2</sup> :

- \* les systèmes de paiement pour l'échange de bien et de services,
- \* les véhicules pour réunir les dépôts et autres fonds afin de financer les demandes de crédits,
- \* les instruments pour le transfert des ressources économiques à travers le temps, les régions géographiques et les branches de l'économie,
- \* les méthodes pour gérer l'incertitude et contrôler le risque,
- \* les informations qui aident à la coordination de décision décentralisée de différents secteurs de l'économie et à la résolution de problèmes d'asymétrie d'information<sup>3</sup>.

Un établissement bancaire peut se spécialiser dans un nombre très limité de produits ou de services financiers, comme il peut être largement diversifié. Les fonctions et les activités

---

<sup>1</sup> Z. MIKDASHI, *Les banques à l'ère de la mondialisation*, Edition Economica, paris, 1998.

<sup>2</sup> Cité par Z. MIKDASHI (1998). Pg 02.

<sup>3</sup> L'asymétrie d'information provenant de la disparité dans les informations disponibles aux parties intéressées à une opération financière.

d'un établissement bancaire ne sont pas constantes car la dynamique de l'innovation et de la concurrence dans le secteur financier induisent de nouvelles opportunités.

### **3.1.1.1) Intermédiation :**

Une fonction centrale à un établissement bancaire est celle d'être l'agent des déposants ou des épargnants. Ces fournisseurs de fonds délèguent implicitement à la banque l'autorité d'investir leurs ressources dans des actifs financiers notamment dans les crédits bancaires.

Plusieurs économistes ont examiné la raison d'être de l'intermédiation bancaire. Le modèle de Diamond<sup>1</sup> est l'un des premiers à expliciter formellement les avantages économiques qu'à un groupe d'épargnants (appelé principal) à être représenté par un intermédiaire (appelé agent). L'intermédiaire bancaire recueille donc les fonds d'une multitude de créanciers pour financer des débiteurs triés selon des critères de valeur de crédit.

### **3.1.1.2) Fonction de liquidité :**

Au centre des fonctions d'un intermédiaire bancaire se trouve la transformation des ressources en vue de créer l'utilité ou le rendement approprié, à la fois pour le client et pour la banque, à un niveau de risque acceptable par les deux.

En effet, une banque est amenée à allouer ses crédits en favorisant ceux de moindre risque afin de pouvoir honorer ses engagements vis-à-vis des déposants qui cherchent la sécurité et le libre accès à leurs fonds. En tant que partie intégrante des systèmes de paiement et de règlement, l'intermédiaire bancaire offre aussi à ses déposants les facilités de liquidité et de transfert de fonds.

Grâce à sa capacité d'accueillir un grand nombre de déposants qui n'ont pas, dans des conditions normales, le besoin d'opérer des retraits ou des transferts de fonds non anticipés au même moment, une banque peut maintenir une réserve de liquidité moyenne relativement inférieure à celle qu'un individu aurait dû constituer dans une économie sans banques.

### **3.1.1.2) Fonction relationnelle :**

Le management d'un établissement bancaire est capable d'obtenir une information interne pertinente à un débiteur et d'assurer une relation d'affaires durable répondant avec souplesse aux besoins particuliers de financement du client.

Le crédit bancaire peut alors être une méthode de financement attractive pour les entités qui ne peuvent pas avoir recours aux marchés financiers<sup>2</sup>.

Il faut savoir qu'une banque est mieux placée pour obtenir d'une entreprise débitrice une information plus complète et souvent privilégiée sur ses activités, et cela par comparaison à un investisseur dans les titres de cette entreprise. Certains épargnants, confrontés à l'insuffisance de l'information potentiels, trouvent leur intérêt de déléguer à la banque la fonction de crédit. Les rapports fréquents et variés de la banque avec l'entreprise débitrice cliente<sup>3</sup> réduisent le risque d'une asymétrie d'information du créancier (la banque) vis-à-vis de son débiteur (l'entreprise).

---

<sup>1</sup> D.W DIAMOND, Financial Intermediation and Delegated Monitoring, Review of Economic Studies. Juillet 1984. Page 393-414. In Z. MIKDASHI, Les banques à l'ère de la mondialisation, Edition Economica, Paris, 1998.

<sup>2</sup> Il s'agit des PME dont l'accès à ces marchés est à des conditions trop onéreuses ou des entreprises dont la divulgation de certaines informations internes de nature stratégique à la concurrence est trop dangereuse (exemple des investissements en matière de recherche et de développement)

<sup>3</sup> Il s'agit de opération de : retraits, versements, transferts, remboursements, conseils, etc.

### **3.1.2) SPECIFICITE DE LA PRODUCTION BANCAIRE :**

La première difficulté rencontrée dans la mise en évidence du management bancaire est la détermination de la production bancaire. Deux définitions ont été proposées:

#### **3.1.2.1) La définition industrielle:**

Dominante dans les études menées jusqu'au début des années quatre vingt, cette définition suppose que la banque est une firme à deux produits, les dépôts et les crédits, dont la production nécessite deux facteurs, du capital et du travail. Dans ces conditions, la production d'une est mesurée par le nombre de compte-clients (déposants et emprunteurs) et les coûts de production sont exclusivement composés de coûts opératoires à l'exclusion du coût de la rémunération des dépôts.

La principale critique adressée à cette définition est d'ignorer la spécificité de la fonction d'intermédiation financière, collecte et redistribution de capitaux, et les liens que tout banquier établit entre le passif et l'actif de son bilan.

#### **3.1.2.1) La définition par l'intermédiation:**

Les dépôts sont considérés comme un input à côté du capital et du travail et leur coût évalué par celui de leur rémunération. La production d'une banque est alors composée de crédits et autres actifs; elle évalué au moyen du volume de ces actifs exprimé en terme monétaire. Et la contrainte de bilan (Actif = Passif) permet de justifier la suppression des dépôts de la production.

### **3.1.3) LES ECONOMIES D'ECHELLE ET DE GAMME APPLIQUEES AU SECTEUR BANCAIRE**

Les économies d'échelle ou de dimension mettent en relation la taille d'une entreprise et ses coûts : l'augmentation de la production donne lieu à des rendement croissant. Elles constituent une barrière à l'entrée d'un secteur puisque toute nouvelle firme doit pouvoir réduire la quantité lui permettant de bénéficier également de rendements croissants.

Les économies de gamme ou d'envergure constatent chez la firme multiproductrice qui produit conjointement de manière plus efficace plusieurs produits que plusieurs firmes séparées qui en produiraient un seul.

#### **3.1.3.1) Les économies d'échelle:**

Appliquée au secteur bancaire, la recherche d'économie d'échelle conduit à établir une relation entre production et coûts. La première difficulté rencontrée dans la mise en évidence d'économie d'échelle est la mesure de la production (output) et de ses facteurs (input). Les deux définitions de la production bancaire proposées précédemment constituent le point de départ pour la détermination des économies d'échelle.

Quelle que soit l'approche retenue, en raison du caractère multiproduit de l'activité bancaire, deux types d'économie d'échelle sont distingués :

- *les économies d'échelle globales* lorsque les rendements croissants découlent d'une augmentation proportionnelle de tous les produits;
- *les économies d'échelle spécifiques* lorsque ces mêmes rendements découlent de l'augmentation de la production d'un produit donné.

Dans l'industrie, la principale explication avancée en matière d'économies d'échelle est l'existence de coûts fixes élevés, répartis sur une grande quantité de produits. Cette explication est également valable dans la banque mais d'autres sont également proposées. *DIETCH* (1992)<sup>1</sup> retient comme source d'économie d'échelle :

- l'enrichissement de l'information. Plus une banque a une clientèle nombreuse de déposants et d'emprunteurs, plus elle est en mesure de recueillir des informations sur les causes de défaillances, les mouvements des dépôts ou les soldes moyens des comptes et en tirer les avantages d'une meilleure analyse des risques de crédits ou de liquidité;
- la division des risques. Plus la taille d'un établissement de crédit s'accroît, plus la division géographique ou sectorielle du risque de crédit est possible.

### 3.1.3.2) Les économies de gamme:

Le concept d'économies de gamme a été introduit pour expliquer pourquoi l'existence d'économies d'échelle dans un secteur où les firmes sont multiproductrices ne conduit pas obligatoirement à une situation de monopole.

En effet, pour qu'un monopole existe, il faut que la fonction de coût soit sous-additive<sup>2</sup>, La sous-additivité a comme principale cause les économies de gamme issues de production jointe avec l'utilisation de mêmes facteurs de production pour plusieurs produits.

L'activité bancaire semble particulièrement concernée par les économies de gamme. D'une part, la banque procure de très nombreux exemples de produits liés<sup>3</sup>. d'autre part, en raison de la polyvalence d'un grand nombre d'exploitants bancaires, de l'utilisation de mêmes informations pour plusieurs produits ou clients, ou encore de l'existence d'un système informatique en mesure de faire face à des pointes d'activités, certains coûts variables peuvent en fait être considérés fixes et plus la gamme de produits s'élargit, plus ces coûts se répartissent sur de grandes quantités.

La banque à activité diversifiée optimise ses facteurs de production, elle peut répondre rapidement à une demande supplémentaire sans pour autant accroître ses coûts variables. Et, au sein du secteur bancaire, coexistent des établissements à taille ou à spécialisation différente en raisons des économies de gamme.

## 3.2 LES COMPOSANTES D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DANS UNE BANQUE

La banque est sans équivoque un prestataire de service même si le support de cette prestation, "l'argent" peut parfois le masquer et même si les conditions de cette prestation qui requièrent une parfaite maîtrise de la technologie, font que l'on parle souvent de l'industrie des banquiers. La gamme des produits bancaires comprend les différents types de services habituellement distingués :

- les services purs, obtenus uniquement avec le travail comme toutes les activités de conseil ou l'ingénierie financière;
- les services mixtes qui combinent travail et biens d'équipement et qui dans la banque occupent une place croissante car à l'heure actuelle, la plupart des services bancaires

---

<sup>1</sup> M. DIETSCH, "Coûts et concurrence dans l'industrie bancaire", Rapport pour le Conseil National du Crédit et l'Association Française des Banques, 1992. In S. DE COUSSERGUES, "La banque: structures, marchés, gestion", Dalloz, 1996.

<sup>2</sup> C'est-à-dire que les coûts de production d'un ensemble de produits par une seule entreprise soient inférieurs à la somme des coûts de production d'entreprises séparées produisant chacune un produit de l'ensemble.

<sup>3</sup> L'ouverture d'un compte en banque donne lieu à la demande de nombreux produits qui s'y rattachent: dépôts et retraits d'espèces, virements, remise d'un carnet de chèques, crédits de trésorerie, etc. De même, tout octroi de crédit implique l'ouverture d'un compte.



incorporent un haut contenu technologique, des plus simples comme les retraits d'espèces à partir de distributeurs automatiques aux plus sophistiqués comme la fourniture d'une garantie de change ou de taux.

- Les services ayant comme support des capitaux, ces capitaux étant la cause même de leur prestation: crédits et dépôts. Ces services qui découlent de la fonction d'intermédiaire financiers, sont caractéristiques de l'imbrication des activités commerciales et financières dans la banque puisque leur prestation se reflète dans la situation patrimoniale de l'établissement de crédit.

Vu ce qui précède, nous présentons les différentes composantes du système de management telle que cité dans la deuxième section et nous essayons de faire apparaître les spécificités liées à l'entreprise bancaire.

### 3.2.1) SERVUCTION, PROCESSUS DE FABRICATION :

La servuction désigne le processus de fabrication d'un service qui peut être représenté selon la figure 8 et qui résulte de l'interaction de quatre éléments : l'offre de service proprement dite, le support physique, le personnel et le client.

#### 3.2.1.1) La gestion du support physique:

La gestion du support physique relève de trois catégories d'éléments : les équipements externes, les équipements internes et les autres éléments tangibles. Externes, ils comprennent l'architecture, la décoration, la signalisation, le parking, les aménagements et l'environnement. Internes, ils désignent l'architecture intérieure, les biens utilisés pour servir le client ou gérer l'activité, la signalisation, la disposition, la qualité de l'air et la température. Les autres éléments tangibles regroupent les supports de communication: le papier à lettres, les cartes de visite, les relevés de comptes, l'apparence des employés et les brochures.

Les banques utilisent largement les signaux donnés par ces supports. Le choix du lieu d'implantation des agences, l'identité visuelle et l'architecture témoignent clairement du choix des segments et de la clientèle visés.

Le support physique est l'instrument : du conditionnement des services, de l'amélioration du processus de services, de la socialisation des clients et des employés dans leurs rôles respectifs et enfin de la différenciation des concurrents<sup>1</sup>. Le tableau ci-dessous résume les effets procurés par le support physique :

**TABLEAU 23 : LES ROLES DU SUPPORT PHYSIQUE.**

ROLE	NATURE	EFFETS
- Conditionnement des services - Amélioration du processus de service - Socialisation des clients et des employés - Différenciation des concurrents	- Conditionnement symbolique, signal de qualité, générateur d'image - Informations fournies au client - Processus d'adaptation d'un individu aux normes, valeurs, et schémas de comportement d'une organisation - Apparence physique des personnels et des équipements	- Réduit le risque perçu et la dissonance post achat - Demande mieux orientée et formulée - Réduction des files d'attente. - Donne une image cohérente et positive de l'organisation - Participe à la création et à l'amélioration de l'image - Peu nuire en cas d'excès.

<sup>1</sup> M.J BITNER, "Servicescapes: The Impact of Physical Surrounding on Customers and Employees", Journal of Marketing, N° 56, avril 1992. In M. ZOLLINGER & E LAMARQUE, "Marketing et stratégie de la banque", Dunod, 1999. Page 67.

### **3.2.1.2) La gestion du personnel en contact:**

La visibilité extérieure de la banque est étroitement associée au personnel en contact avec la clientèle. L'importance de ces employés tient au rôle d'interface qu'ils jouent entre l'environnement extérieur et l'organisation interne. En ce sens, ils constituent un puissant facteur de différenciation si l'on considère que dans l'offre de services, trois éléments peuvent être identifiés comme sources de différenciation<sup>1</sup>: le concept d'avantage<sup>2</sup>, le système de servuction et le niveau de service.

Le niveau de service est fondé sur l'idée d'une distinction opérée entre le système de livraison de service lui-même et la façon dont il est mise en œuvre. Cette séparation peut révéler une grande importance; par exemple, la plupart des opérations bancaires sont le fruit de procédures quasi standardisées mais sont perçues très différemment par les clients selon l'accueil, l'efficacité et le sourire du personnel.

Le rôle d'interface du personnel crée des liens entre les membres et les non membres de l'entreprise. Dans ce sens, il faut souligner toute l'importance de l'initiative laissée à chacun des employés dont le rôle peut être reclassé selon un continuum allant du rôle de soumission au statut de professionnel bénéficiant d'une large autonomie.

Si certaines fonctions sont, par nature, dévolues à un rôle de soumission à l'organisation ou à l'inverse d'autonomie du fait de leur expertise, d'autres peuvent diversement déclinées. Par exemple, le guichetier doit respecter les règles de fonctionnement et ne peut prendre aucune initiative importante; à l'opposé, le gestionnaire de portefeuille doit prendre des initiatives dans le cadre de son expertise, le chargé de clientèle peut ou non avoir une délégation de pouvoir qui lui permet de satisfaire immédiatement les demandes d'un client.

Du fait de l'inséparabilité et du rôle d'interface du personnel de contact, divers types de conflit peuvent apparaître entre l'organisation et le client ou entre le personnel en contact et le client. Dans le premier cas, le rôle d'interface du personnel en contact prend une dimension toute particulière du fait de la non-connaissance des tâches de back-office par le client, par exemple pour les réclamations pour erreur de tenue de compte. Le personnel en contact doit alors agir comme médiateur, défenseur des intérêts du client et de l'image de son entreprise. Si un conflit survient entre le client et le personnel en contact, la situation est plus délicate car ce dernier incarne l'entreprise tout entière aux yeux du client: d'où l'importance de la sélection de ce personnel.

### **3.2.1.3) La gestion de la participation des clients:**

Deux types de préoccupations concernent la gestion de la relation avec la clientèle:

**1. la gestion des délais d'attente;** une attention importante est accordée à la perception du délai d'attente. Deux modèles théoriques sont proposés, l'un expliquant la perception du temps d'attente estimé par le client, l'autre, le modèle des anticipations, postulant que l'attente est d'autant plus mal perçue que le but à atteindre est proche.

Traditionnellement, il apparaît que le temps perçu comme plus long et le délai comme plus important dans une attente inactive que dans une attente occupée. Cette perception est en faveur d'un plus grand rôle confié au consommateur, ce qui permet, d'augmenter l'offre de service disponible. En laissant le soin à chaque client de produire une partie de son propre service, le personnel de contact est libéré pour accomplir d'autres tâches.

---

<sup>1</sup> M. ZOLLINGER & E LAMARQUE, "*Marketing et stratégie de la banque*", Dunod, 1999. Page70.

<sup>2</sup> Le concept d'avantage, c'est-à-dire l'ensemble des avantages perçus par le consommateur, ne peut être mesurer que d'une façon subjective

**2. la gestion de la participation de la clientèle à la création des services;** la participation du client présente des avantages: le service est mieux adapté aux attentes du consommateur, plus rapidement obtenu et à moindre coût pour l'entreprise. A l'opposé, les inconvénients majeurs de la participation du client tiennent à la perte de contrôle de la qualité par l'entreprise, un gaspillage accru qui augmente les coûts opératoires et la perception de l'entreprise comme se tenant à l'écart des clients.

### **3.2.2) DU LEADER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION:**

Comme nous avons constaté dans les sections précédentes, le leader doit façonner les stratégies de l'entreprise et élaborer sa culture. Il ordonne la priorité, inspire les normes de déontologie, recommande les principales règles de travail, modèle les relations d'affaires avec la clientèle et contribue à projeter une vision particulière de l'entreprise dans le grand public. Par son comportement personnel en conformité avec les normes qu'il inculque, il donne l'exemple. L'importance relative de ces qualités nécessaires peut varier d'un environnement culturel à un autre.

Pour les banques, la mission de leader est confiée au conseil d'administration (CA) en raison de la complexité de management bancaire en particulier dans sa dimension stratégique et structurelle.

#### **3.2.2.1) la composition du conseil d'administration:**

Il est composé de professionnels qui n'ont pas en général un droit de propriété significatif dans la banque. Au sommet de la banque, le CA a des responsabilités légales, professionnelles et déontologiques. Sa principale responsabilité comprend la définition de la stratégie de la banque, la surveillance de la gestion du management, la communication d'une information fiable et adéquate aux actionnaires, aux autorités réglementaires et aux marchés. L'idéal est d'avoir un conseil composé d'administrateurs loyaux, aux compétences variées, indépendants d'esprit, vigilants capables de visions stratégiques et de courage dans la prise de décisions difficiles. Les manquements des administrateurs à leur responsabilité en plus de leur ignorance ont été souvent à la base d'accidents de parcours et de déconfitures de plusieurs établissements bancaires.

#### **3.2.2.2) les rapports du conseil d'administration dans la banque:**

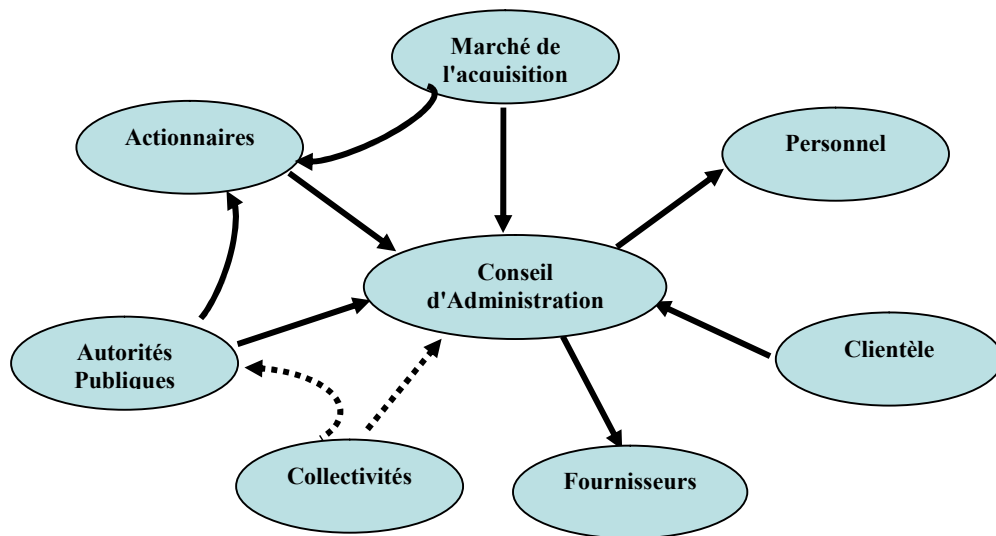
Les principaux groupes directement intéressés aux activités et à la performance d'une entreprise bancaire, ils sont répartis en huit grandes catégories, à savoir :

1. la clientèle (bailleurs de fonds et utilisateurs des produits bancaires),
2. les actionnaires,
3. le management de l'établissement ou le conseil d'administration,
4. le personnel,
5. les concurrents ou les acquéreurs potentiels,
6. les autorités publiques,
7. les collectivités,
8. les fournisseurs

Les rapports du CA aux principales parties intéressées aux activités de la banque sont résumés schématiquement ci-après. Les rivalités d'intérêt entre ces parties relèvent essentiellement du partage des avantages et des plus-values créées par la banque. Pour des

stratégies équilibrées, le CA cherche un compromis entre les intérêts des actionnaires, de la clientèle, du personnel, des collectivités et des autorités publiques.

FIGURE 14 : UN SCHEMA DE RAPPORTS POSSIBLES DANS UNE SOCIETE ANONYME<sup>1</sup>



### 3.2.3) APPROCHE ORGANISATIONNELLE:

Les banques sont souvent des entreprises de grande taille et leur activité nécessite une structure complexe.

En tant que représentation de la structure d'une firme mettant en évidence ses divers organes ainsi que leurs rapports respectifs, l'organigramme hiérarchique est un bon point de départ. Il permet en effet d'avoir une photographie de l'existant :

- ★ D'isoler les responsabilités en identifiant les preneurs de décisions et les modes de leur transmission. Les différents niveaux hiérarchiques sont ainsi mis en évidence, de la direction générale à l'entité de gestion de base.
- ★ De repérer les composantes de la banque car organiser signifie constituer des organes de spécialisations. Les principaux métiers ou activités de la banque apparaissent clairement avec leurs critères de spécialisation, géographiques, produits ou clientèles.

L'organigramme hiérarchique doit toutefois être prolongé par la mise en évidence de centre de responsabilité.

#### 3.2.3.1) organigramme type des activités bancaires:

Un organigramme type des activités bancaires distingue le réseau bancaire proprement dit des services de siège assurant un soutien logistique et commercial du type Marketing, gestion/recouvrement ou action commerciale.

Un tel organigramme montre bien l'importance du réseau de distribution. Dans les grands établissements, celui-ci est organisé en directions régionales auxquelles sont rattachés des succursales, ces dernières coordonnant les agences. Ces agences ou guichets peuvent être assimilés à des points de vente : ils réalisent les opérations classiques de dépôt, de crédit et de mise à disposition de moyen de paiement, ainsi que les opérations financières comme la vente d'OPVCM ou le placement d'action ou d'obligation.

<sup>1</sup> Z. MIKDASHI, Les banques à l'ère de la mondialisation, Edition Economica, paris, 1998. Pg 25.

Les centres de profit sont principalement constitués des entités du réseau : agence, succursale, direction régionale et la direction de l'exploitation. Leur dénomination interne varie "centres commerciaux", "centres d'exploitation" ou encore "centres gestionnaire".

### 3.2.3.2) organigramme type des activités financières:

Sous l'appellation "activités financières", nous regroupons généralement les activités de marchés (action, obligations, OPCVM, etc.), les activités de conseil financier (ingénierie financière, gestion de patrimoine), les activités de trésorerie et enfin les activités de gestion administrative (centre de traitement des titres, "back-office" au sens large de terme) qui leur sont associées. Ces dernières sont parfois regroupées au sein d'entités administratives beaucoup plus larges, incluant notamment les moyens de paiement.

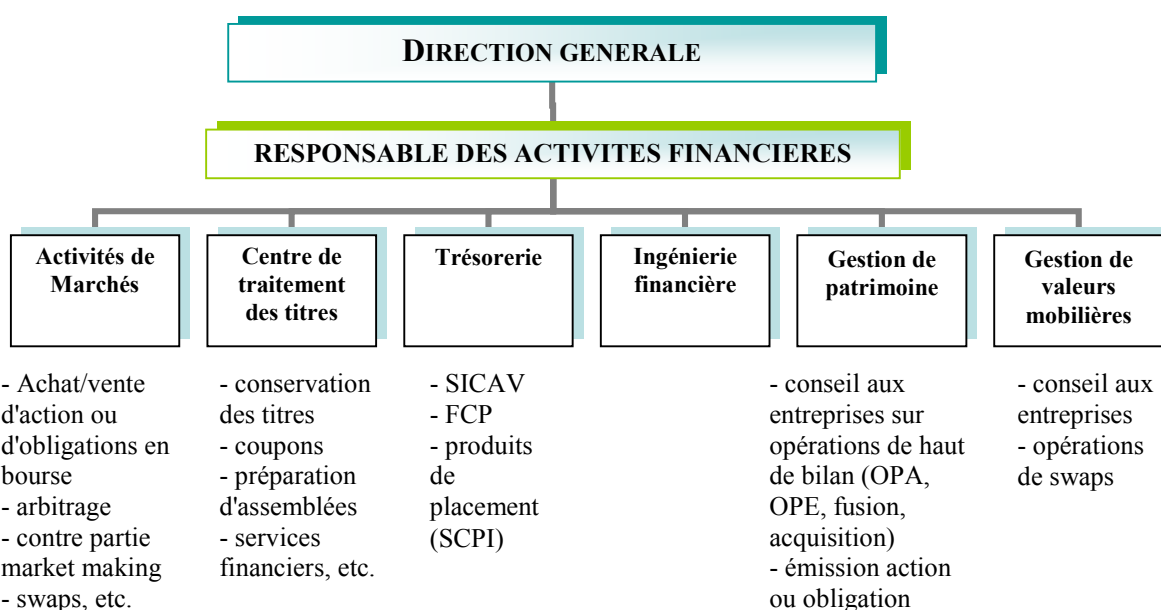
Les frontières entre ces différents départements sont très évolutives, notamment en comparaison avec l'organisation des réseaux dont le rythme d'évolution des activités est moins rapide. Par exemple, les activités de marché ont été progressivement éclatées, ces dernières années, en services spécialisés sur les opérations de swaps, d'arbitrage ou de contrepartie.

Enfin, suivant la taille des établissements, l'activité financière peut être concentrée au siège ou au contraire être effectuée dans des agences financières spécialisées ou encore être en partie prise en charge par les agences du réseau bancaire.

Pour l'activité financière, la plupart des départements identifiés sur l'organigramme présenté en figure (15) peuvent être qualifiés en centre de profit: département marchés, département valeurs mobilières, gestion du patrimoine, ingénierie financière, trésorerie. Tous ces centres ont en commun de gérer de recettes auprès de clients externes.

Les organigrammes, de type fonctionnel, sont classiques. Certains établissements cherchent à se doter de structures plus complexes, de type matriciel, afin de mettre en œuvre des stratégies de diversification de l'offre et de segmentation de la clientèle allant au-delà de la simple distinction entre la clientèle d'entreprises et la clientèle des particuliers. Ces structures, poursuivent un objectif de focalisation et de réactivité. Nous ne les développerons pas ici parce que nous considérons que les banques publiques algériennes devraient perfectionner leurs structures fonctionnelles.

FIGURE 15 : ORGANIGRAMME TYPE DES ACTIVITES FINANCIERE<sup>1</sup>



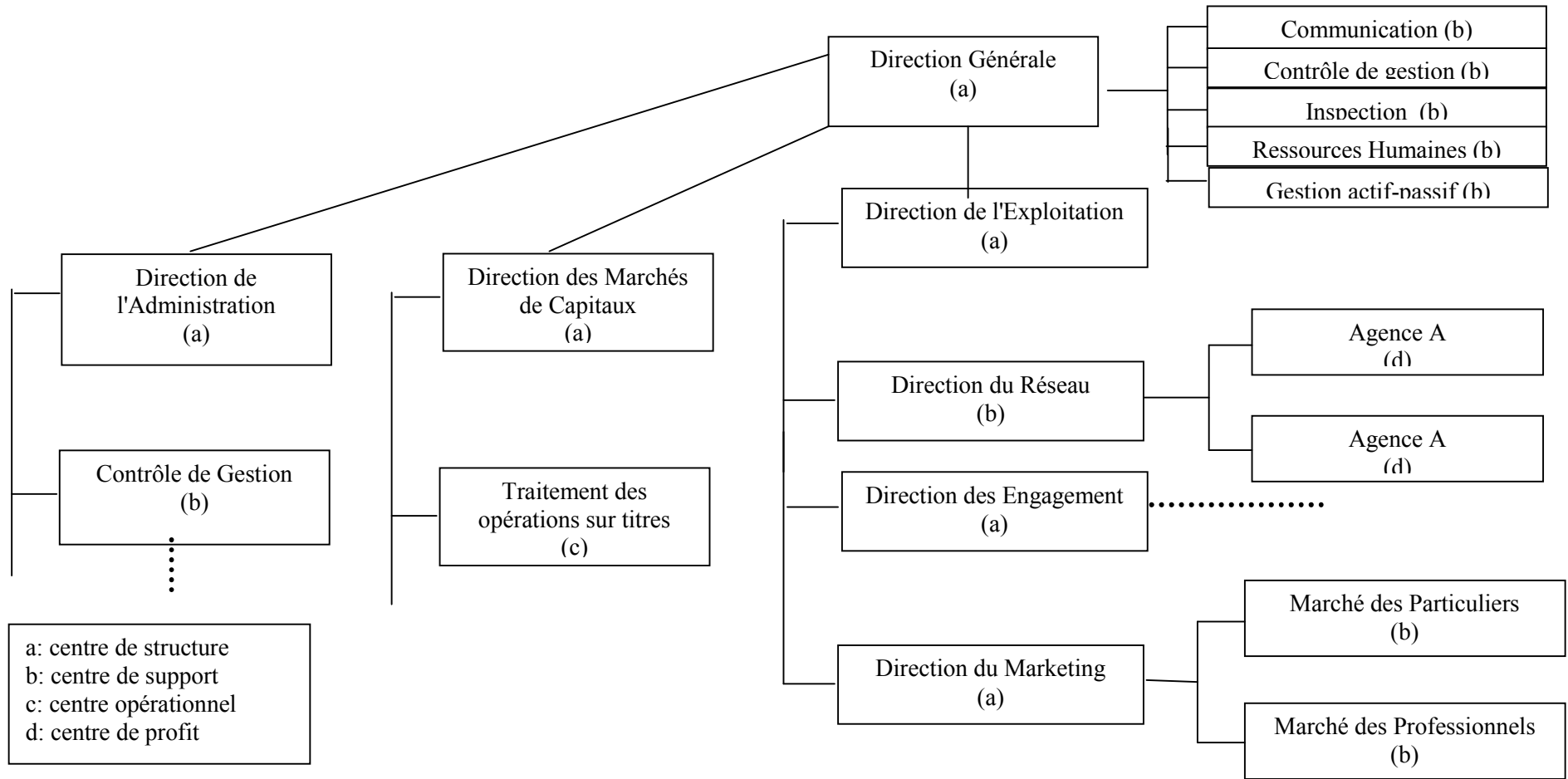
<sup>1</sup> G. NAULLEAU, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, La Revue Banque Editeur, 1994. Pg 57.

### 3.2.3.3) Les centres de responsabilité

Un centre de responsabilité se définit comme une entité de gestion ayant un responsable disposant d'une délégation formelle d'autorité pour négocier des objectifs et des moyens et dotées d'un système de pilotage de sa gestion. Plusieurs types de centres de responsabilité peuvent être distingués (voir figure 16).

1. **les centres de coût.** l'entité de gestion n'engendre que des charges afin de réaliser une prestation ou un produit. Dans la banque, les centres de coût sont particulièrement nombreux, d'où l'intérêt de les rattacher à l'une des catégories suivantes :
  - ◆ *les centres de structure* qui réalisent des prestations non identifiables et non répétitives. Leur mission est de contrôler et de coordonner les activités des autres centres comme par exemple la Direction Générale ou la Direction des Engagements;
  - ◆ *les centres de support* qui réalisent des prestations identifiables et non répétitives et dont le mode opératoire n'est pas aisé à formaliser car il relève souvent du sur mesure, modifié pour chaque prestation. Nous trouvons les centres de support au sein des services généraux comme l'informatique et l'organisation, le marketing ou les études économiques et financières.
  - ◆ *Les centres opérationnels*, qui réalisent des prestations identifiables, répétitives et à mode opératoire formalisé comme le traitement des chèques et virements ou l'exécution des ordres de bourse. Ces centres fonctionnent selon la logique "fournisseur-client" en livrant aux autres centres des prestations dont ils ne maîtrisent pas le volume. Leur mode opératoire étant stable à court terme, les systèmes de facturations internes permettent de valoriser leurs prestations.
2. **les centres de profit,** l'entité de gestion est responsable de coûts mais aussi de recettes car elle réalise des prestations à caractère commercial ou financier. Le centre de profit dégage une marge qui contribue au résultat de l'établissement de crédits: dans la banque, il correspond aux agences, au service gestion de trésorerie ou au département d'ingénierie financière, à titre d'exemple.

FIGURE 16 : ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE ET CENTRES DE RESPONSABILITE DANS LA BANQUE<sup>1</sup>



<sup>1</sup> S. DE COUSSERGUES, Gestion de la banque: du diagnostic à la stratégie, DUNOD, 2002. Page 122.

### **3.3 LA PARTICULARITE D'UNE STRATEGIE BANCAIRE**

L'objectif d'une entreprise bancaire est de produire de la valeur ajoutée, autant pour sa clientèle que pour ses actionnaires et autres bailleurs de fonds dans le respect des règles de prudence, de concurrence et de déontologie.

Dans un environnement dynamique, le succès du management bancaire dépendra de facteurs multiples. Parmi ces facteurs, nous pouvons citer la vision stratégique et la richesse des ressources humaines ainsi que l'esprit créatif et innovateur de la fonction marketing.

#### **3.3.1) L'ANALYSE CONCURRENTIELLE :**

L'intensité concurrentielle s'apprécie au regard de deux éléments principaux : la rivalité entre les acteurs traditionnels et l'apparition de nouveaux concurrent<sup>1</sup>.

##### **3.3.1.1) Acteurs Traditionnels :**

La banque ressemble aujourd'hui à de nombreuses industries même si l'Etat reste une autorité présente dans son fonctionnement. Le mouvement de privatisation a pris une grande avance dans la plupart des pays avec le désengagement de l'Etat, l'introduction en bourse de certains établissements mutualistes et la disparition progressive de toutes barrières à la concurrence<sup>2</sup>. La concurrence s'est accrue ces dernières années dans un contexte de sur-bancarisation et de surcapacité. De nombreuses fusions et acquisitions en ont résulté<sup>3</sup>.

Les établissements de crédit ont le monopole des opérations de banque, c'est-à-dire la réception de fonds du public, les opérations de crédits, la mise à disposition et la gestion des moyens de paiement. A l'intérieur de cet ensemble se retrouve aujourd'hui cinq catégories :

- (a) **Les banques** : définies comme des établissements qui peuvent effectuer toutes les opérations de banque à destination de toutes catégories de clients. La philosophie de ce type d'organisation est de réunir dans une même structure des banques commerciales et des banques d'affaires. Leur structure de propriété et de gouvernement repose sur un actionariat classique agissant au travers du Conseil d'Administration.
- (b) **Les banques mutualistes** : possèdent les mêmes prérogatives que les banques, mais diffèrent sur le plan de la structure de propriété. Elles entendent regrouper sur une base géographique ou professionnelles des personnes qui consentent des prêts les une aux autres dans un esprit de stricte coopération. Devenues de véritables entreprises parfois introduites en bourse, elles maintiennent un régime de sociétaires détenteurs des parts sociales et restent organisées en structures régionales avec un ou plusieurs organes de représentation au niveau national jouant le rôle de compensation et de refinancement.
- (c) **Les institutions financières spécialisées** : l'Etat leur a confié une mission permanente d'intérêt public avec, à titre accessoire, d'autres missions plus classiques de banque. Elles regroupent d'un côté les établissements de dimension nationale, d'autre côté des sociétés

---

<sup>1</sup> Une analyse concurrentielle complète tient compte de l'existence de produits de substitution, du pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs.

<sup>2</sup> Parmi les distorsions : les statuts particuliers, la distribution des prêts bonifiés spécialement à l'agriculture, etc.

<sup>3</sup> Ces fusions/acquisitions ont engendré la disparition de la moitié des établissements sur les dix dernières années.

In E. LAMARQUE, *Gestion Bancaire*, e-Node & Pearson Education, 2003. Pg 28.



de développement régional. Leur importance a tendance à décroître dans un contexte de privatisation du secteur.

**(d) Les sociétés financières:** elle ne peuvent effectuer que les opérations de banque résultant soit de la décision d'agrément qui les concerne, soit des déposition législatives et réglementaire qui leurs sont propres. Elles sont spécialisées dans un domaine particulier comme le crédit-bail mobilier, le crédit-bail immobilier, le crédit à la consommation, le capital-risque, l'affacturage ou des financements à des profession déterminées.

### **3.3.1.2) Les Nouveaux Concurrents:**

La dernière décennie a été marquée par l'émergence de deux nouvelles catégories d'acteurs : les assurances et la distribution.

#### **(a) Les assureurs :**

Au sein des révolutions des métiers de la finance, la séparation des activités de banque et d'assurance devient de moins en moins évidente.

Ce constat est le résultat des modifications réglementaires et des transformations technologiques et sociales qui ont favorisé cette évolution. L'intelligence artificielle, l'automatisation des tâches, les capacités de traitement pallient le manque d'expérience. Ces nouvelles procédures génèrent des structures de coûts différentes.

En plus de cet élargissement de l'offre, les conditions sociales ont modifié toutes les activités de couverture de risque. Face à ce dernier, les ménages et les entreprises ont modifié leurs attitudes : par exemple, les entreprise assument plus volontiers le risque financier, ce qui se traduit par la désintermédiation. Les ménages, face au risque de survie et à l'incertitude des systèmes traditionnels de retraite, cherchent une protection accrue en se constituant un patrimoine pour l'avenir. Les deux types de la clientèle, pour des raisons différentes, deviennent de plus en plus exigeants à l'égard des intermédiaires financiers.

Ces conditions de contextes, communes aux deux activités connaissent des prolongements dans la structure de la clientèle. Banquiers et assureurs traitent à la fois avec les entreprises et les particuliers. Les profils des consommateurs de produits bancaires et de produits d'assurance ne sont pas différents. De plus, le risque crédit et le risque assurance ont positivement corrélés.

En raisons de l'existence de ces points communs et de la facilité d'accès de chacun à certains métiers de l'autre, banque et assurance ont multiplié les incursions dans leurs domaines. Les compagnies d'assurance ont ainsi développé le cadre de leur activité bancaire pour répondre aux assauts de ce secteur. Malgré des échecs, de nombreuses expériences se sont avérées positives dans plusieurs pays.

#### **(b) La grande distribution :**

Comme les assureurs, les grands distributeurs deviennent les néo-banquiers. L'attrait commun des deux professions tient aux ressources disponibles : longues pour les premiers, à plus court terme pour les seconds. La concurrence accrue dans le secteur de distribution conduit à une érosion des marges commerciales et parallèlement, les concentrations des centrales d'achat ont renforcé le pouvoir de négociation avec les fournisseurs.

Actuellement, ce sont les marges financières qui se substituent aux bénéfices strictement commerciaux. Les raisons de ce développement sont multiples : possibilités offertes par le crédit fournisseur, importance de la base de la clientèle, etc. Les grands groupes de

distribution ont appris à connaître les métiers de la finance. Ils se sentent aptes à supplanter les banques dans certaines prestations comme les crédits à la consommation.

La concurrence, pour les opérations concernant le grand public, s'est manifestée par le développement de carte privative destinée à fidéliser la clientèle des points de vente. Avec la généralisation des nouvelles formes de distribution fondées sur le libre service, le commerce a perdu le contact personnel avec sa clientèle : il tente de le restaurer avec la carte client et principe antique du crédit permanent<sup>1</sup>, déjà réintroduit dans les grandes surfaces et les grands magasins.

La concurrence des distributeurs dans le domaine bancaire, liée au réemploi de leurs liquidités et au souci d'intégrer toutes les fonctions de trésorerie d'amont en aval, semble surtout fondée sur la recherche de fidélisation de la clientèle et d'une nouvelle rentabilité, complémentaire de leur métier de base.

### 3.3.2) STRATEGIES TRADITIONNELLES ET STRATEGIES RECENTES:

La démarche stratégique traite du potentiel d'une entreprise, c'est-à-dire de son aptitude à concevoir une politique de développement à moyen et long terme récompensée par une rentabilité satisfaisante. Nous présentons les différents types de stratégie celles traditionnelles et d'autres nées des mutations économique et technologique.

#### 3.3.2.1) Stratégies Traditionnelles:

La banque fait appelle à des principes de base dans ces choix stratégiques tel que l'identification des métiers, la segmentation stratégique et le positionnement. Ces choix sont les facteurs clefs dans l'élaboration des stratégies traditionnelles.

##### (a) stratégies de métiers :

Le problème pour de nombreuse banque est de définir leurs métiers prioritaires. Un positionnement stratégique clair constitue la clé du succès, comptent tenu de la diversité des activités que peuvent exercer les banques. Elles relèvent aujourd'hui de trois familles :

- **Banque commerciale ou *Retail Banking*** : il s'agit de l'activité de base de la plupart des banques. Elle recouvre la collecte de dépôts de la clientèle au travers des produits d'épargne, l'octroi de crédits, la vente de produits d'assurance classiques et la gestion des moyens de paiement. La base traditionnelle de clientèle est constituée de particuliers, de professionnels<sup>2</sup> et de petites entreprises.  
Il existe pour ces entreprises des services spécialisés liés à la gestion de la trésorerie, l'aide à l'exportation ou le financement du type crédit-bail.
- **Banque d'investissement ou *Wholesale Banking***: elle regroupe les financements complexes, les montages de base d'ingénierie financières, le conseil en fusions acquisitions, les interventions en fonds propres ainsi que sur les marchés de capitaux. Cette famille regroupe une grande diversité de métiers qui s'exercent la plus souvent au sein de filiales spécialisées.
- **Gestion d'actifs**: elle émerge de plus en plus comme une famille de métiers cohérente et autonome vis-à-vis de la banque d'investissement, regroupant différentes activités qui

---

<sup>1</sup> Le crédit permanent connu plus fréquemment par l'ardoise.

<sup>2</sup> Par professionnels, on entend généralement les professions libérales et les commerçants.

participent toutes à sa réalisation. Elle suppose ainsi de disposer de structures capables de concevoir des actifs –le plus souvent des OPCVM-

**(b) stratégies de produits :**

Cette dimension traduit la représentation multiproduit de l'activité bancaire. Chaque gamme de produits correspond à une fonction, un type d'usage et un ou plusieurs segments de clientèle: services liés à la gestion des dépôts et aux opérations de crédits, produits d'ingénierie financière, conseil en gestion de patrimoine, montage financier.

Les stratégies produits se traduisent aujourd'hui par la proposition de produits en promotion: octroi d'un taux d'épargne extrêmement attractif, ou d'une somme d'argent lors de l'ouverture d'un compte à vue pour les jeunes, produit de prévoyance, etc.

Elles débouchent aussi sur des offres packagées combinant plusieurs services et offertes à des conditions avantageuses : gratuité les premier mois d'utilisation, taux préférentiels du crédit associé à un produit d'assurance.

Les commerciaux se voient alors fixer des objectifs par produit, ce qui les conduit parfois à pousser certains clients à la consommation plutôt que de concevoir avec eux une offre cohérente sur toute la durée de la relation.

**(c) stratégies clients :**

Plusieurs établissements concentrent actuellement leur stratégie sur une approche globale du client pour améliorer sa fidélité et la rentabilité de la relation.

A la fin des années 90, les banques ont largement revu leur organisation, au point d'en être arriver à des structures très éclatées, multipliant les métiers et les canaux de distribution. Cette stratégie a eu pour effet de diviser la relation client est de perdre une vision globale des besoins, aussi bien pour les particuliers que pour les entreprises.

Seules les grandes entreprises faisaient l'objet d'un service plus au moins complet et cohérent. La stratégie d'approche globale vise à consolider pour ces catégories, mais également à l'étendre à un nombre de plus en plus en important, l'offre avec une logique de sur mesure de masse.

La mise en œuvre de cette stratégie est un des principe de base de la gestion bancaire, quelle que soit le segment. Dans un contexte de surcapacité et de relâchement de la fidélité, ce type de stratégie ne cherche pas en priorité à attirer de nouveaux clients, mais à augmenter le nombre de produits détenus pour permettre une croissance de PNB. L'organisation de la banque et ses processus de gestion vont être largement affectés par ces orientations.

**(c) stratégies technologiques :**

La technologie est présente partout; elle affecte toutes les dimensions précédentes par l'influence qu'elle a sur la commercialisation et l'acheminement des produits est services proposés.

Certaines banques pourront se positionner sur un champ en raison de la possibilité d'exploiter une technologie qu'ils maîtrisent. Au-delà de la distribution, elle affecte différentes opérations : stockage de l'information, transmissions, traitement centralisé des opérations courantes. Elle permettra une automatisation importante des tâches administratives, conduisant les agents à passer davantage de temps en contact avec la clientèle.

Elle débouchera aussi sur une meilleure connaissance du client grâce à l'enregistrement et l'analyse des données le concernant, pour ensuite mieux personnaliser l'offre.

Des précautions sont cependant à prendre avec les orientations retenues dans ce domaine. Cinq éléments semblent prédominants :

- S'assurer que les produits technologiques proposés rencontreront les attentes choisies ou prévisionnelles des clientèles visées et pourront générer un PNB suffisant;
- Avoir une vision claire des coûts engendrés et du temps nécessaire pour obtenir un niveau et une durée acceptable de retour sur le capital investi;
- Se prémunir contre le risque d'obsolescence lié à l'apparition rapide de technologies concurrentes;
- Evaluer concrètement le temps nécessaire pour adapter les systèmes, structures et mentalités aux changements engendrés;
- S'assurer de pouvoir garantir aux clients une qualité irréprochable d'utilisations des produits et des services proposés.

### **3.3.2.2) Stratégies Récentes:**

La saturation des marchés intérieurs et le développement de la multibancarisation des clients laissent les banques devant des difficultés suivantes

- Acquérir de nouveaux clients coûte de plus en plus cher
- Gardes les anciens présente de plus en plus de difficultés.

D'où l'utilité de développer de nouvelles stratégies axées sur la clientèle et les canaux de distribution.

#### **(a) stratégies d'approche globale de la clientèle :**

Pour le marché des particuliers, cette notion d'approche globale n'est pas nouvelle, la gestion de patrimoine relève directement de cette logique. L'idée est d'étendre les principes de cette gestion aux entreprises.

- ***Gestion de patrimoines des particuliers*** implique à la fois une ingénierie patrimoniale globale ainsi qu'un niveau de service irréprochable et personnalisé. Il s'agit de combiner les données psychologiques, sociologiques et quantitatives avec pour objectif de cerner les besoins personnels des clients.  
L'enjeu est d'orienter l'organisation afin de fournir la meilleure prestation par l'amélioration des liens entre différentes fonctions, y compris le back-office, pour servir la clientèle et permettre au gestionnaire d'excéder rapidement aux différentes expertises.
- ***Gestion de patrimoine de l'entreprise:*** les banque organisent leur offre de manière à pouvoir traiter toutes les questions financières de leurs clients et s'engager avec eux dans une véritable relation à long terme. L'objectif est de maintenir la cohérence de l'ensemble des prestations.  
Cette fonction est assumée par le chargé de clientèle qui est responsable du portefeuille d'entreprises. Il met en relation les différents services de la banque et participe aux montages ou aux opérations qu'il a initiés. Il assure la gestion de la relation en collaboration avec les différents back-offices. Cette fonction le place en position de pivot capable de superviser l'ensemble des risques engendrés par un client.

**(b) stratégies de distribution :**

La particularité de la distribution en milieu bancaire réside dans l'existence d'une multiplicité de canaux susceptibles d'être utilisés par un même client. Le choix des canaux de distribution a longtemps occupé une place marginale dans la stratégie des banques.

La variable distribution ne se limite pas à une problématique d'ouverture de point de vente mais englobe la gestion du support physique de l'offre, ainsi que du personnel de contact. Ces deux dimensions sont affectées par le rôle joué par les nouvelles technologies qui induisent de nouvelles formes de présence physique, matérielle et/ou humaine.

Les banques ont pris conscience de l'avantage concurrentiel durable qu'ils pouvaient tirer du choix et de l'articulation des canaux de distribution. Il s'agit en fait du seul élément réel de différenciation des enseignes, dans un secteur marqué par la banalisation des produits.

L'observation des pratiques montre que les choix de distribution sont étroitement liés à la diversité recherchée par les principales enseignes :

- Développement du libre service bancaire au-delà du seul DAB;
- Création d'agences de conseil spécialisées;
- Transformation des agences traditionnelles dédiées à l'action commerciale;
- Création de réseaux de prescripteurs;
- Multiplication des formes de banque directe : téléphone, internet.

Toutes ces évolutions des modalités de distribution sont en relation avec la modification de la structure des effectifs dans l'affectation du personnel aux agences et aux services centraux. L'interlocuteur le plus proche de la clientèle constitue un élément important de la politique de distribution et un support efficace de la politique de communication.

L'agence domine toutes les préférences d'utilisation, à l'exception des retraits d'espèces et consultations de comptes courants, pour lesquels les nouvelles technologies offrent une alternative appréciée. Elles restent massivement fréquentées : au moins une fois par semaine (28%) ou par mois (82%). Seuls les DAB connaissent une fréquentation plus importante (au moins une fois par semaine, 54%) mais pour une clientèle plus limitée (21% de non-utilisateurs) une part significative de cette dernière (30%) hésite encore entre le guichet et les automates et 16% de la population considère que la banque ne peut s'incarner qu'à travers le guichetiers<sup>1</sup>.

Le rôle de l'agence, même s'il reste très dominant, n'en connaît pas moins une évolution sensible qui pourrait conduire à une différenciation des structures. Une partie s'oriente vers les services automatisés et les produits de base ou standardisés sous forme de packages destinés à une clientèle peu exigeante et moins rentable. Une autre est dédiée à la relation avec une clientèle privilégiée, bénéficiant d'un suivi plus intensif et spécifique.

**3.3.3) LE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES :**

Avant de présenter les différents aspects stratégiques des ressources humaines, il est intéressant de déterminer les différentes catégories types de métiers dans une banque.

**3.3.3.1) les métiers de la banque<sup>2</sup>:**

Nous distinguons dans les banques universelles trois catégories de métiers à savoir :

---

<sup>1</sup> E. LAMARQUE, *Gestion Bancaire*, e-Node & Pearson Education, 2003.

<sup>2</sup> PEREIRE CONSEIL, *Le guide des métiers de la banque*, Banque Editeur, 1998.

(a) **Les métiers du réseau :**

Dans le réseau, le recrutement se fait de préférence à un niveau universitaire (bac et bac+2). Une fois dans la place, il est préférable d'occuper successivement différentes fonctions sur le terrain.

- *Le chargé d'accueil*; il reçoit les clients, propose et place lui-même certains produits. Il effectue les opérations courantes sur les comptes de dépôts, d'épargne et de titres.
- *L'attaché commercial*, chargé de développer le fonds de commerce de la banque, il doit devancer la concurrence, instaurer un climat de confiance et obtenir des rendez-vous avec les clients.
- *Le chargé de la clientèle "particuliers"*, il gère un portefeuille de clients, il joue un rôle de conseil en matière de placements. Il peut être amené à faire de la gestion de patrimoine lorsqu'il est mandaté.
- *Le chargé de clientèle "artisans, commerçants et PME"*; il fait face aux demandes pointues des petites sociétés, il joue le rôle d'un véritable conseiller financier du chef d'entreprise.
- *Le directeur d'agence*, c'est un entrepreneur, un manager en contact avec la clientèle. Il met en place la stratégie adéquate pour que son agence atteigne les objectifs fixés par le siège.
- *Le directeur adjoint d'agence*, issu le plus souvent du réseau, il occupe la fonction seul ou à plusieurs, selon la taille de l'agence. Il assure certaines responsabilités: gestion des ressources, relations avec la clientèle des particuliers ou des entreprises.

(b) **Les métiers du siège :**

Partenaires impliqués dans la vie des entreprises, les banques ont développé une gamme impressionnante de métiers liés aux technologies. Ils s'exercent dans les différents services du siège et des directions régionales. Il s'agit de spécialistes, diplômés d'écoles d'ingénieurs ou de commerce, ou titulaires de DESS ou de DEA.

- *Etude et analyses:*
  - ✓ *L'analyste de crédit*: il a pour mission de s'assurer de la solvabilité et de la rentabilité d'une opération, d'évaluer son intérêt pour la banque et d'apprécier les garanties.
  - ✓ *L'analyste financier* : il est chargé d'évaluer la bonne santé d'une entreprise en vue d'un éventuel apport au capital. Il peut aussi conseiller les gestionnaires de portefeuille sur l'opportunité de telle ou telle participation.
  - ✓ *L'ingénieur conseil*: spécialisé par secteur économique, il apporte un diagnostic global sur une société par rapport à son marché. Ses analyses permettent à la banque d'apprécier ses risques d'engagement.
- *Marché financier:*
  - ✓ *L'opérateur de marchés* : jouant un rôle technique, il doit savoir s'adapter à l'évolution des instruments financiers.
  - ✓ *Le négociateur*: spécialisé par types de marchés et d'instruments financiers, il recherche les meilleurs taux et cours dans le cadre d'opérations menées au comptant ou à terme pour le compte de son établissement, d'organismes de placement collectifs ou directement de la clientèle.
  - ✓ *L'analyste financier* : il établit pour chaque marché et pour chaque valeur des dossiers d'informations destinés à éclairer les choix des investisseurs.

- ✓ *L'actuaire et l'ingénieur financier* : spécialistes de l'informatique et des modèles mathématiques, ils sont chargé d'inventer de nouveaux produits et de concevoir des modèles informatiques à l'intention des négociateurs et des cambistes.
- ✓ *Le personnel du back-office* : comptable, financier ou fiscaliste, il traite et contrôle, en temps réel, les ordres d'achat et de vente. Il assure le lien entre les différents services de la banque d'une part et les organismes de contrôle extérieurs d'autre part.
- *Activité internationale* :
  - ✓ *Le conseiller à l'exportation* : chargé d'aider l'entreprise cliente à se développer à l'étranger, il évalue et prospecte les marchés, notamment par l'intermédiaire des filiales de la banque à l'étranger.
  - ✓ *Le conseiller financier et technique* : il tient à la disposition des entreprises des informations sur les procédures, les taux de change: il étudie les projets d'exportation et met en place les financements crédoc.
  - ✓ *Le financier international* : il recherche de nouvelles affaires et négocie des crédits ou des emprunts internationaux.
- *Informatique* : contrairement à ce qu'on croit, l'informaticien exerce un métiers des plus divers. Le développement de la monétique, la mise en place de banque à domicile, pour ne citer que ces deux champs d'activité parmi bien d'autres, font appel à l'informatique.

**(c) La banque en tant qu'entreprise:**

- *Le contrôleur de gestion*; chargé de la comptabilité analytique, il rassemble des chiffres à l'intention des responsables de services ou d'agences.
- *L'organisateur*, il organise le travail des équipes sur le plan humain et technique, pour atteindre des objectifs et réaliser des gains de productivité.
- *L'inspecteur*: avec ses équipe, il contrôle le bon fonctionnement des agences et des services. Son programme : audit bancaire, financier et comptable de chaque agence, correction des erreurs de gestion, suggestions.
- *Le juriste* ; hormis les contentieux, il intervient dans des domaines spécialisés, en amont et en aval des opérations.
- *Le chef de marché ou de produit* : il étudie la création, la conception et la diffusion de nouveaux produits. Il a aussi le rôle de formation et d'information des équipes commerciales. Il a généralement acquis dans le réseau une profonde connaissance des marchés et de la clientèle.

**3.3.3.2) L'adaptation des ressources humaines :**

Les ressources humaines représentent une source ponctuelle d'avantage pour la banque même si l'excédent relatif du personnel employé a participé à la diminution de la rentabilité bancaire suite à l'introduction des nouvelles technologies dans la banque (DAB et GAB).

**(a) problématique de sureffectif :**

L'existence de sureffectifs dans la banque d'économie de marché témoigne de l'arrivée à maturité du secteur mais aussi d'une relative insuffisance de la réflexion stratégique.

L'automatisation d'un nombre croissant d'opérations a entraîné des excédents de personnel dans les emplois administratifs qui étaient les plus nombreux. La pyramide des âges bancaires comporte une catégorie de salariés que l'on a cherchée à reclasser ou qu'on a incité à partir. Pendant longtemps la variable ressources humaines a été ressentie comme une contrainte pour les raisons qui viennent d'être évoquées. Mais, aujourd'hui, les banques qui ont réussi à rationaliser leurs effectifs considèrent le facteur humain comme l'un des principaux facteurs de différenciations.

Au-delà des départs, les banques ont consenti des efforts importants en matière de formations (mise en œuvre de plan de formation) pour organiser les évolutions de métiers et les reconversions. Le personnel administratif des agences s'est progressivement vu confier des activités commerciales.

### **(b) la formation des ressources humaines :**

➤ *Pour le personnel au contact des clients:*

La plupart des programmes de formation se sont concentrés sur les techniques de l'accueil et de l'entretien. Une plus grande partie des opérations classiques (retraits, dépôts, virements, etc.) étant réalisées par les clients eux-mêmes, il fallu organiser la reconversion du personnel d'agence afin d'accroître son activité commerciale de vente et de conseil. Cette capacité du personnel à optimiser les contacts avec les clients est l'objectif recherché par tous les établissements. Elle est importante en terme de fidélisation.

➤ *Pour l'ensemble du personnel*

Un autre aspect de la formation réside dans la nécessité de sensibiliser à toutes les formes de risques. L'objectif est de donner conscience à chaque employé des conséquences de ses actions et son éventuelle inattention. Sans céder à l'inquiétude, souvent reprochée aux banquiers, une attitude de veille doit être adoptée en permanence. L'instauration de cet état d'esprit est une tâche délicate pour les services de formations et l'encadrement. Il n'existe pas dans ce domaine d'avantage déterminant, si ce n'est une aptitude à instaurer une véritable sensibilité au risque auprès de ses collaborateurs pour éviter tout abandon.

➤ *Au niveau des cadres d'élite*

Il est nécessaire pour une banque de conserver les cadres d'élite pour éviter des déperditions de compétences individuelles. Certains cadres de haut niveau, spécialistes des marchés financiers, constituent à un moment donné la source d'avantage concurrentiel sur un type de produit complexe ou sur un type d'opération. Avec la puissance financière, seule une stratégie de relation personnelle permet à un établissement de se positionner sur le marché des grandes entreprises. Mais il ne faut en aucun cas considérer cet avantage comme durable ou définitif car des départs vers la concurrence ne sont pas rares.

### **3.3.4) MARKETING; OUTIL STRATÉGIQUE:**

En raison de la très vive concurrence qui caractérise le secteur bancaire, la fonction marketing occupe une place éminente dans la gestion des banques. Par marketing, nous entendons l'ensemble des actions entreprises par les banques pour adapter leur offre à la demande de la clientèle et à cet égard, la démarche des banques est identique à celle de toute entreprise. Toutefois, il ne faut pas penser que le marketing bancaire consiste à transposer les méthodes du marketing des firmes non-bancaires: Il y a une spécificité du marketing bancaire. Cette spécificité peut s'appréhender en considérant la spécificité du marché des produits bancaires. Le marché des produits bancaires peut être aperçu à travers l'offre et la demande.



### 3.3.4.1) L'offre : caractéristiques des produits bancaires :

Nous indiquons les plus déterminantes dans la perspective de la mise au point d'un plan de marketing bancaire :

- Les produits bancaires sont immatériels, c'est-à-dire intangibilité, ce qui induit plusieurs conséquences:
  - ils ne sont pas sujets à l'usure et assez peu à l'obsolescence, leur vieillissement est lent;
  - ils ne peuvent être stockés, leur offre est limitée par les capacités de production existantes;
  - ils ne peuvent être protégés par des brevets, ils sont donc imitables;
  - ils sont très uniformes d'un établissement à l'autre et leur différenciation est une nécessité.
- Les produits bancaires sont conditionnés par la réglementation bancaire ou fiscale qui, s'imposant à tous, renforce l'uniformisation.
- Les produits bancaires sont directement proposés à la clientèle; aucun intermédiaire de type grossiste, concessionnaire ou revendeur ne s'intercale dans la distribution. La banque doit ainsi entretenir des relations personnalisées avec tous ses clients, sachant que, quel que soit le canal de distribution, agence, plate-forme téléphonique, le client assimile totalement son interlocuteur et la banque.

### 3.3.4.2) la demande :

Du côté de la demande, plusieurs données méritent d'être soulignées.

- *L'hétérogénéité de la demande* : cette demande émane de clients très différents. Les clients d'une banque sont un simple particulier, une entreprise multinationale, une collectivité territoriale ou une caisse de retraite. Les besoins sont différents. L'établissement de relations personnalisées avec chaque client doit tenir de cette hétérogénéité et la segmentation de clientèle revêt en marketing bancaire une place fondamentale.
- *L'atomicité de la demande*: dans l'exercice du métier de banque de détail, le banquier est confronté à une clientèle dispersée n'ayant pas un pouvoir de marchandage effectif vis-à-vis de sa banque. Par contre, dans les autres métiers, il est fréquent que les clients exercent une forte pression concurrentielle, notamment en matière de tarification.
- *La stabilité de la demande*: elle s'explique dans l'avantage réciproque que le banquier et clients ont à entretenir des relations de long terme. Pour les produits de crédit, une relation stable entre les emprunteurs et les banquiers permet aux banquiers d'accumuler au fil de la relation des informations sur la solvabilité des emprunteurs. De leur côté, les emprunteurs bénéficient de cette relation lorsqu'en cas de difficulté le banquier accepte de venir en aide à son client en raison de la confiance accumulée entre les deux parties. Pour les produits de dépôts, les avantages de cette relation sont: Connaissant les habitudes de paiement ou d'épargne de ses déposants, la banque peut proposer les produits les mieux adaptés et traiter de façon personnalisée les anomalies dans le fonctionnement des comptes.

La stabilité de la demande est renforcée par d'autres facteurs comme la multiplicité de l'offre de produits qui incite un client à n'avoir qu'un banquier. Plus simplement, en un emprunteur est client de sa banque tant qu'il ne l'a pas remboursée.
- *L'irrationalité de la demande* : Presque tous les produits bancaires se rapportent à l'argent et le comportement des agents économiques est souvent irrationnel dans ce domaine. Le désir d'épargne ou le désir d'emprunt répond à des préoccupations complexes, pas toujours explicités de façon claire dans l'esprit du client. Les enquêtes de motivation mettent souvent en évidence un décalage entre l'analyse rationnelle des besoins et motivations et l'irrationalité des comportements monétaires et financiers.

### **3.3.5) INNOVATION FINANCIERE:**

L'innovation financière donne naissance à de nouveaux produits et comme l'industrie, nous distinguons les innovations de produit et les innovations du processus.

#### **3.3.5.1) les innovations de produits:**

Elles ont comme origine une modification des caractéristiques intrinsèques de chaque produit. Un produit bancaire comporte plusieurs paramètres : montant, rendement ou coût, échéance, sécurité, fiscalité, disponibilité, etc. Une innovation de produits consiste à changer un ou plusieurs de ces paramètres, d'où une grande marge de manœuvre pour les banques dans la conception d'un nouveau produit qui parfois présente une différence mineure par rapport au produit déjà existant.

Les innovations de produit sont mise en œuvre par les banques elles-mêmes et nous notons une évolution des comportements avec l'instauration dans les banques d'une fonction "Recherche & Développement" dont la mission est la mise au point de nouveaux produits.

Ces innovations sont fréquemment liées à la réglementation, directement ou indirectement:

- Les pouvoirs publics, qui modifient les paramètres de la politique monétaire, sont à l'origine de la création de nouveau produit pour les appliquer (politique de crédit, de l'épargne ou de la dette). Les exemples de création réglementaire sont nombreux : dans la catégorie de crédits, nous trouvons tous les crédits auxquels un avantage spécifique (taux refinancement) est attaché; dans celle des dépôts, les comptes et plans d'épargne logement, le plan d'épargne retraite ou le plan d'épargne en actions. A ce sujet, il convient de souligner une évolution sensible de la politique des pouvoirs publics.
- La création de nouveaux produits bancaires peut également répondre au souci de contourner une réglementation jugée trop contraignante. A ce type de création se rattachent les produits destinés à tourner l'interdiction de rémunérer les dépôts à vue.

#### **3.3.5.2) les innovations de processus :**

Elles découlent des technologies nouvelles qui donnent naissance à de nouveaux produits. Les progrès de l'informatique et de la télématique ont favorisé la création de nombreux produits: carte bancaire à puce, banque à domicile, automate bancaire, etc. les technologies nouvelles influencent le mode d'établissement des relations banque/client avec le développement de la banque à distance ou de la banque en ligne; de ce fait, il n'est pas facile de séparer l'innovation de processus du canal de distribution.

### **3.4 LES SYSTEMES DE CONTROLE ET DE PILOTAGE DANS LA BANQUE**

La prise de risques est au cœur de l'activité bancaire, elle a aussi un impact considérable sur la rentabilité des banques. Le contrôle de gestion est sollicité pour assurer la mesure l'analyse et le suivi, en cohérence avec les politiques générales décidées par les directions.

#### **3.4.1) EVOLUTION ET ORGANISATION DU CONTROLE DE GESTION DANS LES BANQUES**

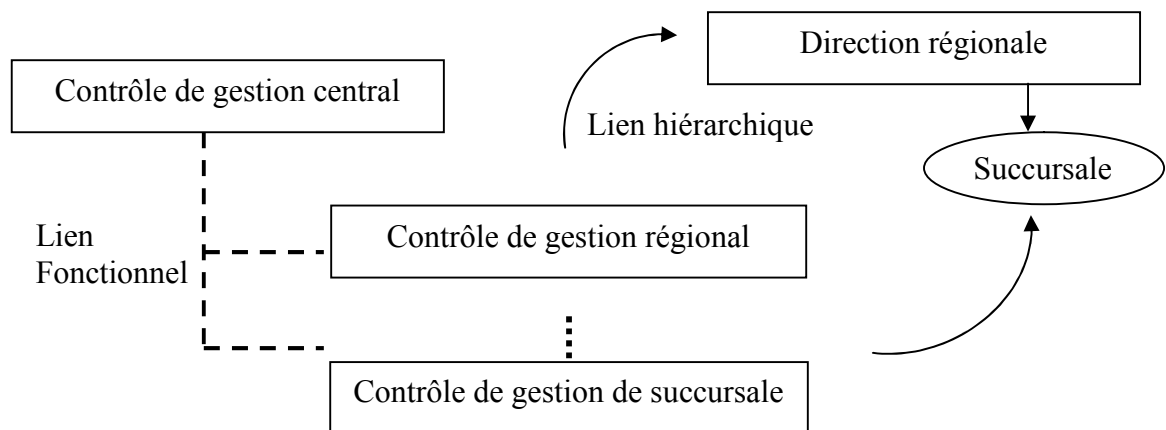
En dépit de son apparition récente dans les banques, le contrôle de gestion constitue aujourd'hui une fonction indispensable. Ses réalisations et sa position au sein de la hiérarchie sont très variables d'une banque à l'autre. Son développement rapide a été largement déterminé par l'évolution du marché bancaire. En effet, la disparition de l'encadrement du

crédit, l'accélération de la concurrence internationale et la réalisation des risques sur certains pays ont sensibilisé les établissements aux problèmes de rentabilité. Une préoccupation nouvelle qui favorise largement l'essor d'une fonction dont une des raisons d'être consiste précisément à évaluer les performances.

En théorie, le rôle du contrôle de gestion est clair: d'une part, donner à tous les échelons de la hiérarchie bancaire les moyens d'évaluer leurs performance. D'autre part établir des prévisions. En pratique, les attributions du contrôle de gestion varient d'un établissement à l'autre.

Dans les banques à réseau, l'organisation du contrôle de gestion est, à l'image de l'organisation générale, le plus souvent fortement décentralisée. En dehors de la cellule centrale, le poste de contrôleur de gestion se décline dans le réseau, par activité (activités de marché, informatique, etc.) ou par zone géographique. Cette organisation leur permet de mieux s'y intégrer, même si cela rend parfois la communication entre contrôleurs de gestion centraux plus difficile.

FIGURE 17 : L'ORGANISATION DU CONROLE DE GESTION<sup>1</sup>



### 3.4.2) CONTROLE DE LA QUALITE:

Les coûts de la non qualité ainsi que certaines caractéristiques du secteur bancaire conduisent à faire de la qualité un outil de gestion.

#### 3.4.2.1) la non qualité :

La banque est en relation directe avec sa clientèle. De ce fait, le client identifie totalement le point de vente à la banque et lui impute la non qualité qu'il y constate. D'autre part, les produits bancaires relèvent de la prestation de services et étant immatériels, leur qualité ne peut être mesurée par des normes physiques. Ils impliquent de plus des chaînes de traitements administratifs souvent longues et complexes. L'activité bancaire étant répétitive, toute erreur, tout retard ou toute interruption de la chaîne détériore la qualité du service rendu à l'occasion de chaque prestation. Enfin, la non qualité peut se manifester dans les relations avec les clients : accueil, attente aux guichets, détails de réponse à une demande de crédit.

La non qualité est à l'évidence une source de :

- Coûts supplémentaires car il faut réparer les erreurs et reprendre les opérations souvent selon les procédures inhabituelle;
- Mécontentement de la clientèle.

<sup>1</sup>B. YONCOURT, *Le guide de métiers de la banque*, Banque Editeur, 1998. Pg 153.

### **3.4.2.2) l'objectif de la qualité :**

Définir la qualité de façon globale n'est pas facile car elle n'est pas mesurable dans l'absolu et son image dépend pour beaucoup de facteurs subjectifs. La qualité se définit plus facilement par rapport au client: un produit incorpore un niveau de qualité satisfaisant s'il répond à 100% à l'attente du client. La qualité s'inscrit dans des limites strictes: non qualité et sur qualité qui l'une et l'autre sont sources de coûts. Satisfaire totalement le client, c'est l'objectif de la qualité.

### **3.4.2.3) l'enjeu de la qualité :**

La qualité constitue un impératif de la gestion des banques pour trois raisons<sup>1</sup>:

- La concurrence est très vive et les marchés sont proches de la saturation.
- La clientèle est de plus en plus exigeante et ne se contente plus des produits standard et de relations impersonnelles.
- Le mode de rémunération du personnel ainsi que les pyramides des âges et les investissements informatiques de plus en plus lourds accroissent les coûts.

Dans ces conditions, la qualité est une réponse à ces défis puisque commercialement elle devient un élément de différenciation et sur le plan des performances elle réduit les coûts et permet de motiver les équipes.

La démarche qualité peut trouver son parachèvement dans la certification Iso 9000 de l'association française pour l'assurance qualité. L'obtention de la norme est une garantie pour la clientèle ainsi qu'un moyen de renforcer l'image de marque de la banque.

### **3.4.3) CONTROLE INTERNE, OUTIL DE PILOTAGE:**

Pour s'adapter à un environnement très évolutif, les banques adoptent un système de pilotage dont les outils peuvent être différents mais qui comporte obligatoirement, un système de contrôle interne.

La fonction de contrôle interne représente l'ensemble des mesures de surveillance qui s'exécutent simultanément avec le travail d'une façon permanent. Elle couvre intégralement tous les échelons, composantes et activités de la banque. Ses principaux objectifs sont :

- la maîtrise et l'efficacité des opérations,
- la fiabilité de préparation des états financiers,
- le respect des directives et des réglementations.

La réglementation indique les meilleures pratiques en matière de contrôle mais ces pratiques ne sont opérantes que si elles s'inscrivent dans le respect de plusieurs principes :

- *L'indépendance des contrôleurs et des contrôlés*: il importe qu'une séparation stricte des fonctions soit établi; les organes de contrôle doivent être identifiés avec des missions précises, la distinction autorisation/exécution /contrôle doit être assurée.
- *La compétences des contrôleurs*; les organes en charges du contrôle doivent recevoir une formation approfondie, notamment lorsque les opérations qu'ils doivent vérifier sont complexes et réclament un suivi précis en matière de risque.
- *L'exhaustivité des contrôles* ; toutes les activité, toutes les opérations, toutes les composantes de l'établissement de crédit doivent faire l'objet de contrôles réguliers, il ne faudrait pas avoir de niveaux auxquels les contrôles ne s'appliqueraient pas.

---

<sup>1</sup> G. NAULLEAU, *Contrôle de gestion et stratégies dans la banque*, Banque, 2000.

- *Le réexamen périodique des systèmes de contrôle*; les évolutions de technologies, de techniques financières, de législation commandent un réexamen régulier des procédures de contrôles afin s'elles restent en phase avec leur objet.

#### **3.4.4) COMPETENCE CLES; SYSTEME D'INFORMATION :**

La banque est une industrie de l'information. Elle tente de recueillir un maximum d'informations sur ses clients: la situation financière, l'utilisation des produits et services bancaires et même des informations sur les événements de leur vie sur une longue durée.

Une telle source d'information, actualisée rapidement, permet un meilleur ciblage des offres et rend possible l'anticipation du comportement et des besoins de la clientèle ce qui constituera une compétence distinctive.

Un système d'information doit permettre l'identification des clients pour lesquels une offre individualisée s'impose, et ceux auxquels une offre standardisée suffit. Un système complet suppose l'intégration des données relatives aux risques en fonction de la nature des produits, du mode de vie et du lieu d'habitation ou de l'activité exercé. La mise en relation de ces différentes données permet la constitution de fichiers clients extrêmement détaillés, pouvant procurer un avantage distinctif à celui qui les utilise.

Les développements les plus récents en matière de systèmes d'information concernent la construction de véritables entrepôts de données (data warehouse) et l'exploitation de ces données par les techniques d'exploration de données (data mining). L'entrepôt de données est un système informatique qui permet aux entreprises d'exploiter les multiples informations dont elles disposent (qu'elles proviennent des guichets automatiques, de terminaux points de ventes, de serveur ou du web), de les organiser et de les mettre en cohérence. Les outils d'exploration et d'analyse de données les rendent disponibles pour la prise de décision stratégique ou la conduite d'actions opérationnelles.

La segmentation de la clientèle en est le résultat le plus courant. L'amélioration qualitative et quantitative des données permet l'utilisation de plusieurs critères pour identifier une cible. Les techniques d'exploration de données permettent parfois de trouver des relations ou des formes difficiles à imaginer.

Selon les banques qui développent ces techniques<sup>1</sup>, leur véritable valeur réside dans la diversité des utilisations professionnelles qu'ils permettent. L'entrepôt de donnée est utilisé pour analyser le coût ou le risque de développement d'un produit, pour suivre la progression des ventes, envisager l'hypothèse d'une nouvelle implantation ou en juger l'efficacité.

Les capacités techniques de stockage des informations étant identiques entre les banques, la différence se fera sur la façon d'alimenter le système et d'exploiter ces informations. La constitution et l'architecture du système d'information constituent véritablement des éléments clés pour le développement de la banque.

### **3.5 COMMUNICATION EFFICACE EN ACTIVITE DE SERVICE**

La variable communication dans les activités de services présente plusieurs dimensions : la communication externe, destinée aux divers publics de l'entreprises, et la communication interne, tournée vers le personnel. La communication externe peut être informative quant elle porte sur les produits; institutionnelle, si elle a des objectifs d'image ou de notoriété. Tous ces messages peuvent émaner soit d'une enseigne, soit d'une organisation professionnelle. Depuis quelques années, toutes ces variantes ont été exploitées par les messages bancaires.

---

<sup>1</sup> M. LAFITTE, *Les grands projets de systèmes d'informations dans les établissements financiers*, Revue Banque Edition, 2003.

### **3.5.1) L'IMAGE DE LA BANQUE:**

Le déficit d'image des banques se manifeste à travers une discordance entre le comportement positif reflété par le taux de bancarisation, et l'attitude, reflétée par des opinions négatives.

Les jugements positifs sont fondés sur la proximité, la force économique et la performance de la banque. Les opinions négatives sont centrées sur son caractère peu compréhensif et l'absence de clarté de l'information. L'aspect négatif de cette perception n'est pas supporté par une remise en cause du rôle de la banque mais par des reproches concernant le profit non partagé, l'indifférence, l'abus d'autorité, le manque de considération et les humiliations.<sup>1</sup>

L'image de la banque dépend de la représentation sociale de l'argent. La banque évoque principalement l'argent, alors qu'à l'inverse l'argent n'évoque pas prioritairement la banque.

Les caractères que l'on attribue à la banque relèvent des valeurs attribuées à l'argent. Trois représentations de l'argent sont présentes sans l'image de la banque: la garantie de la valeur, la facilitation des échanges et l'immoralité du prêt à intérêt. L'absence d'autonomie de l'image de la banque vis-à-vis de l'argent et de l'Etat marque fortement les attitudes et les comportements :

- La confiance dans sa propre banque est importante et renforcé par la garantie de l'Etat en dernier ressort;
- Les fonctions de l'intermédiation sont mal connues ; l'image de la banque n'est donc pas construite à partir de représentations de son fonctionnement ni de son rôle dans la société;
- L'image du système bancaire en général est différente de celle de sa propre banque, plus affective et positive.

La communication bancaire semble alors confrontée à un pari difficile et nécessaire: en l'absence de réelle différenciation perçue en termes d'offres, chaque banque doit cependant faire valoir la qualité de ses services et la confiance qu'elle mérite.

### **3.5.2) LE DISCOURS DES BANQUES:**

Il faut souligner que le discours bancaire révèle un fait remarquable : la plupart des communications s'articulent sur la relation banque/client qu'elles présentent de façon souvent idéalisée, donc fictive et sans rapport avec la réalité.

Dans cette communication, un élément est singulièrement absent : l'argent. Si les banques ne parlent pas d'argent, ce n'est pas par hasard. Ce silence résulte de deux facteurs :

- Le premier est lié à la nature même de l'argent qui est encore un sujet tabou.
- Le second tient au fait que l'intérêt de la banque est potentiellement en conflit avec celui du client et qu'il vaut mieux éviter toute polémique.

Mais, sans nécessairement parler d'argent, la communication des banques a connu des évolutions remarquables au cours des dernières années.

### **3.5.3) LES MODES DE COMMUNICATION :**

Sous la pression concurrentielle intra et extra sectorielle, les banques ont renouvelé leur politique de communication au milieu des années 90. Cette remise en cause apparaît nettement dans le choix des supports utilisés.

---

<sup>1</sup> La perception de la banque par le public donne raison à certains adages "Le banquier ne prête qu'aux riches et avec l'argent des pauvres", "le banquier est un homme qui vous prête son parapluie quand le soleil brille et vous le redemande dans la minute où il pleut", etc.

La publicité reprend son intérêt aux dépens du hors média dont la banque a pu vérifier qu'il ne pouvait pas se substituer à la communication publicitaire dans la construction et l'amélioration d'image. Le contenu de la publicité a été révisé : orientée vers le bénéficiaire consommateur sans être trop informative ou factuelle ni sacrifier la dimension effective.

De plus, la publicité diversifie ses champs d'action : d'une part, par des campagnes destinées aux professionnels et, d'autre part, par la communication interne. Pour ces deux cibles, l'utilisation de médias grand public est valorisée; pour la première, très directement; pour la seconde, comme thème et vecteur d'information interne.

Les banques utilisent de fait plus de dix techniques de communication entre lesquelles elles tentent d'assurer une bonne cohérence par l'utilisation de chartes graphiques et lexicologiques ainsi qu'en instaurant des structures de coordination au sein des services.

La communication institutionnelle est de plus en plus considérée comme un élément de différenciation, dans un contexte concurrentiel renforcé où les produits offrent peu de diversité entre les enseignes.

La communication financière est également perçue comme importante voire rentable par les banques qui y voient le moyen de confronter, à terme, leur crédibilité de et d'échapper aux turbulences observées à l'occasion des difficultés rencontrées par certains établissements.

## **2.6 VULNERABILITE DU SYSTEME DE MANAGEMENT D'UNE BANQUE**

Nous considérons généralement qu'une banque est plus vulnérable que d'autres entreprises, notamment pour les raisons suivantes :

- Les liquidités bancaires constituent une petite fraction des engagements qu'une banque doit honorer instantanément à leur valeur nominale à la demande de ses déposants<sup>1</sup> ;
- Les fonds propres d'une banque (dont une de fonctions principales est d'absorber les pertes éventuelles) représentent une fraction limitée de la valeur des actifs à risque.
- La pérennité d'une banque est fondée sur sa réputation, la confiance de ses créanciers et sa performance. Sa viabilité peut être facilement ébranlée par des situations sans relations avec sa solvabilité et en dehors du contrôle direct du management : par exemple, des rumeurs injustifiées, des retombées négatives résultant de la faillite d'autres banques, de la négligence des autorités, des dysfonctionnements dans les mécanismes de compensation ou de paiement, etc. Ces problèmes peuvent se développer tant au niveau du marché domestique qu'au niveau des activités transfrontalières.

Avec une crise de confiance généralisée de la part des déposants, il y a risque de paralysie du système bancaire et financier, suivi éventuellement d'une stagnation de l'économie réelle. Les sinistres financiers ont amené les autorités de tutelle à développer leur dispositif de réglementation prudentielle. Près de trois quarts des 181 pays membres du FMI ont été confrontés, à des problèmes graves dans leur secteur bancaire depuis 1980 pour des causes diverses, notamment la mauvaise gestion ou la fraude, l'inadéquation des mécanismes de surveillance et les politiques macro-économique inappropriées<sup>2</sup>.

En se référant aux points détaillés jusqu'ici, nous allons présenter le management dans une banque publique algérienne. Nous essayerons de combiner, évolution du secteur bancaire en Algérie et notion managériale.

---

<sup>1</sup> La majeure partie des actifs d'une banque sont non liquides et ne peuvent être réalisés dans le très court terme qu'à un prix au-dessous de leur valeur nominale.

<sup>2</sup> Z. MIKDASHI, *Les banques à l'ère de la mondialisation*, Edition Economica, Paris, 1998. Page 7.

## CHAPITRE VI : LE MANAGEMENT DANS UNE BANQUE PUBLIQUE ALGERIENNE (CAS LA BEA)

### INTRODUCTION

La Banque Extérieur d'Algérie (BEA) considéré comme première banque algérienne par son niveau d'activité<sup>1</sup> rencontre des difficultés majeures pour son insertion dans le nouveau contexte économique malgré ces efforts entrepris depuis plus de 10 ans. C'est cet argument qui a orienté notre choix de cette institution comme cas pratique de notre mémoire.

Le cas de la BEA est utilisé pour démontrer les différents changements introduits dans l'organisation et le management des banques publiques algériennes. La BEA offre la possibilité d'identifier, d'analyser et d'évaluer les actions entreprises par une banque publique. Ce cas s'inscrit donc complètement dans l'esprit de ce mémoire.

Du point de vue méthodologique, la réalisation de ce chapitre a nécessité d'une part, de nous entretenir avec des employés de la BEA<sup>2</sup>, et d'autre part, la consultation des ouvrages, articles et surtout des revues qui reflètent la démarche de la BEA dans la prise de décision en matière de développement et modernisation de son système de management à savoir :

- ❑ La revue Média Banque journal interne de la BA,
- ❑ La revue Convergence journal interne de la BEA,
- ❑ Le rapport d'activité de la BEA,
- ❑ Divers documents internes de la BEA

Avant de présenter les différents points du renforcement du management dans le cadre du changement actuel imprimé à la BEA

Il faut, tout d'abord, émettre quelques facteurs particuliers qui représentent le contexte général du changement managérial :

1. La situation économique reste caractérisée par :
  - ↪ Une dévaluation encore significative du dinar.
  - ↪ Un taux d'intérêt débiteur relativement élevé.
  - ↪ Une croissance faible.
  - ↪ Une inflation forte et persistante.
  - ↪ Une perspective de création d'une zone de libre-échange Euro-méditerranéen qui constitue le début d'une mondialisation des échanges économiques.
2. La BEA a évolué, jusqu'à l'avènement de 1988 dans une position de quasi-monopole à l'instar de l'ensemble des banques publiques. Cet environnement ne lui a pas permis de se mettre à jour en termes de méthodes, d'instruments financiers ou de produits, de management et d'organisation
3. La position difficile dans laquelle se trouve les entreprises nationales face à la concurrence étrangère notamment en terme de prix et de qualité.

---

<sup>1</sup> Classement établi par la revue spécialisée *Economica*, in *Le Phare* n° 30. octobre 2001.

<sup>2</sup> Le guide d'entretien annexé nous a permis d'établir une ligne de conduite lors de notre stage.



De ce fait, le passage à l'économie de marché constitue pour elle un véritable bouleversement et la place dans une situation qui, d'une part l'obligera à s'adapter aux besoins des clients, eux-mêmes pris dans une dynamique de concurrence et d'autre part provoquera une véritable mutation au sein des équipes dirigeantes marquées par une évolution significative du métier de banquier.

Face à cette conjonction de facteurs, la Direction Générale de la BEA a engagé, sur la base de l'Audit Deloitte et Touche et les règles prudentielles édictées par la BA, un plan global de redressement qui vise la maîtrise des comptes, le rétablissement de l'équilibre financier, la mise en place d'une organisation cohérente et enfin la modernisation de son système d'information.

## **SECTION 1 : LES GRANDS AXES DE MODERNISATION A LA BEA**

Cette section nous permet d'avoir une vue générale sur la BEA à travers les points développés suivant :

Tout d'abord, une présentation générale de la BEA, nous adopterons une approche qui permet de lier l'évolution de la BEA à des événements majeurs de l'évolution du système bancaire algérien.

Ensuite, nous donnons un aperçu sur la stratégie générale de la BEA telle que nous avons pu la recueillir à travers les informations disponibles.

Et enfin, nous abordons la question de la réforme et la restructuration organisationnelle.

### **1.1 PRESENTATION DE LA BEA**

À travers ce point, nous allons présenter la BEA dans un ordre chronologique en essayant de combiner le développement de cette institution à travers les grands événements économiques vécus par l'Algérie.

#### **1.1.1) CREATION DE LA BEA :**

Il est important de rappeler, que c'est suite à la création de la BEA, le 1<sup>er</sup> octobre 1967, que sera parachevé le processus de nationalisation des banques. A l'issue de sa création, la BEA a hérité des activités d'un certain nombre de banques étrangères qui exerçaient dans notre pays avant l'indépendance notamment celle du Crédit Lyonnais<sup>1</sup>.

La BEA a été créée par l'ordonnance n° 67-204 du 1<sup>er</sup> octobre 1967, par la législation commerciale et par les présents statuts à savoir :

- Son siège est à Alger.
- La banque peut établir des succursales et agences, elle peut avec l'accord du ministre de finance et du plan, ouvrir des succursales ou agences à l'étranger.
- Le capital de la banque est constitué par une dotation entièrement souscrite par l'Etat et dont le montant est fixé à 20 millions de dinars. Le capital de la banque peut être augmenté par incorporation de réserves sur délibération du Conseil de Direction approuvé par un arrêté du Ministre de la Finance et du Plan.

Sa fonction principale était de faciliter et de développer dans le cadre de la planification nationale, les rapports économiques et financiers de l'Algérie avec les autres pays. Et, c'est dans ce cadre qu'elle s'est vue confier le plus grand volume des opérations bancaires des grandes entreprises industrielles avec l'étranger.

En plus à cette fonction, elle intervient par sa garantie, son aval, son du croire ou encore, par des accords de crédit avec des correspondants étrangers pour promouvoir les transactions commerciales avec les autres pays.

Elle participe à tous les systèmes ou institutions d'assurance-crédit pour les opérations avec l'étranger et peut être chargée d'en assurer la gestion et le contrôle.

Elle crée et met à la disposition de toutes les entreprises intéressées, un service central de renseignements commerciaux sur l'étranger.

Elle peut mobiliser tout crédit, notamment des commerces extérieurs relevant des autres institutions bancaires publiques, participer dans de tels crédits, les assortis de sa

---

<sup>1</sup> La BEA avait repris le réseau et les activités: du Crédits Lyonnais le 1/10/1967, de la Société Générale le 31/12/1967, de Barclay's Bank Limited le 30/04/1968, du Crédit du Nord et de la BIAM (Banque Industrielle et de la Méditerranéen) le 31/05/1968.

garantie conditionnelle ou inconditionnelle, mobiliser auprès d'autres établissements tous financements qu'elle aura elle-même consentis.

Dans le cadre de la réglementation en vigueur, elle peut exécuter toutes les opérations bancaires intérieures et extérieures compatibles avec son objet<sup>1</sup>.

Il faut savoir que cet établissement était jusqu'à l'autonomie des entreprises, en 1988, l'un des principaux argentiers de l'Etat, c'est à dire, elle avait pour principale mission d'assurer le relais entre le Trésor Public et les entreprises nationales.

### **1.1.2) LA BEA ET L'AUTONOMIE :**

Avec l'avènement de l'autonomie des entreprises et suite aux réformes introduites dans l'économie nationale, la banque se devait de s'adapter au nouveau contexte mis en place et de jouer le rôle qui lui revient dans le financement de l'économie.

Toutes les formes juridiques et administratives ont été remplies dans le strict respect des dispositions de la loi 88 - 01 de janvier 1988<sup>2</sup> et des textes y afférents.

Le capital social de la BEA en vertu, des nouveaux statuts a été fixé à un milliard de DA et divisé en 1000 actions de valeur nominal d'un million de DA. Son capital était détenu par les ex-fonds de participation des principaux secteurs du portefeuille commercial de la BEA (outre les hydrocarbures), soient les structures suivantes :

- Constructions
- Electroniques, télécommunications et informatiques.
- Services et transports.
- Chimie pétrochimie et pharmacie.

En 1991, le capital avait été augmenté de six cents millions de DA passant ainsi de 1 milliard de dinars à un milliard six cents millions de dinars. En mars 1996, le capital BEA est passé à cinq milliards six cents millions de dinars après la dissolution des fonds de participation, le capital demeurant propriété de l'Etat.

Il faut savoir que la BEA est la première banque en Algérie passée autonome en 1989 et son Conseil d'Administration déjà établi fut constitué de onze membres.

### **1.1.3) LA BEA ET LA SPECIALISATION :**

Toujours dans le cadre de la présentation de la BEA, nous trouvons intéressant de noter une remarque très importante qui a touchée son activité tout au long de son existence. Il s'agit du problème de chevauchement des compétences entre les banques publiques. Ce chevauchement représente un obstacle vis-à-vis du principe de spécialisation reconnu depuis le début des années 70.

Le chevauchement des compétences entre les banques publiques (BEA, BNA, CPA et BAD) est dû essentiellement à la confusion des textes juridiques créant et régissant ces banques.

Pour la BEA, il s'agissait de l'opposition BNA /BEA, qui représente un exemple très clair de l'incohérence des textes et des doubles emplois que cela entraîne.

D'après le principe de la spécialisation, la BNA a le monopole des opérations du commerce international que lancent les entreprises relevant de son champ d'activité agricole, industriel et commercial.

---

<sup>1</sup> Journal Officiel n°82: datant du 1<sup>er</sup> octobre 1967.

<sup>2</sup> Disposition de la loi 88-01 du 17 janvier 1988 portant autonomie de l'entreprise.

La création de la BEA en fait une banque chargée de garantir les opérations du commerce internationales qui relèvent de la BNA. A ce stade, il n'y a aucune confusion en ce qui concerne la spécialisation, mais citons aussi que la BEA peut :

- Exécuter toutes opérations bancaires intérieures et extérieures compatibles avec son objectif.
- Mobiliser tous les crédits, notamment du commerce extérieur relevant des autres institutions bancaires publiques.
- Intervenir dans les opérations de commerce extérieur qui relèvent du monopole de la BNA<sup>1</sup>.

Nous pouvons déduire que tous les secteurs peuvent trouver auprès de la BEA des services, des crédits et une assistance qui devrait leur permettre de réunir les conditions d'une relance effective. Le montant et la nature des financements seront librement négociés entre la banque et son client public ou privé, suivant des principes de commercialité universellement acceptés. Les concours de la banque devaient cependant être assurés d'une remboursabilité certaine.

A ce niveau, nous constatons la confusion qui existait entre la BEA et la BNA. Cette confusion a entravé l'évolution de l'activité de la BEA.

#### **1.1.4) EVOLUTION DE L'ACTIVITE DE LA BEA FACE A LA REFORME BANCAIRE :**

Nous pouvons dire qu'en terme de bilan d'activités, la BEA n'a pas cessé de déployer des efforts soutenus dans l'assistance multiforme à sa clientèle, aussi bien publique que privée, tant au niveau interne qu'externe : d'ailleurs sur ce plan, la BEA se présente comme un partenaire privilégié et ce, afin de permettre aux entreprises de s'assurer d'un niveau de développement conforme aux nouvelles exigences.

En effet, réalisant son programme d'action dans un contexte économique débarrassé des pratiques administratives et disposant d'une large marge de manœuvre, à ce titre, elle va prendre et assurer tous les risques à son propre compte, elle va par ailleurs lancer des nouvelles formes de placements pour accroître davantage la mobilisation de l'épargne qui est en relation avec le développement attendu de la mise en place d'un marché des valeurs.

Au plan de la qualité de service, la BEA est consciente que le choix de la domiciliation bancaire pour les opérations économiques sera déterminant par la qualité des prestations offertes à la clientèle, dans ce domaine particulier beaucoup reste à faire dans le sens:

- D'un meilleur accueil,
- D'une réduction des temps de traitement, etc.

Cet objectif stratégique nécessite de gros efforts à déployer dans le domaine de la formation du personnel et une grande imagination dans le réarrangement des espaces.

La banque va appuyer toutes ses actions par une exploitation plus imaginative et plus judicieuse de l'outil informatique et des équipements informatiques, l'efficacité générale en dépendra grandement.

#### **1.1.5) EVOLUTION DE L'ORGANIGRAMME DE LA BEA :**

Pour présenter l'organigramme colonne vertébrale de la BEA, nous nous référons à l'organigramme général de la BEA puis de l'organigramme développé au niveau de l'agence. Une présentation des services de l'agence est prévue dans ce point.

---

<sup>1</sup> Thèse doctorat d'Etat de Bachir BOULDJRA.

### **1.1.5.1) Présentation de l'Organigramme Générale de la BEA<sup>1</sup>:**

La BEA adoptait, depuis sa création en 1967, le même organigramme hiérarchique qui n'a connu de modification significative qu'à partir de l'année 2000. De nouvelles directions ont été créées d'autres ont vu leur positionnement changé dans la hiérarchie.

L'organigramme hiérarchique de la BEA représente un bon début puisqu'il s'aligne avec l'organisation des banques dans les économies de marché tel que nous l'avons présenté dans le chapitre précédent.

Cet organigramme fonctionnel permet de séparer l'organisation des directions centrales qui joue le rôle du soutien logistique et commercial de celles liées directement au réseau bancaire telle les directions régionales. La BEA est considérée comme une entreprise de grande taille et son activité nécessite une structure complexe.

Cet organigramme permet à la BEA d'identifier les preneurs de décisions à chaque niveau hiérarchique. Il permet aussi de repérer les principaux métiers de la banque.

### **1.1.5.2) Présentation du réseau BEA Ouest :**

Le réseau Ouest de la BEA est constitué de 14 agences réparties entre les neuf wilayas d'Ouest :

1. Oran: agence Emir AEK, Khémisti, SUS et Arzew.
2. Ain Témouchent: agence Béni Saf.
3. Chlef: agence Chlef ville.
4. Tlemcen: agence Tlemcen ville et Ghazaouet.
5. Mascara: agence Mascara ville et Sig.
6. Mostaganem : agence Mostaganem ville.
7. Tiaret : agence Tiaret ville.
8. Relizane: agence Relizane ville.
9. Et enfin, Saida : agence Saida ville.

### **1.1.5.3) L'organisation interne d'une agence BEA :**

L'agence constitue la cellule polyvalente de base de la banque, elle doit être en mesure de satisfaire la clientèle, quelle que soit sa nature et son secteur d'activité. Donc, elle exploite tous les moyens à sa disposition pour attirer les clients en leur proposant les services et les produits bancaires qui les intéressent dans leur vie personnelle et professionnelle.

Pour accomplir ses missions, en traitant l'ensemble des opérations, l'agence doit se doter d'un type d'organisation performant à l'effet de fonctionner dans de bonnes conditions. Ainsi pour une agence importante, il est assez fréquent de retrouver le schéma organisationnel des services ci-dessous : Notons que l'organisation interne de l'agence n'a connu aucune modification pour la BEA depuis sa création en 1967.

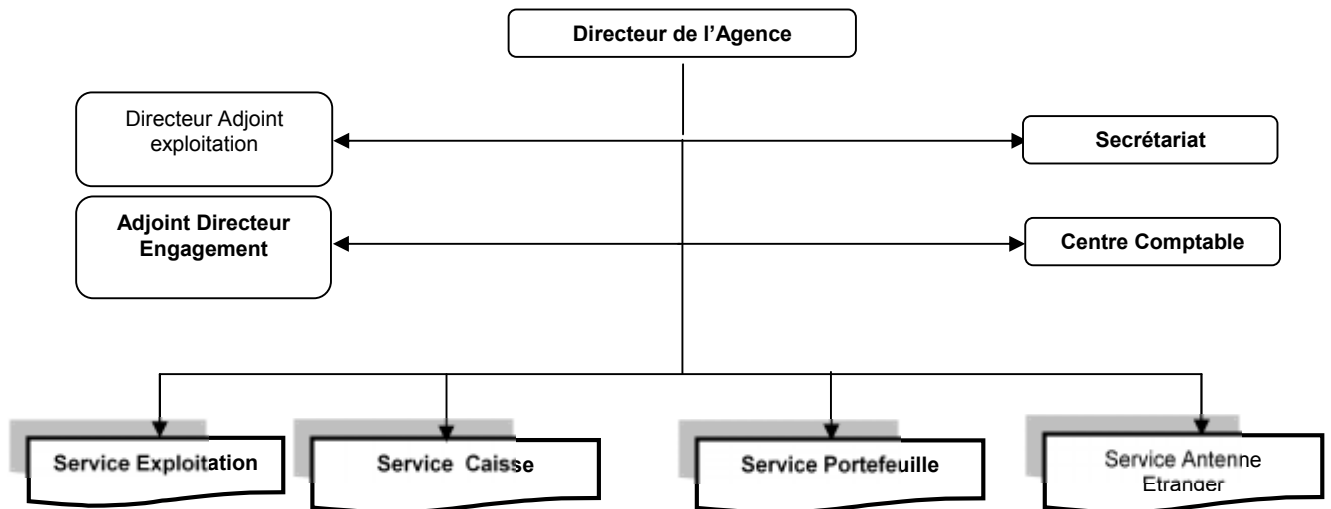
Nous présentons ici l'organigramme de l'agence BEA Arzew. Nous notons que toutes les agences ont la même structuration. La seule variable est l'importance donnée à un service par rapport aux autres selon la catégorie de cette agence<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Voir Annexes (3) et (4); Organigramme central de la BEA.

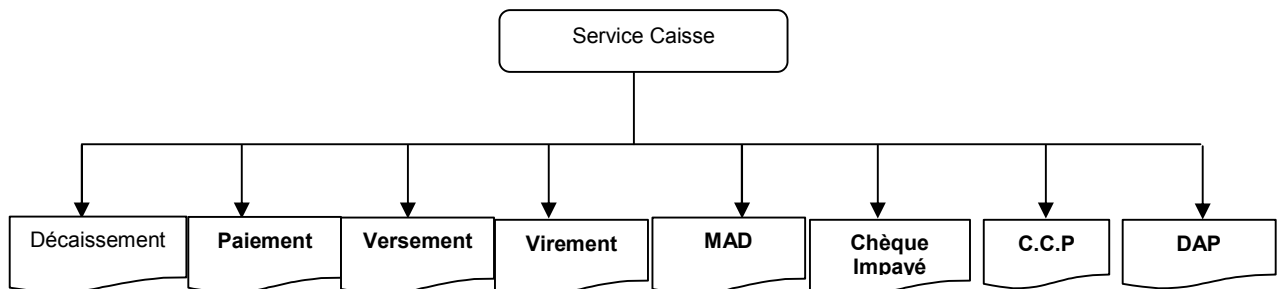
<sup>2</sup> Le service Antenne Etranger est le plus important dans l'agence BEA Site Arzew, tandis que pour la BEA Arzew Ville, c'est le Service Exploitation.

FIGURE 18 : ORGANIGRAMME D'UNE AGENCE BANCAIRE BEA EN 2006



Avant de présenter les différents services au niveau de l'agence, il est intéressant de constater que les différentes catégories type de métier d'une banque universelle décrit au chapitre précédent existe au sein de la BEA. Il s'agit plus particulièrement des métiers du réseau et les métiers du siège. Néanmoins, des points de divergences sont remarqués par rapport au niveau de formation des agents et le degré de responsabilité lié principalement à la centralisation de la décision au niveau de la BEA.

### 1. service caisse :



L'organisation dans ce service est fonction des tâches attribuées. Ce service a pour facteur de recevoir les dépôts d'espèce, d'exécuter de virement pour le compte de la clientèle et d'effectuer les règlements au paiement ordonné par celle-ci dans la limite des montants dont elle dispose<sup>1</sup>. Le service est donc chargé d'exécuter des opérations comportant un mouvement d'espèce ou un mouvement de compte à compte.

En synthèse, le rôle du service caisse est le suivant :

- Maintenir le contact étroit et le constat avec la clientèle qui se présente aux guichets;
- Exécuter les opérations qui lui sont confiées par la clientèle;
- Assurer la trésorerie du siège et s'il y a de lieux des bureaux rattachés.
- Gérer certaines valeurs.
- Veiller à la conservation des documents dont il a la garde.

Le personnel affecté à ce service est composé de trois catégories professionnelles :

a) Les guichetiers : ils sont chargés d'accueillir la clientèle, de la renseigner, de la solliciter et de prendre ses ordres. Ils établissent notamment les reçus de versement espèces,

<sup>1</sup> Une fiche de fonction au niveau de la BEA détermine les tâches affectées à ce service.

assurent les paiements de chèques, les paiements sur mise à disposition, les virements directs ou indirects, etc. après la fermeture des guichets, ils participent à l'arrêt de la caisse.

**b) *Le manipulateur*** : il est chargé du maniement des espèces c'est-à-dire de la réception des versements de la clientèle et du règlement en espèce de divers paiements. Etant comme le guichetier, en relation directe avec la clientèle, il est chargé de l'accueil et l'amabilité vis-à-vis de celle-ci.

**c) *Le chef de service caisse*** : il est de son devoir de contrôler et viser toutes les opérations (espèces, chèques, etc.). Généralement, le chef de service caisse au sein de la BEA est choisi en fonction de ses compétences<sup>1</sup>, organisation et son savoir à rendre compte aux responsables. Il se charge en plus de :

- répartir les tâches,
- déléguer les chefs de section sur sa responsabilité,
- préparer et suivre la trésorerie,
- vérifier et contrôler le journal guichet et brouillard caisse et les signer,
- Assurer la bonne relation avec la direction et les collègues.

## 2. service d'exploitation :

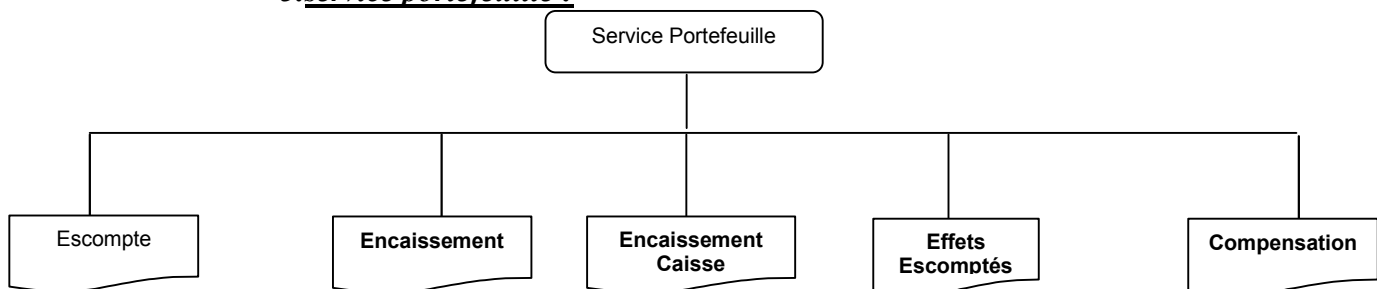
Ce service a pour fonction l'accueil de la clientèle qui sollicite un crédit. Il se charge de la renseigner et lui fournir les éléments constitutifs du dossier, le montant du crédit, la période, le taux d'intérêt et conditions d'octroi<sup>2</sup>. Les tâches rattachées à ce service sont :

- La réception des demandes de crédit.
- La vérification préliminaire des demandes de crédits et les demandes requis.
- La remise des dossiers pour étude, gestion et suivi.

Nous pouvons distinguer trois types de crédits octroyés par ce service :

- a) Crédits commerciaux.
- b) Crédits micro entreprise (emploi des jeunes).
- c) Crédits spécifiques (immobilier et consommation)

## 3. service portefeuille :



Ce service a pour fonction le traitement des remises pris à l'escompte ou l'encaissement et les dossiers risques ainsi qu'aux lettres de change, billets à ordre (la mobilisation des crédits) et les récépissés warrant et aussi les impayés et les dossiers risques.

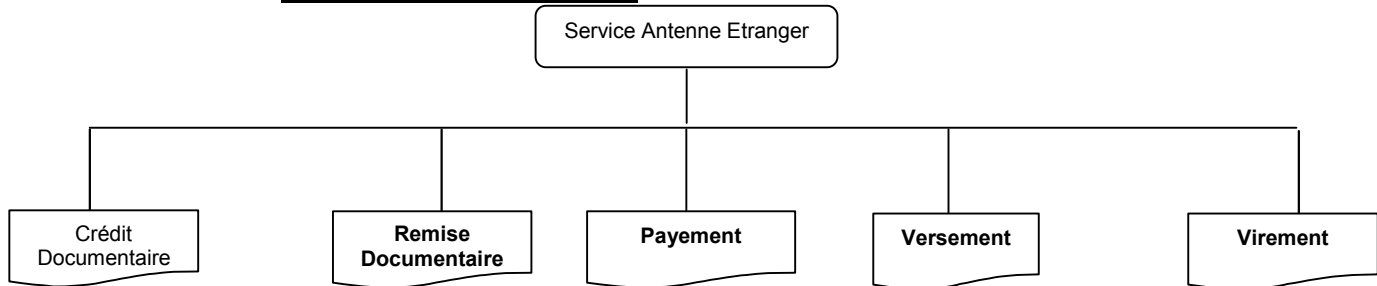
<sup>1</sup> Les compétences au sein de la BEA sont traduites en nombre d'années de travail effectué dans le service caisse : compétences = ancienneté.

<sup>2</sup> Généralement première relation qui s'établit entre le client et la banque se fait par l'intermédiaire de l'ouverture d'un compte par le service d'exploitation. Une fois le client est titulaire d'un compte, il pourra accéder à toute autre opération financière nécessaire à sa vie privée ou professionnelle.

Ce service prend en charge le traitement des valeurs :

- chèques et effets escomptés<sup>1</sup>.
- Chèques à l'encaissement.
- Encaissement caisse.
- Compensation.

#### 4.service Antenne Etranger :



La loi n° 78-02 du 11 février 1978 instaurant le monopole d'Etat sur le commerce extérieur en application de laquelle l'accès aux devises est réservé aux entreprises étatiques qui sont dotées d'enveloppes financières.

L'an 1990 constitue un tournant dans la politique économique et financière de l'Algérie. En ce qui concerne le contrôle des changes, la relative à la monnaie et au crédit constitue le prélude à une nouvelle politique économique et financière de libéralisme.

L'application de cette loi s'est traduite par :

- Le contrôle de change est un attribut de la BA.
- La fin du monopole d'Etat sur le commerce extérieur.
- Le libre accès au change à tout opérateur économique public ou privé.
- La faculté pour les personnes physique ou morales résidentes ou non-résident d'ouvrir un compte en devise à vue ou à terme auprès d'un intermédiaire agréé.

Le contrôle des changes s'étend à toutes les opérations impliquant un flux financier avec l'étranger. Il fait intervenir des organismes ayant reçus au préalable délégation du Ministère des Finances, il s'agit de:

- La Direction des Finances Extérieur (FINEX).
- La Banque d'Algérie.
- Les Douanes Nationales.
- Les banques primaires agréées.
- Les PTT pour des opérations spécifiques.

En vue de tout ce qui précède, le service étranger a pour rôle :

- La gestion des comptes spéciaux.
- Les transferts des frais de scolarité, les frais de missions et les coûts médicaux.
- La domiciliation de factures.
- L'encaissement documentaire ou la remise documentaire.
- Le transfert libre.
- L'ouverture de la lettre de crédit documentaire ou CREDOC.
- L'apurement.
- Les états statistiques.

<sup>1</sup> Les chèques et les effets escomptés sont reçus de la clientèle en vue de leur escompte ou de leur encaissement soit auprès du réseau et/ou des confrères pour être recouvert.



**5. centre comptable :**

Il a pour fonction :

- Le contrôle des journées comptable ainsi que toute opération bancaire.
- La vérification des états mensuels.
- La vérification de l'état des existants.
- L'inventaire.
- L'économat et l'archive.

**1.2 LA STRATEGIE DE LA BEA FACE AU CHANGEMENT**

La stratégie de la BEA comme banque primaire a été orientée vers les années 1970, lors de la domiciliation obligatoire des sociétés nationales, pour devenir une banque à vocation de commerce extérieur, tout en conservant les autres volets de son activité.

Cependant, les profondes mutations entamées depuis les années 1980, au niveau de l'économie nationale, vont déterminer les critères de bases nécessaires au passage de l'économie de marché : la commercialité et la performance.

C'est sur cette base que les banques ont fait l'objet de mission d'audit pour d'une part évaluer leur niveau de destruction et, d'autre part entamer leur réorganisation en vue d'un réajustement financier et structurel.

Les missions d'audit avaient pour objectif de ressortir les répercussions des réformes économiques sur l'organisation de la banque, sa structure financière, ses produits et services, l'organisation du travail, les qualifications et la gestion des ressources humaines.

Parmi les facteurs de changement, nous citerons<sup>1</sup> :

1. les facteurs de changement législatifs :
  - Textes relatifs à l'autonomie des entreprises.
  - Loi sur la monnaie et le crédit.
  - La mise en place du marché financier.
  - Nouvelle législation sociale.
2. les facteurs de changement technologique :
  - Mise en place d'un nouveau système d'information.
  - Réseaux connectés.
  - Système de traitement automatique.
3. les facteurs de changement organisationnels :
  - Nouvelle organisation de la banque.
  - La nouvelle organisation de l'agence.
  - Traitement informatisé des opérations.
  - Nouvelle division du travail.
  - Décentralisation de certaines activités.
  - Cartographie du réseau.
4. les facteurs de changement liés à l'environnement :
  - La concurrence des banques publiques.
  - L'apparition de nouvelles banques.
  - Clientèle exigeante.

---

<sup>1</sup> Ces facteurs de changement sont recueillis auprès du personnel de la BEA. Nous les avons classés en 4 rubriques. Les facteurs du changement les plus cités sont celle lié à la technologie contrairement à au cadre législatif ou environnemental.

**1.2.1) BEA; AUDIT & PLAN DE REDRESSEMENT :**

Pour présenter la nouvelle stratégie de la BEA, nous choisissons de se référer à la réponse du Président Directeur Générale de la BEA à la question suivante :

Q : Face aux nouveaux changements induits par le nouvel environnement économique et financier, quelle est la stratégie que la BEA compte adopter et quels en sont les axes prioritaires déjà mis en place ?<sup>1</sup>

Selon le PDG, le nouvel environnement législatif et réglementaire<sup>2</sup> a consacré définitivement le retour à l'orthodoxie bancaire. Dans un premier temps, la BEA s'est fixée pour objectifs la réalisation de son plan de redressement fondé sur les recommandations du cabinet d'Audit Deloitte et Touche notamment les aspects relatifs à l'assainissement des comptes, du volet institutionnel et à la modernisation de son système d'information.

Parallèlement, d'autres actions, notamment une réflexion sur un redéploiement de la banque visant l'assainissement de son portefeuille, la rationalisation de sa gestion et le développement de ses champs d'activité sont menées.

L'audit de la BEA, en Novembre 1992, a permis de dresser une situation exhaustive tant au niveau financier qu'institutionnel. Le constat dressé met en avant un fort niveau de déstructuration, une organisation ne découlant pas d'une stratégie, des règles administratives et des procédures comptables dépassées, une instrumentation technique et informatique inadaptée et inopérante, une faible qualification du personnel et un fonctionnement dans des conditions difficiles.

En fonction de tous ces points, la BEA devait prendre toutes les mesures pour retrouver l'équilibre nécessaire à son bon fonctionnement et se hisser à la place qu'elle mérite compte tenu de la qualité du potentiel humain dont elle dispose.

En tenant compte des recommandations émises par le cabinet d'audit, La BEA a mis en place un plan de redressement afin de permettre à l'établissement de se doter de l'ensemble des moyens nécessaires pour faire face à une concurrence qui s'annonce très vive, surtout avec l'implantation de banques étrangères. L'objectif à court terme vise essentiellement à fidéliser l'actuelle clientèle et accroître de manière substantielle la part de marché.

Les grands thèmes retenus dans ce plan sont essentiellement axés sur une maîtrise de la situation présente de la banque et le développement d'outils pour toutes les fonctions, il s'agit notamment :

1. De fiabiliser les données comptables par deux actions :
  - L'assainissement total des comptes de la banque.
  - La refonte du système d'information.
2. D'améliorer le contrôle interne à tous les niveaux (à priori, hiérarchique, à posteriori, procédures).
3. De gérer au mieux le risque de crédit et le suivre par deux actions :
  - L'assainissement du portefeuille privé ;
  - La réorganisation de la fonction crédit et le développement d'outils d'analyses.
4. D'améliorer la prestation de services à la clientèle.

Pour prendre en charge un programme aussi ambitieux. La réorganisation des structures de la banque doit être lancée et accompagnée par une évolution des méthodes de travail, des circuits de traitement et de la formation des hommes.

---

<sup>1</sup>« Cinq questions à Monsieur le Président Directeur Général de la Banque Extérieur d'Algérie ». Revue Convergence. N°0. octobre 1997.

<sup>2</sup> Les textes réglementaires : la loi sur l'autonomie, la loi sur la monnaie et le crédit, règlements de la Banque d'Algérie et le Code de Commerce.

### **1.2.2) AVANCEMENT DES REFORMES STRATEGIQUES :**

L'année 1999 a vu l'aboutissement des efforts en matière d'assainissement des comptes, mais aussi en matière de modernisation de la banque ; puisque au plan de l'assainissement des comptes, les objectifs ont été atteints, ce qui augure de bonnes perspectives de certification des comptes de la banque.

En effet les dispositions prises pour corriger les insuffisances constatées par le cabinet d'Audit et lever les réserves des commissaires aux comptes ont donné des résultats satisfaisants, aussi bien au plan du contrôle interne, qu'au plan d'assainissement des comptes clientèles, des comptes de recouvreurs (confrères) et de trésorerie (BA, CCP, Trésor), des comptes de liaisons (CLSA, CLD) et des immobilisations.

Un avancement significatif dans cette opération d'envergure, constituait un préalable à la redéfinition de la stratégie de la banque et au redéploiement de la fonction comptable appelée à axer davantage ses efforts sur l'analyse et le suivi des chapitres comptables, sur la mise en place du nouveau plan comptable et de la comptabilité analytique et sur la réalisation d'études de rentabilité.

Au plan de la modernisation de la banque, il y'a lieu de constater l'installation d'un nouveau système d'information dans toutes les agences BEA en 1999: il s'agit du système d'information Delta Bank<sup>1</sup>.

C'est une avancée fort appréciable qui a permis aux structures commerciales d'axer davantage leurs efforts sur l'amélioration de la qualité de service à la clientèle, mais aussi sur la collecte de l'épargne et le recouvrement des créances.

La BEA a pris l'initiative de consolider les résultats acquis au plan de l'assainissement et d'exploiter au mieux les avantages qu'offre l'implantation du système d'information aussi bien au plan commercial qu'au plan de la gestion.

D'autres défis attendent, il s'agit d'apporter la contribution de la BEA à la réalisation du réseau intra-bancaire et interbancaire spécialisé, qui est un réseau de transmission des données à grande échelle complémentaire à au système d'information interne et dont la mise en place est d'une extrême importance pour la banque, pour le système bancaire algérien, pour l'économie qui doit impérativement hâter et réussir son insertion dans la dynamique de mondialisation qui s'impose au pays.

## **1.3 REFORME ORGANISATIONNELLE ET RESTRUCTURATION DE LA BEA**

Si le changement stratégique représente la feuille de route des réformes introduites au sein de la BEA, la réorganisation et la restructuration représentent l'échafaudage essentiel pour toute modification au plan managérial. Pour ce point, la BEA a adopté un plan organisationnel que nous présenterons ci-dessous.

La création de la cellule organisation est un fait marquant vu la nécessité d'une telle structure pour la BEA ainsi que le rôle joué par la Direction d'Administration Générale (DAG), c'est pourquoi nous avons choisi d'attacher ces deux points au changement organisationnel.

### **1.3.1) OBJECTIFS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL :**

Sur le plan organisationnel, la BEA a connu le besoin de se doter d'une organisation capable de relever les nouveaux défis.

---

<sup>1</sup> Il faut noter que ce système avait beaucoup de problèmes notamment le fait que module étranger n'a pas été installé d'où la nécessité du nouveau Projet de modernisation du système d'information.

Les changements d'ordre organisationnel et structurel qui ont été introduite ont pour premier objectif la redéfinition et la maîtrise de l'activité bancaire. Le deuxième objectif vise quant à lui, la valorisation de la ressource humaine et son adaptation au nouvel environnement. Et c'est en définitif sur l'indépendance de ces deux notions et leur conjugaison que s'articule la nouvelle stratégie commerciale<sup>1</sup>.

Les éléments suivants vont éclaircir cette réforme :

- Organiser, à terme, la structure de la banque autour des deux pôles dominants : l'exploitation et le financier.
- Créer une cellule stratégique ayant la charge de réaliser les études stratégiques et d'élaborer les plans annuels, pluriannuels et de développement.
- Créer une cellule organisation pour la mise en œuvre de la réorganisation structurelle de la banque, la définition et l'élaboration des règles de gestion et des procédures.
- Procéder à une nette séparation des fonctions.
- Attribuer à la direction du réseau la responsabilité de la politique commerciale, pour l'ensemble des marchés et segmenter la fonction entre les trois marchés clés : Grandes entreprises, PME/PMI et particuliers.
- Centraliser la fonction engagement dans une direction indépendante.
- Rapprocher la banque de ses clients en créant les relais opérationnels de la stratégie, le marketing, et en proposant de nouveaux services.
- Adopter une démarche progressive de refont du système d'information comptable et de gestion, partant d'une définition préalable claire et complète des besoins.
- Rationaliser l'organisation en allégeant les lignes hiérarchiques et en favorisant la circulation de l'information.

La BEA s'est engagée à atteindre ces objectifs en mettant en place un plan d'action institutionnel articulé autour des fonctions de la banque et qui sont :

- Fonction comptable.
- Fonction informatique.
- Fonction gestion du portefeuille et du risque.
- Fonction gestion de trésorerie.
- Fonction gestion générale.
- Fonction commerciale.
- Fonction personnel.
- Fonction contrôle.

### **1.3.2) LA FONCTION ORGANISATION AU SEIN DE LA BEA:**

Longtemps absente au sein des entreprises et des banques algériennes, la fonction organisation a été rattachée à diverses entités, notamment le budget, la planification, l'informatique et elle n'a jamais joué le rôle qui lui est destinée.

Le processus engagé suite aux réformes économiques, les missions d'audit interne et la mise en place d'un plan institutionnel adopté par les instances monétaires montre qu'il est nécessaire de mettre en place une structure d'organisation dont les missions sont <sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> « Cinq questions à monsieur le Président Directeur Général de la Banque Extérieure d'Algérie ». Revue Convergence. N°0. octobre 1997

<sup>2</sup> T. BENBAREK, "La fonction organisation au sein de la banque", Revue Convergence.

- ❑ Proposer sur la base des axes arrêtés un schéma directeur de restructuration des structures centrales et du réseau de la banque.
- ❑ Mettre en œuvre, en relation avec toutes les structures de la banque, la réorganisation des directions centrales et du réseau (unités et agences) de la banque sur la base du schéma directeur arrêté en conseil d'administration.
- ❑ Faire entreprendre et/ou superviser tout diagnostic et études portant sur l'efficacité organisationnelle de la banque.
- ❑ Définir l'ensemble des règles de gestion et des procédures de traitement des opérations de la banque.
- ❑ Superviser et finaliser l'écriture des procédures de traitement des opérations de tous les compartiments de la banque.
- ❑ Organiser, optimiser, fiabiliser et sécuriser la circulation de l'information en relation avec les directions de l'informatique, du personnel et de communication, dans le cadre de la mise en place d'une banque de données.
- ❑ Définir, normaliser et standardiser, en relation avec les structures de la banques, l'ensemble des supports, imprimés, cachets, etc. notamment avec la direction de la communication en matière de charte graphique de la banque.
- ❑ Normaliser, standardiser, finaliser et maintenir les outils de la banque en relation avec toutes les fonctions de celle-ci, notamment guides et autres.
- ❑ Assister et orienter l'ensemble des structures de la banque pour l'amélioration des conditions de prise en charge de leur activité respective.
- ❑ Entretenir une réflexion permanente visant à l'optimisation et l'efficience de l'organisation opérationnelle des structures de la banque.
- ❑ Gérer les fonds documentaires techniques de la banque et le maintenir en terme d'évolution de la réglementation.

Il faut noter que la création d'une cellule organisation est la première action du changement structurel. Créée le 08/05/1994, la cellule organisation devant engager trois grandes actions urgentes, à savoir :

- ✓ Déterminer la direction et la limite de la réorganisation pour permettre une mise en œuvre du plan de redressement.
- ✓ Participer, aux côtés des directions informatique et comptable, à la construction du nouveau système d'information.
- ✓ Mettre en place et maintenir le fond documentaire de la banque.

#### **1.3.2.1) Détermination de La Réorganisation de la BEA:**

Elle représente la mission principale affectée à la cellule organisation. Toute entreprise adoptant une stratégie ne peut réellement atteindre son objectif que si elle ne s'organise en conséquence. À cet effet, l'organisation structurelle adoptée, par la banque a connu un début de mise en place en 1996 tout en veillant à une répartition équilibrée entre tous les intervenants de la banque dans une parfaite complémentarité.

Cette organisation transitoire évoluera de manière dès que les premiers objectifs à moyen terme seront atteints et notamment la refonte totale du système d'information.

#### **1.3.2.2) Participation à la Mise en Place d'un Nouveau Système d'Information:**

Dans le cadre de la construction du système d'information, la cellule de l'organisation accompagne le projet depuis le lancement de cette opération et a pris en charge pour la partie

mise en œuvre le volet organisation opérationnelle de l'agence ainsi que les aspects procédures de traitement.

Pour ce dernier point, elle vise à adapter les procédures au système à mettre en place et alléger, par la même occasion, les circuits de traitements pour éviter des allongements de délais de circulation de l'information.

### **1.3.2.3) La Mise en Place du Fond Documentaire Technique de la BEA:**

La banque est une institution dont toutes les transactions obéissent à des règles d'origine et / ou interne.

Dès 1976, au plan de la réglementation, la banque avait organisé l'élaboration, la validation et la diffusion des textes sous différentes formes notamment, les décisions réglementaires, les circulaires, les notes, les instructions par fonction (administration, comptable, etc.) et elle avait chargé l'ex DDA<sup>1</sup> de ce volet.

Jusqu'en 1982, le nombre élevé de textes a amené la banque à considérer sa position en demandant à la Direction de l'Inspection Générale de devenir l'antichambre de la réglementation et de restreindre toutes les formes aux seules décisions réglementaires (DR)<sup>2</sup>. Jamais une telle mesure n'a pu être appliquée, ce qui a entraîné un foisonnement de textes dont l'exploitation était devenu extrêmement difficile.

Cette situation, récemment prise en charge par la Direction de l'Organisation, a connu une évolution en 1996 à travers la nouvelle articulation du fonds documentaire, le classement hiérarchique des textes, leur contenu, le niveau d'habilitation d'émission de ces textes ainsi que la gestion de la période transitoire en attendant de basculer totalement dans le nouveau fonds documentaire.

L'objectif de toute cette construction est de faciliter la tâche à tout les intervenants en agences et structures opérationnelles de la banque dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes.

Ce fond documentaire est constitué des textes suivants :

1. Les décisions réglementaires qui devront contenir l'aspect institutionnel.
2. Les circulaires d'application pour tout le volet réglementation.
3. Les instructions pour les modes opératoires de traitement.
4. Les notes de structures pour les compléments d'information éventuels des notes opératoires.
5. Les notes d'information relative à la communication interne.
6. Les manuels de procédures par fonction regroupant l'ensemble des procédures de traitement d'un thème ou fonction donnée.

### **1.3.3) LA DIRECTION D'ADMINISTRATION GENERALE, NOYAU DE L'EVOLUTION DE LA BEA :**

S'ouvrir, se diversifier, investir de nouveaux créneaux, trouver de nouveaux débouchés revient à introduire la notion de banque universelle. Une banque universelle est une banque dont le réseau est très important et dont les activités bancaires et financières sont diversifiées.

La loi sur la monnaie et le crédit impose aux banques publiques le retour aux pratiques universelles et à l'orthodoxie bancaire. Elle a ouvert également les portes de l'économie de marché en Algérie, par l'installation de nouvelles banques.

---

<sup>1</sup> Direction de Documentations et Archivage.

<sup>2</sup> Les DR concernent des créations d'agence, des désignations nominatives de représentants de la banque, des indicatifs d'agence et des modes opératoires sans aucunes standardisation, normalisation ou uniformité tant dans la démarche que dans leur élaboration.

Dans ce nouveau paysage bancaire durement concurrentiel, les défis qui s'imposent ont pour but de hisser la BEA au niveau des banques modernes et en faire la première banque nationale.

Ainsi, l'amélioration des prestations passe indubitablement par un service de qualité, un savoir-faire, le lancement de nouveaux produits répondant aux attentes de la clientèle et surtout la mise en place d'infrastructures reflétant au mieux l'image avant-gardiste de grande banque universelle et de banque de proximité.

C'est dans cette optique que nous avons trouvé important d'aborder les réalisations d'infrastructures accomplies par la Direction de l'Administration Générale (DAG).

La construction, l'acquisition et la réhabilitation convergent toutes vers l'enrichissement du patrimoine, et, de ce fait, des actifs de la BEA. Nous allons énumérer toutes ces réalisations chronologiquement. Il faut auparavant rappeler qu'elles n'auraient pas pu voir le jour sans une approche adaptée à la conjoncture économique, visant à combler le déficit et à être présent dans la totalité des grandes villes et grands pôles industriels.

La DAG apparaît comme étant le point de base qui initie, coordonne et supervise l'évolution de la BEA car d'elle dépend l'environnement de travail le plus immédiat.

Avec un effectif dynamique de 174 employés, son action s'articule autour de trois champs d'activité :

- ✓ Le développement des infrastructures,
- ✓ La gestion du patrimoine,
- ✓ L'approvisionnement en matériel et diverses fournitures.

### **1.3.3.1) Développement du Réseau Bancaire de la BEA:**

À sa création, la BEA, après avoir pris à son actif le relais des banques étrangères, ne comptait, entre 1967-1977, que trente et une agences. Ainsi, en trois décennies, le nombre d'agences a triplé passant à 86, dont 79 opérationnelles.

A la question de savoir sur quelles considérations on se base pour l'ouverture d'une agence, nous avons pu avoir la réflexion suivante ; durant plus de 30 ans, les projets d'investissement et du développement étaient inscrits sur la base d'initiatives individuelles émanant de structures d'exploitation (agences, régions ou réseau) ou de responsables à différents niveaux. Cependant et à partir de ces dernières années, la programmation des investissements au sein de la BEA obéit, de plus en plus, aux règles économiques, dont la rentabilité et compétitivité en constituent les paramètres les plus déterminants. La BEA tient compte également dans sa stratégie commerciale, notamment en matière de service de proximité à être présente pour une certaine catégorie de clientèle, particulièrement les entreprises relevant des secteurs dits stratégiques.

Dans ce cadre et pour l'examen des programmes des investissements, des réunions périodiques sont organisées sous l'égide de la DAG, regroupant les principales parties concernées, à savoir la DGA chargée des Engagements, la Direction du Réseau et la DAG, à travers ces réunions, sont passés en revue les états d'avancement des projets, et des décisions sont prises quant à l'ajustement du programme en cours, en fonction des nouvelles opportunités et des priorités.

Pour remédier à certaines insuffisances que comportaient les réalisations se rapportant aux années précédentes, la DAG avait décidé de renforcer ce compartiment par le recrutement d'un personnel qualifié (universitaires versés dans le domaine); action qui, à moyen terme, a permis d'améliorer la prise en charge des projets et leur maîtrise, particulièrement au plan technique.

Ainsi, le nouveau staff de la DAG a permis à la banque de mettre en exploitation, durant ces dix dernières années, douze agences dotées de tous les moyens nécessaires à leur bon

fonctionnement : Boumerdès 1997, El Khroub 1997, Skikda EGZIK 1998, Dély Ibrahim 1999, Laghouat 1999, Tlemcen El Kiffan 2000, Touggourt 2000, Hydra Sonatrach 2000, Skikda Les Allées 2001, El Oued 2002 et Ouled Yaich 2002.

D'un point de vue architectural, ces édifices constituent de véritables chef-d'œuvres réunissant toutes les conditions d'accueil pour la clientèle et de travail pour les services. Leurs volumétries imposantes et les traitements qui leur sont réservés leur confèrent un caractère attractif et les mettent en relief par rapport à leur environnement.

En outre, l'implantation de ces édifices, généralement en centre urbain, fait de ceux-ci, en termes d'urbanisme, des éléments structurant de la ville.

Des infrastructures achevées ou en voie de l'être, nous en citerons sept :

- Chéraga, Sétif et Bejaia: finalisées et leur inauguration devrait intervenir incessamment.
- Bordj Bou Arréridj, Oran Abdelkader, Arzew et Khemisti Constantine: leur livraison est programmée pour cet exercice.

Par ailleurs, d'autres agences ont été livrées et non encore mises en exploitation. Celles-ci sont équipées de toutes les commodités et prêtes pour être opérationnelles. Nous en dénombrons trois, à savoir Djelfa, Boufarik et Baraki.

Une panoplie de projets est en phase de maturation. Nous citons, à titre d'exemple, les agences: site Sonatrach Ain El Bia, Site Sonatrach EGZIK Skikda, M'sila, Maghnia, agence ménage Hassi Messaoud, Hassi R'mel et un complexe Hassi Messaoud devant abriter une grande agence entreprises, un siège pour la Direction Régional Sud.

Sur le site de Miramar (Alger), un centre de formation et en phase de maturation également.

Pour le compte des Directions Centrales, la DAG a réalisé et mis en service plusieurs entités comme le siège de la comptabilité à El Harrach, et le nouveau siège de DRHF de Miramar (Alger).

Ainsi, pour mieux servir les structures de la banque, un nouveau siège de l'Economat ainsi qu'un Centre Régional d'Archives ont été livrés sur le site de Rouiba, tous deux ont été dotés de l'ensemble des commodités requises.

Un nouveau centre financier est inauguré, il abrite la Direction Générale ainsi que les Directions de l'International et des Engagements. Cet édifice de haut standing, situé au cœur du nouveau centre financier longeant le Boulevard des Frères Bouadou, constitue le référentiel pour tous les projets futurs.

Dans le plan de charges de DAG, d'importants chantiers d'aménagement sont inscrits pour être engagés incessamment : Didouche Mourad (ex-EDGA), l'agence Belcourt et éventuellement l'agence Rouiba ainsi que l'agence Zighout Youcef.

Pour les structures centrales, les aménagements prévus concernent les immeubles d'Amirouche et de Guevara, l'aménagement relatif à l'extension de la Direction Régionale Centre et enfin l'aménagement d'un Centre Régional d'Archives à Belcourt (ex-Economat) destiné à la Direction Régionale Centre.

Grâce à ces réalisations, la BEA voit sa présence renforcée par de nouvelles infrastructures, offrant à sa clientèle un espace répondant à ses attentes.

La nouvelle politique de la banque en la matière tend à un remodelage de son réseau par une spécialisation de ses agences et une segmentation du portefeuille pour un service meilleur.

Ainsi, elle tend à renforcer la présence de la BEA par l'ouverture de deux agences aux moins dans chaque grande ville, la première étant versée dans les opérations traitées avec les entreprises et la seconde pour la prise en charge des besoins des particuliers et des ménages.



### **1.3.3.2) Gestion du Patrimoine de la BEA:**

Le patrimoine de la BEA a été étoffé par le biais de la DAG qui, en vertu des missions qui lui sont attribuées, a lancé la réalisation des projets sur tout le territoire national.

Il faut savoir que le travail de la DAG ne se limite pas à la réalisation d'infrastructures et leur dotation en moyens, les suivis post-livraison de ces dernières et leur entretien relèvent des compétences propres à cette structure<sup>1</sup>.

Par ailleurs et outre les réalisations entreprises, il faut savoir que la BEA a hérité d'un patrimoine immobilier dont elle a su préserver la valeur architecturale. Cet héritage provient principalement du Crédit Lyonnais, du Crédit du Nord, de la Société Générale et de la BIAM. Mais, un bien ne fait pas partie d'un patrimoine que lorsqu'on possède les documents prouvant sa propriété.

Pour les biens appartenant au Crédit Lyonnais, le problème ne s'est pas posé, les actes de propriété furent réglés entre 1970 et 1971, et ce, pour 19 biens immobiliers, contrairement au patrimoine émanant des autres banques étrangères, qui à l'époque, occupaient les lieux sans en être vraiment propriétaires (17 biens immobiliers).

Les procédures de régularisation enclenchées avec la mise en place de la nouvelle Direction ont abouti à la régularisation juridique de ces biens qui font maintenant officiellement partie du patrimoine BEA.

Le degré d'appartenance à une grande banque repose sur plusieurs critères, et la DAG, par le travail effectué y contribue largement. Les actions menées par cette dernière ne se limitent pas à réaliser et à conserver les infrastructures, mais contribuent énormément à préserver la mémoire patrimoniale.

### **1.3.3.3) Gestion des Archives de la BEA:**

La gestion et l'organisation dont furent l'objet les archives de la BEA ont abouti à une situation très difficile résultat de l'absence d'infrastructures spécialisées et faute de classification et de conditions de conservation.

La prise en charge de ce volet par la DAG est exemplaire. L'opération de réorganisation et d'assainissement entamée depuis quelques années a porté ses fruits.

L'assainissement a ciblé en premier lieu les structures centrales par une réorganisation au niveau des services, la sensibilisation du personnel à appliquer les décisions réglementaires en la matière, notamment en ce qui concerne le tri, le classement, l'emballage, le marquage et l'établissement des bordereaux de versement identifiant chaque support. Cette opération a concerné la DAG, la DRHF, la DOE, la DRI, la DEPME et la DEJC.

Les sites d'Amirouche et de Guevara ont aussi fait l'objet d'un assainissement par une identification des documents et le désengorgement des espaces par le transfert au Centre de Préarchivage de Rouïba.

Le deuxième assainissement a concerné les archives de Birtouta. Il aura fallu un travail de énorme pour arriver à trier toutes les archives datant de l'époque coloniale, pas moins de 8 000 cartons ont été énumérés, 6 000 cartons sont à verser aux Archives Nationales d'Algérie.

Le mérite d'une telle opération revient aussi à des personnes de l'emploi de jeunes qui s'affairent toujours à remettre de l'ordre aux archives de Birtouta sous le contrôle des cadres de la DAG.

Le troisième assainissement a concerné le centre des archives de Khémis Miliana qui a dû procéder à l'identification des documents versés et la destruction des documents dont la

---

<sup>1</sup> Instruction interne déterminant l'organisation et le fonctionnement des structures de la BEA.

date de vie est largement dépassée. Ce dernier point est toujours en chantier étant donnée son envergure.

Enfin, la communication aux clients des copies de documents archivés constitue un volet indéniable de l'activité de la DAG.

Rappelons que cette opération "Recherche et Remise des Duplicata" est très rentable pour la banque, en considérant ce nouveau marché, une attention particulière doit être prise pour une rentabilisation maximale de source et, selon les souhaits de la DAG, établir un système de comptabilisation de ces revenus<sup>1</sup>.

La formation du personnel des archives, qui est l'une des préoccupations actuelles de la DAG, reste incontournable pour une meilleure prise en charge de ce compartiment. Nous avons pu constater qu'aucune action pour ce personnel n'a été programmée.

Le quatrième assainissement a ciblé les Directions Régionales, comme ce fut le cas pour les archives coloniales de Guelma (Direction Régionale d'Annaba), il en est de même pour Béni Saf (Direction Régionale de Tlemcen). Pour l'agence Tlemcen El Kiffan, l'unité dispose d'un lieu réservé à l'archivage; pour cela l'équipe en charge de l'opération d'assainissement au niveau de la DAG a apporté une aide précieuse quant à l'aménagement du site en rayonnages normalisés. Concernant Oran-Abdelkader (Bir El Djir), un Centre de Préarchivage a été également aménagé.

#### **1.3.3.4) L'approvisionnement en Matériel et Diverses Fournitures:**

Une entreprise, pour qu'elle puisse fonctionner, doit disposer d'une matière première. A ce niveau, nous dirons que la DAG est le pourvoyeur de toutes structures en matière d'outil de travail, comme les équipements, les imprimés, les valeurs et le matériels en tous genres.

Elle a participé en grande partie, en relation avec la Direction de l'Informatique, dans des opérations d'envergure d'acquisition de matériels informatiques. La BEA s'est fixé le but de mettre à la disposition de chaque employé un micro-ordinateur<sup>2</sup>, objectif dont la réalisation est imminente.

La DAG entretient des relations avec toutes les structurés de la banque, et en particulier avec la Direction de la Communication. Ces deux directions sont parties prenantes en relation avec les autres structures concernées, dans la réflexion engagées pour l'élaboration de la charte graphique de la BEA. Pilotée par la Direction de la Communication, et une fois finalisée, cette charte apportera à la BEA son cachet ou plutôt une empreinte spécifique.

Une avancée remarquable a déjà été opérée par la DAG dans ce domaine, et ce, au regard des dernières réalisations; on y retrouve des signes identifiant le caractère propre de la BEA. A ce propos, et pour les agences réalisée durant ces dernières années, un soin particulier à été accordé à la prise en charge du parti architectural et la conception de tous les espaces les constituant.

Sur ce point précis, la DAG a été en avant-garde dans la préparation physique des agences pour leur permettre d'accueillir, avec aisance, l'exécution des recommandations de la charte graphique qui demeure jusqu'alors au stade de projet.

En effet, dans toutes les agences livrées ces dernières années, on retrouve des éléments forts, rappelant l'identité spécifique de la BEA.

Les programmes quantitatifs de surfaces qui sont quasiment unifiés pour toutes les agences, la répartition des activités entre les niveaux et les liens fonctionnels établis entre

---

<sup>1</sup> Le faite de prendre contact avec une clientèle ancienne permet à la BEA de la reconquérir.

<sup>2</sup> Cet objectif reste très éloigné de la réalité; nous avons constaté que pour un personnel de 42 employés, il n'existait que 6 micro-ordinateurs. Le service Antenne Etranger n'avait qu'un seul micro-ordinateur. (Ce constat est observé au niveau de l'agence Arzew site)

celles-ci, qui sont à leur tour uniformisés, constituent des caractéristiques spécifiques aux agences de la BEA.

Il est de même pour la conception volumétrie, le traitement des façades et des espaces eux-mêmes tels que :

- Les halls d'accueil à double hauteur surplombés de mezzanines;
- Les relations verticales entre les différents niveaux, en particulier les accès aux parties fortes de l'agence (salles de coffres);
- Le type d'agencement et de traitement des salles de coffres avec des équipements qui y sont prévus, etc.

En outre, la généralisation de certains éléments architectoniques :

- La morphologie des comptoirs;
- Le type de barreaudage;
- Les matériaux nobles utilisés (marbres, fer forgé, bois massif, etc.), leur composition, leurs couleurs et le procédé de leur mise en œuvre.

Participe dans une large mesure dans l'identification du cachet propre aux agences de la BEA.

Nous considérons en fait que ce sont là les supports infrastructurels qui peuvent constituer la plate forme conceptuelle de l'image que doit ce donner l'agence BEA, et desquels une typologie pourrait être dégagée en vue d'une généralisation à travers tout le réseau d'agences.

D'ailleurs, certains aspects de cette typologie sont d'ores et déjà pris en charge dans toutes les études de projets entreprises par les services de la DAG pour les nouveaux points de vente.

Ces facteurs, représentant une richesse qualitative, voir même artistique, du patrimoine immobilier, méritent d'être intégrés parmi les éléments fondamentaux devant contribuer à la définition de l'identité visuelle de la BEA; les caractéristiques de celle-ci devant être, bien entendu, spécifiées à travers les dispositions de la charte graphique de la BEA.

La Direction de la banque se donne les moyens de sa politique, et à tous les niveaux, tout un chacun est sensibilisé pour accomplir au mieux la mission qui lui est dévolue, et la DAG, en tant que structure impliquée dans cette nouvelle démarche, nous fait ressentir que la banque change, car on le perçoit, on le voit.

## SECTION 2 : PROBLEMATIQUE DE L'ADAPTATION DES RESSOURCES HUMAINES

Face aux défis du changement, l'homme joue un rôle primordial. Tous les gestionnaires s'accordent à dire aujourd'hui que le capital le plus précieux de l'entreprise est l'homme : donc sa ressource humaine.

Ainsi, la BEA a compris que pour continuer à survivre et à être performantes, il fallait avoir la capacité d'adapter son capital aux différentes mutations dictées par le nouvel environnement.

### 2.1 LA PLATE FORME DE LA REFORME DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le capital humain constitue le facteur de production le plus important de l'entreprise de service. Pour la BEA, il était impératif de procéder à un état des lieux, une évaluation de ce potentiel humain, à une identification de ces points forts et de ces points faibles.

Dans ce but, la BEA a encouragé la tenue des séminaires<sup>1</sup> pour débattre de la question de l'amélioration de la gestion des ressources humaines. Des recommandations concrètes issues des différents groupes de travail constitués durant les séminaires ont préparé la plate forme de la réforme interne en matière des ressources humaine.

La configuration de la BEA, en matière de réforme de la gestion de ressource humaine, s'est traduite par un renforcement en terme de formation, de recrutement, de mobilité et de carrière.

Pour le côté organisationnel, la stratégie a déterminé les différents axes pris en charges par la Fonction Ressource Humaine elle-même<sup>2</sup>. Cela a impliqué l'identification des acteurs concernés de la banque et du rôle qu'il conviendrait d'attribuer à chacun.

En ce qui concerne coût des ressources humaines, et compte tenu des moyens financiers limités en raison du resserment du marché et du resserment des marges bancaires, la BEA a procédé à une surveillance pointilleuse des charges relatives aux frais de personnel, poste budgétaire sur lesquels elle a défini les choix et les priorités.

Toujours à travers la problématique des ressources humaines, une grande considération est accordée aux clients et aux produits qui leur sont offerts. Ce point interpelle les agences qui constituent l'ossature de la colonne vertébrale de la banque.

L'adaptation des ressources humaines aux changements à travers la Plate Forme de la BEA avait pris cinq volets principaux :

1. La structure des effectifs.
2. Les procédures de recrutement, mobilité, carrière.
3. La politique salariale.
4. La formation.
5. La communication.

Les ressources humaines du fait de leur adaptabilité et de leur flexibilité au triple plan cognitif : savoir, savoir-faire et savoir être. Et par leur implication, participation, mobilisation et adhésion peuvent marquer le changement dans toute organisation.

Il faut percevoir la gestion des ressources humaines non plus sous son aspect administratif mais il faut être visionnaires et pouvoir percevoir les changements pour pouvoir

---

<sup>1</sup> Le premier séminaire sur les ressources humaines a été organisé par la BEA en mai 1997.

<sup>2</sup> La Direction Générale a défini les prérogatives de la DRHF.

intervenir afin de préparer quantitativement des ressources aptes à occuper des postes de travail et à assumer des fonctions et des responsabilités nouvelles.

Ceci implique qu'il faille passer d'une gestion administrative à une gestion prévisionnelle des ressources humaines (prévisions, planification, correction).

### **2.1.1) LES PROCEDURES DE RECRUTEMENT, MOBILITE, CARRIERE :**

Dans un souci d'amélioration de la gestion des ressources, la BEA a confié à la Direction des Ressources Humaines et Formation (DRHF) la mission d'introduire un certain nombre d'instruments liés à la gestion des carrières. Parmi ces instruments, nous citons entre autres :

- ❑ Profil de compétence.
- ❑ Cartographie des emplois.
- ❑ Système de promotion
- ❑ Instrument d'observation et d'analyse des ressources humaines.

La mise en place de ces instruments a commencé par poser progressivement les jalons d'une gestion des carrières intégrant une meilleure connaissance du potentiel, des emplois et des profils pouvant assurer une mobilité et une gestion de carrières individuelles plus souple et plus harmonieuse et un équilibre entre les emplois et les ressources.

Il faut préciser que les procédures adoptées jusqu'alors étaient purement administratives. Pour les recrutements, un plan de gestion central prévoyait les besoins en effectifs pour chaque région en fonction d'appréciation individuelle.

La gestion de carrière se traduit systématiquement par le système de promotion adopté au niveau de la BEA, et qui se fonde en premier lieu sur les appréciations hiérarchiques de l'agent puis ensuite de son ancienneté au sein de la banque.

Relancer les actions de gestion des ressources humaines en s'appuyant sur un schéma directeur de la formation et sur une véritable gestion prévisionnelle des emplois et de la mobilité, introduire progressivement des procédures et des outils de suivi des performances par rapport à des objectifs prédéfinis : ces deux repères sont les grands axes la stratégie en matière de gestion des ressources humaines.

### **2.1.2) LA FORMATION**

Le deuxième levier de réforme interne des ressources humaines pour la BEA, c'est la formation. A ce propos, l'objectif est une meilleure maîtrise des besoins de formation.

La BEA reste convaincu que le meilleur investissement productif reste l'homme<sup>1</sup>. C'est donc la condition nécessaire pour une réussite collective, qui permet aux collaborateurs de devenir des professionnels d'avenir et de coller davantage aux intérêts de la banque.

La formation devrait ainsi, jouer un rôle prépondérant à l'identification des problèmes et des dysfonctionnements pour y apporter des correctifs nécessaires. Car un besoin de formation peut trouver son origine dans l'existence d'un problème de fonctionnement courant de la banque. Le besoin de formation naît donc de l'écart entre les compétences existantes et celles requises pour ce genre de problème.

Pour ce la, la DRHF a entamé une grande campagne d'élévation du niveau de qualification du personnel.

A partir de l'an 2000, nous avons pu constater l'intensification des actions de formation au sein de la BEA suivant un plan de formation élaboré et structuré par le Département Suivi

---

<sup>1</sup>Selon un responsable régional, l'investissement matériel ne saurait aboutir que lorsqu'il est accompagné ou précédé d'un investissement immatériel.

des Carrières de la DRHF (Secteur Formation), répondant aux directives et orientations de la politique générale de la banque en la matière, et ce, en fonction des besoins dûment hiérarchisés et formulés en termes opératoires, de comportements globaux et par catégories d'emplois-types ou emplois-utiles.

Au titre l'exercice 2001<sup>1</sup>, la BEA a réalisé des actions se rapportant aux types de formation développés dans l'institution : formation diplômante, formation extra-entreprise et formation spécifique.

a) *Formation diplômante* : pour ce type de formation, 48 nouveaux inscrits viennent s'ajoute à ceux déjà en formation, dans les différents cycles : Certificat de culture bancaire, brevet des études supérieures de banque, post-graduation spécialisé en Audit et Marketing et perfectionnement de longue durée en Administration du personnel.

b) *Formation extra-entreprise* : ce type de formation est assuré par des programmes spécialisés<sup>2</sup> dans le domaine bancaire, qui contribuent à l'enrichissement et au développement des connaissances théoriques et pratiques du personnel notamment le personnel d'encadrement. Ainsi, 57 éléments ont suivi des actions de courte durée, auprès de ces organismes dans des thèmes se rapportant à l'exploitation, aux engagements et aux contentieux, à la gestion aux opérations de caisse et commerce extérieur.

c) *Formation spécifique* : cette rubrique s'intéresse au développement des connaissances pratiques au poste de travail du personnel. Son objectif réside dans tous les compartiments : exploitation, engagements, portefeuille et commerce extérieur.

Pour l'exercice 2001, l'avènement du progiciel DELTA BANK<sup>3</sup> et sa généralisation à l'ensemble du réseau de la banque étaient l'objet de la formation spécifique.

Deux actions ont été réalisées en dehors de celles relatives à ce nouveau produit: Les actions réalisées ont concerné le traitement des opérations relevant du service «Secrétariat Engagement» et les procédures de contrôle pour les équipes de contrôleurs.

En conclusion, nous restons très optimistes quant à l'avenir de la formation du personnel à la BEA. Elle est considérée comme le garant de la réussite pour être au diapason des grandes mutations économiques et financières que connaît le pays.

Toutefois, dépenser ne veut pas dire investir. La BEA peut dépenser beaucoup en formation et ne pas disposer de compétences nécessaires au moment souhaité. Ainsi, le savoir investir en formation devient partie prenante du savoir-faire.

## **2.2 NOUVEAU REPERTOIRE DES EMPLOIS**

Le nouveau répertoire des emplois n'est pas chose fortuite, bien au contraire, il est l'une des conséquences logiques des différents audits menés au niveau des banques publiques dès 1993.

S'inscrivant dans l'interbancaire, ce chantier lourd et complexe a nécessité pour son élaboration trois années de réflexion et de travail sous l'égide de l'ABEF et l'apport d'une expertise externe nationale.

---

<sup>1</sup> A titre d'exemple vu la disponibilité de l'information sur cet exercice au niveau de la DRO. Les mêmes types de formation sont engagés depuis 2000.

<sup>2</sup> Ces programmes sont assurés par l'organisme de formation appelé : Société Inter-Bancaire de Formation.

<sup>3</sup> DELTA BANK est le système d'information installé en 2000.

### **2.2.1) LES FINALITES DU REPERTOIRE :**

Il s'agit en premier lieu d'assurer une rupture conséquente avec les anciens schémas de l'organisation du travail pour adapter celle-ci aux enjeux et défis auxquels doit faire face la banque, notamment :

- L'émergence de banques privées nationales et internationales (concurrence).
- L'émergence de nouveaux emplois.
- L'obsolescence de certains emplois.

Le nouveau répertoire une fois adopté par la BEA aura comme missions les éléments suivants :

- a) De mettre en place une organisation du travail basée sur l'emploi en temps qu'espace professionnel dans lequel doit s'exprimer les compétences et qualifications des agents de la BEA.
- b) Ces emplois ou espaces professionnels doivent se caractériser par des latitudes plus grandes offertes à l'autonomie, l'initiative et la responsabilité des individus et par voie de conséquence assurer à moyen terme une polyvalence, un professionnalisme et une aptitude à la mobilité horizontale et verticale.
- c) C'est un instrument de modernisation du système de gestion de la ressource humaine qui jusque là était de type administratif privilégiant le lien poste de travail salaire alors que le répertoire proposé s'inscrit dans une logique de gestion professionnelle des ressources humaines qui privilégie le couple emploi/salaire, la polyvalence, le professionnalisme, la compétence et les qualifications.
- d) Le nouveau répertoire doit permettre de consacrer les emplois spécifiques bancaires et de dépeussier et alléger les emplois para et pré-bancaire en privilégiant le commercial et l'engagement.

### **2.2.2) LES RESULTATS DU REPERTOIRE :**

Le projet de l'élaboration de ce répertoire a permis de localiser :

- 12 familles professionnelles.
- 33 filières professionnelles.
- 86 emplois repères.

### **2.2.3) LE PASSAGE DE L'ANCIEN SYSTEME VERS LE NOUVEAU :**

La mise en œuvre du nouveau répertoire des emplois se fera suite à l'opération de validation des acquis professionnels par les groupes constitués à cet effet conformément au dispositif d'insertion des travailleurs dans le nouveau répertoire.

Ces groupes auront à valider les agents de la BEA sur leur poste de travail pour vérifier l'adéquation entre le profil de poste des agents et les exigences de poste ainsi que l'activité qui y est réellement déployée.

A l'issue de cette opération, deux sorties sont retenues :

- L'agent est validé.
- L'agent est orienté pour une mise à niveau.

L'agent, s'il fait l'objet d'une mise à niveau, peut introduire un recours auprès de la commission siégeant au niveau de la DRHF. L'agent retenu pour une mise à niveau sera sujet à 2 cycles de formations sur une durée d'une année. A l'issue de chacun des cycles de

formation, il sera validé si le résultat est probant. Dans le cas contraire, il est réaffecté sur un poste en lien avec ses qualifications. En tout état de cause, l'acquis salarial est maintenu.

#### **2.2.4) CALENDRIER PREVISIONNEL DE MISE EN ŒUVRE:**

La banque s'est fixée comme date de mise en œuvre au réel du nouveau répertoire le mois de Septembre 2001 mais beaucoup de retard était enregistré. Jusqu'à la fin de l'année 2004, le projet était toujours en cours de validation.

### **2.3 LA COMMUNICATION INTERNE FACTEUR DETERMINANT EN RESSOURCES HUMAINES**

La communication interne s'est précisée avec la mise en place de champs d'expression rendant à l'émergence d'une culture d'entreprises (journal d'entreprise, boîte à idée<sup>1</sup>) et allant dans le sens d'une meilleure adhésion et mobilisation autour des objectifs de la banque.

La communication constitue une des meilleures clés de succès pour l'entreprise. Le savoir-faire dans ce domaine permet la mobilisation des travailleurs, la valorisation du professionnalisme et de l'action commerciale de l'entreprise. Il vise à mériter la confiance des partenaires et l'assurance de leur fidélité.

#### **2.3.1) L'IMPORTANCE DE L'ATOUT COMMUNICATION:**

Le recours aux techniques de communication s'avère être un impératif de gestion au même niveau que les systèmes de modernisation de l'informatique et de la bureautique ainsi que les méthodes d'utilisation rationnelle des ressources humaines.

La fonction communication est devenue dans cet ordre d'idée une option incontournable, dès lors qu'il s'agit pour la BEA de se doter d'une stratégie de communication, à même de valoriser son professionnalisme et son action commerciale.

Elle est de se fait un instrument de management et du marketing. Pour y parvenir, une définition d'une politique de communication est devenue nécessaire afin d'y dégager les grands axes stratégiques qui répondent au mieux aux priorités interne et externe de la banque.

L'objectif essentiel étant de coordonner la fonction communication avec l'action commerciale de la banque. Il s'agit aujourd'hui d'associer la fonction communication aux différentes missions de l'entreprise et de le dresser en catalyseur de toutes les expressions, opinions et attitudes qui font l'image de la banque.

Ce rôle de catalyseur implique que la fonction « communication » s'articule autour de deux volets essentiels :

#### **1) Volet interne :**

Promouvoir le réflexe communication au sein de l'encadrement et tenir informée chaque catégorie du personnel de la banque (maîtrise des circuits relationnels, cohésion, transparence, motivation, adhésion et implication du personnel).

La décision prise par la Direction Générale de lancer le journal d'entreprise "Convergence"<sup>2</sup> répond, à l'intérêt que la banque porte à la promotion de l'espace de communication au sein des travailleurs et partant à sa volonté de clarifier et de développer la fonction communication au sein de l'entreprise afin d'encourager la transparence et le professionnalisme.

---

<sup>1</sup> La boîte à idée représente une réussite pour la BEA au niveau centrale, vu qu'elle préserve l'anonymat des agents participant.

<sup>2</sup> Le journal Convergence est lancé à la fin d'année de 1997.



Ce nouveau support de communication permettra sans nul doute le développement d'une culture d'entreprise et le rassemblement des travailleurs autour d'un même et unique objectif.

## **2) Volet externe :**

Intervenir à l'extérieur en fonction d'objectifs précis qui prennent en compte «les temps forts» et «les temps les plus quotidiens» de l'entreprise (écoute de son environnement, donner une image de partenaire crédible et rassurant, confiant et fidèle pour le bien de son image de marque). Ce volet est pris en charge par le plan de communication.

### **2.3.2) LE PLAN DE COMMUNICATION:**

Le plan de communication de la BEA, dont les actions concrètes ont déjà été traduites sur le terrain, cible dans son volet interne essentiellement l'agence en tant que maillon important et vitrine de la BEA. Les initiatives sont entreprises au niveau des différents paliers de la banque pour le renforcement du sentiment d'appartenance à une seule et même entité.

A ce titre, la Direction de la Communication tient à offrir au personnel les différents supports de travail et d'information, à les aider à accomplir aux mieux leur mission et à actualiser constamment leurs connaissances.

Pour cela, la Direction de la Communication a engagé une série de rencontres avec le réseau d'agences de la banque avec pour principal souci : la vulgarisation et la consultation autour des grands axes développés dans son plan de communication. Pour ce faire, un programme de visites a été arrêté afin de se rapprocher de l'ensemble des Directions Régionales<sup>1</sup>.

Lors de ces rencontres, une présentation du plan de la communication dans ses multiples facettes était programmée. Ce plan place l'agence au centre des préoccupations, en ce sens qu'elle doit bénéficier d'une information adaptée aux besoins de son personnel. En tant que vitrine de l'institution, l'agence doit bénéficier d'un meilleur accès aux supports de travail et d'information, condition préalable à une prestation de services rapide et de qualité au profit de la clientèle.

Ce souci de prise en charge des préoccupations et des besoins réels des utilisateurs a d'ailleurs été à la base de la réalisation du plan de communication. Celui-ci a pris pour point de départ le diagnostic des besoins et carences en matière de communication établie sur un échantillon représentatif du réseau d'agences<sup>2</sup>.

Ainsi, les actions prioritaires ont été situées autour de la communication interne et tout particulièrement de la mise en circulation rapide des supports de travail important ainsi que la mise en marche des canaux d'information restés en état de veille durant plusieurs années.

L'objectif principal du plan de communication est de permettre à la BEA la mise à niveau rapide des supports et canaux de communication interne et une présence efficace et intelligente aux niveaux externes.

En ce qui concerne les supports, le plan pari sur les nouvelles technologies :

- L'utilisation des supports visuels lors des présentations des différents programmes, projets, etc. est adopté en premier lieu par la Direction de la Communication puis aux autres structures centrales depuis 2002.
- Le recours aux nouveaux supports de diffusion de l'information tels le CD-ROM. à titre d'exemple la diffusion du CD-ROM interactif Bankfisc et le CD-ROM JORA,
- Le lancement du site Internet BEA en 2001.

---

<sup>1</sup> 5 Directions Régionales ont été visitées. La DS, la DRC et la DRA ne faisaient pas partie ce programme.

<sup>2</sup> Cette étude était réalisée par des cadres de la Direction de Communication en 2002.

### **2.3.2.1) Le site d'Internet BEA :**

Le lancement de ce site a coïncidé avec la participation de la BEA à la 35<sup>ème</sup> édition de la Foire Internationale d'Alger. Cette occasion était pour le staff de la Direction de la Communication de constater sur le terrain l'impact de ce nouveau support. Ce portail devait être soutenu par une plus grande disponibilité en moyens matériels qui permettront la diffusion rapide de l'information relative à la vie interne de l'entreprise (son cadre réglementaire, sa stratégie et son business plan, sa charte graphique, son espace syndical, son fonds documentaire en ligne ainsi que l'ensemble des supports de travail indispensables au personnel)

L'utilisation d'Internet avec les multiples avantages qu'il présente en terme de rapidité de transmission de l'information et de facilité d'accès a incité la Direction de Communication à miser sur ce nouveau support dans sa stratégie future qui consiste à privilégier l'information en ligne.

A moyen terme, la Fonction Conseil, longtemps occultée, devra occuper une place prépondérante dans l'espace virtuel de la banque, car directement liée à l'action commerciale de l'institution et à l'importance qu'elle accorde à sa clientèle.

D'ores et déjà, le site [www.bea.dz](http://www.bea.dz) offrait plus de 200 pages au contenu varié. L'internaute avait toute latitude de découvrir la BEA, son organisation, son portefeuille, son activité, son réseau, ses filiales et ses correspondants, ses guides, ses produits et services ainsi qu'une série de liens avec les sites des institutions financières et bancaires nationales et internationales pour une meilleure connaissance de l'environnement économique.

Depuis la fin 2005, le site BEA est introuvable sur la toile informatique d'Internet. Selon les responsables locaux, le site subie des opérations de maintenance et de développement. Reste que cette absence entrave la réalisation du plan de communication et ennuie à l'image de marque que la BEA à tracer.

### **2.3.2.2) La Diffusion des CD-ROM :**

Dans le sillage de l'exploitation des nouveaux supports d'information, les Directions Régionales ont eu la primeur de la découverte du CD-ROM interactif Bankfisc. Ce nouvel outil de travail vient compléter les produits fournis aux agences par la Direction de Communication tels le CD-ROM portant sur les conditions de la banque, le Contactel ou, plus récemment encore, celui portant sur les textes de lois et règlements (instruction de la BA, Codes de douanes). Le Bankfisc, dernier-né de cette série, compile une masse considérable à l'activité de références réglementaires indispensables à l'activité des agents à différents niveaux.

Désormais, l'ensemble des lois de finances, lois de finances complémentaires, codes fiscaux, règlements et instructions de la BA et textes ayant trait à l'actualité publiés au JORA depuis 1962 leur sont accessible grâce à ce CD-ROM.

La procédure d'installation et d'exploitation de ce nouvel outil a été largement explicitée aux responsables des agences. Le Bankfisc demeure évidemment un produit perfectible qui requiert l'avis des principaux utilisateurs afin qu'il puisse atteindre un niveau d'efficacité optimale.

Les actions de communications engagées envers les agences visent en priorité à accompagner l'effort de décentralisation entamé par la banque à divers niveaux pour accorder une marge de manœuvre plus importante aux agences dans le traitement de ses opérations.

La mission de communication dévolue à la direction est appelée à connaître un prolongement au niveau régional. La désignation de relais d'information sur l'ensemble du

réseau afin de veiller à la bonne transmission et réception de l'information s'inscrit dans cette optique.

Le dynamisme attendu sur le plan interne s'appuie sur la conviction que le rayonnement de la banque en interne et la conformité de l'image projetée avec sa vocation internationale dépendent en grande partie de synergie positive des ses différents segments et de la participation de chacun à la promotion de cette image.

Ainsi et forte d'une marge de manœuvre plus grande en matière de communication externe, les Directions Régionales, devront-elles être en mesure de participer, à l'échelle de leur région, par des initiatives de relations publiques et de proximité avec la clientèle, par une présence aux manifestations économiques qui se déroulent au niveau de ces régions (Salon, Forums, Foires Economiques)<sup>1</sup>. A charge alors à la Direction Communication de veiller à la cohérence de l'image véhiculée et de fournir les supports nécessaires (visuels, publicitaires et documentaires) indispensables à la réussite des initiatives locales.

La réalisation de la charte graphique de la BEA est de nature à y contribuer grandement. Ce volet important de l'action de la Direction de Communication a bénéficié d'une attention particulière, notamment auprès des agences implantées en zone à forte activité économique.

### **2.3.2.3) La Gestion du Fond Documentaire :**

Le secteur bancaire ne saurait être en marge d'un marché de connaissance qui enregistre ces dernières années une évolution des plus rapides. Disposer aujourd'hui d'une base de documentaire conséquente et actualisée en permanence constitue un des objectifs du plan de communication qui accorde également un rôle de premier plan à la diffusion de l'information documentaire aux usagers à tous les niveaux de la hiérarchie au sein de la BEA.

Il faut rappeler que la BEA dispose d'un fond documentaire mis à la disposition du personnel, des stagiaires et des étudiants. Celui-ci englobe à la fois les textes réglementaires relatifs à l'activité bancaire, les ouvrages traitant de thématiques financières et économiques ainsi que des revues et périodiques spécialisées.

Des efforts en vue de la mise à niveau constante de la bibliothèque, au double plan organisationnel et documentaire, s'accompagnent nécessairement d'une réflexion sur la mise en place des moyens les plus appropriés qui garantissent l'accès rapide des usagers aux ressources documentaires. Dans cette perspective, la mise en circulation du catalogue bibliographique, via l'Internet, a été l'autre axe de travail de la Direction.

Il faut rappeler que l'élaboration du plan de communication avait une phase préparatoire qui a permis à la Direction de la Communication d'effectuer des sondages qui ont permis d'évaluer la pertinence des actions entreprises sur le terrain, et ajuster le mode d'intervention.

Globalement et en attendant la réalisation complète du plan de communication, l'analyse exhaustive des données recueillies auprès des agences, permet de faire une lecture réconfortante de la démarche tracée par la BEA dans sa stratégie de communication.

## **2.4 L'ACTIVITE SOCIALE AU SEIN DE LA BEA**

L'action sociale, au niveau des entreprises algérienne étant perçue généralement comme une activité non productive ne bénéficie pas d'intérêt et de l'importance recherchée.

Etant donné que l'activité sociale est de nature parabancaire, l'action qui en découle est perçue d'une manière générale comme une action secondaire au niveau de la BEA.

---

<sup>1</sup> Suite à une note interne, les Directions Régionales se trouvent contraintes de participer dans ces différentes manifestations économiques.

Cependant, il a lieu de constater que cette institution a toujours déployé dans le domaine de l'action sociale d'importants efforts pour lui conférer la dimension qui lui sied.

Cette dimension conforte, d'abord, un climat propice à l'épanouissement du travailleur, traduit ensuite son esprit d'appartenance à l'entreprise et renforce enfin la cohésion au sein du personnel pour le grand bien de la banque.

Toute la panoplie d'activités socioculturelles déployée en direction des travailleurs et de leurs familles, leur santé, leur bien-être et leur équilibre ne peut que concourir à améliorer la productivité de chacun, à renforcer la cohésion et l'esprit de famille qui doivent s'ancrer pour le bien et la pérennité de la banque.

La Fonction "Œuvre Sociales" qui représente entre autres facteurs, le stimulus au dynamisme du travailleur, de par, le réconfort qu'elle procure à divers aspects sociaux, doit constituer une préoccupation pour faire rebondir l'activité professionnelle.

En substance, elle consiste en une assistance sociale en faveur des travailleurs en ce sens qu'elle contribue à atténuer leurs contraintes sociales. Elle doit également veiller à l'épanouissement de la vie professionnelle.

A ce titre, il a été institué un fond d'aide sociale. En matière de prêts sociaux, il est doté d'un solde existant soutenu par une contribution volontaire des travailleurs et ce, par un prélèvement mensuel (il est de 50 DA pour les catégories inférieures à 14 et 100 DA pour les paliers supérieurs). Cependant, il est à noter que les agents non désireux d'y cotiser ne bénéficient pas des avantages correspondants.

L'année 2000 a été consacrée à l'assainissement et à une réorganisation de cette fonction pour une meilleure prise en charge.

La Commission Nationale des Œuvres Sociales a arrêté un programme. Ce programme tend à venir en aide au personnel sur les plans; social, culturel, éducatif et sportif :

- L'aide sociale qui est principalement destinée aux travailleurs dont la situation familiale présente une précarité significative ou un malaise social. Des dons ou primes sont octroyés pour un décès, un mariage, une naissance, une circoncision, l'inscription d'enfants à la crèche et à leur scolarisation ainsi que pour les départs en retraite.
- La couverture médicale, non moins négligeable, représente un soutien appréciable dans le sens où une activité intense est attestée notamment dans les consultations médicales auprès des médecins généralistes, du dentiste, des spécialistes en Gynécologie et en ORL. Des opérations radiologiques, des pansements, et des injections en sont également assurés<sup>1</sup>.
- Parmi les activités culturelles de détente et de loisirs, nous retenons :

**1) Pour les enfants :**

- ✓ des excursions en période de vacances scolaires;
- ✓ des conventions avec des organismes pour des activités culturelles et artistiques durant l'année;
- ✓ la célébration d'événements à caractères religieux;
- ✓ l'organisation de séjours et week-ends culturels et sportifs;
- ✓ des activités sportives : écoles de football, de natation et de volley-ball;
- ✓ l'organisation de centres de vacances en période estivale.

**2) Pour les adultes :**

- ✓ des excursions en week-ends sont prévues durant l'année;

---

<sup>1</sup> Des appareils de Glucotrend ont été vendus au profit du personnel et offerts aux nécessiteux (5000 DA au lieu des 8000 DA sur le marché). Ces appareils permettent de mesurer la glycémie. Ils étaient consacrés à la vente.

- ✓ la prise en charge partielle des 20% non remboursables par la CNASAT et la SAA d'une cure thermale;
- ✓ l'organisation de la fête des travailleurs;
- ✓ l'organisation de la journée de la femme;
- ✓ un circuit au grand sud (Hoggar);
- ✓ l'organisation de la Omra et le Pèlerinage;
- ✓ des voyages en Tunisie,
- ✓ des activités sportives (natations, équitation, basket-ball, aérobic, etc.) ;
- ✓ des locations de bungalow au CET de Tipaza pour la période estivale ;
- ✓ des locations d'appartements à l'Hôtel Matarès ;
- ✓ des locations de camps de toile à Zemmouri.

Nous tenons à préciser que le programme que nous venons d'exposer est appliqué au niveau central même chose au niveau régionale. Ce programme est tracé comme une feuille de route pour tous les exercices avec quelques modifications concernant les calendriers des activités culturelles. Les sous-structures doivent l'appliquer à leurs personnels. Ces activités sont maintenues au sein de la BEA en dépit des difficultés d'ordre sécuritaire, financières, matérielles et autres.

Pour le futur, la réflexion des actions seront plus étudiées pour être, d'une certaine manière, plus à l'écoute des travailleurs notamment à celle de ceux trouvant dans le désarroi.

D'autres actions devraient être adaptées à la culture et loisirs pour un meilleur épanouissement des employés.

Les nouvelles orientations de la BEA obligent la Fonction Œuvres Sociales à suivre son décollage vers une nouvelle dimension.

## **SECTION 3 : L'ADAPTATION DES OUTILS DE GESTION A LA BEA**

Suite aux mutations profondes que connaît notre pays et à l'heure de l'économie de marché qui s'édifie progressivement, les relations entre les banques et les opérateurs économiques seront appelées à être plus étroites. C'est donc par souci de conformité et d'harmonie avec les règles universelles de la profession bancaire les banques opèrent de profonds changements à fin de s'assurer plus de performance et de rentabilité.

C'est dans cette optique que la BEA à l'instar des autres banques commerciales s'est engagée dans une dynamique de redéploiement et de recherche de nouvelles méthodes de gestion commerciale à la mesure de ses ambitions.

A travers les données obtenues lors de notre stage et des entretiens que nous avons pu avoir, nous avons eu une conception générale sur les changements qui ont touché le côté exploitation de la BEA.

Nous présentons ainsi la Fonction Commerciale, l'insertion du Marketing ainsi que les différents participations de la BEA à l'activité économique du pays.

### **3.1 LA FONCTION COMMERCIALE A LA BEA**

Selon le Directeur de l'Organisation, la BEA détient actuellement le portefeuille le plus important du pays par le volume financier et la qualité de la clientèle, notamment dans les secteurs des hydrocarbures, des matériaux de construction, du transport maritime et de la sidérurgie<sup>1</sup>. Cette qualité de portefeuille confère à la BEA un rôle plus que sensible dans la recomposition de l'économie nationale telle que prônée par les pouvoirs publics. Ainsi, qu'un appel constant lui sera fait tant pour le soutien que pour l'expertise de montage financier.

Le professionnalisme est de plus en plus déterminant dans la part de marché de la BEA, il en est de même de la Fonction Commerciale, que la BEA a essayé de remodeler à fin de s'orienter vers des objectifs de rapprochement de la clientèle de la banque afin de mieux la connaître et répondre à ses attentes, à travers une approche Marketing, et de mieux servir à travers une approche commerciale.

#### **3.1.1) PART DE LA FONCTION COMMERCIALE DANS LE PLAN DE REDRESSEMENT**

La BEA s'est fixée un certain nombre d'objectifs en matière commerciale, dans le cadre de son plan de redressement qui concerne essentiellement l'amélioration de la prestation à la clientèle.

Cet objectif repose sur le préalable nécessaire de la refonte du système d'information en cours<sup>2</sup>, l'impact sur la qualité des services est incontestable, outre la mise en place d'une stratégie commerciale cohérente. Il est essentiel que la BEA mis en place une politique de mobilisation des ressources plus dynamique et innovante visant la diversification des sources.

Un certain nombre d'action sont engagé comme :

- De domicilier la relation commerciale en agence,
- De valoriser les produits existants,
- De lancer de nouveaux produits, facilement mis en place,
- D'améliorer les prestations par la réduction des temps de traitement et d'attente au guichet,

---

<sup>1</sup> Revue Convergence. N°0. octobre 1997

<sup>2</sup> La refonte du Système d'Information est abordée dans la dernière partie de ce chapitre vu qu'elle entrave toutes les tentatives de modernisation au sein de la BEA.

- De renforcer l'expertise dans les produits dans le commerce extérieur. Il va s'en dire que la BEA dispose d'atouts importants, hormis toutes les insuffisances déjà constatées auxquelles il faut remédier.

En matière de commerce extérieur, l'expertise est vérifiée ainsi que la qualité du portefeuille malgré un réseau d'agence peu développé mais qui est implanté de manière plus au moins sélective sur des places commerciales de rentabilité certaine. Ces atouts constituent un potentiel susceptible d'être développé et amélioré pour propulser la banque dans le sens de sa vocation première.

Il est intéressant cependant de relever que la Fonction Commerciale ne représente actuellement, en matière de potentiel humain, qu'à peine 2%<sup>1</sup> de l'ensemble du personnel de la banque, alors qu'elle devrait être le compartiment le plus pourvu parallèlement le chiffre d'affaires réalisé étant le fait en quasi totalité par cette fonction.

C'est dire l'importance et la capacité en terme de performance prise par la Fonction Commerciale dans le fonctionnement générale de la banque. Ainsi pour rendre plus efficaces ces fonctions, il est apparu nécessaire d'asseoir une organisation efficiente mettant en évidence un certain nombre d'atouts. L'existence actuelle d'un réseau d'agence qui assure une présence sélective, à travers le territoire national et sur les places commerciales dans la rentabilité est assurée, mais aussi là où existe une clientèle significative devant permettre la mise en place des produits de la banque.

A ce niveau, le rôle de l'agence est prépondérant en lui conférant de larges prérogatives afin d'assurer un rapprochement avec la clientèle. Ainsi, la gestion courante sera située au niveau local (Agences et Directions Régionales).

C'est d'ailleurs l'objectif recherché par la nouvelle configuration du réseau en créant tout particulièrement de Nouvelles Directions Régionales qui devront regrouper un certain nombre d'agences où le rapprochement et l'harmonisation dans la gestion seront importants.

De ce fait, la Direction Centrale chargée de la Fonction Commerciale, en l'occurrence la DCR aura pour rôle essentiel la conception et le soutien à la politique de la banque en la matière. Cette cohérence induira dans le principe une dynamisation de l'animation commerciale et du marketing. Il est attendu donc que des efforts soient faits en matière commerciale pour une collecte plus dynamique des ressources afin de réduire les charges financière de la banque découlant actuellement d'une trésorerie négative.

La démarche clientèle est redynamisée par la mise en place d'intéressement en faveur du personnel de la banque selon les objectifs arrêtés et au titre des ressources collectées. La qualité de services passe par une formation efficace des agents, dans l'accueil de la clientèle et la célérité dans le traitement des opérations. Cette dernière passe par l'amélioration des circuits de traitement des opérations (prise en charge progressivement par le nouveau système d'information) et en particulier ceux de commerce extérieur.

A travers cette option, il est possible d'élargir la clientèle, sachant que la part dans les opérations de commerce extérieur sont les plus importantes rapportées au chiffre d'affaires déployé à la gestion de la dette extérieur du pays, au produit financier généré, etc<sup>2</sup>.

Il est clair que la Fonction Commerciale tient une place importante dans la stratégie de développement de la banque. Tous les autres axes arrêtés concourent à l'atteinte des objectifs ayant un soubassement commercial.

---

<sup>1</sup> K. IRBAH, " De la fonction commercial au sein de la BEA", Revue Convergence.

<sup>2</sup> Revue Convergence.

### 3.1.2) NOUVEAUX PRODUITS AUX PARTICULIERS:

Les nouveaux produits bancaires que la BEA a lancé depuis 1996, n'expriment pas seulement une politique de collecte de ressources mais aussi, une volonté réelle de s'impliquer efficacement dans le nouveau processus, induit par la nouvelle orientation économique.

Grâce à une politique de marketing et à une stratégie de communication bien élaborée, la nouvelle gamme de produits que la BEA a mis sur le marché afin de se rapprocher davantage de ses clients et du grand public, répond au besoin de se replacer et de se positionner sur un marché de plus en plus concurrentiel.

En se démarquant des anciens produits habituellement offerts par les banques, la (Rente Mensuelle), le (Compte Accumulation), et le (Compte-Avenir) sont des formules d'épargne et de placement spécifiques. Elles ont été conçues pour répondre à des besoins précis et qu'elles présentent des particularité bien définies.

«Vous souhaitez bénéficier d'un revenu mensuel tout en en conservant en l'état, votre capital». C'est ainsi que le support publicitaire (dépliants) présente le produit «Rente Mensuelle» qui selon les dernières statistiques puisées au niveau des agences, a suscité les intérêts du grand public et de la clientèle en général. Cela s'explique par le bénéfice qu'autorise cette formule sur les intérêts fixes produits et qui sont versés mensuellement.

L'autre produit qui a suscité le même engouement, est le «Compte Accumulation» dont la formule d'épargne permet d'accumuler les produits du placement déjà effectués. Les intérêts sont en effet annuels et réinvestis.

Le dernier né de cette nouvelle gamme de produits est le «Compte Avenir» dont la formule d'épargne est réservée exclusivement aux enfants et bloquée jusqu'à leur majorité. Les intérêts sont calculés annuellement et capitalisés.

Le but de la BEA, à travers ces produits, est de faire étaler sa ligne de produits pour qu'elle réponde aux mieux aux avantages de sa clientèle des particuliers. Ces produits seront suivis par d'autres encore plus attrayant.

Cette conviction est née du fait que la possibilité politique de la libre entreprise, les exigences de la clientèle et la spécificité de leur attente offre et impose en même temps à tous les banques, plus d'initiative, d'innovation et d'un grand savoir faire dans la maîtrise bancaire ;

Il faut aussi constater que la création de nouveaux produits n'a pas au pour seul effet la collecte de ressources mais a aussi engendré la complémentarité entre deux fonctions essentielles de la banque : le Marketing et la Communication. Si la première permet de créer et de développer les produits, la seconde quant à elle oriente l'offre et l'action de l'entreprise à destination à l'extérieur dans le but de se faire admettre et de susciter des réactions favorables.

Le constat à émettre face à cette complémentarité qui a prévalu entre ces structures et qui renforce cette ouverture en avant se traduit par l'impact positif que les nouveaux produits ont suscités auprès des milieux intéressés et du grand public.

Sensibilisée par les actions publicitaires engagées en faveur de ces formules d'épargne et de placement, la Direction de la Communication a jugé utile et propre de lancer, en collaboration avec la Sous Direction des Œuvres Sociales, une opération motivante et récompensatrice, en direction du personnel de la banque et dont l'objectif est la promotion des produits au sein même de l'entreprise. Une initiative qui a la prétention d'être unique en son genre<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Note d'information relative au concours de motivation « nouveaux produits ».



### **3.1.3) LE MARKETING FACTEUR DETERMINANT DE COMPETITIVITE :**

L'esprit Marketing dans l'activité bancaire a été introduit plus rapidement aux Etats Unis qu'en Europe où cela s'est fait avec beaucoup plus de lenteur et de retard. La raison de ce retard est la nature même de l'activité bancaire avec son cadre réglementaire à respecter et la nature de son offre.

Pour les Banques Publiques Algérienne en générale et la BEA plus particulièrement, l'activité n'est qu'à son lancement. La BEA a créé une structure qui prend en charge cette activité au niveau de la Direction du Réseau.

#### **3.1.3.1) Introduction de l'Activité Marketing dans la Banque :**

Affranchie d'une réglementation à la fois contraignante et protectrice, aux défis de la concurrence, la banque publique est contrainte d'élaborer des stratégies concurrentielles face à des menaces qui pèsent sur sa rentabilité et sa survie. Ces stratégies mettent à profit l'évolution des techniques et de technologie de l'information pour plus de célérité et de fiabilité de son système d'information.

Cette situation a contraint la banque publique à reconsidérer le rôle de la Fonction Commerciale. C'est le Marketing, concept plus large de la Fonction Commerciale qui détermine le plan de charge de la banque. La banque ne fait d'offre que si elle est assurée d'avoir de la demande par la clientèle. La concurrence accrue entre banques a donc renforcé le rôle accordé à l'activité de vente, puis a permis au Marketing de prouver sa nécessité.

L'esprit Marketing est essentiellement fondé sur l'importance accordée au consommateur, à ses goûts, à ses besoins, etc. Pour la banque un facteur vient s'ajouter, c'est sa solvabilité.

La BEA a été obligée de prendre en considération les goûts et les besoins des consommateurs financiers, particuliers, ou entreprises. Ce qui l'oblige à une meilleure connaissance des attentes du marché et au delà des attentes de la clientèle apparaissent les exigences du citoyen qui veut savoir, être écouté, être servi au moindre prix voire gratuitement. C'est la résultante de l'interaction du libéralisme et de la démocratie<sup>1</sup>.

#### **3.1.3.2) Spécificités de l'Activité Marketing dans la Banque :**

Avant de procéder à l'analyse des actions entreprises par la BEA en Marketing, il est préférable de déterminer les spécificités de la structure du marché bancaire algérien. La structure de marché de l'activité bancaire présente une particularité deux fois double :

- Double marché : si l'on distingue le marché amont des prêteurs, des déposants, véritables fournisseurs de matières premières et le marché aval celui des emprunteurs c'est- à dire des consommateurs de produits fabriqués par le processus de transformation bancaire.
- Double marché également si l'on sépare les particuliers et les entreprises : les premiers aux effectifs plus importants ont une demande individuel limitée, les secondes moins nombreuses ont des besoins nominaux beaucoup plus considérables.

Ces deux types de client du marché bancaire consomment des produits distincts, mais sont susceptibles d'intervenir à la fois sur le marché amont et sur le marché aval.

---

<sup>1</sup>Z. MIKDASHI, *Les banques à l'ère de la mondialisation*, Economica, Pris. 1998.

A l'égard des particuliers, la banque pratique un marketing se rapproche du marketing des biens de consommations pour des grandes entreprises, il s'apparente au marketing industriel.

Au cours des quinze dernières années, alors que la banque rencontrait cette double évolution réglementaire et concurrentielle, les attentes de la clientèle ont aussi connu de profondes mutations : particuliers et entreprises ont de nouvelles exigences et perceptions de la banque.

Pour s'adapter les banques ont dû avoir plus largement recours aux outils de Marketing que sont la politique des produits et services, la politique des prix, la politique de distribution et la politique de communication.

### **3.1.3.3) Les Outils du Marketing :**

Pour la BEA, le Mix Marketing n'est pas pris en charge dans sa totalité. Nous constatons les observations suivantes:

#### **a) La politique des produits et services**

La nature même de la matière première de l'activité bancaire est à l'origine d'une conception spécifique de la politique de produit : la possibilité de création de produits nouveaux est potentiellement illimitée mais parallèlement, placée sous étroite surveillance des pouvoirs publics du fait de risque de toxicité de l'économie nationale.

La multiplication des produits et services proposés par la banque est à l'origine de son développement, en dépit de la fréquente supériorité de l'optique technicienne sur l'optique commerciale dans la conception des produits et services nouveaux.

La BEA a mis en place plusieurs nouveaux produits pour répondre aux besoins de sa clientèle. Pour les particuliers, nous avons cité les derniers nés de sa gamme pour les prêteurs. Nous pouvons ajouter des nouvelles formules d'emprunt destinés aux emprunteurs particuliers : prêts achat véhicule, prêts consommations et prêt pour achat d'un immobilier.

En ce qui concerne les entreprises, la BEA a engagé des réflexions sur les modes de financement des PME/PMI. Pour l'ancienne clientèle, la BEA s'est engagée dans des conventions-cadres préférentielles avec ses partenaires de toujours<sup>1</sup>.

Comme service connexe, la participation de la BEA dans le marché financier représente la dernière progression enregistrée. Il faut noter que la Fonction Ingénierie Financière n'est pas mis en service jusqu'à aujourd'hui.

#### **b) La politique des prix :**

La politique des prix n'est plus un outil Marketing de peu d'intérêt, depuis la réactivation de la concurrence, même s'il s'agit d'activité soumise à la surveillance de pouvoir public pour des motifs d'ordre économiques.

Depuis la LMC, les banques sont tenues d'afficher les conditions générales des opérations qu'elles effectuent. Cette nouvelle mesure a eu un double impact sur la concurrence qui se manifeste par les conditions de banque pratiquées et les modalités d'informations mises en œuvre.

La libération des prix des services bancaires rend nécessaire l'application du devoir d'information qui doit révéler la réalité de la concurrence par les prix entre les banques.

Dans ce point, la BEA offre des conditions préférentielles comme le cas dans les conventions cadres avec ses principaux clients.

---

<sup>1</sup> C'est le cas de Sonatrach, qui a signé avec sa banque BEA une convention préférentielle pour la maison mère et ses filiales détenue à 50 % en mai 2003.

Généralement, nous pouvons percevoir les variations des prix des produits offerts par la BEA à travers la fluctuation de son taux d'intérêt de référence monétaire où bien de ses commissions<sup>1</sup>.

A la BEA, la politique des prix ne représente pas un atout de compétitivité actuellement. Elle est fonction en générale des conditions réglementaires dictées par la BA<sup>2</sup>.

***c) La politique de distribution :***

La politique de distribution de la banque vise des objectifs de productivité et de rentabilité des agences, objectifs de diversification de ses services tournés vers le conseil.

Pour cela, la BEA s'est initié à une politique d'expansion qui vise à avoir au moins deux agences dans les grandes villes. La deuxième action touche une tentative de catégorisation des points de vente (agences), il s'agit de segmenter le réseau en plusieurs catégories d'agences (agences sur site, agences universelles, agences entreprises et agences particuliers et ménages). Cette démarche est destinée à permettre à la clientèle commerciale de disposer d'espaces adaptés et de services personnalisés.

Actuellement, seules les agences site sont bien classées vu la simplicités de leurs caractéristiques (généralement, elles sont situées à l'intérieures des sites industrielles et leurs clientèles sont composées des entreprises et du personnel actives dans ces sites).

***d) La politique de communication :***

Dans notre pays, les réformes visant l'adaptation du système bancaire et financier au contexte d'économie libérale sont en cours. Dans cette situation l'approche Marketing devient incontournable et constitue un facteur déterminant de compétitivité.

Nous avons présenté les actions concernant la communication interne comme facteur déterminant dans la gestion des ressources humaines. Pour ce qui est de la communication externe destinée à promouvoir les produits et services de la BEA, nous avons constaté que cette politique est peu développée.

Pour les supports, généralement, la BEA utilise les dépliants comme moyen de présentation des nouveaux produits. Une seule campagne publicitaire a vu le jour à la BEA en 2001, cette campagne à coïncider avec le lancement du nouvel enseigne.

Pour le Marketing Industriel, la BEA s'est engagé dans un Marketing de proximité en direction des PME/PMI. Nous évoquons les réunions tenues avec les chefs d'entreprises (PME/PMI) dans le cadre des présentations des nouveaux modes de financement<sup>3</sup>.

Enfin, il faut rappeler que la BEA utilise un moyen de communication externe depuis sa création, il s'agit de la participation à la Foire Internationale d'Alger dans toutes ses éditions. Elle a développée ce moyen en participant à toutes les manifestations économiques qu'elles soient internationales, nationales ou régionales.

***3.1.4) LA QUALITE DE SERVICE OBJECTIF STRATEGIQUE A LA BEA :***

Aujourd'hui, il est rare de lire une note de service, un journal, sans que "la qualité de service" ne soit abordée et répétée; c'est le cas à la BEA. C'est à croire que le fait de la rappeler à toutes les occasions, elle finira par se réaliser d'elle-même.

---

<sup>1</sup> Elles sont en générale fixes et ne changent que rarement.

<sup>2</sup> En particulier le Taux Directeur de Banque Centrale, qui représente le taux d'encadrement des taux au jour le jour par la banque centrale. Il est représenté par deux taux plancher et plafond qui constituent les deux bornes extrêmes.

<sup>3</sup> À partir du 2<sup>ème</sup> semestre 2001, des visites et des rencontres sur les sites de la clientèle composée des chefs d'entreprises ont été organisé avec la participation du staff dirigeant de la BEA, ainsi que les représentants locaux et régionaux.

En fait, avant ce refrain, nos entreprises qui ont fonctionné dans économie fermée, loin de toute logique compétitive, se sont subitement confrontées à une nouvelle forme de gestion, et ce, dans le cadre de l'économie de marché, caractérisée par une forte concurrence.

Pour le secteur bancaire, une nouvelle forme de concurrence commence à apparaître dans le paysage bancaire. Des moyens énormes, humains et matériels sont investis en la matière par les banques privées et les filiales de grandes maisons américaines et françaises.

Cette nouvelle donne, n'a pas échappé à ses dirigeants qui ont déjà lancé un certain nombre de chantiers, dont quelques-uns ont connu un début d'exécution, et dont le but est d'améliorer les services rendus à la clientèle.

La BEA est tenu de se redéfinir et de se moderniser pour faire face à la concurrence nationale et étrangère. La qualité de service est, à ce titre, le cheval de bataille. Il va sans dire que cette qualité ne peut s'acquérir qu'avec les nouveaux moyens de communication.

Des efforts ont été entrepris par le réseau des agences, la comptabilité générale et les différents sous-traitants pour assainir les comptes de la banque, renouveler l'outil informatique et généraliser le système Delta.

Ces efforts de développement et de modernisation du réseau commercial ont pour but, certes, d'améliorer les conditions de travail du personnel en place, mais aussi d'offrir un meilleur accueil à la clientèle et une pleine satisfaction de ses besoins.

Avant de décrire les différents facteurs de qualité intervenants au niveau de l'agence, il faut savoir que c'est là que les enjeux se trouvent. Dans ce point, nous allons présenter quatre grandes dispositions prises par la BEA :

#### **3.1.4.1) L'aspect Extérieur de l'Agence :**

Parlant de l'image visuelle de la banque, le Directeur de la Communication a soulevé le problème des normes graphiques en tant que vecteur de qualité<sup>1</sup>.

La banque doit inspirer le respect et la sécurité. Cette image offerte au public est déjà le début d'une action commerciale prometteuse.

Depuis 1999, l'aspect extérieur est pris en charge lors de la construction de nouvelles agences. Néanmoins, il reste beaucoup à faire en ce qui concerne les anciennes agences en activité.

#### **3.1.4.2) Premier Accueil du Public : l'Agent de Sécurité.**

De par sa position de premier contact avec la clientèle, le choix du préposé à la sécurité est des plus en plus important.

Sur le terrain, ceux qui ont décidé de confier cette tâche à des sociétés spécialisées ont l'avantage de ne pas s'occuper d'un métier qui n'est pas le leur. Pour la BEA, cette question a été posée mais vu son coût financier et l'existence d'un personnel titulaire chargé de cette tâche au sein des agences, elle a opté pour une deuxième solution.

Cette solution encourage un développement interne de cette activité. La qualité de service s'est aussi de prendre en charge cette catégorie du personnel de la sélection de l'élément à sa tenue propre à l'établissement avec son porte-badge bien apparent qui le distingue du reste de l'effectif.

Effectivement, cette résolution est adoptée dans l'ensemble des agences puisque un badge distinct est distribué ainsi que deux tenues obligatoires pour ce personnel (tenue estivale, tenue hivernal).

---

<sup>1</sup> Il s'agit de M. Hadeff qui a soulevé ce problème en proposant la standardisation des normes graphiques en Décembre 1998.

### **3.1.4.3) Bureau d'Accueil et de Renseignement :**

En période d'efficacité, le Chargé d'Accueil et de Renseignements peut être aussi utilisé pour délivrer les supports publicitaires des produits de la banque, les formulaires à l'ouverture des comptes, présenter le cahier de doléances à la clientèle si besoin est.

Cette fonction de relations publiques est confiée à des hôtesse formées à cet effet. Cette initiative n'est pas encore répandue dans toutes les agences BEA. Seules les agences importantes par leur volume d'activité et par leur emplacement géographique ont adoptées cette action.

Pour apprécier cet apport, il faut avoir été de l'autre côté du guichet, chose qui n'est pas testée au niveau des agences BEA<sup>1</sup>.

### **3.1.4.4) Guichetiers des services :**

Pour la BEA, et jusqu'à une date récente, les guichets étaient réservés, en général, aux nouvelles recrues, qui se retrouvent du jour au lendemain, face à la pression de la clientèle.

Aujourd'hui, ce poste de guichetier est aussi important que celui de chargé de la clientèle. De ce fait, la révision du statut de ce poste de travail s'avère déterminante à fin de :

- ❑ Garder la clientèle acquise ;
- ❑ Limiter les habituels incidents avec les clients;
- ❑ Libérer les responsables, actuellement obligés à chaque fois de rattraper les insuffisances à ce niveau.

Pour rappel, tout effort vers une meilleure qualité de service à ce niveau se concrétise rapidement car, la bonne publicité c'est celle faite par les clients eux-mêmes.

De même pour l'arrière guichet (virements, portefeuille, commerce extérieur), la révision des schémas comptables actuels (suppression maximale des dizaines de liasses nécessaires au déboucement des opérations)<sup>2</sup> ne manquera pas de libérer les services concernés et répondre à temps au besoin de la clientèle.

L'utilisation de l'outil informatique doit être privilégiée et chaque employé, quel que soit son grade ou sa fonction, doit être initié à cet outil.

Cet objectif ne peut être atteint que par la mise à niveau, certes des moyens techniques, mais aussi par la formation, à tous les niveaux chose sur laquelle la BEA enregistre un retard très important<sup>3</sup>.

## **3.2 LA BEA, ACTEUR ACTIF SUR LE MARCHÉ DES CAPITAUX**

L'action sur le marché des capitaux est prise en charge par le Département Portefeuille «Titres». C'est une structure de création récente depuis 1997. Sa création obéit à la volonté de la BEA de jouer un rôle actif dans le processus des réformes économiques et financières engagées dans le pays.

### **3.2.1) PRESENTATION DU DEPARTEMENT PORTEFEUILLE :**

La création de ce Département s'inscrit dans la réalisation du plan de organisationnel cité en première section.

---

<sup>1</sup> Aucune étude post-installations n'a été faite à la BEA pour évaluer les initiatives entreprises.

<sup>2</sup> Il faut noter néanmoins malgré cela plusieurs agences préfèrent garder l'ancien schéma comptable. Cette obstination laisse apparaître un double travail vu que l'adoption du nouveau schéma est obligatoire.

<sup>3</sup> Le personnel interviewé au niveau de l'agence dénonce le manque de programme de formation, tandis que d'autre confirme la centralisation de ces programmes au niveau du siège et les directions régionales.

C'est une structure qui est rattachée à la Direction de la Trésorerie et qui est subdivisée actuellement en deux secteurs : celui des valeurs mobilières et celui du valeurs du trésor.

Le premier intervient sur le marché financier «La Bourse» dans ses deux compartiments primaire et secondaire. Tandis que le second intervient sur le marché des bons de trésors également dans ses deux compartiments primaire et secondaire.

C'est un Département qui a aujourd'hui pour missions essentielles :

- ❑ La gestion sous mandat du portefeuille titres pour le compte propre (la banque) et pour compte de tiers (clientèle).
- ❑ L'activité de conseil pour le compte de l'établissement et de la clientèle.
- ❑ La gestion des fonds mis à la disposition de la structure.
- ❑ La mise en place de procédures et mécanismes de Back-Office.
- ❑ La participation à la politique d'émission des bons du trésor avec la Direction Générale du Trésor public.

Sur le marché primaire, les interventions se limitent à :

- ❑ Répartir la documentation réglementaire reçue (bulletins de souscription, ordres d'achat, prospectus, affiches ou affichettes, etc.) de l'émetteur à travers les agences.
- ❑ Consolider les ordres d'achats ou bulletins de souscription et assurer leur transmission quotidienne à l'Intermédiaire en Opérations de Bourse (IOB) ou chef de file.
- ❑ Suivre en collaboration avec l'IOB ou le chef de file le résultat des souscriptions.
- ❑ Suivre le fichier des souscriptions par émetteur.
- ❑ Actualiser le fichier souscription à partir des résultats validés par la Société de Gestion de la Bourse des Valeurs Mobilières (SGBV) et communiqués par l'IOB.
- ❑ Procéder au virement des fonds, par agence, pour les ordres non exécutés au niveau de la bourse.
- ❑ Remettre aux agences les titres pour les ordres satisfaits.

### **3.2.2) LE ROLE DE LA BEA AU SEIN DU MARCHE FINANCIER :**

Le tableau ci-après renseigne sur les premières interventions de la BEA sur le marché primaire :

**TABLEAU 24 : VOLUME DES SOUSCRIPTIONS (EN NOMBRE D' ACTIONS)<sup>1</sup>**

	<b>ACTION ERIAD SETIF</b>	<b>ACTION SAIDAL</b>	<b>ACTION HOTEL EL AURASSI</b>
Volume global de l'O.P.V	1 000 000	2 000 000	1 200 000
Quote-part de la BEA	200 000		
Montant souscrit	178 272	210 844	120 721
Pour le compte propre	163 524		
Pour le compte clientèle	14 748	210 844	120 721
<b>Par de la BEA en %</b>	<b>17.83</b>	<b>10.54</b>	<b>10.06</b>

Concernant la première opération d'ouverture du capital d'Eriad- Sétif, il a été attribué à la BEA un quota de 200 000 actions à placer auprès du public. Sur la part allouée, 7.37 % des actions ont été souscrites par la clientèle soit 14.748 actions. Nous signalons, à cet effet, que

<sup>1</sup>"L a Banque Extérieur d'Algérie, un acteur actif sur le marché des capitaux", Revue Convergence.

sur le reliquat qui n'a pas été placé soit 185.252 actions, une partie représentant 21.728 actions ont été rachetées par la BADR, chef de file de l'opération.

Le reste soit 163.524 actions ont fait l'objet d'une prise ferme par la BEA et ce, conformément à la convention de syndication signée par l'ensemble des banques et l'émetteur.

En somme, la part de la BEA des souscriptions se situe à hauteur de 17.83% du volume global : donc un peu plus de la moyenne qui est de 14%, compte tenu du nombre de participants qui est de sept institutions (BEA, CPA, BNA, BADR, CNMA, et CNEP).

S'agissant des OPV (Opération Publique de Vente) de Saidal et de EGH El Aurassi, celles-ci ont été souscrites en totalité par le public. Cependant, il faut mentionner qu'aucun quota n'a été alloué au préalable aux banques. Ces dernières ont procédé à la souscription sans plafonnement. Les résultats et l'allocation des quotas ont été communiqués à posteriori par la SGBV.

Quant à la participation dans ces deux OPV, elle ne représente que 10.54% pour l'opération Saidal et 10.06 % pour celle d'El Aurassi ; un peu en deçà de la moyenne.

Il convient de relever la participation appréciable du réseau de la BEA lors des souscriptions :

**TABLEAU 25 : PARTICIPATION DU RESEAU BEA A LA SOUSCRIPTION<sup>1</sup>**

CLASSEMENT	OPV ERIAD SETIF		OPV SAIDAL		OPV EGH EL AURASSI	
	Agences	Nombre d'actions	Agences	Nombre d'actions	Agences	Nombre d'actions
1 <sup>ère</sup>	El Eulma	2.150	Guelma	11.558	Tiaret	9.478
2 <sup>ème</sup>	Palais des Expositions	1.806	Constantine	10.681	Amirouche	8.776
3 <sup>ème</sup>	Ben M'Hidi	1.689	Blida	9.209	Batna	6.802
4 <sup>ème</sup>	Skikda	1.601	Amirouche	8.355	Skikda	5.341
5 <sup>ème</sup>	M'sila	1.127	Sétif	7.310	Blida	5.247

Pour les interventions sur le marché secondaire, appelé la Bourse, il faut rappeler qu'elle n'a ouvert officiellement ses portes que le 13 Septembre 1999, la BEA intervient en qualité d'interface de IOB ERRACHED ALMALI.

Sur ce marché, le département titres agit :

**A. Pour le compte clientèle :**

- ❑ Consolider les ordres reçus des agences et assurer leurs transmissions à notre IOB dans les délais réglementaires.
- ❑ Vérifier la conformité des ordres d'achat et de vente.
- ❑ Suivre, en collaboration avec l'IOB, le résultat de la négociation des ordres de bourse.
- ❑ Suivre les avis d'exécution établis par l'IOB.
- ❑ Vérifier que les agences ont transmis les avis d'exécutions aux clients concernés dans les délais réglementaires.

<sup>1</sup> "L a Banque Extérieur d'Algérie, un acteur actif sur le marché des capitaux", Revue Convergence.

**B. Pour le compte propre :**

- Gérer le portefeuille titres de l'établissement.

En terme chiffre, la participation de la BEA à ce marché est très appréciable puisque le volume des transactions représente 27% du volume global à la bourse depuis le début des cotations, le tableau ci-après renseigne sur le niveau de participation et le dynamisme de la BEA sur le marché Boursier.

**TABLEAU 26 : VOLUME DES TRANSACTIONS DE LA BEA SUR LE MARCHE BOURSIER<sup>1</sup>.**

	ERIOD		SAIDAL		TOTAL	
<b>Part BEA</b>	<b>1.610</b>	<b>36%</b>	<b>2.846</b>	<b>24%</b>	<b>4.456</b>	<b>27%</b>
Autre	2.864	64%	9.235	76%	12.099	73%
Total	4.474	100%	12.080	100%	16.555	100%

Quant à l'opérations de souscription à l'emprunt obligataire Sonatrach, elle a été un succès ; ce qui a poussé la firme émettrice à porter l'encours global à 12 milliards de DA, après un premier emprunt de 8 milliards DA.

Vu le haut rendement que le titre procurait (13% d'intérêt + 2.5% de prime d'émission), la BEA a souscrit, pour compte propre, un montant nominal de 405.120.000 DA pour une souscription réelle de 394.992.000 DA.

L'opération de souscription a été conjointement confiée à la Direction d'Engagement des Grandes Entreprises (DEGE) et à la Direction du Réseau, étant donné que l'opération a eu lieu avant la création du Département Titres, structure ayant vocation à prendre en charge les opérations sur les valeurs mobilières.

Avant l'ouverture de la bourse, le titre était négocié, en hors-cote, en séances hebdomadaires, par un Comité de Cotation qui réunissait l'ensemble des intervenants sous la présidence de la BEA qui était le Chef de File de l'opération souscription à l'emprunt obligataire.

Afin de dynamiser le compartiment obligataire de la bourse qui ouvert ses portes le 18 Octobre 1999 avec l'admission de l'obligation Sonatrach à la cote officielle, la BEA a donné l'ordre à l'IOB de réaliser quelques opérations de vente.

Il est important de rappeler que lors des séances de négociation en hors-cote, il est fait obligation aux institutions participant à ce marché, d'assurer la liquidité du marché, ce qui a amené la BEA à céder 158.870.000 DA en valeur nominale au profit de sa clientèle et, à en acquérir à la valeur nominale pour un montant de 3.080.000 DA.

Il faut noter que la BEA a enregistré un produit d'intérêt de 54.139.800 DA représentant le premier coupon échu le 04.01.1999.

Pour cette structure, les perspectives sont très grandes<sup>2</sup>. Etant donné la nouveauté de cette activité, il est tout à fait normal que l'ossature définitive de la structure ne se mettra qu'au fur et à mesure de l'évolution de l'activité et, dans cette perspective, les deux secteurs actuellement en place, mettront, à leur tour, des sous-structures (services) à même d'accompagner le développement de l'activité.

<sup>1</sup> "L a Banque Extérieur d'Algérie, un acteur actif sur le marché des capitaux", Revue Convergence.

<sup>2</sup> La BEA a pris en charge l'opération de souscription à l'emprunt obligataire de la Sonelgaz en 2005 et elle a participé à la souscription concernant Algérie Telecom en 2006.



Par ailleurs, un secteur «Ingénierie Financière» sera mis en place. A terme, il s'occupera entre autres des activités complexes telles que la conception et la gestion des SICAV et FCP, des opérations de fusions et acquisitions, des prises de participations et rachats via les OPA et les OPE, les études de conjoncture et de conseil en placement pour l'établissement et la clientèle.

### **3.3 LA BEA ET LE FINANCEMENT DU COMMERCE EXTERIEUR**

Financement du Commerce Extérieur représente le savoir-faire de la BEA acquis depuis sa création, elle tente de le développer et de l'adapter au nouveau contexte économique.

L'évolution rapide du cadre législatif à travers notamment la libéralisation totale du commerce extérieur a transformé le paysage économique et financier du pays.

En effet, les réglementations économiques concernant notamment les changes se caractérisent non seulement par une flexibilité de plus en plus confirmée, mais aussi par une évolution de plus en plus conforme aux standards internationaux.

#### **3.3.1) STABILITE REGLEMENTAIRE EN MATIERE DE COMMERCE EXTERIEUR :**

La LMC est l'une des législations algériennes n'ayant subi aucune modification substantielle depuis sa promulgation en 1990, même durant la période d'ajustement, ce qui atténue fortement les facteurs d'incertitude et de doute. Ces facteurs qui gravitent autour du pouvoir souverain des autorités nationales, notamment en matière de change, et permet aux partenaires étrangers d'avoir des relations d'affaires qui s'inscrivent dans la durée.

En matière d'importation de bien, par exemple, la convertibilité du dinar est consacrée, dans la mesure où tout opérateur de Commerce Extérieur régulièrement constitué peut réaliser une importation à la seule condition de détenir les crédits nécessaires en dinars.

A ce niveau, la structure de paiement n'est plus régie par des textes, mais par la seule relation banque/entreprises sur la base de la concertation.

Pour ce qui concerne les services, la convertibilité du dinar est engagée mais elle reste partielle. Par exemple, les services suivants sont réalisables sans avoir à requérir une quelconque autorisation :

- les services de transport et d'assurance directement liés aux importations et/ou aux exportations de marchandises.
- Les contrats d'assistance technique ou de fourniture de services, impliquant des prestations de formation, de montage, de maintenance des équipements et de mise en place de systèmes industriels, connexes à l'importation d'équipements ou à la réalisation d'ensemble industriels.
- Les opérations d'assurance et de réassurance contractées par les compagnies d'assurance résidentes.

De même que tous les services payés par débit de comptes devises de l'importateur, quelle que soit leur nature, peuvent être réalisés sans autorisation préalable.

Au niveau des exportations, il utile de rappeler que l'exportateur a la possibilité de conserver, dans une devise convertible de son choix, 50% du produit de rapatriement des exportations réalisées. Sur cette portion, il est permis à l'exportateur d'individualiser 10% de ses ressources pour une utilisation discrétionnaire.

### 3.3.2) MODES DE FINANCEMENT DU COMMERCE EXTERIEUR A LA BEA :

En ce qui concerne les sources de financement mises à la disposition de la clientèle de la BEA, nous pouvons citer<sup>1</sup> :

- 1.refinancement lettres de crédit ;
- 2.paiements différés;
- 3.crédit acheteur;
- 4.crédit fournisseur;
- 5.lignes de crédit ou accords de financement<sup>2</sup>;
- 6.crédit financier;

Pour ce qui des innovations dans ces modes de financement, plusieurs formules de financement sont en cours d'étude à la BEA, il s'agit des modes appelées "Fonds Islamiques"<sup>3</sup>: El Mourabaha, El Moudharaba et El Moucharaka.

Enfin, nous terminerons par un mode de financement qui constitue son lancement le pas le plus important dans la diversification des modes de financement au sein de la BEA. Le Leasing ou le Crédit-bail qui est une technique relativement ancienne de financement des équipements industriels. Cette technique, apparue en Grande-Bretagne au siècle dernier, s'est développée aux USA et dans d'autres pays Anglo-Saxons.

En Algérie et, sur le plan réglementaire, ce mode de financement est régi par la loi 09-96 du 10 janvier 1996 qui fixe les caractéristiques juridiques du leasing comme formule alternative pour le financement des investissements. Les conditions nécessaires et suffisantes auxquelles le leasing doit satisfaire sont énumérées dans cette loi<sup>4</sup>.

Le développement de ce mode de financement en a fait un outil très attractif par sa souplesse qui s'explique par une adaptation des moyens aux caractéristiques économiques de l'équipement et du marché.

Pour la BEA, le financement du commerce extérieur par des Crédits-bails représente une garantie pour sa réussite dans le segment des PME/PMI vu les avantages indiscutable qu'il procure<sup>5</sup>.

En matière d'exportation, et en plus des crédits destinés à l'acquisition des matières premières, emballages, semi-produits, équipements de rénovation, la BEA peut mettre à la disposition de sa clientèle des crédits dédiés aux exportations elles-mêmes à travers la Banque Islamique de Développement Djedda et l'Arab Trade Financing Program Abu-Dhabi.

Après avoir énuméré les différentes sources de financement pouvant être mobilisées, nous trouvons utile de rappeler d'une manière chronologique le traitement d'un dossier tant au niveau du client que de la banque, et ce, dans l'objectif d'éliminer toute source de retard dans le montage d'un crédit extérieur.

Cet ordre chronologique est le suivant :

- l'expression des besoins de l'opérateur pour le développement de son outil de production.
- la concertation avec la banque pour arrêter la structure de financement appropriée.
- la recherche d'un partenaire.
- la négociation du contrat et son financement.

---

<sup>1</sup> Nous présentons les définitions de ces modes de financement en annexes.

<sup>2</sup> Les lignes de crédits existantes, au niveau de la BEA, sont présentées en annexe.

<sup>3</sup> Nous présentons les définitions de ces modes de financement en annexes.

<sup>4</sup> La loi 96-09 du 10 janvier 1996.

<sup>5</sup> Ce mode de financement n'est pas encore adopté par la BEA malgré le fait qu'il est programmé depuis 2003.

### **3.4 LA BEA ET LE FINANCEMENT DES PME/PMI**

La BEA s'est engagé résolument dans le cadre de la diversification harmonieuse de son portefeuille et sa politique d'appui au programme de croissance, à soutenir de manière effective, le développement du créneau de la PME/PMI.

#### **3.4.1) CONJONCTURE FAVORABLE AU FINANCEMENT DES PME/PMI :**

Les dernières années, se sont présentées sous de très bons auspices. Elles correspondent à une conjoncture bancaire et financière bien meilleur que celle des années antérieurs<sup>1</sup>.

Cette amélioration est la résultat de La conjonction de trois facteurs que sont:

- 1.l'assainissement des portefeuilles des banques nationales<sup>2</sup> et leur capitalisation<sup>3</sup>,
- 2.la stabilisation et l'amélioration du cadre macro-économique et des finances publiques,
- 3.la gestion active des engagements bancaires et le maintien du niveau de collecte des ressources ont permis d'améliorer sensiblement et de façon durable la liquidité de la BEA.

Couplée par ailleurs à une diminution sensible des taux d'intérêt<sup>4</sup> et à une modernisation progressive des modes de fonctionnement de la banque, la situation a permis à la BEA de dégager des capacités nouvelles de financement de l'économie et des entreprises.

Donc, l'amélioration de la situation financière et de la liquidité a libéré la banque des contraintes jusque-là vécues et lui a permis de définir et de se projeter dans de nouveaux choix stratégiques.

C'est ainsi qu'outre la consolidation de l'intervention de la banque dans le financement des grandes entreprises, tant en matière d'exploitation que d'investissement nouveaux, dans la mesure où leur maturation est achevée et leur rentabilité avérée, la BEA s'est jointe ouvertement, à soutenir, de manière effective le financement des PME/PMI et de l'accompagner dans ses différentes phases de développement, en lui offrant des services multiformes et adaptés à ses besoins.

#### **3.4.2) LA DEMARCHE ENTREPRISE PAR LA BEA :**

Pour parvenir à ces fins, la banque a engagé une politique vigoureuse de Marketing de proximité en direction de la PME/PMI qui s'est traduite, à partir du 2<sup>ème</sup> semestre 2001, par des visites et des rencontres sur les sites de la clientèle, auxquelles ont participé le staff dirigeant de la banque, ainsi que les représentants locaux et régionaux, qui ont permis d'identifier les besoins de la clientèle en matière de financement, que ce soit en projets neufs ou en projets d'extension.

Cette action offensive de la BEA s'effectue évidemment de manière réfléchié dans le cadre du respect des règles régissant la distribution du crédit. Cette dernière est basée sur la notion du risque calculé, intégrant les capacités de solvabilité et de remboursement correct du projet, et sur les aptitudes managériales du prometteur à investir tel ou tel créneau.

Cette action s'est accompagnée par la prise en charge, de manière rapide, des nouveaux besoins de cette clientèle tant dans le cadre de ses propres besoins d'extension et/ou de

---

<sup>1</sup> La conjoncture s'est améliorée à partir de l'année 2002. (Rapport Banque d'Algérie, Evolution économique et monétaire en Algérie. Juin 2003).

<sup>2</sup> L'opération assainissement des portefeuilles a pris fin à la fin 2001.

<sup>3</sup> En 2001, une recapitalisation était opérée par la BEA. Il s'agissait de transformer ses titres de Trésor en dotation de capital.

<sup>4</sup> A. REZOUALI, "Recapitalisation et baisse des taux d'intérêt", El Watan Economie. Du 10 au 16 octobre 2005. Algérie.

développement, mais aussi dans le soutien à la réalisation du programme de croissance mis en œuvre par le gouvernement.

Il y a lieu de signaler que pour ce créneau de la PME/PMI, la banque a identifié un besoin de financement de 35 milliards de dinars en 2002 touchant différents secteurs d'activités tels que les travaux publics, les industries alimentaires, ainsi que les services.

La démarche initiée par la BEA l'a amenée naturellement à investir de nouveaux secteurs tels que l'habitat<sup>1</sup>, l'agriculture (recherche et développement, industrie du froid, équipement agricole) et la pêche, tout en consolidant l'intimité des relations avec le secteur des hydrocarbures, clientèle traditionnel et noyau dur du portefeuille de la BEA.

### **3.4.3) LE PLAN D'ACTION :**

Dans le cadre de la réalisation de ses différents objectifs, et pour étayer sa nouvelle démarche, la banque a entrepris et/ou compte entreprendre un certain nombre d'actions visant à traduire dans les faits cette nouvelle vision.

#### **a) Développement des Nouveaux Produits :**

Devant l'émergence de nouvelles activités, d'une part, et la mise sur le marché du programme de privatisation, d'autre part, la banque se prépare à lancer les produits adaptés à ces types d'activités tels que le leasing immobilier professionnel (immobilier industriel, immobilier de services, bureaux), le capital-risque, la prise de participation temporaire dans le cadre de création d'entreprises ou au titre de la recapitalisation des entreprises existantes. Ces produits viendront compléter ceux déjà existants, tel le crédit immobilier aux particuliers, et ceux déjà mis en œuvre avec certaines institutions dans le cadre de conventions spécifiques.

#### **b) Mise en Œuvre Effective d'une Politique de Consortialisation des Crédits:**

Cela permettra de fédérer les moyens financiers du système bancaire pour une prise en charge, en commun, dans le cadre de risque partagé, de projet de taille appréciable que ce soit les projets initiés par les pouvoirs publics ou par la clientèle de la PME/PMI.

#### **c) Mise en Œuvre Effective d'une Politique de Financement Ciblée :**

L'intervention de la banque vise à cibler le secteur productif rentable et à l'assister dans le choix des financements adaptés à ses besoins en vue de le prémunir, aux mieux, des effets de la conjoncture de l'environnement bancaire et financier tant interne qu'externe.

La BEA compte profiter des avantages octroyés par la politique économique nationale et investir les secteurs encouragés par cette dernière. D'où la nécessité de mettre en situation une politique de financement interne.

#### **d) Mise en Place d'une Organisation du Réseau Devant Permettre une Proximité plus Efficace :**

La segmentation du réseau en plusieurs catégories d'agences (agences sur site, agences universelles, agences entreprises, agences particuliers et ménages) est destinée à permettre à la clientèle commerciale de disposer d'espaces adaptés et de services personnalisés.

#### **e) Une Décentralisation:**

Elle vise à permettre une plus grande efficacité se traduisant par une diminution des délais de traitement des dossiers (bien que ce délai ait déjà été sensiblement réduit)<sup>2</sup> et une rapidité dans la prise de décision. Cette action est entrée incessamment dans les faits.

---

<sup>1</sup> Il s'agit notamment des prêts immobiliers aux particuliers.

<sup>2</sup> Les délais de traitement de dossiers du crédit se sont réduits de moitié.

Dans ce cadre, des unités régionales sont nées en 1996 de la division des unités existantes. Il s'agit de :

- l'Unité Périphérie ou Unité Centre II créée de la division de l'Unité Centre Alger.
- l'Unité Tlemcen ou unité Ouest II créée de la division de l'Unité Ouest Oran.
- Et enfin, l'Unité Annaba ou Unité Est II créée de la division de l'Unité Est Constantine.

Ces nouvelles unités ont permis de décongestionner des unités gigantesques en créant à leur côtés d'autres centres de décision ayant autorité sur une partie de leur ancien secteur. La création de ces unités entre dans le cadre de la contribution de la BEA à l'effort à entreprendre dans divers domaines de la vie économique pour rapprocher les centres de décision des activités qui en dépendent.

Dans son principe, la décongestion des services centraux se comprend, il s'agit d'accélérer les prises de décision en facilitant des contacts directs, en réduisant les délais d'examen et de traitement des problèmes posés.

D'une façon générale, la BEA cherche à atténuer les lenteurs qu'une bureaucratie concentrée fait trop souvent supporter aux activités bancaires qui en sont tributaires.

Il demeure entendu que l'ensemble de cette politique doit s'appuyer sur une organisation interne rigoureuse en matière de Système d'Information, qui fait l'objet de soin et de suivi attentif de la part de la Direction Générale de la BEA.

La BEA est donc prête à affronter les nouveaux défis qui se présentent à elle, dont le plus important consiste à transformer la relation habituelle banque/entreprises, où la banque était qualifiée de simple distributeur de ressources, en une relation plus intime et plus équilibrée de partenariat, où chaque partie s'attachera dans son domaine à contribuer au succès des projets réalisés en commun.

## **SECTION 4 : MODERNISATION DU SYSTEME D'INFORMATION**

L'accroissement du volume d'affaire de la banque et la diversification des ses activités ont engendré de nouveaux besoins pour lesquels le Système d'Information actuellement en place ne pouvant répondre tant en matière de gestion que la satisfaction de la clientèle.

Le système actuel basé sur un aspect purement comptable a montré toutes ses limites puisqu'il ne permet pas à la banque de disposer d'une information totalement fiable (erreurs, suspens, etc.).

C'est dans un tel contexte et avec un souci de modernisation que la banque s'est orientée vers un nouveau schéma de développement informatique en tenant compte de toutes les expériences infructueuses<sup>1</sup>.

### **4.1 PREMIERE TENTATIVE DE REFONTE DU SYSTEME D'INFORMATION A LA BEA**

La première démarche adoptée pour la refonte du Système d'Information avait pour but de répondre aux diverses préoccupations de la banque, à savoir :

- une meilleure qualité de services à la clientèle.
- Une efficacité du contrôle des risques.
- Une efficacité du contrôle interne.
- Une grande fiabilité des informations.
- Une exhaustivité des informations de gestion.

Il s'agissait de l'installation du Système Delta-Bank version (V4) en 1999/2000 dans toutes les agences BEA.

#### **4.1.1) CARACTERISTIQUE DU PROGIciel CHOISI:**

La nécessité et l'urgence de disposer d'un système d'information fiable et performant ont amené la banque à envisager l'acquisition et la mise en œuvre de Progiciels Bancaires. A ce titre, le choix porté vers DELTA-BANK réside dans le fait qu'il s'agit d'un progiciel paramétrable qui couvre la partie la plus importante de l'activité bancaire (Agence, Antenne Etranger et Comptabilité) et qui peut être mis en œuvre de manière modulaire<sup>2</sup>.

Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- Une génération automatique des écritures comptables.
- Une base d'information orientée «Client» contrairement à l'ancien système orienté «Compte».
- Une comptabilité multidevises et une gestion de la comptabilité bancaire et auxiliaire.
- Un haut niveau de paramétrage.
- Une sécurité des transactions par le contrôle des accès des utilisateurs.

Comme souligné ci-dessus, le système de gestion de DELTA-BANK est, au plan de l'architecture, modulaire et a pour base d'utilisation deux (02) noyaux (Agence et Central) auxquels il est aisé d'intégrer différents modules tels les Crédocs, les Cautions, les Prêts, l'Analyse financière, la gestion du personnel et de la paie, etc.

---

<sup>1</sup> Notamment, l'installation du Progiciel DELTA-BANK (V4) ancienne version en 1999.

<sup>2</sup> Un système modulaire peut être installé et exploité étape par étape sans que cette démarche n'affecte sa fiabilité et sa rentabilité.

#### **4.1.2) INSTALLATION DU PROGICIEL CHOISI:**

Acquis en Septembre 1995, l'implantation de ce progiciel a connu diverses étapes successives ci-après reprises :

- ❑ Formation des équipes de réalisation au paramétrage du premier ensemble.
- ❑ Paramétrage du sous-ensemble constitué des modules fonctionnalités de l'agence.
- ❑ Démarrage d'une agence pilote.
- ❑ Généralisation des fonctionnalités agences au niveau des agences du réseau de la banque.
- ❑ Formation des équipes de réalisation au paramétrage pour chacune des fonctions.
- ❑ Extension en agence pilote des autres fonctions (crédit, administratif, commerce extérieur.)
- ❑ Généralisation des autres fonctions au niveau du réseau de la banque.
- ❑ Mise en place du nouveau système d'information au niveau des Directions Centrales.
- ❑ Mise en place du nouveau système d'information au niveau du site centrale (centre informatique).

Pour une maîtrise du projet, une organisation interne a été mise en place et qui est constituée de :

1. une direction collégiale composée de trois responsables des fonctions clés à savoir la Comptabilité, l'Organisation et l'Informatique qui avait pour charge le pilotage de ce projet.
2. une coordination technique et administrative assurée par le Chef Projet.
3. des équipes de réalisation et de paramétrage qui avaient pour rôle la construction effective du système (paramétrage, tests, exploitation et assistance à la généralisation).

Entamée au début 1996, la mise en œuvre s'est concrétisée par le démarrage de l'agence pilote Hassiba BENBOUALI et ce à partir du 10 novembre 1996 dont le fonctionnement était satisfaisant et englobe la plupart des parties des fonctionnalités d'une agence notamment :

- les opérations de guichet (versement, retrait, certification de chèques, etc.)
- les opérations d'Arrière guichet (remise de chèques, portefeuille effets, consolidation, compensation, etc.)
- des opérations devises (achat/vente, voyageurs chèques, change manuel, etc.)

#### **4.1.3) EVALUTION DE L'INITIATIVE:**

Ce système s'est généralisé à travers toutes les agences BEA et les Directions Centrales et Régionales mais son exploitation a resté minime. Les causes de cette déficience sont très nombreuses, nous citons celles relevées au niveau des agences BEA Arzew :

##### **➤ Problème du support de travail:**

1. une insuffisance constatée dans le matériel informatique.
2. le problème de formation sur le nouvel outil, puisque le personnel des deux agences n'a eu que quatre heures de formation sur ce nouveau support. Cette formation était programmée au même moment que l'installation du progiciel.

3. absence de flexibilité de paramétrage. Par exemple, pour une simple modification dans le paramétrage, un temps relativement long, plus d'un mois, était nécessaire à l'opération.
4. organisation basée sur une approche statique qui donne une vision partielle de la situation du client puisqu'elle se fonde sur la situation de son compte bancaire.
5. certains modules prévus dans la version Delta V4 n'ont jamais été utilisés au niveau des agences.

➤ **Problème de procédure de gestion:**

1. un double travail pour les agents puisque toutes les activités au sein de la banque n'ont pas abandonnée les supports papiers (pour une simple domiciliation bancaire, l'agent est contrain de saisir plus de 12 liasses sur machine à écrire. Une fois terminer, il se retourne vers le micro-ordinateur pour refaire le travail sur le Progiciel Delta-Bank)
2. la décentralisation du système nous lui donne pas toute l'utilité espéré puisqu'il ne permet pas la compensation interagences et interbancaires.
3. la gestion des fiches clients se fait d'une manière archaïque générant ainsi double fiche client rendant difficile la connaissance exacte du nombre et de la qualité des clients.
4. l'attribution des comptes, quant à elle, est fait à partir d'une saisie manuelle ce qui engendre des erreurs ou des doublons.
5. certains dossiers restent traiter manuellement comme par exemple les crédits ANSEJ, à CMT, CNAC, etc.

Globalement et à travers toutes les agences BEA, deux éléments importants et complémentaires ont été recensés comme étant responsables, en partie, des dysfonctionnements constatés au niveau de l'agence, entraînant une altération évidente de la qualité de travail et de service.

- Le premier élément est relatif au travail manuel qui engendre des charges de travail excessives (le OD, utilisation des laisses, saisie de données aux différentes hiérarchies) avec un risque d'erreur important.
- Le deuxième éléments concerne le service rendu à la clientèle qui reste, à notre sens, en deçà de ses attentes (traitements les des opérations, accueil non personnalisé)

Vu ce qui précède, même si les résultats intermédiaires du chantier de modernisation de la BEA sont probants, elles demeurent dispersées et fortement contrariés par le dysfonctionnements du projet "Phare" de refonte de son Système d'Information, dont les jalons, que sont les modules de traitement des opérations (processus métier), n'étaient toujours pas solidement ancrés. Cette situation présente le double inconvénient puisqu'elle installe la banque dans un environnement de "chantier ouvert" et hypothèque la mise en œuvre des processus subséquents.

A travers ce qui précède, la BEA a décidé une refonte de son Système d'Information. Ce projet est lancé au début de 2005 ce qui veut dire que le premier système initié en 2000 n'a fonctionné que cinq ans.



## **4.2 ORIENTATIONS ET ENJEUX DU PROJET ROC**

La BEA a, depuis le début de 2005, engagé un projet de modernisation de son Système d'Information. Ce projet, baptisé "Refonte des Opérations Clients. (ROC)", est selon le PDG de la BEA, la priorité des priorités pour la Direction Générale de la BEA <sup>1</sup>

Il touche d'une part le Noyau Central de Données qui permettra d'assurer les fonctions de gestion de la comptabilité centrale, les arrêts, les relevés de compte et le reporting légal, et d'autre part, toutes les opérations de la production bancaires: les opérations de Front-Office et de Back-Office des agences, la mise en place et la gestion des crédits amortissables, les opérations du commerce extérieur.

Pivot du mécanisme de performance, le Système d'Information, dont l'extension technique, désigne l'ensemble structuré des fonctions et des informations qui permettent de réaliser des processus, perçus sous trois angles :

1\* Métier : par référence à l'enchaînement ordonné des activités permettant de délivrer au client le produit ou service correspondant à sa sollicitation. Cette succession d'activités met en œuvre des échanges de flux informationnels et matériels (fonds, dossiers).

2\* Pilotage : il s'agit du processus permettant d'orienter le déroulement des activités opérationnelles.

3\* Support : en rapport à l'enchaînement ordonné des activités de gestion des ressources (finances, personnel, etc.)

### **4.2.1) OBJECTIFS & PORTEE DU PROJET ROC ;**

En ce qui concerne la portée stratégique du projet ROC, elle s'inscrit dans la dynamique globale de moyens de paiement de masse initié par les pouvoirs.

Les objectifs de ce projet sont multiples, nous citerons les plus importants :

- adaptation du fonctionnement de la banque à une vision actualisée du métier banquier,
- recentrage de l'activité de l'agence sur son volet commercial, meilleur service apporté à la clientèle.

Trois axes de travail et de réflexions furent privilégiés par la Direction Générale à l'effet d'atteindre les objectifs assignés à cette grande mission.

Le premier concerne la décision devant être prise quant à l'architecture du futur système d'information (centralisation ou décentralisation). Aussi, elle a invité les cadres à entreprendre une réflexion sur les avantages, les conditions de sécurité du système, à la fiabilité du réseau de transmission de données, etc., sur l'opportunité de tel ou tel système.

Le deuxième a trait au volet communication qui devait accompagner le projet qui doit affronter des étapes importantes tant au niveau interne qu'externe. Le client n'est en aucun cas omis par cette compagnie d'information.

Le troisième et dernier axe, relève de la formation qui doit toucher des profils adéquats, stables et permanents de la banque.

Une équipe pluridisciplinaire ayant une compétence terrain et une expertise avérée, a été constituée pour prendre en charge la conception et la mise en œuvre de ses objectifs.

---

<sup>1</sup> Propos recueilli lors d'une journée d'étude organisée le 04/07/2005 à l'Hôtel El Aurassi pour informer le Comité exécutif, les directeurs centraux et régionaux de l'avancement des travaux relatifs Projet ROC.

#### **4.2.2) SYSTEME INFORMATIQUE SUPPORT DU SYSTEME D'INFORMATION:**

Le Système D'Information s'appuie sur le système informatique qui se définit comme l'ensemble des moyens matériels et logiciels assurant la partie automatisée des processus.

Aujourd'hui, les évolutions conjointes des Systèmes Informatique et des techniques de transmission de données en fait de la télématique le mode privilégié d'utilisation de l'informatique dans l'entreprise. L'ordinateur et les terminaux de transmission de données se sont imposés comme des outils communicants associant fiabilité et rapidité.

L'information sous ses diverses formes (textes, sons et images) peut être instantanément expédiée. Au-delà de la simple gestion intégrée de l'entreprise, les applications sont nombreuses et se retrouvent dans de multiples domaines : services commerciaux, banques de données, vidéotex, monétique, E-banking.

De fait, l'intégration continue des évolutions fulgurantes de ces technologies de l'information et des télécommunications s'impose comme le fondement de la pérennité des entreprises.

A cet égard, les banques publiques sont conscientes d'une réalité qui veut que leur pérennité tienne à une optimisation de leur réactivité et à un renforcement de la connaissance de leur clientèle, dans un environnement marqué par les mutations de l'outil informatique (matériel et logiciel) et la montée en puissance des réseaux Intranet et Extranet.

Ce phénomène a attiré de profondes transformations sur l'ensemble des segments de marché (matériel, logiciel, services) orientées vers<sup>1</sup> :

- une migration des grands systèmes propriétaires vers des plates-formes NT/UNIX en architecture client-serveur,
- l'abandon des développements spécifiques au profit des progiciels,
- une émergence des applications Intranet destinées à faciliter et accélérer l'accès à l'information,
- une externalisation croissante des opérations à faible valeur ajoutée (back-office, moyens de paiement, gestion du parc matériel et des réseaux de données),
- un recours croissant aux progiciels (contrôle de gestion, gestion des crédits, trésorerie, gestion électronique de documents,...),
- une intégration poussée des outils de sécurité au sein des systèmes d'information, imposée par leur architecture de plus en plus ouverte et communicante.

Dans l'architecture client/serveur qui s'impose comme le nouveau standard en remplacement des systèmes propriétaires, la micro-informatique avec ces évolutions occupe une place prépondérante. Du reste, la progression sur le terrain de cette nouvelle conception corrobore la loi de Moore, du nom de l'un des fondateurs de la firme Intel, qui prévoit que la densité et la puissance du microprocesseur sont doublées tous les deux ans.

La révolution du microprocesseur s'appuie sur la diminution continue du coût de la puissance de traitement, obtenue grâce à l'action conjuguée des progrès de miniaturisation dans la technologie de silicium et de la fabrication à grande échelle<sup>2</sup>.

Ces progrès technologiques, qui ont également un impact sur l'évolution des réseaux de transmission, lèvent toutes les restrictions imposées aux logiciels par les limites des capacités

---

<sup>1</sup> M. LAFITTE, *Les grands projets de systèmes d'information dans les établissements financiers*, Revue Banque Editions, 2003.

<sup>2</sup>A titre d'exemple, sur les 20 dernières années, le niveau d'intégration sur une puce de quelques cm<sup>2</sup> est passé de 134000 transistors à plus de 6000000 de transistors, entraînant le passage de la vitesse de traitement de 400000 instructions/ seconde à plus de 400 millions d'instructions/seconde. Les capacités de mémoire RAM sont passées de 512000 caractères à 1 milliard de caractères, tandis que la capacité des mémoires de masse a été multipliée par 8000.

matérielles de traitement et de stockage et son systématiquement accompagnés par un perfectionnement corrélatif de la couche logicielle. Ainsi, le système d'exploitation MS-DOS est supplanté par un Windows 2000/XP, offrant des fonctionnalités prodigieuses.

Dans la progression remarquable des fonctionnalités de base intégrées aux micro-ordinateurs, le Web est une réalité au quotidien avec son tissage planétaire qui se densifie chaque jour davantage et qui développe de plus en plus de produits stratégiques dans le sillage du processus de mondialisation et d'ouverture des marchés. Ce service est particulièrement adapté au secteur bancaire où la matière première est de moins en moins physique.

Cette progression, loin d'être à son terme, offre périodiquement des facilités à usage professionnel et domestique, adoptées sans réserves du fait de l'absence de toute contrainte en matière de prix.

L'enjeu se situe dans la capacité de se positionner et d'évoluer dans cet environnement complexe. Dans cette épreuve, les fonctions de maîtrise d'œuvre et de maîtrise de l'ouvrage sont les postes clés à redéfinir en profondeur.

#### **4.2.3) FACTEURS DETERMINANTS POUR LE CHOIX DU SYSTEME D'INFORMATION:**

Dans le cas particulier du secteur financier, le choix du Système d'Information demeure étroitement lié aux facteurs communément associés à la performance des systèmes bancaires :

**a) facteurs d'influence externes** : nous pouvons citer comme facteurs externes :

- la qualité de la formation destinée au personnel bancaire,
- l'adaptation aux évolutions technologiques,
- le maintien d'un environnement compétitif,
- le dynamisme du marché interbancaire,
- la modernité des systèmes de paiement,
- la stabilité de l'inflation et de la monnaie, croissance économique,
- la solidité des emprunteurs et la modernité des entreprises,
- la solidité des déposants et la rémunération des dépôts à terme,
- l'environnement légal et réglementaire.

**b) facteurs d'influence internes**: en ce qui concerne les facteurs internes, les plus importants sont :

- les fonds propres suffisants,
- le personnel compétent et stable,
- la gestion moderne et efficace,
- la croissance prudente,
- l'atteinte d'un volume d'opérations optimal,
- la connaissance approfondie de la clientèle,
- la gestion adéquate des risques,
- l'évaluation fiable des résultats,
- la réaction rapide aux facteurs favorables et défavorables.

Au plan des facteurs exogènes, en ce qui concerne la BEA, les actions multiformes initiées par les pouvoirs publics à l'effet d'enrayer les causes de crises bancaires et de favoriser

l'émergence d'un environnement propice à un fonctionnement efficace du système bancaire sont concrètes et commencent déjà à porter leurs fruits<sup>1</sup>.

Par ailleurs, la conception d'une stratégie de développement d'un système de paiement systémique (chèques, cartes, virement, prélèvements) fait l'objet d'un grand projet impliquant l'ensemble de intervenants, sous l'égide de la BA et avec l'encadrement d'experts internationaux.

En interne, le plan de développement et de modernisation déployé par la BEA se veut complet et conforme aux spécificités du nouvel environnement économique et aux exigences d'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

A ce titre, diverses actions ont été engagées en vue d'élever la qualité de service au rang des standards universels et de rétablir l'image de marque de la BEA. Ces efforts, dont les résultats en leur état actuel manquent de perceptibilité, méritent d'être recentrés, d'autant qu'ils ont déjà permis de conquérir les pré-requis essentiels pour la réalisation des objectifs visés

réalisation d'un nouveau siège de haut standing,

- assainissement comptable,
- généralisation de l'accès au réseau SWIFT,
- connexion de l'ensemble des agences au réseau Mégapack,
- renouvellement du parc informatique et des progiciels de gestion des opérations,
- création d'un réseau de transmission privatif en fibre optique qui permettra de contourner les précarités observées sur le réseau public.

### **4.3 L'ORGANISATION DU PROJET ROC**

L'approche retenue pour ce projet a été orientée selon les besoins fonctionnels. Cela consiste à aborder le projet en utilisant au mieux les synergies et les complémentarités présentes dans la banque afin de :

- maîtriser tous les stades de la construction du résultat à atteindre,
- vérifier la conformité des résultats intermédiaires obtenus,
- anticiper les problèmes,
- garantir les délais,
- favoriser l'adhésion de tous,

L'organisation du projet s'articule en deux grands groupes :

**1. la maîtrise d'ouvrage:** les banquiers et les comptables de la BEA qui spécifient les règles de gestion du Système d'Information et les principes de mise en œuvre organisationnelle. Cette fonction s'intéresse aux solutions fonctionnelles (paramétrage, homologation, site pilote, bascule bancaire) et accompagnement aux changement (procédures, communication, formation).

**2. la maîtrise d'œuvre :** les informaticiens de la BEA qui réalisent le système d'information sur la base des recommandations de la maîtrise d'ouvrage. Cette fonction se charge de solutions techniques (développement informatique, reprise technique des données) et logistique (maintenance, préparation site, déploiement)

La maîtrise d'ouvrage est composée de plusieurs groupe chargés d'étudier les amélioration possibles du système existant et apporter une valeur ajoutée tangible: l'étude du Noyau Central des Données (NCD), l'étude des fiches clients et fiches comptes, l'étude des

---

<sup>1</sup> Baisse du taux d'inflation, baisse de la dette extérieure, mesures pour l'amélioration des performances des entreprises, etc.

opérations de Front-Office et de Back-Office Agences, l'études des crédits amortissables et des garanties, l'études des opérations de commerce extérieur, l'étude de reporting de gestion.

Un groupe est dédié à l'étude des mesures d'accompagnement à mettre œuvre pour faciliter l'appropriation des changements qui vont être opérés.

A titre d'exemple, des valeurs ajoutées vont être générée par le nouveau système d'information ainsi que par la nouvelle organisation et, au niveau de l'agence en particulier et des structures centrales en général.

Une rapidité d'exécution, une meilleure fiabilité de l'information et un allègement des tâches quotidiennes seront observés au niveau du traitement des opérations bancaires.

#### **4.3.1) LES VALEURS AJOUTEES DU PROJET ROC ;**

L'élément fondamental ramené par ce progiciel est la réhabilitation de la vocation commerciale de l'agence et ce, à travers les nouveautés qui concernent principalement le traitement des opérations, allégeant ainsi le travail quotidien, et une meilleure prise en charge de la clientèle.

Pour le traitement des opérations, la majorité d'entre-elles seront automatisées :

- ✓ affectation du numéro de compte automatique.
- ✓ Prise en charge de la comptabilité système.
- ✓ Actualisation des conditions de banque en structure centrale et intégrée automatiquement aux agences.
- ✓ Automatisation des prises de frais annuels de tenu de compte.
- ✓ Automatisation des opérations de reporting légal (statistiques)
- ✓ Automatisation des effets à l'escompte.
- ✓ Nantissement automatique de DAT.
- ✓ Généralisation, du guichet-payeur.
- ✓ Edition de chèques impayés du jour.

Les améliorations<sup>1</sup> auront un impact certain sur l'agence qui pourrait prendre en charge aisément la clientèle :

- ✓ Mise en avant de la notion client
- ✓ Moins de file d'attente
- ✓ Accueil personnalisé grâce à la généralisation de la fonction de chargé de la clientèle
- ✓ Meilleur qualité de service (moins d'erreurs, mission de conseils, proposition de produits)
- ✓ Vision globale de la situation du client.

#### **4.3.2) AUDIT DE L'EXISTANT & PHASE PRELIMINAIRE ;**

Avant de présenter les différents domaines que compose le projet ROC dans sa Fonctions de Maîtrise de l'ouvrage, nous avons trouvé intéressant de revenir sur une phase préliminaire de la construction de ce Système d'Information. Cet intérêt est le fait que des retards considérables ont été enregistrés à cette phase.

Le retard considérable lié à la phase préliminaire de la construction du Système d'Information, a suscité de la part des dirigeants la réaction adéquate qui consiste à recourir à l'expertise du projet de renouvellement du système informatique.

Cet audit, qui est confié à un cabinet spécialisé, avait pour objectifs de déterminer toutes les causes techniques et méthodologiques des difficultés rencontrées et de proposer les scénarios de reprise, privilégiant les voies concrètes et rapides.

---

<sup>1</sup> Les gains attendus du projet ROC par grands compartiments sont présentés dans le tableau : annexe 5

L'intérêt d'une telle démarche, qui s'inscrit dans la perspective de l'installation opérationnelle des progiciels de gestion des opérations et de l'activation des réseaux de transmission de données assurant leur liaison avec le système central, est d'aboutir à l'automatisation rationnelle des processus métiers qui constituent le noyau de tout système informatique bancaire.

La finalisation de ce volet fondamental a le mérite d'ajuster le foyer du système de traitement par la mise en place d'une base de données dynamique et accessible en temps réel. Au-delà, cette assise permettra d'appréhender, en terrain viable, l'extension du chantier aux processus non moins importants, de pilotage et de support, par l'intégration de solutions horizontales. Cette phase ultérieure de développement devra suivre les tendances de l'architecture de l'informatique de l'établissement bancaire, qui se dessinent dans le contexte de la forte pression concurrentielle qui pèse lourdement sur la rentabilité.

Dans la démarche BEA, ces orientations ressortent explicitement dans les diverses actions inscrites à son programme de développement. Les insuffisances à lever pour leur concrétisation se situent au niveau de la gestion opérationnelle des chantiers de mise en œuvre de ces transformations vitales qui se caractérise par une faiblesse dans le processus de mutation, rendant difficiles la coordination, la planification et le suivi de ce grand projet.

Face à ce constat, les dispositions prises par la BEA de recourir à une expertise orientée vers les objectifs cités auparavant contribuent à :

- identifier et résoudre les problèmes liés à l'aboutissement du projet de renouvellement du processus de gestion des opérations (processus métier)
- redéfinir les conditions de sa mise en œuvre (plan d'action, moyens et ressources à mobiliser en interne et éventuellement en externe, délais de réalisation,...)
- fixer les conditions de son exploitation optimale par les utilisateurs et les informaticiens.

Postérieurement à cette opération de transition qui trace les contours d'une organisation fonctionnelle, le développement des processus, de pilotage et de support par une intégration horizontale, participera au parachèvement du projet. En matière de pilotage, la conception tendancielle des Systèmes d'Information Décisionnels consiste à extraire des bases de données opérationnelles les données pertinentes pour la prise de décision, à organiser et stocker ces informations dans des entrepôts de données<sup>1</sup>, et enfin à exploiter ces informations avec des outils d'analyse multidimensionnelle.

#### **4.4 LES DOMAINES DU PROJET ROC**

Le chantier modernisation du Système d'Information "Refonte des Opérations Clients (ROC)" a nécessité une organisation rigoureuse et une délimitation stricte du périmètre d'intervention de chaque compartiment au sein du projet.

Deux grandes fonctions complémentaires constituées de plusieurs domaines, ont été mises en place pour mener à bien cette opération d'envergure.

✓ Fonction Maîtrise d'œuvre

✓ Fonction Maîtrise d'ouvrage.

La fonction Maîtrise d'ouvrage est composée de sept domaines, nous présentons les plus importants parmi elles :

- ★ Domaine Crédits et Garanties
- ★ Domaine Référentiels Transversaux

---

<sup>1</sup> Un entrepôt de données est appelé Data Warehouse. Voir annexe.

- ★ Domaine Agences
- ★ Domaines Reporting
- ★ Domaine Commerce extérieur
- ★ Domaine accompagnement au changement
- ★ Domaine Bascule Bancaire.

#### **4.4.1) NOYAU CENTRAL DES DONNEES ;**

Le Noyau Central des Données (NCD) est le référentiel administratif et comptable de la banque. Il constitue la banque de données de l'établissement, il est créé par la fusion des différentes bases des agences et des structures centrales de la banque. Le NCD est alimenté par la remontée quotidienne des fichiers des agences et des structures centrales, contenant les données comptables (mouvements comptables des comptes et chapitres) et administratives (clients, comptes, chapitres, dossiers). Il est également la source à partir de laquelle sont rendues publiques toutes les informations ou statistiques de la banque (reporting légal et de gestion).

##### **4.4.1.1) Principaux Objectifs :**

Les objectifs de la mise en œuvre d'une base de données centrale sont nombreux :

- regrouper dans une base unique des données comptables et extracomptables de la banque.
- Permettre une cohérence globale de la gestion commerciale des clients sous toutes ses formes (administratives, juridiques, financières, etc.)
- Centraliser les paramétrage du système en vue d'une meilleure cohérence (plan de comptes, conditions générale, conditions d'arrêts, reporting, etc.)
- Sécuriser le système d'information de la banque en un lieu unique (versus informations délocalisées dans autant d'agences et de structures centrales)
- Mettre à la disposition des différents utilisateurs des informations administratives et comptables en temps réel.

##### **4.4.1.2) Rôle du NCD au Plan Fonctionnel :**

Au plan fonctionnel, la mise en place du NCD permet :

- Une meilleure fiabilité des traitements (décomptes d'agios réalisés dans les délais, plus de report d'éditions des relevés de comptes, limitations des demandes de statistiques, du fait que toutes les données sont disponibles dans le même lieu).
- De nouvelles fonctionnalités : production automatique des états de reporting, imputation automatique des agios sur les comptes des clients et comptes internes sans aucune ressaisie en agence.
- Les remontées et descentes de et vers l'agence de fichiers quotidiens sont réalisées automatiquement par le site central après chaque traitement de fin de journée.
- Des contrôle facilités par un accès immédiat aux informations comptables.

##### **4.4.1.3) Mise en Œuvre du NCD:**

Une équipe composée de plus d'une trentaine de personnes était mobilisée pour la mise en œuvre du NCD. La reprise des données a été faite en deux étapes :

- reprise des soldes au 31 décembre 2003.
- Reprise de l'historique du 01.01.2004 au 30.09.2004.

Depuis le 01/10/2004, la remontée des données agences et structures centrales est automatique<sup>1</sup>, et l'alimentation de l'ancien IBM est assurée par le NCD par une passerelle de conversion pour le maintien de la cohérence des données de l'ancien et le nouveau système en parallèle.

#### **4.4.1.4) Organisation Actuelle du NCD :**

Le NCD se compose comme suit :

- *Domaine comptabilité centrale* : composé de 5 personnes, il a pour mission de :
  - Veiller à la justification de l'ensemble des soldes comptables.
  - Réaliser les décomptes périodiques d'agios.
  - Opérer les réévaluations automatiques de fin de mois.
  - Lancer le lettrage des opérations transitant par les comptes de liaisons.
  - Réaliser la clôture de l'exercice.
  
- *Domaine données centrales* : composé de 5 personnes, il a pour mission de:
  - veiller à la cohérence des données entre les agences, structures centrales et le site central.
  - Garantir les données avec la réglementation (numérotation du plan de compte).
  - Prendre en charge quotidiennement les écritures comptables non identifiées versées automatiquement par le système au compte suspens.
  - Garantir la cohérence des données avec les options du paramétrage des divers domaines fonctionnels (redressement des fiches clients et comptes)
  
- *Domaine reporting* : composé de 4 personnes, il a pour mission de:
  - Paramétrer l'ensemble des états réglementaires actuellement exigés par l'autorité monétaire selon leur périodicité (mensuelle, semestrielle et annuelle).
  - Recueillir la validation des états par les experts mandatés par la Direction Générale.
  - Veillez à la réalisation de toute modification de données, décidée par les autorités compétentes.
  
- *Assistance*: le NCD est surtout assisté par la Maîtrise d'œuvre (les informaticiens), qui a en charge:
  - La fiabilité de la production informatique.
  - La mise en œuvre de toutes les infrastructures nécessaires et réseau nécessaire (lignes spécialisées, PCs, imprimantes, etc.)
  - Les développements spécifiques.
  - La relation avec l'éditeur Delta.

#### **4.4.2) CREDITS ET GARANTIES :**

Ce domaine est constitué de 5 éléments issus des différentes structures et agences de la BEA et qui avaient la responsabilité d'étudier les moyens techniques et pratiques pour mettre en place le progiciel Delta version 8. Une approche méthodologique et un plan de travail ont été établis pour cerner d'une part, la problématique de ce volet sensible, et d'autre part,

---

<sup>1</sup> Il faut noter néanmoins que quelques agences travaillent avec une montée et alimentation manuelles des données jusqu'à ce jour. Le problème se pose au niveau du réseau de transmission.



dégager un plan de charge qui s'inscrira dans l'implémentation générale du progiciel ainsi que la détermination des échéances de sa réalisation.

Enfin, il y a lieu de rappeler que le montage financier (l'étude de dossier de crédit et son analyse financière) n'est pas couvert par la version 8 de Delta et par conséquent, il continuera à être traité comme auparavant.

Trois grands axes de réflexion et de travail ont été dégagés par l'équipe de ce domaine. Ces axes ont trait directement au vécu des agences en matière de crédits et de garantie:

#### **4.4.2.1) Etablissement d'un Etat de Lieu :**

Le premier axe a consisté en un établissement d'un état de lieux de la Fonction Crédits en mettant en exergue les points à parfaire.

Il faut rappeler qu'hormis la saisie partielle des cautions et le crédit immobilier, le processus de prise en charge et le suivi des crédits se font manuellement en utilisant la bureautique pour la confection d'OD (Ouverture de Dossier), état sur lequel sont reprises les opérations non paramétrées (liasses).

Ce mode de gestion engendre naturellement une masse de travail pour l'employé, avec un risque d'erreur important, mais aussi une lenteur<sup>1</sup> quant au renouvellement des dossiers de la clientèle.

Faute de système d'alerte et de surveillance pour ce type d'opérations, il en résulte les points ci-après:

- ★ Une comptabilisation manuelle pouvant engendrer, parfois, des retards ou des omissions.
- ★ Un suivi problématique des impayés

L'organisation mise en place et les pointages réguliers et quotidiens effectués ne peuvent, à eux seuls, pallier à ces insuffisances.

De plus, la qualité de l'information comptable et financière est en deçà des attentes du gestionnaire compte tenu de la non crédibilité des données existantes.

Tous ces éléments oeuvrent pour mettre en place un outil à même de régler ces quelques dysfonctionnements.

#### **4.4.2.2) Identification de la Version 8 du Progiciel Delta :**

Le deuxième consiste à prendre connaissance de la version V8 et à dégager les plus values escomptées pour l'activité d'une manière générale et en particulier pour l'employé chargé de ces opérations.

Le nouveau logiciel Delta V8 dédié à la fonction crédit-garanties sera la solution à de nombreux dysfonctionnements, d'autant plus qu'une plus-value certaine sera perceptible au niveau des tâches à exécuter au sein de l'agence. Désormais, plusieurs contraintes administratives disparaîtront pour laisser place à une meilleure qualité de travail. Les fonctionnalités proposées par la nouvelle application sont les suivantes :

- Une comptabilisation automatique; le schéma comptable est intégré dans le système avec par conséquent la diminution des OD, voire leur élimination.
- L'établissement des échéanciers et les tombées de remboursements se feront par le biais de l'outil informatique.
- Une affectation directe des comptes de remboursement à mouvementer.
- Une surveillance quotidienne est assurée par le système pour débiter le compte du client, dans le cadre des impayés.

---

<sup>1</sup> Selon le personnel interviewé chargé de l'exploitation, une ouverture de dossier crédit prend en moyenne 7 jours après l'acceptation de l'octroi du crédit.

- Une alerte est assurée par le système pour les garanties échues (assurance)
- Disparition des liasses.
- Rapidité dans le traitement des dossiers.
- Prise en charge des opérations dans de bonnes conditions.

#### **4.4.2.3) Paramétrage & Tests :**

Enfin, le dernier axe comporte la phase de paramétrage et de test du logiciel. Elle consiste à vérifier la réaction du logiciel aux nombreux tests possibles que ce domaine a entamés. Toutes les combinaisons, suppositions, épreuves liées aux crédit-garanties sont tentées pour vérifier les performances du logiciel et de la qualité du paramétrage effectuée par le domaine. Une fois tous les tests réalisés, la banque a procédé à son homologation sur une plate-forme réelle, dans les conditions similaires à celle d'une agence.

C'est donc après les résultats positifs du banc d'essai que le produit était apte à être installé au niveau de toutes les agences de la banque.

Toutefois, il y a lieu de rappeler que le produit a connu une dernière période d'adaptation et de tests réels, de plusieurs semaines, au niveau de l'agence pilote que le projet ROC a choisi selon des critères de gestion, de fonctionnalité et d'objectifs à atteindre.

#### **4.4.3) REFERENTIELS TRANSVERSAUX :**

Le système d'information Delta fonctionne avec les données qu'on appelle nomenclature ou référentiel, c'est un domaine particulier qui pris en charge le référentiel qui a un impact sur et à travers plusieurs règles de fonctionnement de la banque tels que sur les utilisateurs, les opérations bancaires, les clients, les comptes, etc. ce domaine est appelé Référentiels Transversaux.

#### **4.4.3.1) Flexibilité & Paramétrage :**

Un Système d'Information nécessite pour son fonctionnement un ensemble de programmes informatiques à même de recevoir des données de paramétrage garante d'une bonne gestion bancaire, au plan fonctionnel et organisationnel. Pour cela, la BEA a acquis un système d'information ouvert c'est-à-dire qui lui permet d'intervenir directement dans les conditions de gestion grâce au paramétrage relatif aux opérations bancaires ainsi que par le choix stratégique engagé par l'entreprise (commercial ou productif).

Cette flexibilité de paramétrage était absente lors de l'apparition des premiers logiciels en la matière.

Néanmoins, la prise en charge du volet paramétrage nécessite des précautions, en amont et en aval de l'opération, et un savoir-faire puisque une manipulation erronée peut entraîner des dysfonctionnements très préjudiciables à l'institution.

#### **4.4.3.2) Périmètres D'Interventions :**

Partant d'un constat sur la réalité du système d'information, il nous a été donné de remarquer que plusieurs points du système sont à améliorer pour le rendre efficace et l'adapter à la nouvelle philosophie du projet ROC lequel place le client au centre de ces préoccupations.

De plus, en terme de gestion des habilitations, celle-ci devrait être mieux organisée et codifiée dans le système suivant des caractéristiques à définir, au préalable, par profil.

Pour ces quelques raisons, le périmètre d'intervention de ce domaine comporte les missions suivantes :

- ✓ Etude et ajustement des contenus des référentiels; client, compte et utilisateurs.
- ✓ Etude et analyse des transversaux; gestion des impayés, des lignes d'autorisation, des délégations d'engagement et commerciales.

#### **4.4.3.3) Opérations Engagées par ce Domaine :**

Aujourd'hui la gestion du client et du compte est plus rigoureuse. La nouveauté étant le rôle assigné à la fiche client ainsi qu'à l'attribution automatique du numéro de compte.

Dorénavant, le client sera identifié par un seul et unique numéro (identifiant) qui sera géré par une seule agence. La fiche client est un préalable à toute ouverture de compte. Cela donne à l'utilisateur la latitude de former une image globale de la situation de son client à travers l'ensemble des informations, générales et administratives, et par le biais des différents produits dont il est détenteur. Tout son patrimoine ainsi que les mouvements de ses comptes, par conséquent ses produits bancaires, pourraient être consultés et analysés à des fins de surveillance de risque ou d'approches commerciales.

Le numéro de compte est ouvert d'une manière automatique à la faveur d'un algorithme, à l'inverse de l'ancienne version où la saisie manuelle engendrait incontestablement des erreurs ou des doublons. Le nouveau numéro est donc normalisé et conforme aux directives de la BA. Il sera composé de 12 positions (10+2) dont 2 pour la clef de contrôle (en chiffre)<sup>1</sup>. La codification des produits bancaires y est intégrée ce qui facilitera la lecture et la recherche pour le chargé de la clientèle ou autre analyste. Un client peut avoir plusieurs comptes dans plusieurs agences mais une seule fiche client.

En résumé, l'approche dynamique client remplacera celle statique sur laquelle est basée à présent l'organisation. L'accès et la connexion des agences au site central (NCD) rendue possible grâce au projet ROC permet à l'utilisateur ce type de vision globale du client. De plus, le contenu diversifié de la fiche client, en terme d'informations administratives, réglementaires et commerciale donne la possibilité au chargé de clientèle de mieux cibler son client pour d'éventuelle étude ou lancement de nouveaux produits.

Une numérotation unique propre à l'institution sera la référence pour l'ensemble des produits bancaires qui intégrera le numéro de compte client.

Ce domaine s'attache à cette mission en conformité avec la nouvelle numérotation et aux règles tarifaires et de gestion.

Quant à la gestion des habilitations, des caractéristiques à définir par profil seront codifiées et intégrées dans le paramétrage en vue de donner l'accès à tel ou tel utilisateur pour les applicatifs le concernant. Naturellement, une nouvelle organisation centralisée sera chargée de gérer ce type d'habilitation.

#### **4.4.4) BASCULE BANCAIRE ET TECHNIQUE :**

Le projet ROC connaîtra une phase délicate qui consiste à basculer d'un système informatique Delta V4 source vers un autre système Delta V8 cible. Cette phase nécessite une préparation technique et fonctionnelle, avant, pendant et après la bascule à l'effet d'assurer la continuité du service au niveau des points de vente (agences).

Pour cette raison, deux domaines complémentaires faisant partie intégrante du projet ROC s'attèlent à prendre en charge cette importante mission en s'assurant d'un maximum de garantie pour le succès de cette manœuvre. Le premier domaine intitulé "bascule bancaire et

---

<sup>1</sup> Le numéro du Relevé d'Identité Bancaire contient en plus de ces 12 chiffres, trois chiffres désignant le code de la banque et cinq autres chiffres désignant le code de l'agence concernée par la gestion de ce compte.

déploiement" couvre le périmètre inhérent à la stratégie de bascule et du déploiement bancaire agence, la reprise des données de l'agence, le chronogramme de la bascule et l'initialisation de l'agence. Quant au deuxième domaine; "bascule technique et déploiement", il s'intéresse davantage au volet technique à travers la stratégie de bascule et déploiement technique, le chronogramme de la bascule technique et le développement du kit de génération d'une agence.

#### **4.4.4.1) Fonction Bascule :**

Cette manœuvre consiste en la migration (transposition) des données de l'agence du progiciel Delta V4 à la nouvelle version V8 en veillant à redémarrer, dans cette dernière version, dans de bonnes conditions de traitement des opérations bancaires. L'intégrité des informations doit être assurée ainsi que leur prise en charge par le nouveau système informatique.

L'action de bascule proprement dite qui nécessitera généralement quelques heures effectives au niveau de chaque agence, a requiert, par contre, plusieurs semaines de préparation. Une multitude de points tant fonctionnels que techniques sont passés en revue, à la faveur des contacts réguliers qu'entreprenait ce domaine avec les agences en vue que ces dernières soient prêtes le jour J.

Cette manœuvre a été entamée au début de l'année 2006, après une phase de test et d'homologation où ils ont procédé à la simulation du comportement intégral de la V8 au sein de la banque : agences, structures centrales, la restitution des états, etc. ce qui a donné ainsi l'occasion d'expérimenter en détail le basculement d'une agence et de tirer les enseignements utiles pour le déploiement de la nouvelle version dans les agences.

#### **4.4.4.2) Procédures d'Action :**

Il y a lieu de rappeler que la V8 propose de nouvelles fonctionnalités dans le traitement des transactions bancaires, de même qu'elle prend en charge des opérations que l'ancienne version en était dépourvue. Cela sous-entend qu'un nombre important de données et de dossiers, se faisant en manuel ou semi manuel, devaient être saisis pour être disponibles le jour J.

Il s'agit de trois types d'information à intégrer dans le nouveau système et pour lesquels un scénario propre leur est réservé

*a) Le premier type d'information* a trait aux données traitées initialement dans la V4 telles que celles des DAT, BDC, cautions et aval, chèques et effets, etc. leur récupération sur la V8 est plus aisée, se faisant automatiquement. Néanmoins, certains modules, bien que prévus dans la V4, continuent à être traités manuellement au niveau des agences. Leurs récupération se fera au préalable (avant la bascule) via une base V8, par une reprise manuelle, qui sera installée au niveau des agences à cet effet, pour être ensuite reprise, facilement, sur la nouvelle base.

*b) Le deuxième type d'informations* concerne les opérations hors delta qui se traitent par le biais des applicatif interne à la banque tel que le crédit à la consommation. La prise en charge de cette information se fera à la faveur du kit sous format V8 (convertisseur) que le bureau technique du domaine Maîtrise d'œuvre a développé.

*c) Enfin, le dernier type d'informations* émane des dossiers traités manuellement comme par exemple les crédits ANSEJ, à CMT, CNAC, etc. pour ceux-là, une

grille de saisie est développée par le bureau technique en vue de permettre l'intégration des opérations sous format V8.

Le déroulement de la reprise des données est similaire à tout le réseau d'agences. Par contre, la préparation de chacune variera en fonction de l'état de sa situation opérationnelle (volume des opérations, leur validité, les dossiers et opérations à saisir, etc.). un recensement de l'état des lieux des agences, en la matière, est en cours d'élaboration au niveau des domaines concernés à l'effet d'évaluer, d'une part, l'importance de la tâche à entreprendre, et d'autre part, amener l'agence à collaborer, suivant un plan de travail, arrêté par agence, et inscrit dans un planning général.

#### **4.4.4.3) Schéma de la Bascule :**

Schématiquement, la bascule au niveau de l'agence se fera chronologiquement, comme suit :

- a) Préparation de la bascule** : cette phase débutera très tôt, entre 45 et 60 jours avant la bascule réelle. Elle veillera à la reprise des données, à l'assainissement de certains chapitres, à la formation du personnel, à la préparation physique de l'agence (PC, réseau, câblage, électricité, etc.)
- b) Fermeture de l'agence** : la fermeture de l'agence au public se fera un jeudi après midi pour permettre aux équipes concernées de procéder à la bascule vers la V8 durant le week-end. Le public sera informé à temps
- c) Initialisation de l'agence et intégration des données** : elle consiste en la saisie des données d'initialisation et leur intégration dans le système pour redémarrer en V8.
- d) Ouverture de l'agence au public** : le dimanche mati, le personnel de l'agence travaillera sur le système V8.

#### **4.4.5) DOMAINE AGENCE :**

La nouvelle version Delta V8, referme des solutions aux contraintes posées à l'utilisateur et aux clients, de même qu'elle présente une souplesse dans le traitement des opérations. Elle a des similitudes avec l'ancienne version V4, mais recèle des améliorations concrètes ayant trait aux nouveaux modules de traitements d'opérations bancaires, à la flexibilité dans la prise en charge des opérations et à l'organisation du travail.

Toutes ces améliorations seront donc visibles au niveau de l'agence, lieu où sont initiées et dénouées toutes les transactions de la banque.

Premier contact de la clientèle, baromètre de la qualité de service, d'une banque et de son image de marque, etc. autant d'éléments qui justifient l'intégration du domaine agence par le projet ROC.

ce domaine a la charge de recenser, en premier lieu, les conditions actuelles de traitement des opérations en agences, et en second, analyser la faisabilité de l'implémentation de la V8 au niveau des différents compartiments de l'agence. Un état des lieux a été donc dressé, et des test pour l'homologation du produit son réalisé.

Un examen de toutes les opérations de l'agence mise à part les volets commerce extérieur et crédits et garanties<sup>1</sup> ont été fait par ce domaine.

---

<sup>1</sup> Ces volets bénéficient d'une module spécifique sur la V8 et le projet ROC leur a réservé chacun un domaine.

## CONCLUSION

Malgré que la BEA possède d'indéniables acquis, des atouts sérieux, mais aussi quelques faiblesses qui appellent à une stratégie nécessairement audacieuses. La BEA représente un poids important dans l'économie algérienne, son professionnalisme est reconnu dans le secteur bancaire national. Son réseau en Algérie, mais aussi ailleurs, constitue un atout indéniable. Pour autant, la concurrence prend progressivement ses marques en Algérie, les besoins de l'économie sont importants et la BEA n'est que quelquefois au rendez-vous.

C'est pourquoi, il faut aller graduellement vers un nouveau mode de fonctionnement, développer de nouveaux produits, achever la mise en place du système d'information et avoir une appréciation plus juste des risques. Si le management au sein de la BEA arrive à combiner ces éléments, il peut prétendre d'avoir arrivé à s'aligner avec le mangement des grands banques internationales.

Les points suivants constitueront nos appréciations sur les éléments de développement au sein de la BEA :

**1. Un des moteurs : la décentralisation** : Au plan externe, il s'agit de mieux répondre aux besoins des clients. Au plan interne, il s'agit de donner à l'encadrement tous les moyens, en vue d'assumer sa pleine responsabilité et d'avoir plus grande capacité d'initiative le travail engagé en la matière est déjà important.

Il reste d'aller encore plus loin pour redéployer des forces et faire de sorte que les décisions d'investissement et de gestion se fassent en matière plus proche et plus réactive du terrain. Le BEA fait en sorte que les compétences des régions soient élargies par une plus grande délégation en matière d'engagement et d'investissement, par une maîtrise directe des ressources humaines et par une communication active.

**2. Une nécessité : se doter d'outils de pilotage efficaces** : Aucune démarche quelle qu'elle soit, n'est possible sans pilotage, et tout pilotage, aussi pertinent soit-il est aveugle sans instrument de mesure. Il est donc important que la BEA puisse progressivement se doter d'outils qui lui permettent d'évaluer son efficacité et ses performances des domaines aussi variés que la qualité de ses prestations, la maîtrise de ses risques ou la croissance de sa marge.

**3. Un outil : la concertation** : Les orientations sommairement évoquées répondent aux impératifs du marché et correspondent aux attentes de l'encadrement en vue d'accroître l'intérêt au travail de chacun. Il faut, pour les mettre en œuvre, minimiser les décalages entre stratégie, d'une part, structures et procédures d'autres part : il faut être ouvert à la contribution de chacun pour mettre en place des règles de fonctionnement plus efficaces. Pour ce faire, la BEA s'appuiera sur une approche concertée.

Cette démarche devra s'appuyer sur l'ensemble des acteurs concernés, qu'il s'agisse de l'Etat actionnaire, des instances de régulation, des salariés mais aussi des clients. Tels sont les quelques éléments qui caractérisent le nouveau mode de fonctionnement qui doit permettre à la BEA d'être encore mieux armée pour occuper une place de choix dans le paysage bancaire algérien.

Tout cela n'est possible que si la BEA renforcera le rôle de la Direction Générale autour d'une équipe de management engagé, transparent et loyale.

## CONCLUSION GENERALE

Afin que l'économie nationale puisse entamer une politique de croissance durable, il est nécessaire, vital et urgent que son système monétaire et financier soit complètement restructuré dans son fonctionnement, son organisation et sa régulation, avec pour finalité sa contribution à l'émergence de l'économie de marché diversifiée.

Au terme de ce travail, il n'est pas inutile de souligner que les banques publiques, organisées par secteurs d'activité, n'ont développée qu'une expérience limitée en matière des systèmes de management adoptés dans les pays d'économie de marché. Cette insuffisance est liée principalement au nombre restreint d'entreprises nationales dont elles avaient la charge de financer que leur cycle d'exploitation. Quant au financement de l'investissement, La BAD prenait en charge les besoins des entreprises nationales même en ce qui concerne le financement extérieur.

Durant la période de planification centralisée, les banques publiques ont évolué dans une économie où l'épargne budgétaire prenait le pas sur le reste de l'épargne nationale et où la création monétaire, sans contrepartie physique constituait la forme exclusive de financement.

Les étapes suivantes de l'évolution du système bancaire ont vu la banque publique revenir graduellement à l'intermédiation monétaire pour le financement des entreprises publiques.

La loi sur la monnaie et le crédit, qui a mis en place les nouveaux mécanismes de régulation monétaire, voulait apporter au secteur productif, confronté à la limitation des crédits intérieurs et extérieurs, de nouvelles sources de financement, en organisant l'intermédiation financière et en développant le marché des capitaux.

Malgré les multiples tentatives de modernisation et en dépit de cette loi, le secteur bancaire public continue de fonctionner suivant la même logique de l'économie centralisée, même si le volume des ressources collectées a nettement amélioré, la participation des banques publiques dans le financement de l'économie reste insuffisante et ne répond pas aux besoins de développement.

Nous pouvons dresser un portrait de la situation actuelle des banques publiques, ses principales caractéristiques sont :

- Les banques publiques détiennent plus de 80% de l'actif des banques.
- La persistance des comportements issus de l'économie administrée :
  - position particulièrement confuse de l'Etat- actionnaire.
  - absence d'arbitrage entre la fonction d'intérêt général et les exigences de rentabilité.
- Déficit dans les systèmes de gestion :
  - lourdeur des procédures d'évaluation des crédits,
  - déficit de management,
  - délais longs de traitement des demandes de financement,
  - décisions de financement fondées sur des garanties et non pas sur l'analyse des risques.
- Obsolescence des systèmes de paiement et de communication.

➤ Scandales financiers dans certaines banques.

Les ressources propres des banques sont constituées de dépôts à court terme alors que les ressources longues qui auraient dû venir d'une intermédiation monétaire efficace sont trop insuffisantes pour pouvoir accroître le crédit en direction du secteur économique. Les dépôts à terme ont tendance à se raréfier et alimentent davantage la sphère informelle qui parasite toute l'économie tout en constituant une menace pour les équilibres monétaires et financiers par le volume des ressources qui circule hors banques.

Même si le management des banques publiques n'a pas été en mesure de prendre en compte tous les paramètres nécessaires pour faire fonctionner un système de décision propre à une économie de marché, elles n'ont pas cessé d'opérer des transformations perceptibles depuis quelques années en se lançant dans des programmes d'innovations, de modernisation des systèmes d'informations et réorganisations. Ces transformations avaient pour but d'implanter une structure d'organisation et de gestion favorisant le nouveau style de management.

Il faut savoir que l'environnement de l'activité bancaire, au début des années 90, n'a pas pu insuffler aux banques le besoin de changement. Elles ont continué à reproduire le même style de management compte tenu des pesanteurs qui affectent la gestion du système et des pratiques clientélistes qui se sont développées à l'ombre d'une gestion rigide et éloignée de toute sanction économique. L'inadaptation des banques publiques, aux plans du management, de la gestion du risque, de la comptabilité et de système d'information est encore aggravée par la démultiplication de responsabilités bancaires, financières et industrielles.

De plus, elles ont été, avec le temps, érigées en banques à tout faire, banques universelles. Conçues à l'origine comme des banques de dépôt et de crédit sectoriel, elles interviennent actuellement dans des fonctions diverses sans y être préparées, en termes de métiers et de services d'appui.

A la promulgation de la loi relative à la monnaie et au crédit, L'entreprise bancaire algérienne était entièrement dépendante d'un environnement instable, incertain et contraignant. Elle devait se réformer en profondeur tout en assurant ses missions anciennes.

Il reste toutefois difficile de reconfigurer le paysage bancaire dans la mesure où les autorités économiques se sont toujours substituées aux banques, en procédant par injonctions. Dans ce sens, la réforme du système bancaire passe par l'adaptation des institutions publiques en charge du secteur économique et financier. En effet, tant dans l'organisation, les procédures que dans les formes d'intervention, les autorités monétaires et financières doivent, en profondeur, s'adapter aux exigences de l'économie de marché et à la mondialisation, notamment par plus d'autonomie et par la mise en œuvre de relations contractuelles équilibrées (économie concertée).

Avec l'organisation du marché des capitaux, il était nécessaire de faire évoluer les banques vers la création de filiales spécialisées, centrées sur la gestion d'instruments d'intermédiation bancaire modernes et de produits financiers attractifs. La banque publique est appelée à jouer un rôle d'intermédiaire entre les entreprises et le marché financier, car c'est l'instrument privilégié pour impulser tous efforts de développement du marché financier.



L'objectif est ainsi d'inciter la banque à jouer un rôle actif entre le crédit et le marché financier. Il s'agit de combiner judicieusement l'intermédiation bancaire et celle par le marché en prenant en considération tous les segments de la demande et en instaurant un climat de concurrence favorable à l'émergence d'une offre adaptée. Il faudra définir davantage la demande et ajuster l'offre du marché, mener une analyse approfondie de la fonction économique la plus importante du système bancaire qu'est l'intermédiation financière entre épargnants et enfin, rendre plus performant le système financier, en termes de capacité d'adaptation et de capacité managériale.

En ce qui concerne la BEA, elle a pris comme départ l'ensemble des défis qu'elle devait relever :

- Le défi de rareté : diminution des ressources budgétaires et tarissement de l'épargne des ménages,
- Le défi de technologie : la mise en place de technologies nouvelles nécessite une remise en cause des organisations et des procédures existantes. Il faut se restructurer en permanence pour s'adapter aux changements technologiques.
- Le défi de clientèle : la clientèle devient de plus en plus exigeante et demande des produits nouveaux et une qualité de service supérieure.
- Le défi du professionnalisme : les personnels devront faire l'objet d'un programme de formation, de stages et de perfectionnement afin d'assimiler les techniques bancaires et financières modernes.
- Le défi d'information : la prise de décision nécessite une information fiable et en temps réel, ce qui induit un système d'information moderne (internet).
- Le défi de concurrence : il faut faire face à la concurrence qui devient de plus en plus agressive avec la création de banques privées nationales et internationales.
- Le défi du risque : l'évaluation du risque bancaire nécessite une grande attitude à choisir les projets rentables à financer et d'éliminer ceux à risque.
- Le défi de décentralisation: il convient d'engager la banque sur la voie d'une plus régionalisation afin d'être le plus proche des préoccupations de la clientèle.
- Le défi de modernisation ; elle implique celle du réseau des télécommunications, une plus grande maîtrise du système interne d'information des banques, le traitement électronique des chèques et le développement de la monétique.

Par rapport au schéma managérial de la BEA, il s'agissait d'abord d'appliquer des normes d'organisation et de fonctionnement de nature à pouvoir se libérer de l'Etat gestionnaire.

L'assainissement des portefeuilles et la recapitalisation de la BEA, par le Trésor Public en application des textes législatifs et réglementaires d'encadrement de la profession, a permis cette dernière de faire l'objet d'une réorganisation complète, pour s'adapter à tous les métiers de banques universellement connus, à travers une stratégie ambitieuse de formation des ressources humaines, de l'introduction de moyens informatiques, bureautiques et monétiques performants, et d'une politique de marketing bancaire (avec les services d'appui) en direction de sa clientèle, de manière à mobiliser l'épargne des ménages et à octroyer des crédits pour le financement de projets d'investissements productifs. En outre, la BEA s'est orienté vers l'innovation concurrentielle des différents produits financiers à mettre sur le marché, pour couvrir tous les besoins de financement de l'économie.

La BEA s'est attribuée la charge d'accompagner les restructurations économiques et industrielles, de participer au processus de relance économique et de développer les capacités d'entraînement par sa position stratégique et ce, en référence aux expériences qui ont été menées par certaines banques avec succès dans certains pays.

Dans les pays émergents, la création d'une bourse des valeurs constitue la première étape financière accompagnant la restructuration de l'économie dans le mouvement de la reconstruction nationale. C'est dire toute l'importance que peut revêtir, pour un pays ayant un besoin majeur et urgent de fonds pour son développement économique, l'existence d'institutions comme la bourse et le marché financier, susceptibles de drainer les fonds d'épargne nécessaires aux investissements infrastructurels et économiques vitaux. La BEA a pris en compte ce point dans sa stratégie et elle a travaillé pour pouvoir mettre sur le marché des produits financiers attractifs pour capter les ressources financières thésaurisées et notamment celles du secteur privé. De même, qu'un effort particulier devra être mené en direction des marchés boursiers étrangers.

Enfin, en ce qui concerne le financement et le développement des exportations, il y a lieu de relever qu'elle a un rôle majeur dans l'amélioration du niveau de suivi des financements dans ce secteur puisqu'elle a constitué un savoir faire dans ce domaine qui dépasse 30 ans. Elle devait avoir atteint un niveau acceptable en termes de qualité et de volume de financement. La BEA a joué, à un rôle vital de promotion et d'accompagnement des exportations locales et de financement suivant de formules appropriées d'assurances commerciales. Il y a certainement un coût à ce système appuyé sur l'assurance risque, le crédit au vendeur ou à tiers acheteur, la garantie publique et éventuellement la subvention du trésor, mais les retombées économiques et sociales étaient bénéfiques et durables. Il s'agit d'un véritable moteur du développement économique.

Il est bien évidemment nécessaire que les règles d'un parfait fonctionnement d'un système de management bancaire et financier sont l'organisation technique et juridique, le professionnalisme à travers la formation, l'efficacité dans la durée et l'adaptation continue, et une convergence commune de toutes les institutions concernées vers un objectif clair et défini (le développement, l'emploi, la production, l'exportation,...).

L'amélioration des possibilités de financement de l'activité économique implique l'innovation et le développement des nouveaux produits : le crédits à la consommation, le crédit immobilier, les cartes de crédits bancaires, etc. constituent la trame de ces innovations.

En matière de gouvernance, la BEA a installé les deux niveaux de contrôle interne : comité d'audit et audit interne, en application des procédures réglementaires afin de faire face dans le futur à toute dépassement ou irrespect des règles prudentielles.

L'économie de marché se fondant, sur la notion de concurrence, des mesures de stimulation de cette dernière doivent être prises, de façon à améliorer et à densifier la fonction commerciale au sein de la BEA. La multiplication des banques privées, nationales et étrangères, semble être le meilleur moyen d'atteindre cet objectif.

En ce qui concerne la création des nouveaux instruments financiers, la BEA n'a pas pu développer de telle connaissance. Il faut savoir qu'une coordination et plus de clarification dans le fonctionnement des différents instruments financiers à créer (leasing, Warrantage, Factoring, SICAV, banque de participation, banques d'épargne, Holdings, sociétés d'affaires)

devraient permettre d'introduire des capacités de financement de l'économie. Les autorités monétaires et celles du marché des valeurs mobilières devraient garantir et assurer, avec maîtrise, le fonctionnement et la régulation des différents aspects de telle création.

La BEA est une banque de la réforme, elle est le produit de la réforme, la désignée avec l'ensemble des banques publiques, comme étant la contrainte qui freine le développement de l'économie est une injustice à son compte. La vraie question à poser pour la réforme bancaire est de savoir qu'elle est le périmètre qu'elle doit couvrir.

La BEA à travers les mesures destinées à recentrer la banques sur leur métier de base et l'amener à devenir, elle-même, un opérateur compétitif, dont le principal objectif est centré sur le profit, elle a essayé d de :

- Mettre en place un système d'information fiable et opérationnel
- Réduire la durée de traitement des opérations bancaires ;
- Faire en sorte qu'elles se réapproprie la décision de crédit et s'ouvrir à un système de crédit non administré ;
- Opérer les changements nécessaires, en termes de management et d'organisation, afin d'aller vers une gestion paramétrique de l'économie :
- Initier un nouveau style de management compatible avec une économie de marché par rapport à la prise en compte effective de nombreux et nouveaux paramètres, notamment la recherche aiguë en ressources humaines. Il est crucial, à ce niveau de prendre en compte les critères liés à la formation, l'expérience, l'imagination, la compétence, l'adaptabilité ou la polyvalence.
- Favoriser une structure d'organisation pour promouvoir ce nouveau style de management. Elle doit être progressivement construite sur une base élargie et traduire des niveaux de décision et de responsabilité dès la base. Elle est établie sur le principe de la création de centres de profit.

Un autre champ de bataille pour la BEA, c'est le développement des ressources humaines. Les actions entreprises doivent s'intensifient en matière de :

- La mise à niveau du personnel en fonction,
- Le recrutement de personnel qualifié dans les domaines de la finance,
- La communication et l'information doivent constituées un moyen de gestion de ces ressources.

En ce qui concerne le développement du système d'information, la BEA est dans la phase finale de son projet (ROC). Ce système devra particulièrement aider à la prise de décision. Néanmoins, il permettra :

- la promotion et le perfectionnement des circuits assurant la disponibilité d'informations normalisées, fiables, régulières et adaptées à chaque échelon de la gestion.
- la constitution d'un ensemble de méthodes et de procédures clairement définies et établies en fonction des missions et de l'organisation de la banque ;
- le respect des paramètres de messages (délai, intervalle, période, exactitude précision, niveau de détail, degré d'exception).
- la sensibilisation des cadres par le biais d'une formation appropriée.

Pour son développement commerciale, la BEA est en mesure de :

- l'élaboration de projets nouveaux en partenariat avec les entreprises et les investisseurs ;
- la mobilisation de l'épargne disponible ;
- la mise en place de services financiers destinés tant aux investisseurs qu'aux épargnants ;
- la mise en place de structures de conseil et d'information à la gestion des entreprises pour leur assurer une bonne offre;
- le traitement de façon spécifique des problèmes de financement des secteurs sensibles, stratégiques et/ou porteurs comme la petite et moyenne entreprise, l'agriculture, le tourisme et l'artisanat (des études de produits spécifiques ont été faite au niveau de la BEA).

Pour ce qui de la gestion au niveau de l'agence bancaire BEA et spécialement envers les particulier, tout reste à faire :

- Moderniser l'offre de services et prévoir l'attente de la clientèle en approfondissant la relation commerciale avec ses clients et en élargissant ses offres de services en intégrant les nouvelles technologies ;
- Améliorer la qualité de service, en veillant à sa fiabilité, à sa régularité et à sa continuité.
- Améliorer le dispositif d'accueil de ses clients et de traitement de leurs réclamations, en mettant en œuvre un système d'évaluation externe périodique et régulier ;
- Inscire les nouvelles technologies au sein des métiers de la banque, développer la recherche et l'innovation en intégrant les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'offre;

Qui dit réforme dit changement d'un cadre généralement juridique et passage d'un système à un autre, nous accepterons avec raisons qu'il n'y a pas de meilleur cadre juridique pour l'économie de marché que celui qui favorise l'égalité de traitement et la concurrence sans anomalie. C'est précisément ce à quoi tend la législation bancaire en vigueur. C'est une véritable rupture qu'il fallait organiser avec l'ordre bancaire mise en place. Hors, que dans le contexte de sa promulgation en 90, cette législation était en avance sur le reste de l'économie d'au moins vingt ans.

En fait, la vraie problématique du système de management de la banque publique réside dans le problème de gouvernance qui se pose avec acuité et l'instauration d'une véritable relation client-fournisseur (contractualisation des relations et professionnalismes à tous les niveaux) telle que préconise la loi 10-90 entre la banque et ses usagers sans aucune interférences d'aucune sorte, en laissant libre jeu de la concurrence s'exercer dans le cadre du respect des normes de gestion prudentielles.

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: VARIATION DU NOMBRE D'ETABLISSEMENT DE CREDIT DE 2003 A 2006 .....	7
TABLEAU 2: L'EVOLUTION DU RESEAU BANCAIRE ALGERIEN (NOMBRE D'AGENCE ET SUCCURSALE DE 1967 A 2006) .....	9
TABLEAU 3 : EVOLUTION DE L'ACTIVITE BANCAIRES (1999-2003).....	10
TABLEAU 4 : EVOLUTION DE L'ACTIVITE CREDIT BANCAIRES (1999-2003).....	11
TABLEAU 5 : EVOLUTION DES CREANCES DETENUES PAR LE TRESOR SUR LES BANQUES (1999-2003)	12
TABLEAU 6: L'EVOLUTION DU TAUX DE CROISSANCE ANNUEL (MOYENNE).....	29
TABLEAU 7: L'EVOLUTION DE LA STRUCTURE DE LA MASSE MONETAIRE .....	29
TABLEAU 8: PART BANQUE CENTRALE DANS LES CREDITS A L'ECONOMIE (EN %) .....	30
TABLEAU 9: BILAN DE L'ASSAINISSEMENT PATRIMONIAL DES BANQUES (HORS CAISSE D'EPARGNE) .	72
TABLEAU 10 : REGLEMENTS EFFECTUES PAR LE TRESOR AU TITRE DES CONVENTIONS DE RACHAT ....	73
TABLEAU 11 : OPERATIONS D'ASSAINISSEMENT FINANCIER .....	74
TABLEAU 12 : RECAPITALISATION DES BANQUES Y COMPRIS LA CNEP .....	75
TABLEAU 13 : VALEUR AJOUTEE DES ENTREPRISES PUBLIQUE.....	78
TABLEAU 14 : INCIDENCE DE DISPOSITIF BANQUE-ENTREPRISE SUR LES SOCIETES DE PORTEFEUILLE JUSQU'EN DECEMBRE 1997 .....	79
TABLEAU 15 : DISTINCTION ENTRE GESTION ET LEADERSHIP.....	112
TABLEAU 16 : LE LEADERSHIP TRANSFORMATEUR.....	113
TABLEAU 17: STRUCTURE MECANISTE ET STRUCTURE ORGANIQUE .....	115
TABLEAU 18 : LES CARACTERISTIQUES DES CONFIGURATIONS STRUCTURELLES .....	116
TABLEAU 19 : LES CONCEPTIONS DE LA COMMUNICATION INTERNE .....	125
TABLEAU 20 : QUALITES REQUISES DANS LES DEUX TYPES D'ECONOMIE .....	129
TABLEAU 21 : QUELQUES DIFFERENCES CARACTERISTIQUES ENTRE ACTIVITE INDUSTRIELLE ET ACTIVITE DE SERVICES. ....	130
TABLEAU 22 : SYNERGIE DES DIFFERENTS ETUDES. ....	143
TABLEAU 23 : LES ROLES DU SUPPORT PHYSIQUE.....	154
TABLEAU 24 : VOLUME DES SOUSCRIPTIONS (EN NOMBRE D' ACTIONS).....	215
TABLEAU 25 : PARTICIPATION DU RESEAU BEA A LA SOUSCRIPTION .....	216
TABLEAU 26 : VOLUME DES TRANSACTIONS DE LA BEA SUR LE MARCHE BOURSIER. ....	217

## **LISTE DES FIGURES**

FIGURE 1 : SYSTEME BANCAIRE NATIONAL A LA VEILLE DU PLAN QUADRIENNAL 1970-1973.....	17
FIGURE 2 : SYSTEME BANCAIRE NATIONAL A LA VEILLE DU PLAN QUADRIENNAL 1970-1973.....	27
FIGURE 3 : LE PROCESSUS INTEGRE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE.....	119
FIGURE 4 : REPARTITION DES TROIS NIVEAUX DE PLANIFICATION DANS L'ORGANISATION SELON AKTOUF .....	120
FIGURE 5 : LE CONTROLE DANS LE PROCESSUS DE MANAGEMENT .....	121
FIGURE 6 : LE PROCESSUS DE CONTROLE .....	122
FIGURE 7 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE SERVICE.....	131
FIGURE 8 : REPRESENTATION DU MODELE DE SERVUCTION .....	132
FIGURE 9 : LES TROIS TYPES DE MARKETING DANS LES ACTIVITES DE SERVICES. ....	135
FIGURE 10 : LE CARRE DE LA QUALITE .....	141
FIGURE 11 : MODELE DE LA QUALITE DE SERVICE.....	141
FIGURE 12 : LES FACTEURS DETERMINANTS DE L'IMAGE.....	147
FIGURE 13 : LES FACTEURS DETERMINANTS DE L'IMAGE.....	147
FIGURE 14 : UN SCHEMA DE RAPPORTS POSSIBLES DANS UNE SOCIETE ANONYME.....	157
FIGURE 15 : ORGANIGRAMME TYPE DES ACTIVITES FINANCIERE.....	158
FIGURE 16 : ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE ET CENTRES DE RESPONSABILITE DANS LA BANQUE ..	160
FIGURE 17 : L'ORGANISATION DU CONROLE DE GESTION .....	172
FIGURE 18 : ORGANIGRAMME D'UNE AGENCE BANCAIRE BEA EN 2006.....	183

## REPERES BIBLIOGRAPHIQUES

### 1. OUVRAGES :

- M. AGLIETTA, *Macroéconomie financière : finances, croissance et cycles*, La Découverte, Paris, 2001.
- M. AGLLIETTA, *Macroéconomie financière*, La Découverte, 1995.
- O. AKTOUF, *Le Management entre tradition et renouvellement*, Gaétan Morin. Paris. 1989.
- H. ALAYA; *Les réformes économiques au Maghreb : La finance dans la transition au Maghreb*, HEC Tunis. Alger 1995.
- T. ALBERTINI, J-P. HELFER & J. ORSONI, *Dictionnaire de marketing*, Vuibert, 2001.
- AMMOUR, *Le système bancaire algérien*, Dahlab, 1996.
- G. ARCHIER & H. SERIEYX, *Pilotes du troisième type*, Seuil. Paris. 1986.
- B. AVEROUS & D. AVEROUS, *Mesurer et manager la qualité de service*, Insep Editions. 1998.
- N. AUBERT, *Management : aspects humains et organisationnels*, PUF, Paris. 1999.
- M. BADOUC, *Marketing-Management pour les sociétés financières*, Edition d'Organisation, Paris, 1995.
- H. BENISSAD, *Algérie : De la planification socialiste à l'économie de marché*, ENAG Edition, Alger, 2004.
- H. BENISSAD, *La réforme économique en Algérie*, OPU, Alger, 1991.
- BENNACER, *Les problèmes du personnel dans une de développement*, Edition de L'EHESS. 1977.
- W. BENNIS, *Diriger les secrets des meilleurs leaders*, InterEdition, Paris. 1985.
- L. BERNET-ROLLANDE, *Principes de technique bancaire*, Dunod, Paris, 2004.
- L. BERRY & A. PARASUNAM, *Marketing services*, Free Press. 1991.
- J.J. BOILLOT, *Découvrir l'entreprise*, Sirey. 1990.
- BOUCHIKHI, *L'impact des réformes économiques*, BEDES, 1991.
- CAUDAMINE, *Banque et marché financiers*, Economica, Paris, 1998.
- Collectifs, *L'entreprise et la banque dans les mutations économiques en Algérie*, O.P.U, 1994.
- D. COURPASSON, *La modernisation bancaire*, L'Harmattan, 1995.

- S. COUSSERGUES, *Gestion de la banque, Du diagnostic à la stratégie*, Dunod, 2003.
- S. COUSSERGUES, *La banque: structures, marchés, gestion*. Dalloz, 1996.
- M. CROZIER, *L'entreprise à l'écoute; apprendre le management post-industriel*, InterEdition, Paris. 1991.
- T. DAOUDI, *La banque au Maroc*, Beni Snassen, 1999.
- F. DE FOURNAS, *Espèce de banquiers: Essai de management et de zoologie bancaire*, 2<sup>ème</sup> Edition, Economica, Paris, 1994.
- S. DIATKINE, *Les fondements de la théorie bancaire*, Dunod, Paris, 2002.
- P. EIGER et D. LANGEARD, *Servuction, le marketing des services*. Ed Science. 1999.
- J-M. ERRERA, *Pilotage bancaire et contrôle interne*, ESKA, 1999.
- Y. EUREGLE & R.A. THIETART, *Précis de direction et de gestion*, Les Editions d'Organisation. Paris. 1978.
- J. A. S. GALLIMARD, *Histoire de l'analyse économique*, 1983.
- A. HENNI, *Economie de l'Algérie indépendante*, ENAG, 1991.
- A. HENNI, *Monnaie, crédit et financement en Algérie*, CREAD, 1987.
- L. HERMEL, *La recherche marketing*, Economica. 1995.
- L. HERMEL, *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*. Afnor. 2000.
- L. HERMEL, *Mesurer la satisfaction client*, Afnor. 2001.
- L. HERMEL, *Stratégie de gestion des réclamations clients*, Afnor. 2003.
- L. HERMEL & G. LOUYAT, *La qualité de service*, AFNOR, 2005.
- A. JOSEPH, *Le rationnement du crédit dans les pays en développement : le cas du Cameroun et de Madagascar*, L'Harmattan, Paris, 2000.
- M. LAFITTE, *Les grands projets de systèmes d'informations dans les établissements financiers*, Revue Banque Edition, 2003.
- E. LAMARQUE, *Gestion Bancaire*, e-Node & Pearson Education, 2003.
- LEMAITRE, *Guide du management dans le secteur bancaire*, Edition d'Organisation, 1996.
- J. LENDREVIE & D. LINDON, *Mercator*. Dalloz, 7<sup>ème</sup> édition. Paris. 1993.
- C. LEVELOCK & D. LAPERT, *Marketing des services*, Publ-Union, 1999.
- LEVY, *Le management financier*, Economica, 1993.
- C. LOVELOCK & D. LAPERT, *Marketing des services*, Publi-Union. 1999.
- G. LOUYAT & L. HERMEL, *Qualité de service*. Afnor. 2005.
- J. MATOUK, *Systèmes financiers français et étrangers, Tome 1 : Banques, instruments, institutions et gestion bancaires*, Dunod, Paris. 1991.



- M. MEKIDECHE, *L'Algérie entre économie de rente et économie émergente*, Dahlab, 2000.
- P. MIGANI, *Les Systèmes de Management*, Éd d'Organisation Université. France. 1993.
- Z. MIKDASHI, *Les banques à l'ère de la mondialisation*, Economica, Paris.1998.
- P. MILGROM & J. ROBERTS, *Economie, Organisation et Management*, PUG, Paris, 1997.
- Ministère de la Restructuration, *Vers une nouvelle culture managériale*, OPU, 1996.
- Ministère de l'information, *Système et structure bancaires en Algérie*, 1971.
- H. MINTZBERG, *Structure & Dynamique Des Organisations*, Les Ed d'Organisation. Paris. 1982.
- A. NAAS, *Le Système Bancaire Algérien; De la décolonisation à l'économie de marché*. Maisonneuve & Larose, 2003.
- G. NAULLEAU, *Contrôle de gestion et stratégies dans la banque*, Banque, 2000.
- R. NORMANN, *Gérer pour Croître*, Economica, Paris, 1994.
- R. NORMANN, *Le management des services, théorie du moment de vérité dans les services*, InterEdition, Paris. 1994.
- O'TOOLE, *Le management d'avant-garde*, Les Editions d'Organisation, 1988.
- PEREIRE CONSEIL, *Le guide des métiers de la banque*, Banque Editeur, 1998.
- T. PETERS & R. WATERMAN, *Le prix de l'excellence*, InterEdition, Paris. 1983.
- G. PROBST, J-Y MERCIER, O. BRUGGIMAN & A. RAKOTOBARISON, *Organisation et Management*, Les éditions d'organisation, 2000.
- P-C .PUPION, *Economie et gestion bancaires*, Dunod, 1999.
- M. ROUACH, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, Banque, 1998.
- H. SAVALL & V. ZARDET, *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique*, Economica, Paris. 2004.
- J. A. SCHUMPETER, *Théorie de la monnaie et de la banque; Tome: l'essence de la monnaie*, L'Harmattan, Paris, 2005.
- L. SCIALOM, *Economie bancaire*, La Découverte, 1999.
- A. SERVIGNY, *Economie financière*, Dunod, 1999.
- TEMMAR, *L'organisation institutionnelle de l'économie algérienne*, Ministère de l'Information, 1970.
- R.A. THIETART, *Le Management*, PUF". 1989. Paris.
- M. WEBER, *Economie et Société*, Plon. Paris. 1971.
- M. ZOLLINGER & E. LAMARQUE, *Marketing et stratégie de la banque*, Dunod, 1999.

## 2. THESES & MEMOIRES :

- H. ARROUDJ, *La banque et la gestion du risque de crédit : cas de la banque extérieure d'Algérie*, Thèse de Magister, 2001.
- R. BENMALEK; *La réforme du secteur bancaire en Algérie*. Université Sciences Sociales, Toulouse 1. 1998-1999.
- BOUIADJRA, *Financement du développement et système bancaire : cas de l'Algérie*, Thèse de Magister, 1978.
- B. BOULDJRA. Thèse Doctorat d'Etat
- GAICHA, *conditions de banque et rentabilité bancaire*, Thèse de magister, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, 1996.
- YADEL, *Marché monétaire en Algérie*, Thèse de Magister, 1992.

## 3. COLLOQUES, CONFERENCES ET RAPPORTS :

- BENKHALFA, *Modernisation et réforme bancaire : quelques éléments d'analyse*, colloque international : *Banques et libéralisation*, colloque organisé par Finances Méditerranées, Alger, 20 juin 2001.
- BENOUARI, *"La banque algérienne, enjeux et perspectives"*, colloque international : *Banques et libéralisation*, colloque organisé par finances méditerranée, Alger, 20 juin 2001.
- A. KERAMANE, *Evolution économique et monétaire de l'Algérie*, communication du Gouverneur de la Banque d'Algérie à l'Assemblée Populaire Nationale.
- G. LOUYAT. Séminaire Management des services, 2003.
- G. LOUYAT, Séminaire Vente des services. 2001.
- E. MEGHAOUI, *"L'évolution du secteur bancaire"*, colloque international : L'Algérie sur le chemin des réformes. Colloque organisé par le sénat et le centre français du commerce extérieur, Paris, 18 octobre 2001.
- M. MEDLCI, *La situation économique et financière de l'Algérie et le plan de relance économique*. Colloque International, " *L'Algérie sur le chemin des réformes* ". Alger, le 18 octobre 2001.
- Rapport Banque d'Algérie, *Evolution Economique et Monétaires en Algérie*. Avril 2004.
- Rapport Banque d'Algérie, *Evolution Economique et Monétaires en Algérie*. Juin 2003.

- Rapport du CNES, "*Problématique de la Réforme du Système Bancaire*", 30 octobre 2000, Alger.
- Rapport Conseil National Economique et Social (CNES), Commission de l'évaluation, *La Conjoncture Economique et Sociale 2000 & 2001*.
- Rapport CNES, Evolution Economique et Monétaire en Algérie. 2001.
- Rapport FMI, *Algérie: stabilisation et transition à l'économie de marché*. Washington. 1998.

#### **4. REVUES, JOURNAUX :**

- Y. A; *2002 sera l'année de la réforme bancaire, selon M. MEDLCI*. La Phare N° 29. Septembre 2001.
- Actualité Economique, N°2, Mars 1986,
- G. AMRIOU, *Les banques, les réformes, la dette et le plan de relance*. Le Quotidien d'Oran. 21 octobre 2003.
- G. AMRIOU, *50% des ressources collectées ne sont pas transformées en crédit : Banques publiques cherchent «clients crédibles»*, Quotidien D'Oran ; N° 3429. 2 avril 2006.
- G. AMRIOU, *Rapport de la banque mondiale : l'Algérie lance une contre expertise*, Quotidien d'Oran ; N° 3643. 2 mai 2006.
- Annuaire Statistique de l'Algérie, N°19, 2001
- Banque Magazine, du n°632 au n°658, 2002,2003 et 2004.
- Banque Magazine, supplément au n°639, Septembre 2002.
- Banque Magazine, supplément au n°650, Septembre 2003.
- A. BENYAHIA, entretien de M. MEKKIDECHE, Vice-président du CNES, *Réforme Bancaire : les banques privées en question*. El Watan. 04 Décembre 2002.
- B. CHOUAM, *Expérience de la privatisation en Algérie*, Revue Algérienne d'Economie et Gestion. N°2. Mai 1998.
- G. DONNADIEU, *Entreprise & Personnel*, N°318. Octobre 1990.
- M. E; *Banques, la modernisation est encours*. MOCI n° 1548. 30 Mai 2002.
- El Watan, *La banque mondiale et le secteur privé algérien*. 09 Septembre 1998.
- S. DIB, *Les banques de la réforme*, El Watan Economie, du 23 au 29 Octobre 2006.
- Journal des économistes et des études humains. Volume 5. N°4. Décembre1994.

- A. B. Kamel; *La croix et la bannière, souligne les habitués des lieux*. Le Phare. N° 29. Septembre 2001.
- La Tribune, *Déclaration de M. Oussedik membre du CNES*, 24 Novembre 1997.
- La Tribune, *Réforme bancaire piétiné*. 16 Décembre 2002
- Le Monde, 20 janvier 2003.
- Le Phare, n° 9, janvier 2000.
- Le Phare, n°30, Octobre 2001.
- Les Cahiers du CREAD, n°46/1998.
- L'HEBDO, n°50, 11 décembre 1997.
- L. MALKI, *Le CPA, la dernière ligne droite avant la privatisation*, *El Watan Economie*, du 23 au 29 Octobre 2006.
- Marketing Magazine, N° 46. Janvier 2000.
- Mensuel d'Information ROC. Journal d'information interne à la BEA (lié au projet de la Refonte des Opérations de Clients).
- Mutation, n°00, mai 1991.
- O. MARSAUD, *Le système bancaire en Algérie; sur les pas de la réforme et de la modernisation*. Afrique du Nord. 30 juin 2005.
- G. OUKAZI, *Temmar : il y a eu zéro privatisation*, le Quotidien d'Oran, 7 novembre 2002,
- Problèmes économiques, N° 2701, 21 février 2001.
- Problèmes économiques, N° 2721, 11 juillet 2001.
- Revue Banque; Supplément Informatique, Octobre 2006.
- Revues Convergence. Journal interne de la Banque Extérieur d'Algérie. De 1997 à 2005.
- Revue d'Economie Financière : *Fonctionnement des systèmes bancaires et financiers*, N°81. PUF. Octobre 2005.
- Revues MediaBANK. Journal interne de la banque d'Algérie.
- A. REZOUALI, *Recapitalisation et baisse des taux d'intérêt*, *El Watan Economie*. Du 10 au 16 octobre 2005. Algérie.
- S. SLIMANI, *Processus de privatisation : Le degrés zéro de la transparence banques de la réformes*, *El Watan Economie*, du 23 au 29 Octobre 2006.
- Supplément au MOCI, *Le système financier algérien; chantier prioritaire*, N°1548. 30 mai 2002.
- F. ULGEN, *Economie monétaire et dynamique Schumpétérienne d'évolution économique*. Innovation. Cahier d'économie de l'innovation, N°4. 1996.

## 5. DOCUMENTS OFFICIELS :

- Décret législatif 93-10 du 23 mai 1993 relatif à *la bourse des valeurs mobilières*.
- Décret exécutif 94-415 du 28/11/1994 fixant *les modalités d'application de l'article 24 du décret législatif 94-08 du 26/04/1994 portant loi de finance complémentaire pour 1994*.
- Disposition de la loi 88-01 du 17 janvier 1988 portant *autonomie de l'entreprise*.
- Dispositions législatives et réglementaire relatives aux *conditions de constitution et d'installation de banques et d'établissements financiers en Algérie*, Avril 2001.
- Instruction de la Banque d'Algérie 16-94 du 09 Avril relative *aux instruments de conduite de la politique monétaire et au refinancement des banques*.
- Instruction de la Banque d'Algérie du 22 Avril 1995
- Instruction Interne déterminant l'organisation et le fonctionnement des structures de la BEA.
- Loi 62-144 du 13 décembre 1962 portant *Création et fixant les statuts de la banque centrale d'Algérie*.
- Loi de Finance 1971.
- Loi de Finance 1972.
- Loi 86-12; du 19 Août 1986, *Relative au régime des banques et du crédit*.
- Loi 88-01, du 12 janvier 1988 portant *loi d'orientation sur les Entreprises Publiques Economiques*.
- Loi 90-10; du 14 avril 1990, *Relative à la monnaie et au crédit*, modifiée et complétée.
- Loi 96-09 du 10 janvier 1996.
- Loi 2000-03 du 05 août fixant *les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications lève le monopole de l'Etat dans le secteur de la poste et de télécommunications*.
- Ordonnance 67-204 du 01 octobre 1967 relative à *la création de la Banque Extérieure d'Algérie*.
- Ordonnance 95-22 du 26 août 1995 relative à *la privatisation des entreprises publiques*.
- Ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995 relative à *la gestion des capitaux marchands de l'Etat*.
- Règlement 92-01 et l'instruction d'application 70-92 portant *organisation et fonctionnement de la centrale des risques*.
- Règlement 92-02 portant *organisation et fonctionnement de la centrale des impayés*.

- Règlements de la Banque d'Algérie depuis l'application de la loi 90-10 relative à *la monnaie et au crédit*.
- Différents textes réglementaires : règlements de la Banque d'Algérie et le Code de Commerce.
- Convention préférentielle de la BEA signée avec SANATRACH /SPA et ses filiales détenue à 50 %. 2003.
- Notes Internes, à la BEA
- Notes d'information de la BEA.

## **6. SITES WEB:**

- [www.Afnor.fr](http://www.Afnor.fr)
- [www.afrik.com](http://www.afrik.com), O. MARSAUD, *Le système bancaire en Algérie : sur les pas de la réforme et de la modernisation*, 30 juin 2005.
- [www.algeria-interface.com/new/article](http://www.algeria-interface.com/new/article), *Privatisations: les banques attendront*. 30 avril 2003.
- [www.algeria-interface.com/new/article](http://www.algeria-interface.com/new/article), *Les banques étrangères renforcent leur présence à Alger*. 30 avril 2003.
- [www.algeria-interface.com/new/article](http://www.algeria-interface.com/new/article), *Les dysfonctionnements du secteur bancaire algérien*. 30 avril 2003.
- [www.algeria-interface.com/new/article](http://www.algeria-interface.com/new/article), *Banques publiques : arrière, toutes*. 30 avril 2003.
- [www.algerie-dz.com](http://www.algerie-dz.com), A. WAHID, *Banques, pour dynamiser l'investissement en Algérie*, Liberté, Janvier 2005.
- [www.allAfrica.com](http://www.allAfrica.com)
- [www.ambalgott.com](http://www.ambalgott.com)
- [www.analyste.fi](http://www.analyste.fi),
- [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)
- [www.cnes.dz](http://www.cnes.dz)
- [www.coranet.radicalparty.org](http://www.coranet.radicalparty.org)
- [www.Liberte-algerie.com](http://www.Liberte-algerie.com), F. MEDJAHED, *L'informel menace les banques en Algérie*, 10 mai 2005.
- [www.univ-tlse1.fr](http://www.univ-tlse1.fr).

## ANNEXES

**Annexe 1 : L'évolution des crédits à l'économie du système bancaire (BNA –BEA – CPA)**

**Annexe 2 : Configuration du système bancaire algérien en 2001**

**Annexe 3 : Organigramme centrale de la BEA en 2000**

**Annexe 4 : Organigramme centrale de la BEA en 2004**

**Annexe 5 : Valeurs Ajoutées Identifiées à Travers les Etudes Entreprises**

**Annexe 6 : Ordonnance 67-204 du 01 octobre 1967 relative à la création de la Banque Extérieur d'Algérie.**

**Annexe 7 : Loi 86-12; du 19 Août 1986, Relative au régime des banques et du crédit.**

**Annexe 8 : Loi 88-01, du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les Entreprises Publiques Economiques.**

**Annexe 9 : Loi 90-10; du 14 avril 1990, *Relative à la monnaie et au crédit*, modifiée et complétée.**

**Annexe 10 : Guide d'entretien.**

**Annexe 11 : Mode de Financement à la BEA.**

## ANNEXE 1

### L'EVOLUTION DES CREDITS A L'ECONOMIE DU SYSTEME BANCAIRE (BNA – BEA – CPA)<sup>1</sup>

(Base 100 = 1971)

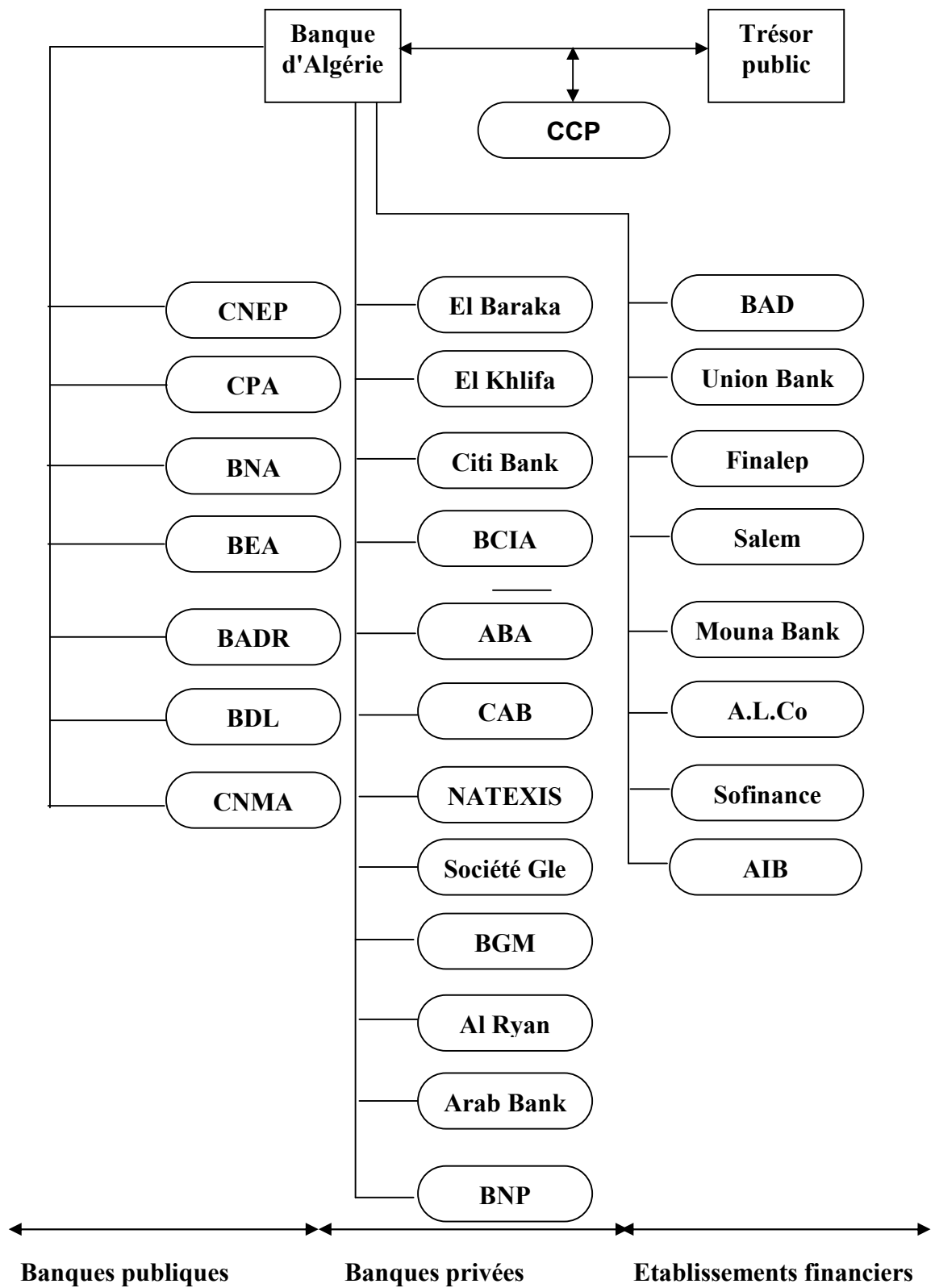
Année	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Crédits à l'économie -Banques -Institut d'émission	2.147	2.112,5	2.339,5	2.464,2	2.919,4	3.743,4	5.947	5.786	6.536	12.339	14.583	20.544	27.481	35.265	40.109	49.170	57.235	65.711	85.686	109.692
	847	1.025,7	1.133,5	1.381,7	2.131,5	2.900	4.974	5.345	5.551	8.985	9.711	14.220	17.842	25.581	31.258	41.510	45.361	53.592	62.725	82.321
	1.300	1.086,8	1.206	1.142,5	787,9	843,4	973	441	985	3.354	4.872	6.324	9.639	9.684	8.851	7.660	11.074	12.119	22.961	27.371
Indice de financement bancaire	15	18	20	24	38	52	89	96	100	162	175	256	321	460	563	748	817	965	1130	1483
Indice d'évolution des avances de l'institut d'émission	131	110	122,5	116	80	85,5	99	45	100	340	495	642	978	983	898	778	1124	1230	2331	2779

<sup>1</sup> Rapport FMI : "Algérie ; stabilisation et transition à l'économie de marché". Washington. 1998.



ANNEXE 2

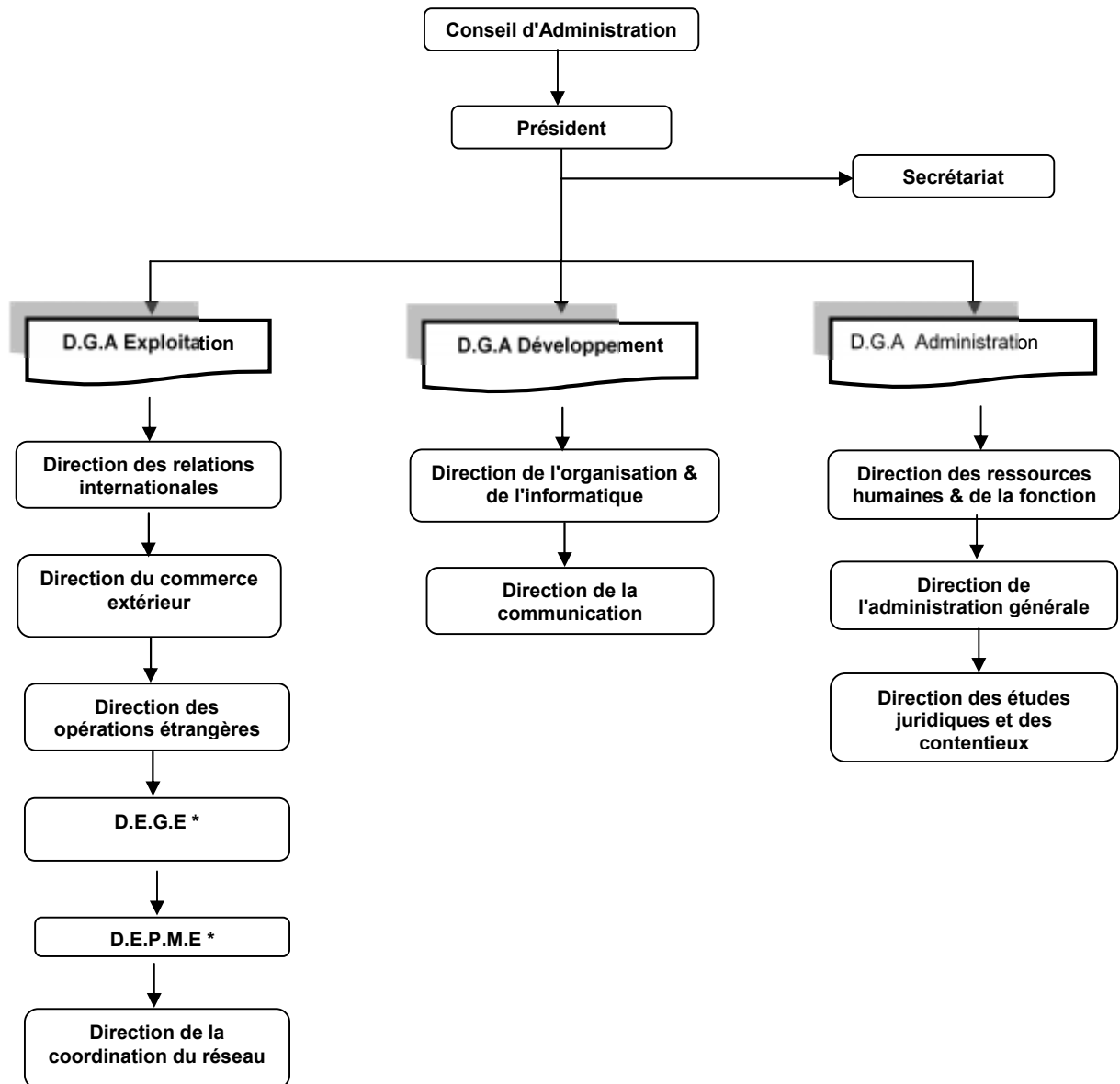
CONFIGURATION DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN EN 2001<sup>2</sup>



<sup>2</sup> A. NAAS, Le Système Bancaire Algérien : de la décolonisation à l'économie de marché, Maisonneuve & la Rose, Paris, 2003. Pg 284.

### ANNEXE 3

#### ORGANIGRAMME CENTRALE DE LA BEA EN 2000

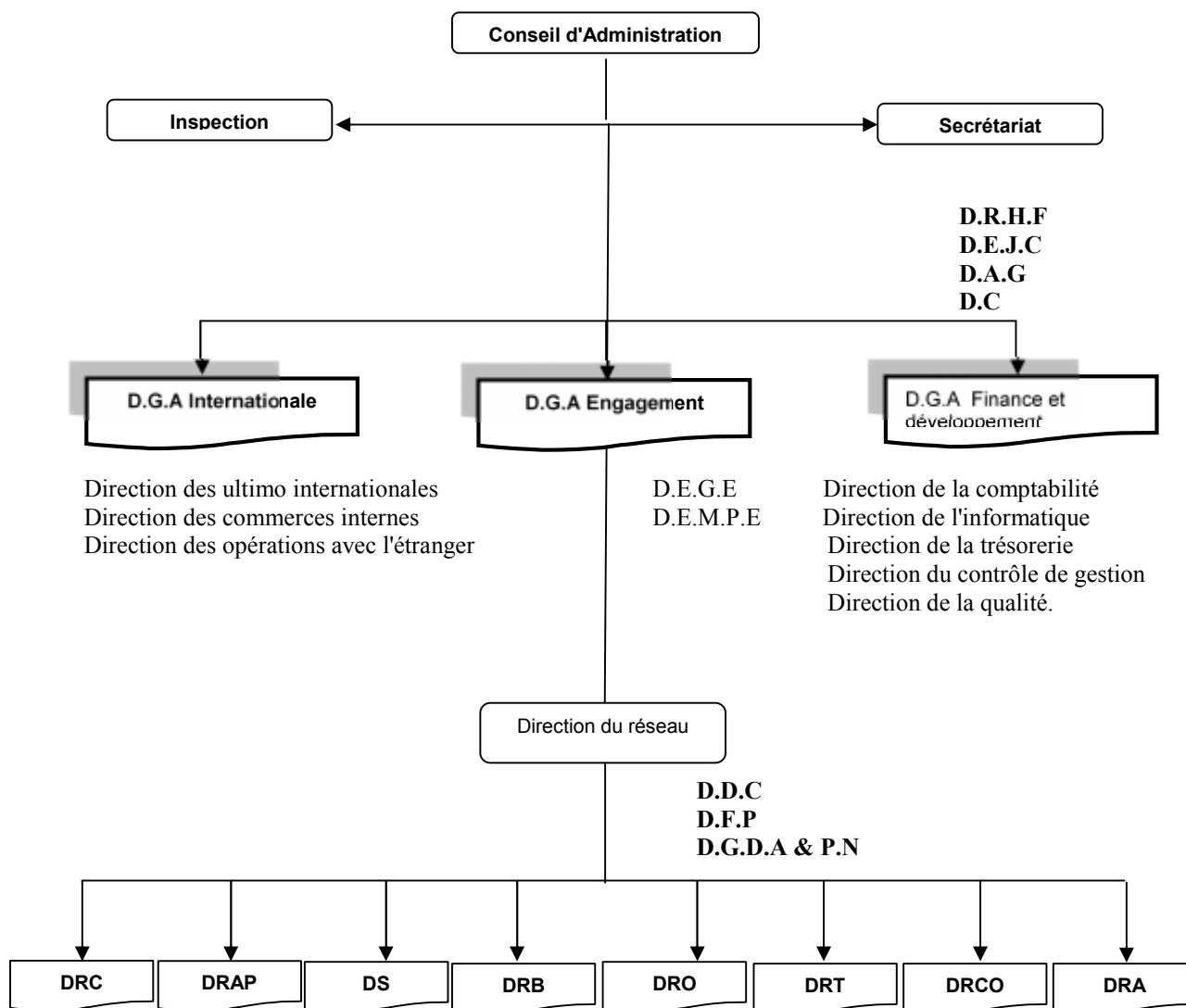


\* D.E.G.E : Direction d'Engagement des Grandes Entreprises.

\* D.E.P.M.E : Direction d'Engagement des Petites et Moyennes Entreprises.

**ANNEXE 4**

**ORGANIGRAMME CENTRALE DE LA BEA EN 2004**



**Signification de l'organigramme :**

<b>Direction Générale</b>	
<b>DRHF</b>	Direction des Ressources Humaines & de la Formation
<b>DEJC</b>	Direction d'Etudes Juridiques & Contentieux
<b>DAG</b>	Direction d'Administration Générale
<b>DC</b>	Direction de la Communication
<b>Direction du Réseau</b>	
<b>DDC</b>	Direction Du Centre
<b>DGDA &amp; PN</b>	Direction de Gestion Des Actifs & Participations Nationales
<b>Directions Régionales</b>	
<b>DRC</b>	Direction Régionale du Centre
<b>DRAP</b>	Direction Régional Alger Périphérique
<b>DS</b>	Direction Sud
<b>DRB</b>	Direction Régionale du Blida
<b>DRO</b>	Direction Régionale d'Oran
<b>DRT</b>	Direction Régionale de Tlemcen
<b>DRC</b>	Direction Régionale de Constantine
<b>DRA</b>	Direction Régionale d'Annaba

## ANNEXE 5

### VALEURS AJOUTEES IDENTIFIEES A TRAVERS LES ETUDES ENTREPRISES

<b>Etude</b>	<b>Valeurs Ajoutées Identifiées</b>
<b>Le Noyau Central des Données</b> Cela concerne la comptabilité centrale dinars et devises, les arrêtés, les relevés de comptes et le reporting de gestion <sup>3</sup> .	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Intégrité de la comptabilité dinars et devises.</li><li>➤ Comptabilisation par le site central des intérêts et des agios</li><li>➤ Production automatique du reporting légal</li><li>➤ Edition régulière des relevés de compte</li><li>➤ Consolidation quotidienne des données de l'agence et des structures centrales</li></ul>
<b>Les fiches Clients et les fiches Comptes</b> Il s'agit de recenser toutes les informations obligatoires et facultatives en fonctions des choix de la banque et d'assurer une cohérence totale entre les données centrales et les informations agences	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Vision unique du client</li><li>➤ Meilleure connaissance du client</li><li>➤ Informations fiables et opérationnelles</li><li>➤ Ouverture automatique de compte</li></ul>
<b>Les opérations de Front-Office et de Back-Office Agences</b> Tous les processus de traitement des opérations clients, les processus de contrôle et de suivi sont revus.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Meilleur contrôle des opérations</li><li>➤ Compensation automatique des opérations inter-agences et interbancaire</li><li>➤ Gestion optimisée des caisses</li></ul>
<b>Les crédits amortissables et les garanties</b> Mise en place des crédits amortissables, cautions et garanties. Gestion automatisée des crédits.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Industrialisation de la gestion des crédits</li><li>➤ Raccourcissement des délais</li><li>➤ Recouvrement automatique des échéances</li><li>➤ Risques contrôlés lors de la saisie</li></ul>
<b>Les opérations de commerce extérieur</b> Les processus de transferts, de rapatriements, de domiciliations, de CREDOC et de REMDOC sont revus dans le souci d'une plus grande efficacité opérationnelle.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Raccourcissement des délais</li><li>➤ Optimisation des flux Agences-Siège</li><li>➤ Limitations des ressaisie</li><li>➤ Comptabilisation automatique</li></ul>
<b>Le Reporting de gestion</b> L'étude dit permettre la mise en évidence des besoins en matière d'indicateurs de gestion, d'axes d'analyse de l'activité de la banque, de production de tableaux de bord adaptés à chaque niveau décisionnel de la banque.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Meilleure vision et meilleur pilotage de la banque</li><li>➤ Situations par rapport aux objectifs</li><li>➤ Tableau de bord adapté à chaque niveau de la décision</li></ul>
<b>L'Accompagnement au changement</b> Les mesures d'accompagnement visent à produire un guide de procédures, une formation adaptée à chaque profil concerné, une recommandation interne et externe adaptée aux enjeux de projet.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Adhésion du personnel</li><li>➤ Appropriation des changements par une communication adaptée</li><li>➤ Procédures normalisées</li><li>➤ Homogénéisation du traitement des opérations par l'ensemble du personnel de la banque</li><li>➤ Mettre davantage l'accent sur la formation</li></ul>
<b>La maîtrise d'œuvre</b> Les équipe technique se chargent de la mise en œuvre technique du projet: le réseau, les infrastructures (micros, imprimantes, etc.), la production informatique, le réseau technique, les études et développements, la bascule technique.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Production sécurisée (procédures, rôles et missions identifiées)</li><li>➤ Professionnalisation.</li></ul>

<sup>3</sup> Il s'agit de la déclaration à la Banque d'Algérie et le tableau de bord de la banque.

# JOURNAL OFFICIEL

## DE LA RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE

DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

### LOIS ET DECRETS

ARRETES, DECISIONS, CIRCULAIRES, AVIS, COMMUNICATIONS ET ANNONCES

ABONNEMENTS	Lois et décrets			Débats à l'Assemblée nationale	Ann. marc h. publ. Bulletin ( Officiel) Registre du Commerce	DIRECTION REDACTION ET ADMINISTRATION
	Trois mois	Six mois	Un an	Un an	Un an	
Algérie .....	8 dinars	14 dinars	24 dinars	20 dinars	15 dinars	Abonnements et publicité IMPRIMERIE OFFICIELLE 9, Av. A. Benbarek - ALGER Tél. : 66-81-49, 66-80-96 C.C.P. 3300-50 - ALGER
Etranger .....	12 dinars	20 dinars	35 dinars	20 dinars	28 dinars	

*Le numéro 0,25 dinar. — Numéro des années antérieures : 0,30 dinar. Les tables sont fournies gratuitement aux abonnés. Prière de joindre les dernières bandes pour renouvellement et réclamations. — Changement d'adresse ajouter 0,30 dinar.*

*Tarif des insertions : 2,50 Dinars la ligne*

## SOMMAIRE

### LOIS ET ORDONNANCES

Ordonnance n<sup>o</sup> 67-204 du 1<sup>er</sup> octobre 1967 portant création de la Banque extérieure d'Algérie, p. 866.

### DECRETS, ARRETES, DECISIONS ET CIRCULAIRES

#### MINISTERE DE L'INTERIEUR

Arrêtés des 28 juin, 10, 15 et 17 juillet 1967 portant mouvement de personnel p. 868.

Arrêté du 8 septembre 1967 déclarant zone sinistrée la commune d'Aïn Taghrout, p. 868.

#### MINISTERE DES FINANCES ET DU PLAN

Décret n<sup>o</sup> 67-194 du 27 septembre 1967 portant virement de crédits au budget des charges communes, p. 869.

Décret du 1<sup>er</sup> octobre 1967 portant nomination du président directeur général de la Banque extérieure d'Algérie, p. 869.

Arrêté du 8 août 1967 rapportant les dispositions de l'arrêté du 5 juin 1967 portant nomination d'un essayeur de garantie, p. 870.

Arrêté du 23 août 1967 portant transfert de crédits au budget du ministère de l'agriculture et de la réforme agraire (rectificatif), p. 870.

Arrêté du 7 septembre 1967 portant fixation des prix de cession des alcools, p. 870.

Arrêté du 7 septembre 1967 fixant les prix d'achat des alcools viniques de prestations de la campagne 1966-1967, p. 871.

Arrêté interministériel du 14 septembre 1967 fixant les modalités de répartition et de liquidation des droits revenant aux chambres de commerce et d'industrie, sur le produit constaté, au titre de la taxe sur l'activité industrielle et commerciale, p. 871.

Décision du 31 août 1967 portant majoration du prix de cession des alcools surfinis importés, p. 871.

#### MINISTERE DE LA JUSTICE

Décrets du 14 septembre 1967 mettant fin aux fonctions de magistrats, p. 871.

Arrêtés des 5 août et 18 septembre 1967 portant mouvement dans le corps de la magistrature, p. 871.

### AVIS ET COMMUNICATIONS

Demande de changement de nom, p. 872

Marchés. — Appels d'offres, p. 872.

— Mises en demeure (l'entrepreneurs, p. 872.

## LOIS ET ORDONNANCES

**Ordonnance n° 67-204 du 1<sup>er</sup> octobre 1967 portant création de la Banque extérieure d'Algérie.**

Le Chef du Gouvernement, Président du Conseil des ministres,  
Sur le rapport du ministre des finances et du plan,

Vu l'ordonnance n° 65-182 du 10 juillet 1965 portant constitution du Gouvernement ;

Le Conseil des ministres entendu,

**Ordonne :**

Article 1<sup>er</sup>. — Il est créé sous la dénomination de Banque extérieure d'Algérie et dans la forme d'une société nationale, une banque de dépôt qui est régie par les statuts annexés, par la législation et la réglementation bancaires et par la législation commerciale, dans la mesure où il n'y est pas dérogé, par la présente ordonnance et par son annexe qui en fait partie intégrante.

Art. 2. — 1°) La Banque extérieure d'Algérie a pour objet principal de faciliter et développer les rapports économiques de l'Algérie avec les autres pays dans le cadre de la planification nationale.

2°) En plus de ses financements propres, elle intervient par sa garantie, son aval, son ducroire ou encore par des accords de crédit avec des correspondants étrangers, pour promouvoir les transactions commerciales avec les autres pays.

3°) Elle participe à tout système ou institution d'assurance-crédit pour les opérations avec l'étranger et peut être chargée d'en assurer la gestion ou le contrôle.

4°) Elle crée et met à la disposition de toutes les entreprises intéressées, un service central de renseignements commerciaux sur l'étranger et un service de promotion des opérations commerciales avec l'étranger.

5°) Pour favoriser la réalisation de son objet, elle peut, avec l'accord du ministre des finances et du plan, créer des succursales, agences ou filiales à l'étranger ou y prendre des participations dans des banques existantes ; elle peut également être autorisée, par décision conjointe du ministre des finances et du plan et du ministre du commerce, à prendre à l'étranger des participations dans des entreprises destinées à promouvoir l'expansion du commerce algérien ; le tout sous réserve des dispositions légales et réglementaires régissant les banques.

6°) Elle peut mobiliser tous crédits relevant des autres institutions bancaires publiques, participer dans de tels crédits, les assortir de sa garantie conditionnelle ou inconditionnelle, mobiliser auprès d'autres établissements tous financements qu'elle aura elle-même consentis.

7°) Dans le cadre de la réglementation en vigueur, elle peut exécuter toutes opérations bancaires intérieures et extérieures compatibles avec son objet ; le ministre des finances et du plan détermine les règles d'application de cette disposition.

Art. 3. — 1°) La Banque extérieure d'Algérie est portée d'office sur la liste des banques.

2°) Elle a de plein droit la qualité d'intermédiaire agréé pour l'exécution des opérations financières avec l'étranger.

3°) Elle est agréée, sans dépôt de cautionnement, pour exploiter des magasins généraux.

4°) Elle est agréée d'office, avec dispense de tout cautionnement, pour garantir la bonne exécution des obligations résultant des marchés de l'Etat, des départements, des communes, des établissements publics et des sociétés nationales.

Art. 4. — 1°) La Banque extérieure d'Algérie est, dans le respect des normes techniques de liquidité, sécurité et répartition du risque, gérée selon les directives de politique générale communiquées par le ministre des finances et du plan au président directeur général de la banque, en vue de la réalisation des plans financiers et des objectifs économiques nationaux ; le président directeur général de la banque peut faire toutes propositions et observations à ce sujet.

2°) Aucune autorité publique ou administrative ne peut intervenir auprès de la Banque extérieure d'Algérie ou auprès d'un membre de son conseil de direction, en vue d'influencer les décisions en matière de crédit en faveur d'un demandeur

ou d'un client déterminé, à moins qu'il ne s'agisse de fournir des renseignements complémentaires d'ordre financier, économique ou patrimonial, ou d'offrir la garantie de bonne fin d'une personne morale de droit public.

3°) Dans l'exercice de leurs fonctions, les conseillers de la banque sont indépendants des autorités qui les ont présentés ainsi que des services, institutions, associations ou organismes auxquels ils peuvent appartenir ; ils ne peuvent subir aucun préjudice de carrière ou autre, en raison des opinions, votes ou avis qu'ils sont appelés à émettre.

Art. 5. — 1°) Tous avoirs en compte auprès de la Banque extérieure d'Algérie ne peuvent faire l'objet de mesures de blocage ou de saisie que dans les formes et les cas prévus par la législation civile, commerciale, pénale, fiscale ou douanière et par la réglementation des changes et des transferts.

2°) En dehors des cas où ils sont appelés à témoigner en justice et des obligations qui leur sont légalement imposées, les membres du conseil de direction de la Banque extérieure d'Algérie ne peuvent divulguer des faits ou renseignements dont ils ont connaissance directement ou indirectement en raison de leurs fonctions ; la même obligation est imposée à tout agent de la Banque extérieure d'Algérie et aux membres des services d'inspection du ministère des finances et du plan chargés de missions de contrôle à la banque, de même qu'à toute personne à qui le conseil de direction aurait recours en vue de l'exercice de ses attributions. Il ne peut notamment, être donné connaissance par la Banque extérieure d'Algérie de la position du compte d'un client déterminé ou des engagements en cours avec lui.

3°) Toute infraction aux dispositions du paragraphe précédent, est punie conformément à l'article 301 du code pénal, tant contre la personne ayant sollicité le renseignement que contre la personne qui l'a donné.

4°) Les rapports verbaux ou écrits des services d'inspection du département des finances, ne peuvent révéler la position du compte d'un client nommé désigné ou les engagements de ce dernier envers la banque. Lorsque des observations doivent être faites par ces services d'inspection au sujet d'un client déterminé, elles sont inscrites par eux dans un registre à ce destiné, tenu au siège social de la Banque extérieure d'Algérie ; ces observations sont obligatoirement soumises aux délibérations du conseil de direction lors de sa plus prochaine réunion.

Art. 6. — 1°) Pour garantir le paiement en capital, intérêts et frais de toutes créances qu'elle détient ou qui sont affectées en gage en sa faveur et de tous effets qui lui sont cédés ou remis en nantissement, de même que pour garantir l'exécution de tous engagements envers elle par caution, aval, endossement ou garantie, la Banque extérieure d'Algérie bénéficie, au même titre que la Banque nationale d'Algérie et le Crédit populaire d'Algérie, d'un privilège général sur tous les biens mobiliers, créances, avoirs en compte (y compris le solde créditeur de tous comptes courants), privilège qui prend rang immédiatement après les privilèges du trésor et qui s'exerce durant une période de deux ans, à compter de la date de mise en demeure, par lettre recommandée, avec accusé de réception postal ou de la saisie, sous la même forme entre les mains de tiers.

2°) L'affectation en gage de créances, en faveur de la banque ou la cession de créances par elle ou en sa faveur, sont parfaites par la simple notification qu'elle en fait au débiteur, par lettre recommandée avec accusé de réception postal. La Banque extérieure d'Algérie a, seule, dès lors, qualité pour encaisser le montant de ces créances.

Art. 7. — A défaut de règlement à l'échéance de sommes dues à la Banque extérieure d'Algérie, celle-ci peut requérir du tribunal une injonction de payer, conformément aux dispositions du chapitre II du livre IV du code de procédure civile.

Art. 8. — 1°) Dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, le bilan, le compte de profits et pertes et la répartition des bénéfices sont, après approbation dans les conditions statutaires, publiés au *Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire*.

2°) Le montant revenant à l'Etat sur les bénéfices est imputé, de plein droit, sur les sommes dues à la Banque extérieure d'Algérie par l'Etat, du fait des garanties de l'Algérie.

3°) Le président directeur général de la Banque extérieure d'Algérie adresse au ministre des finances et du plan, dans les six mois de la clôture de l'exercice, un rapport rendant compte des opérations de l'année écoulée et de l'évolution de l'institution. Ce rapport est ensuite publié par les soins de la Banque extérieure d'Algérie.

Art. 9. — Sont applicables à la Banque extérieure d'Algérie, les dispositions de l'article 170 - 1°, 2°, 3°, 5° et 6° de l'ordonnance n° 67-83 du 2 juin 1967 modifiant et complétant l'ordonnance n° 66-368 du 31 décembre 1966 portant loi de finances pour 1967.

Art. 10. — La présente ordonnance sera publiée ainsi que son annexe au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 1<sup>er</sup> octobre 1967.

Houari BOUMEDIENE.

## S T A T U T S DE LA BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE FORMATION DE LA SOCIETE

Siège - Durée - Capital

Article 1<sup>er</sup>. — La Banque extérieure d'Algérie est une société nationale régie par l'ordonnance n° 67-204 du 1<sup>er</sup> octobre 1967, par la législation commerciale et par les présents statuts.

Art. 2. — Son siège social est à Alger.

La banque peut établir en Algérie des succursales et agences ; elle peut, avec l'accord du ministre des finances et du plan, ouvrir des succursales ou agences à l'étranger.

Art. 3. — La durée de la société est illimitée ; la dissolution ne peut être décidée que par un texte à caractère législatif.

Art. 4. — Le capital initial de la banque est constitué par une dotation entièrement souscrite par l'Etat et dont le montant est fixé à vingt millions de dinars.

Le capital de la banque peut être augmenté par incorporation de réserves, sur délibération du conseil de direction approuvée par arrêté du ministre des finances et du plan.

Art. 5. — 1°/ La Banque extérieure d'Algérie a pour objet principal de faciliter et développer les rapports économiques de l'Algérie avec les autres pays dans le cadre de la planification nationale.

2°/ En plus de ses financements propres, elle intervient par sa garantie, son aval, son du croire ou encore, par des accords de crédits avec des correspondants étrangers, pour promouvoir les transactions commerciales avec les autres pays.

3°/ Elle participe à tout système ou institution d'assurance-crédit pour les opérations avec l'étranger et peut être chargée d'en assurer la gestion ou le contrôle.

4°/ Elle crée et met à la disposition de toutes les entreprises intéressées, un service central de renseignements commerciaux sur l'étranger et un service de promotion des opérations commerciales avec l'étranger.

5°/ Pour favoriser la réalisation de son objet, elle peut, avec l'accord du ministre des finances et du plan, créer des succursales, agences ou filiales à l'étranger ou y prendre des participations dans des banques existantes ; elle peut également être autorisée, par décision conjointe du ministre des finances et du plan et du ministre du commerce, à prendre à l'étranger des participations dans des entreprises destinées à promouvoir l'expansion du commerce algérien ; le tout sous réserve des dispositions légales et réglementaires régissant les banques.

6°/ Elle peut mobiliser tous crédits, notamment de commerce extérieur, relevant des autres institutions bancaires publiques, participer dans de tels crédits, les assortir de sa garantie conditionnelle ou inconditionnelle, mobiliser auprès d'autres établissements tous financements qu'elle aura elle-même consentis.

7°/ Dans le cadre de la réglementation en vigueur, elle peut exécuter toutes opérations bancaires intérieures et extérieures compatibles avec son objet.

8°/ Elle peut enfin établir ou gérer des magasins généraux, de même qu'effectuer toutes acquisitions, toutes locations ou autres opérations mobilières ou immobilières nécessitées par l'activité de la banque ou les mesures sociales en faveur de son personnel.

### Administration et contrôle de la banque

Art. 6. — La Banque extérieure d'Algérie est dirigée par :

- un président directeur général assisté d'un directeur général adjoint, tous deux nommés par décret, sur proposition du ministre des finances et du plan,
- un conseil de direction comprenant, outre le président directeur général et le directeur général adjoint, trois conseillers désignés par décret, sur proposition du ministre des finances et du plan et choisis sur trois listes de trois personnes présentées respectivement par :  
le ministre des affaires étrangères,  
le ministre de l'industrie et de l'énergie,  
le ministre du commerce.

Art. 7. — Le président directeur général est chargé de la gestion courante et de l'application de la politique de la Banque extérieure d'Algérie, ainsi que de l'exécution des décisions prises par le conseil de direction.

Il est notamment investi des pouvoirs ci-après :

- représenter la banque à l'égard des tiers, signer ou passer tous actes, pièces, documents, correspondances, conventions, sans avoir à justifier envers les tiers des pouvoirs, en vertu desquels il agit,
- représenter la banque en justice et faire procéder à toutes les mesures conservatoires ou d'exécution, y compris les saisies immobilières,
- diriger l'activité de la banque,
- dans le cadre du statut du personnel, nommer et révoquer le personnel autre que celui dont il est question à l'article 14.

Il soumet, à intervalles réguliers, au conseil de direction, un état des engagements en cours.

Il fait, périodiquement, rapport au ministre des finances et du plan, sur l'application de la politique de la banque.

Pendant la période séparant la création de la société de la nomination de tous les conseillers, le président directeur général possède seul, tous les pouvoirs du conseil de direction, sous le contrôle du ministre des finances et du plan.

Art. 8. — Le directeur général adjoint représente la banque envers les tiers et signe seul tous actes, pièces, documents, correspondances et conventions, selon les directives du président directeur général, mais sans avoir à justifier de celle-ci envers les tiers.

En cas d'absence du président directeur général, il remplace celui-ci.

En dehors des tâches que confie spécialement à cet adjoint, le président directeur général, il est responsable, à l'égard de ce dernier, du bon fonctionnement de la banque, de son administration interne, de la parfaite exécution technique des opérations et de leur enregistrement régulier dans la comptabilité ; le service d'inspection de la banque lui est directement rattaché.

Art. 9. — Le président directeur général et le directeur général adjoint reçoivent une rémunération fixe décidée par le ministre des finances et du plan ; celui-ci détermine également les conditions dans lesquelles le président directeur général et le directeur général adjoint reçoivent une indemnité de représentation et le remboursement de leurs frais exceptionnels.

Le président directeur général et le directeur général adjoint qui cessent leurs fonctions, continuent à recevoir leur traitement pendant un an. Ce traitement ne se cumule pas avec la rémunération afférente à toute fonction publique ou privée qui leur serait confiée au cours de cette période.

Art. 10. — Les conseillers sont choisis, pour leur technicité et leur expérience, dans le domaine correspondant aux attributions des ministres qui les présentent.

Le mandat de conseiller est incompatible avec des fonctions parlementaires ou ministérielles et avec des fonctions dirigeantes dans une autre institution de banque ou de crédit.

Art. 11. — Les conseillers sont nommés pour trois ans ; il peut être mis fin, par anticipation, à leurs fonctions par décret. Dans l'exercice de leur fonctions, ils sont indépendants des autorités qui les ont présentés ainsi que des services, institutions, associations ou organismes auxquels ils peuvent appartenir ; ils ne peuvent subir aucun préjudice de carrière ou autre, en raison des opinions, votes ou avis qu'ils sont amenés à émettre.

Art. 12. — Le conseil de direction se réunit, sous la présidence du président directeur général de la Banque extérieure d'Algérie aussi souvent que l'exigent les intérêts de l'institution et au moins, une fois par mois, aux dates et heures que le conseil détermine.

Il se réunit, extraordinairement, sur convocation du président directeur général de la banque ou du ministre des finances et du plan. Le président directeur général est tenu, en outre, de provoquer la réunion du conseil lorsque la demande en est formulée par deux des membres au moins.

Le ministre des finances et du plan peut déléguer un représentant à l'effet d'assister à toute réunion du conseil de direction ; ce représentant n'a pas voix délibérative.

Le conseil ne peut valablement délibérer que si trois de ces membres au moins sont présents, dont obligatoirement le président directeur général ou le directeur général adjoint.

Le président directeur général fixe les points à porter à l'ordre du jour des réunions, autres que celles convoquées par le ministre des finances et du plan et détermine ceux de ces points qui doivent faire l'objet d'un vote du conseil de direction.

Les décisions sont prises à la majorité des voix ; en cas de partage des voix, le président de séance a voix prépondérante.

Les délibérations du conseil sont constatées par des procès-verbaux inscrits sur un registre à ce destiné, et signés par le président de séance, ainsi que par les membres présents qui le désirent ; copie des procès-verbaux est adressée au ministre des finances et du plan.

Les copies ou extraits des délibérations sont signés, soit par le président directeur général, soit par le directeur général adjoint.

Art. 13. — Le conseil de direction est investi des pouvoirs de gestion dans le cadre de l'objet social et des directives générales données par le ministre des finances et du plan en vue de la réalisation des plans financiers et des objectifs nationaux.

Le conseil de direction détermine les règles de compétence décentralisée en matière d'octroi de crédits ; il peut créer des comités spécialisés chargés de l'examen des demandes de crédits.

Il arrête, en outre, les comptes de fin d'exercice dans les conditions prévues à l'article 16.

Art. 14. — Le conseil de direction peut, sur la proposition du président directeur général, nommer un ou plusieurs directeurs, directeurs adjoints, sous-directeurs, fondateurs de pouvoirs, chefs de service ou autres mandataires et leur conférer,

sans faculté de substituer, les pouvoirs qu'il juge convenables ; ces mandataires exercent ces pouvoirs sous l'autorité et selon les directives du président directeur général et du directeur général adjoint.

Art. 15. — Les conseillers ne peuvent recevoir d'autre rémunération que des jetons de présence dont le montant est fixé par le ministre des finances et du plan.

Art. 16. — La Banque extérieure d'Algérie est soumise au contrôle des services de l'inspection du département des finances qui disposent, à cet effet, de tous droits d'investigation.

Les comptes de fin d'exercice ne peuvent être arrêtés par le conseil de direction, qu'après examen par lesdits services d'inspection, auxquels sont, à cet effet, adressés les projets des comptes en question ; à défaut d'observation du ministre des finances et du plan, dans le mois de la remise de ces projets, le conseil peut arrêter le bilan, le compte de pertes et profits et la répartition des bénéfices dans la forme des projets soumis.

#### Comptes annuels

Art. 17. — L'année sociale commence le 1<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre.

Par exception, le premier exercice social comprend le temps écoulé, depuis la constitution de la société jusqu'au 31 décembre de l'année suivante.

Art. 18. — Le bilan, le compte de profits et pertes et la répartition des bénéfices, sont soumis à l'approbation du ministre des finances et du plan.

Art. 19. — Les bénéfices nets s'entendent des produits nets de l'exercice, déduction faite des frais généraux et autres charges sociales, de tous amortissements et des provisions nécessaires, y compris la provision spéciale pour risques de crédit.

La provision spéciale pour risque de crédit est dotée annuellement, à concurrence de 5%, des bénéfices nets définis ci-dessus, sans que le montant global de ladite provision puisse excéder 10% des utilisations des crédits consentis sous toutes formes et effectivement en cours à la date d'arrêt du bilan ; cette provision spéciale est indépendante des provisions et amortissements sur créances douteuses ou irrécouvrables.

Les montants que le conseil de direction juge disponibles, sur la provision pour risques de crédit, peuvent être portés en augmentation de la dotation de l'Etat, par décision du ministre des finances et du plan.

Sur les bénéfices nets diminués, éventuellement, des pertes antérieures, il est prélevé :

- 10% attribués à la réserve obligatoire ; ce prélèvement cesse lorsque cette réserve atteint un montant égal au capital et reprend si, pour une raison quelconque, elle devient inférieure à cette limite.
- la somme requise pour constituer les réserves spéciales jugées nécessaires par le conseil, avec l'accord du ministre des finances et du plan.

Le solde revient à l'Etat.

## DECRETS. ARRETES DECISIONS ET CIRCULAIRES

### MINISTRE DE L'INTERIEUR

Arrêtés des 28 juin, 10, 15 et 17 juillet 1967 portant mouvement de personnel.

Par arrêté du 28 juin 1967, la démission présentée par M. Mahfoud Bouhacène, administrateur civil de 2<sup>ème</sup> classe, 1<sup>er</sup> échelon, est acceptée à compter du 1<sup>er</sup> mars 1967.

Par arrêté du 10 juillet 1967, la démission présentée par M. Mérouane Henni, attaché de préfecture (préfecture d'Oran), est acceptée à compter du 20 octobre 1965.

Par arrêté du 15 juillet 1967, il est mis fin, à compter du 1<sup>er</sup> mai 1967, à la délégation de M. Ameur Labadi, dans les fonctions de chef de division à la préfecture d'El Asnam.

Par arrêté du 15 juillet 1967, la démission présentée par M. Ali Saci, attaché de préfecture (préfecture de Saida), est acceptée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1967.

Par arrêté du 17 juillet 1967, la démission présentée par M. Ali Atrouz, secrétaire administratif, est acceptée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1967.

Arrêté du 8 septembre 1967 déclarant zone sinistrée la commune d'Aïn Taghrout.

Le ministre de l'intérieur,

Vu la loi n° 62-157 du 31 décembre 1962 tendant à la reconduction de la législation en vigueur au 31 décembre 1962, sauf dans ses dispositions contraires à la souveraineté nationale ;





الجمهورية الجزائرية  
الديمقراطية الشعبية

# الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية قوانين أوامر ومراسيم  
قرارات مقررات. منشير. إعلانات وعلامات

ABONNEMENT ANNUEL	TUNISIE ALGERIE MAROC MAURITANIE	ETRANGER	DIRECTION ET REDACTION : SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT  Abonnements et publicité :  IMPRIMERIE OFFICIELLE 7, 9 et 13 Av. A. Benbarek — ALGER Tél. : 65-12-15 à 17 — C.C.P. 3200-50 ALGER.
	1 an	1 an	
Edition originale .....	100 D.A.	150 D.A.	
Edition originale et sa traduction .....	200 D.A.	300 D.A. (frais d'expédition en sus)	

Edition originale, le numéro : 2,50 dinars ; Edition originale et sa traduction, le numéro : 5 dinars. — Numéros des années antérieures : suivant barème. Les tables sont fournies gratuitement aux abonnés. Prière de joindre les dernières bandes pour renouvellement et réclamation. Changement d'adresse : ajouter 3 dinars. Tarif des insertions : 20 dinars la ligne

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
CONVENTIONS ET ACCORDS INTERNATIONAUX — LOIS, ORDONNANCES ET DECRETS  
ARRETES, DECISIONS, CIRCULAIRES, AVIS, COMMUNICATIONS ET ANNONCES  
(TRADUCTION FRANÇAISE)

## SOMMAIRE

### LOIS ET ORDONNANCES

- Loi n° 86-10 du 19 août 1986 portant création de l'Académie algérienne de langue arabe, p. 981.  
Loi n° 86-11 du 19 août 1986 modifiant et complétant la loi n° 84-10 du 11 février 1984 relative au service civil, p. 983.

Loi n° 86-12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit, p. 984.

### DECRETS

Décret n° 86-204 du 19 août 1986 modifiant et complétant le décret n° 81-317 du 28 novembre

Vu la loi n° 84-05 du 7 janvier 1984 portant planification des effectifs du système éducatif ;

Vu la loi n° 84-10 du 11 février 1984 relative au service civil ;

Après adoption par l'Assemblée populaire nationale, promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1er. — Les articles 4 et 16 de la loi n° 84-10 du 11 février 1984 sont modifiés comme suit :

« Article 4. — Sont assujettis au service civil les citoyens ayant parachevé un cycle d'enseignement supérieur ou une formation de technicien supérieur, dans les filières ou spécialisations jugées prioritaires pour le développement économique et social.

Ces filières et spécialisations seront fixées par le plan annuel de développement et en annexe de la loi de finances ».

« Article 16. — La durée du service civil ne pourra excéder quatre (4) ans ».

Art. 2. — Toutes dispositions contraires à la présente loi sont abrogées, notamment les articles 14, 15, 30 et 42 de la loi n° 84-10 du 11 février 1984 susvisée.

Art. 3. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 19 août 1986.

Chadli BENDJEDID.

Loi n° 86-12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit.

Le Président de la République,

Vu la Constitution et notamment ses articles 151-19° ;

Vu la loi n° 62-144 du 13 décembre 1962 portant création et fixant les statuts de la banque centrale d'Algérie ;

Vu l'ordonnance n° 66-156 du 3 juin 1966, modifiée et complétée par les ordonnances n° 69-74 du 16 septembre 1969 et 75-47 du 17 juin 1975 et la loi n° 82-04 du 13 février 1982 portant code pénal ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée par la loi n° 83-01 du 29 janvier 1983 portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce ;

Vu l'ordonnance n° 75-74 du 22 novembre 1975 portant établissement du cadastre général et institution du livre foncier ;

Vu la loi n° 78-02 du 11 février 1978 relative au monopole de l'Etat sur le commerce extérieur ;

Vu la loi n° 80-04 du 1er mars 1980 relative à l'exercice de la fonction de contrôle par l'Assemblée populaire nationale ;

Vu la loi n° 80-05 du 1er mars 1980, modifiée et complétée par l'ordonnance n° 81-03 du 26 septembre 1981 relative à l'exercice de la fonction de contrôle par la Cour des comptes, approuvée par la loi n° 81-12 du 5 décembre 1981 ;

Vu la loi n° 84-16 du 30 juin 1984 relative au domaine national ;

Vu la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984 relative aux lois de finances ;

Après adoption par l'Assemblée populaire nationale ;

Promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1er. — La présente loi a pour objet de fixer le régime des banques et du crédit.

## I — PRIVILEGE DE L'EMISSION

Art. 2. — Le privilège d'émettre sur le territoire national des billets de banque et des pièces de monnaie métallique appartient à l'Etat.

L'exercice de ce privilège est délégué à titre exclusif à la Banque centrale d'Algérie ci-après dénommée : « Banque centrale ».

Art. 3. — Les signes reconnaissables d'un billet de banque ou d'une pièce de monnaie métallique, notamment leur valeur faciale, dimensions, type et autres caractéristiques sont déterminés par voie réglementaire.

Les conditions et modalités de contrôle de la fabrication et de la destruction des billets de banque et pièces de monnaie métallique sont fixées par voie réglementaire.

Art. 4. — Les décisions de création, de retrait et d'échange des billets de banque et de pièces de monnaie métallique sont prises par voie réglementaire.

Art. 5. — Les billets de banque et les pièces de monnaie métallique émis par la Banque centrale conformément aux dispositions de l'article 2 ci-dessus ont seul cours légal à l'exclusion de tous les autres.

Ils ont pouvoir libératoire illimité. Toutefois, les pièces de monnaie métallique ne sont reçues sans limitation de montant que par les caisses publiques, la Banque centrale et les établissements de crédit.

En cas de retrait de la circulation de billets de banque ou de pièces de monnaie métallique, les billets de banque et pièces de monnaie métallique visés par la mesure de retrait et non présentés à l'échange dans les délais prescrits perdent leur pouvoir libératoire. Leur contre-valeur est, sauf dérogation exceptionnelle accordée par voie réglementaire, acquise au trésor public.

Art. 6. — Aucune opposition ne peut être signifiée à la Banque centrale à l'occasion de la perte, du vol, de la destruction ou de la saisie des billets de banque ou pièces de monnaie métallique émis par elle.

Art. 7. — La contrefaçon et la falsification de billets de banque ou pièces de monnaie métallique émis par la Banque centrale ainsi que l'introduction, l'usage, la vente, le colportage et la distribution de billets de banque ou de pièces de monnaie métallique contrefaits ou falsifiés sont sanctionnés par les dispositions pénales en vigueur.

Art. 8. — La Banque centrale participe à l'élaboration de la législation et de la réglementation des changes et du commerce extérieur dont elle évalue les effets sur les équilibres extérieurs de l'économie et sur la stabilité de la monnaie.

Art. 9. — La Banque centrale est chargée, pour ce qui la concerne, de l'application de la législation et de la réglementation des changes et du commerce extérieur.

## II — SYSTEME BANCAIRE

Art. 10. — Dans le cadre du plan national de développement, le système bancaire constitue un instrument de mise en œuvre de la politique arrêtée par le Gouvernement en matière de collecte des ressources et de promotion de l'épargne ainsi que de financement de l'économie en conformité avec les règles fixées par le plan national de crédit.

Le système bancaire a pour mission de veiller à l'adéquation de l'affectation des ressources financières et monétaires dans le cadre de la réalisation du plan national de crédit avec les objectifs des plans nationaux de développement.

Art. 11. — Le système bancaire doit assurer le suivi de l'utilisation des crédits accordés par ses soins ainsi que de la situation financière des entreprises. Il prend toutes dispositions utiles en vue de limiter le risque de non-remboursement.

Art. 12. — Les missions ci-dessus définies sont exercées dans le respect des règles de crédit, des droits des déposants et de l'autonomie de gestion des clients.

Art. 13. — L'organisation et les capacités du système bancaire doivent accompagner la décentralisation de la gestion de l'économie.

Art. 14. — Le système bancaire comprend :

- la Banque centrale,
- les établissements de crédits répartis en :
  - \* établissements de crédit à vocation générale, ci-après dénommés « banques »,
  - \* établissements de crédit spécialisés.

Art. 15. — La Banque centrale et les établissements de crédit sont des entreprises publiques :

- dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière,
- et qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banque.

Le fonds social de la Banque centrale et des établissements de crédit est propriété de l'Etat ou le certains de ses démembrements au sens de la loi relative au domaine national.

Art. 16. — La Banque centrale et les établissements de crédit sont régis par les dispositions de la législation commerciale.

Art. 17. — Est réputé « Banque » tout établissement de crédit qui effectué pour son propre compte et à titre de profession habituelle principalement les opérations suivantes :

- collecter auprès de tiers, des fonds en dépôts, quelles qu'en soient la durée et la forme,
- accorder du crédit, quelles qu'en soient la durée et la forme,
- effectuer, dans le respect de la législation et de la réglementation en la matière, les opérations de change et de commerce extérieur,
- assurer la gestion des moyens de paiement,
- procéder au placement, à la souscription, achat, gestion, garde et vente de valeurs mobilières et de tous produits financiers,
- fournir conseil, assistance et d'une manière générale, tous services destinés à faciliter l'activité de sa clientèle.

Art. 18. — Est réputé « Etablissement de crédit spécialisé », tout établissement de crédit qui, en vertu de ses statuts, ne collecte que les catégories de ressources et n'octroie que les catégories de crédits relevant de son objet.

Art. 19. — La Banque centrale est chargée dans le cadre de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi du plan national de crédit défini à l'article 26 ci-dessous :

- de réguler et de contrôler, dans l'exercice du privilège d'émission et par les moyens appropriés, la distribution des crédits à l'économie,
- d'apporter son concours au trésor public,
- d'assurer la centralisation, la gestion et le placement des réserves de change,
- d'effectuer, à titre exclusif, toutes opérations extérieures sur l'or et d'autoriser l'importation et l'exportation des matières d'or et d'autres matières et métaux précieux non incorporés dans des produits industriels,
- de réunir les conditions les plus favorables à la stabilité de la monnaie et au bon fonctionnement du système bancaire.

Dans ce cadre, elle est chargée notamment de la mise en œuvre de la gestion des instruments de la politique monétaire, y compris la détermination des plafonds de réescompte ouverts aux établissements de crédit.

Art. 20. — En qualité d'agent financier de l'Etat, la Banque centrale peut effectuer, pour le compte de celui-ci, toutes opérations de caisse, de banque et de crédit.

Le solde du compte courant du trésor public n'est pas productif d'intérêts.

Art. 21. — Les établissements de crédit utilisent tous instruments qui, quel que soit le support ou le procédé technique employé, permettent dans l'usage

bancaire, de transférer les fonds d'une personne à une autre. Ils gèrent également les dépôts d'épargne dans les conditions prévues à cet effet.

Art. 22. — Les opérations de banque ne peuvent être effectuées à titre habituel que par les banques, les établissements de crédit spécialisés pour ce qui les concerne et les personnes morales expressément autorisées par voie réglementaire.

Art. 23. — Le trésor public et les services financiers de l'administration des postes et télécommunications peuvent effectuer certaines opérations de banque en vertu des textes législatifs et réglementaires qui leur sont propres.

Art. 24. — Les dépôts sont composés de tous fonds qu'un établissement de crédit reçoit avec ou sans stipulation d'intérêts de tous tiers sur sa sollicitation ou à la demande du déposant, avec la faculté d'en disposer pour les besoins de son activité propre, mais à charge pour lui de les restituer suivant les modalités arrêtées conventionnellement.

Art. 25. — La nature et l'étendue des activités de la Banque centrale et des établissements de crédit, leur organisation, leur fonctionnement ainsi que le mode spécifique de représentation du personnel au sein de leurs organes respectifs d'administration et de direction sont régis par des dispositions réglementaires.

Les décrets qui en fixent les statuts, précisent notamment la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement des organes visés ci-dessus ainsi que le mode spécifique de la représentation du personnel.

### III — PLAN NATIONAL DE CREDIT

Art. 26. — Dans le cadre du plan national de développement, le plan national de crédit détermine les objectifs à atteindre en matière de collecte des ressources, de monnaie, des priorités et des règles à observer dans la distribution du crédit.

A cet effet, le plan national de crédit détermine en particulier :

- le volume et la nature des ressources internes à collecter et les crédits à accorder par chaque établissement de crédit,
- le volume des crédits externes mobilisables,
- le niveau d'intervention de la Banque centrale dans le financement de l'économie,
- l'endettement de l'Etat et les modalités de son financement.

Art. 27. — Dans le cadre des objectifs globaux internes et externes fixés par le plan national de développement, la Banque centrale et les établissements de crédit contribuent à l'étude, l'élaboration, l'exécution et le suivi du plan national de crédit ainsi qu'à la mise en place des instruments techniques et des modalités de réalisation des objectifs financiers et monétaires arrêtés.

Art. 28. — Pour assurer la cohérence des équilibres monétaires internes et externes et permettre la

bonne exécution du plan national de crédit, la Banque centrale propose toutes mesures d'ajustement nécessaires.

Art. 29. — Dans le cadre de la mise en œuvre de la présente loi, il est institué un conseil national de crédit et une commission de contrôle des opérations de banques.

D'autres instances consultatives et de contrôle du système bancaire peuvent être instituées, en tant que de besoin, par voie réglementaire.

La composition des instances visées aux 1er et 2ème alinéas, leurs attributions, les modalités de leur fonctionnement ainsi que les conditions de désignation de leurs membres sont fixées par voie réglementaire.

### RELATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES INTERNATIONALES

Art. 30. — La Banque centrale peut être autorisée par voie réglementaire à contracter des emprunts à l'étranger ou à consentir des prêts ou des crédits à des banques et à des institutions financières étrangères ou internationales et ce, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur et des objectifs déterminés par le plan national de crédit.

Art. 31. — Les prises de participation et les créations de filiales, y compris en la forme de sociétés financières, aussi bien sur le territoire national qu'à l'étranger, par les établissements de crédit en vue de contribuer au financement de l'économie nationale, sont autorisées par voie réglementaire dans le cadre des règles de financement de l'économie, en conformité avec les objectifs fixés dans les plans nationaux de développement.

### IV — REGIME DU CREDIT

#### 1°) Opérations de crédit :

Art. 32. — Constitue une opération de crédit au sens de la présente loi, tout acte par lequel un établissement habilité à cet effet, met ou promet de mettre temporairement et à titre onéreux des fonds à la disposition d'une personne morale ou physique ou contracte, pour le compte de celle-ci, un engagement par signature.

Art. 33. — Dans le cadre du plan national de crédit, les établissements de crédit peuvent, sans exclusivité, aux conditions et modalités fixées par voie réglementaire, procéder à l'émission, dans le public, d'emprunts à moyen et long termes sur le territoire national. Ils peuvent également, et dans les mêmes conditions, mobiliser des concours d'origine externe. Les conditions et modalités d'application, et en particulier celles qui définissent l'engagement de la garantie de l'Etat, sont fixées par voie réglementaire.

Art. 34. — Les fonds collectés par les établissements de crédit sous forme de dépôts sont abrités dans des comptes à vue, à préavis ou à échéance fixe.

Ils peuvent donner lieu à la délivrance, par l'établissement dépositaire, d'un billet ou d'un bon à échéance, accompagné ou non d'un document représentatif d'intérêts.

Les fonds déposés sont retirés suivant les modalités arrêtées conventionnellement sans préjudice de la possibilité pour le déposant de négocier un retrait avant l'échéance fixe.

Art. 35. — Toute somme déposée auprès d'un établissement de crédit constitue, pour le principal aussi bien que pour les intérêts éventuels, une créance sur le dépositaire.

Lorsqu'il s'est écoulé un délai de trente (30) ans à partir du dernier versement ou remboursement et de toute opération effectuée à la demande des dépositaires, la propriété des sommes détenues par l'établissement de crédit au compte de ceux-ci, est prescrite à leur égard.

Art. 36. — Les dépôts effectués auprès des établissements de crédit sont couverts par le secret bancaire et bénéficient de la garantie de la loi.

Art. 37. — La Banque centrale peut consentir au trésor public des découverts en compte courant dont le montant maximal est prévu par le plan national de crédit.

Art. 38. — Les concours accordés par les établissements de crédit dans le cadre et les limites du plan national de crédit font l'objet d'une convention avec les bénéficiaires. Ils sont destinés principalement au financement de l'exploitation, des investissements et des exportations des entreprises ainsi que des besoins des ménages dans les limites de leur objet respectif. Ils se répartissent respectivement entre crédits à court terme d'une part et crédits à moyen et long termes d'autre part. Ils sont remboursables suivant les modalités arrêtées conventionnellement.

Art. 39. — La loi garantit les dépôts effectués auprès des établissements de crédit.

## 2°) Relations avec la clientèle et les entreprises publiques :

Art. 40. — Sous réserve de leurs dispositions statutaires respectives, les établissements de crédit sont tenus de permettre l'ouverture d'un compte à toute personne qui en fait la demande, conformément aux procédures légales et réglementaires en vigueur.

Art. 41. — Les mineurs sont admis à se faire ouvrir des livrets sans intervention de leur représentant légal. Ils peuvent retirer sans cette intervention, mais seulement après l'âge de seize (16) ans révolus, les sommes figurant sur les livrets ainsi ouverts, sauf opposition de la part de leur représentant légal signifiée dans la forme des actes extrajudiciaires.

Cependant le mineur émancipé est réputé majeur à l'égard de l'établissement de crédit.

Art. 42. — Les comptes ouverts par l'établissement de crédit peuvent être individuels, collectifs avec ou sans solidarité ou indivis. Ils peuvent être affectés en garantie au profit de l'établissement de crédit

par simple acte sous-seing-privé. Les modalités d'ouverture et de clôture des comptes sont fixées par voie réglementaire.

Art. 43. — La Banque centrale et les établissements de crédit ne peuvent divulguer le montant des avoirs en compte de leurs clients dûment identifiés ou communiquer des informations les concernant, qu'aux autorités investies par la loi d'un droit de communication et dans le respect des formes, procédures et dispositions légales en vigueur.

Art. 44. — En dehors des obligations qui lui sont légalement imposées, toute personne ayant la qualité de travailleur dans un établissement du système bancaire agissant pour le compte de celui-ci ou intervenant dans un contrôle est tenue par le secret professionnel.

Toute infraction à cette disposition est punie conformément au code pénal.

Art. 45. — Sauf dispositions législatives expresses, aucune personne ou autorité extérieure à l'établissement de crédit ne peut se substituer à ses gestionnaires pour faire exécuter une opération qui relève de l'activité de l'établissement ou tout acte, d'une manière générale, qui engage la responsabilité directe des gestionnaires.

Art. 46. — Toute personne agissant soit pour son propre compte, soit pour le compte d'un tiers qui enfreint les dispositions relatives aux interdictions des articles 22 et 45, est passible des peines prévues par la législation en vigueur.

Art. 47. — Un compte ouvert auprès de la Banque centrale ou d'un établissement de crédit ne peut faire l'objet d'un blocage, et son solde d'une saisie, que dans les cas et formes expressément prévus par la loi.

Art. 48. — Les modalités de coût, de rémunération des ressources collectées, de rétribution des crédits accordés et des services fournis par le système bancaire sont déterminées par les conditions de banque.

Ces dernières sont fixées par voie réglementaire.

Art. 49. — Dans le cadre de l'évaluation des investissements des entreprises et avant que n'intervienne la décision d'investissement, les établissements de crédit concernés ont la charge de procéder à l'analyse financière des projets et de communiquer, conformément aux directives des autorités compétentes, les résultats de leurs études quant à la rentabilité financière desdits projets.

Les établissements de crédit notifient aux entreprises et aux autorités concernées, dans le cadre de l'exécution du plan national de développement et du plan national de crédit, le plafond de leur contribution au financement global desdits projets conformément aux modes de financement arrêtés. Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

Art. 50. — Les établissements de crédit ont l'obligation de faire toutes propositions nécessaires :

— à la mise en œuvre, pour ce qui les concerne, des dispositions du plan national de crédit,

— à la sauvegarde des moyens mis à leur disposition et de leur patrimoine,

— au respect des normes de gestion bancaire, financière et monétaire.

## V — MOYENS - COMPTABILITES

Art. 51. — Les bénéfices qui résultent des opérations de changes de la Banque centrale sont versés au trésor public. L'Etat garantit, en contrepartie, la Banque centrale, contre toute perte que celle-ci pourrait subir du fait de l'exécution de ces opérations au-delà des provisions constituées à cet effet.

Art. 52. — La Banque centrale est tenue de constituer une provision spéciale pour risque de change dont le taux est fixé par voie réglementaire.

Les établissements de crédit sont tenus de constituer une provision spéciale pour risque de crédit dont le taux est fixé par voie réglementaire.

La Banque centrale et les établissements de crédit sont tenus de constituer des réserves dont la nature et les taux sont fixés par voie réglementaire.

## VI — SURETES ET PRIVILEGES

Art. 53. — Pour garantir le paiement en capital, intérêts et frais de toutes créances détenues par les établissements de crédit ou qui leur sont affectées en garantie et de tous les effets qui leur sont cédés ou remis en nantissement, de même que pour garantir l'exécution de tout engagement à leur égard par caution, aval, endossement ou garanties, lesdits établissements bénéficient d'un privilège sur tous biens mobiliers, créances et avoirs en comptes.

Ce privilège prend rang immédiatement après celui des salariés, du trésor public et des caisses d'assurances sociales et s'exerce à partir :

— de la notification, par lettre recommandée avec accusé de réception, de la saisie au tiers débiteur ou détenteur des biens mobiliers, créances et avoirs en comptes,

— de la date de mise en demeure faite dans les mêmes formes dans les autres cas.

Art. 54. — L'affectation en gage de créances en faveur des établissements de crédit ou la cession de créances par eux ou en leur faveur sont parfaites par la simple notification qu'ils font au débiteur par lettre recommandée avec accusé de réception d'un acte sous-seing-privé constitutif du gage ou portant cession de la créance.

Art. 55. — Le nantissement de fonds de commerce en faveur des établissements de crédit peut être effectué par acte sous-seing-privé dûment enregistré.

L'inscription de ce nantissement s'effectue conformément aux dispositions légales applicables en la matière.

Art. 56. — A défaut de règlement à l'échéance de sommes dues aux établissements de crédit, ceux-ci peuvent, nonobstant toute opposition et quinze

(15) jours après sommation signifiée au débiteur par acte extrajudiciaire, obtenir par simple requête adressée au président du tribunal que soit ordonnée la vente de tout gage constitué en faveur des établissements de crédit et l'attribution à ces derniers, directement et sans formalités, du produit de cette vente, en remboursement en capital, intérêts, intérêts de retard et frais des sommes dues.

Il en est de même en cas d'exercice par les établissements de crédit sur des titres, du matériel, du mobilier ou des marchandises, des privilèges qui leur sont conférés par les textes législatifs et réglementaires en vigueur.

Les dispositions du présent article sont également applicables :

— aux biens mobiliers détenus par le débiteur ou par des tiers pour son compte,

— aux créances exigibles détenues par le débiteur sur les tiers ainsi que de tous avoirs en comptes.

Art. 57. — Il est institué une hypothèque légale au profit des établissements de crédit en garantie du recouvrement de leurs créances et engagements consentis.

L'inscription de cette hypothèque s'effectue conformément aux dispositions légales applicables relatives au livre foncier.

Cette inscription est dispensée de renouvellement pendant un délai de trente (30) ans.

Art. 58. — La Banque centrale et les établissements de crédit sont dispensés, au cours de toute procédure judiciaire de fournir caution ou avance dans tous les cas où la loi prévoit cette obligation à la charge des parties.

La Banque centrale est exonérée de tous frais judiciaires.

Art. 59. — L'Etat assure la sécurité et la protection des immeubles de la Banque centrale et fournit, gratuitement à celle-ci les escortes nécessaires à la sécurité des transferts de fonds ou de valeurs.

## DISPOSITIONS TRANSITOIRES

Art. 60. — Les dispositions de la présente loi prennent effet à compter de la publication des statuts de la Banque centrale et des établissements de crédit.

La législation et la réglementation régissant la Banque centrale et les établissements de crédit demeurent en vigueur jusqu'à la publication des nouveaux statuts au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

## DISPOSITIONS FINALES

Art. 61. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 19 août 1986.

Chadli BENDJEDID.



الجمهورية الجزائرية  
الديمقراطية الشعبية

# الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية قوانين أوامرو مراسيم  
قرارات مقررات . مناشير . إعلانات و بلاغات

ABONNEMENT ANNUEL	TUNISIE ALGERIE MAROC MAURITANIE	ETRANGER	DIRECTION ET REDACTION : SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT  Abonnements et publicité : IMPRIMERIE OFFICIELLE 7, 9 et 13 Av. A. Benbarek — ALGER Tél. : 65-18-15 à 17 — C.C.P. 3200-50 ALGER Télex : 65 180 IMPOF DZ
	1 an	1 an	
Edition originale . . . . .	100 D.A.	150 D.A.	
Edition originale et sa traduction . . . . .	200 D.A.	300 D.A. (frats d'expédition en sus)	

Edition originale, le numéro : 2,50 dinars ; Edition originale et sa traduction, le numéro : 5 dinars. — Numéros des années antérieures : suivant barème. Les tables sont fournies gratuitement aux abonnés. Prière de joindre les dernières bandes pour renouvellement et réclamation. Changement d'adresse : ajouter 3 dinars. Tarif des inscriptions : 20 dinars la ligne

**JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
CONVENTIONS ET ACCORDS INTERNATIONAUX — LOIS, ORDONNANCES ET DECRETS  
ARRETES, DECISIONS, CIRCULAIRES, AVIS COMMUNICATIONS ET ANNONCES  
(TRADUCTION FRANÇAISE)

## SOMMAIRE

### LOIS ET ORDONNANCES

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, p. 18</p> <p>Loi n° 88-02 du 12 janvier 1988 relative à la planification, p. 24.</p> <p>Loi n° 88-03 du 12 janvier 1988 relative aux fonds de participation, p. 27.</p> <p>Loi n° 88-04 du 12 janvier 1988 modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-59 du 26 sep-</p> | <p>tembre 1975 portant code de commerce et fixant les règles particulières applicables aux entreprises publiques économiques, p. 29</p> <p>Loi n° 88-05 du 12 janvier 1988 modifiant et complétant la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984 relative aux lois de finances, p. 34.</p> <p>Loi n° 88-06 du 12 janvier 1988 modifiant et complétant la loi n° 86-12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit, p. 34.</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## LOIS ET ORDONNANCES

Loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques.

Le Président de la République,

Vu la Charte nationale ;

Vu la Constitution, notamment ses articles 13, 14, 15, 25, 32, 34, 35, 36, 111, 148, 151, 184 à 190 ;

Vu l'ordonnance n° 66-154 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure civile ;

Vu l'ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure pénale ;

Vu l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal ;

Vu l'ordonnance n° 67-24 du 18 janvier 1967, modifiée et complétée, portant code communal ;

Vu l'ordonnance n° 69-38 du 23 mai 1969, modifiée et complétée, portant code de la wilaya ;

Vu l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et l'ensemble des textes pris pour son application ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce ;

Vu la loi n° 82-01 du 6 février 1982 portant code de l'information ;

Vu la loi n° 84-16 du 30 juin 1984 relative au domaine national ;

Vu la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984 relative aux lois de finances ;

Vu la loi n° 86-14 du 19 août 1986 relative aux activités de prospection, recherche, exploitation et transport, par canalisations, des hydrocarbures ;

Après adoption par l'Assemblée populaire nationale ;

Promulgue la loi dont la teneur suit :

### TITRE I

#### DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Article 1er. — En vue d'assurer le développement continu, l'Etat crée et fait fonctionner des entreprises publiques économiques, conformément aux principes directeurs prévus par la présente loi et sur la base de la direction planifiée de l'économie nationale.

Art. 2. — Les entreprises publiques économiques sont des entreprises socialistes revêtant les formes juridiques prévues par la présente loi et les lois particulières régissant l'information et le mode de valorisation des richesses nationales et notamment celles concernant les hydrocarbures ;

Art. 3. — Dans le cadre du processus de développement, l'entreprise publique économique constitue un moyen privilégié de production de biens et de services et d'accumulation du capital.

Elle est au service de la nation et du développement selon le rôle et les missions qui lui sont impartis.

Elle est une personne morale régie par les règles de droit commercial, sauf disposition légale particulière expressément prévue.

Art. 4. — L'entreprise publique économique, au sens de la présente loi, se distingue :

- 1) des établissements publics, personnes morales de droit public, chargés de la gestion de services publics,
- 2) des associations, coopératives et autres groupements.

### TITRE II

#### DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE

##### Chapitre I

##### Principes généraux

Art. 5. — Les entreprises publiques économiques sont des sociétés par actions ou des sociétés à responsabilité limitée dont l'Etat et/ou les collectivités locales détiennent, directement ou indirectement, la totalité des actions et/ou parts sociales.

Le choix entre l'une ou l'autre des formes prévues ci-dessus est conditionné par le domaine d'activité et son importance dans le développement économique.

En outre, et sauf l'investissement à titre de participation à une entreprise publique économique nationale, la création d'entreprises par les collectivités locales revêt généralement la forme de sociétés à responsabilité limitée.

Art. 6. — L'entreprise économique dispose d'un capital social, souscrit et libéré, selon le cas, d'une manière directe ou indirecte soit par l'Etat, soit par les collectivités locales, soit par d'autres entreprises publiques économiques.

Seules les personnes morales de droit public ou les entreprises publiques économiques peuvent détenir des actions ou des parts sociales dans le capital social d'une entreprise publique économique et ce, dans le respect des proportions prévues par les statuts.

Art. 7. — L'entreprise publique économique a la pleine capacité juridique de stipuler, s'engager et contracter, d'une manière autonome, par le biais de ses organes habilités à cette fin, par les statuts, conformément aux règles de commerce et aux dispositions législatives en vigueur en matière d'obligations civiles et commerciales.



Art. 8. — L'entreprise publique économique répond de ses obligations sur les biens qui lui appartiennent ou sur les biens qui lui sont juridiquement assurés et qui peuvent faire l'objet d'un recouvrement selon la législation en vigueur.

L'Etat ne répond des obligations des entreprises publiques économiques, directement ou indirectement, qu'en vertu de dispositions expresses que la loi accorde au propriétaire de titres dans les sociétés par actions ou à responsabilité limitée.

Toutefois, l'Etat prend en charge les dépenses induites par les sujétions qu'il impose à l'entreprise publique économique.

Les entreprises publiques ne répondent pas des obligations de l'Etat.

Art. 9. — Le plan national de développement assure la cohérence entre la mise en valeur des intérêts généraux de la nation et l'atteinte des objectifs que s'assignent les entreprises publiques économiques dans leurs plans à moyen terme, principalement par la voie du système de la régulation économique et de la planification.

Dans ce cadre, l'entreprise publique économique a pour mission statutaire à travers son plan à moyen terme, de promouvoir, dans les limites de son objet, par ses activités économiques efficaces et rentables :

- 1) la production de richesses au service de la nation et de l'économie,
- 2) l'amélioration continue de la productivité du travail et du capital,
- 3) l'approfondissement du caractère démocratique de son administration et de sa gestion,
- 4) le développement continu du niveau technologique et scientifique dans sa sphère d'activité.

Art. 10. — Les statuts de l'entreprise publique économique, établis en la forme prévue par le code de commerce, devront indiquer d'une manière précise :

- l'objet,
- la dénomination et l'adresse exacte du siège social de l'entreprise,
- le capital social de départ souscrit,
- les affaires réservées aux assemblées générales,
- la composition du conseil d'administration ou conseil de surveillance et son domaine de compétence,
- les compétences déléguées au directeur général ou au gérant.

## Chapitre II

### Des fonds de participation

Art. 11. — L'Etat et les collectivités locales, actionnaires des entreprises publiques économiques, exercent leur droit de propriété par le biais de fonds de participation, auxquels ils confient la gestion du portefeuille des actions d'apport émises par les entreprises publiques économiques en contrepartie de la libération du capital social.

Art. 12. — Le fonds de participation est une société par actions dotée d'un régime juridique spécifique déterminé par une loi particulière.

Chaque fonds de participation est garant de la contre-valeur représentant les actions, parts, titres et autres valeurs, apports de l'Etat et des collectivités locales dont il est agent fiduciaire.

Art. 13. — Les règles d'organisation et de fonctionnement des fonds de participation et les modalités de financement des valeurs mobilières confiées auxdits fonds sont fixées par une loi particulière.

## Chapitre III

### De la création des entreprises publiques économiques

Art. 14. — L'entreprise publique économique est créée :

1) par décision du Gouvernement, lorsqu'il s'agit notamment de développer des activités prioritaires ou des filières nouvelles d'importance stratégique, en liaison avec les objectifs internes et externes du développement prévus par le plan national,

2) par décision de tout organe légalement habilité dont notamment ceux des fonds de participation, à fonder une entreprise publique économique ou à participer à la souscription d'une partie de son capital social par acquisition d'actions ou de titres participatifs,

3) par décisions conjointes d'autres entreprises publiques économiques prises par les organes habilités à cet effet, conformément à leurs statuts respectifs, dans les formes légalement requises.

Art. 15. — Lorsque la création d'une entreprise publique économique de droit commun est prévue par la loi ou par une convention internationale dûment ratifiée, les modalités de création sont édictées par ladite loi ou convention. En l'absence de dispositions expresses en la matière, il est fait application des règles de droit commercial.

## Chapitre IV

### Du capital social et de la patrimonialité de l'entreprise publique économique

Art. 16. — L'entreprise publique économique dispose d'un capital social entièrement souscrit et libéré dans les formes prévues par les règles de droit commercial soit :

— par un apport en capital, en espèces ou en nature, du fondateur, apport régi par les dispositions des articles 688 et 689 de l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975 susvisée et les articles 35 à 42 de la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984 susvisée pour l'Etat et les collectivités locales ;

— par des souscriptions et libérations d'apports au capital social de l'entreprise publique économique, par les organes, habilités à cet effet, d'autres entreprises publiques économiques.

**Art. 17.** — La libération des apports de toute nature réalise le transfert de propriété au profit de l'entreprise publique économique concernée.

Les biens transférés deviennent, dès lors, biens sociaux de l'entreprise publique économique et ils sont régis par les règles applicables en la matière.

**Art. 18.** — Les actions nouvelles au titre d'une augmentation du capital, sont libérées soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles sur l'entreprise, soit par incorporation de réserves, soit par conversion d'obligations et de titres participatifs aux dividendes.

**Art. 19.** — La gestion financière et comptable de l'entreprise publique économique est tenue en la forme commerciale par un comptable nommé par le directeur général de l'entreprise publique économique, sous sa propre responsabilité.

**Art. 20.** — Les biens relevant du patrimoine de l'entreprise publique économique, exception faite d'une partie de l'actif net équivalent à la contre-valeur du capital social, sont cessibles, aliénables et saisissables, selon les règles en usage dans le commerce.

Ces biens peuvent faire l'objet de disposition et de réalisation conformément aux règles de droit commercial.

Toutefois, et sauf pour les machines et équipements réformés ou à renouveler, les installations et équipements productifs ne peuvent, en tout état de cause, être acquis que par d'autres entreprises publiques économiques, les établissements publics et centres de recherche et de développement visés aux chapitres I et III du titre III ci-dessous.

Ils peuvent, en outre, faire l'objet de transactions au sens de l'alinéa 1er de l'article 442 de l'ordonnance n° 66-154 du 8 juin 1966 susvisée.

**Art. 21.** — La création par une ou plusieurs entreprises publiques économiques d'une filiale ainsi que la prise de participation dans le capital social d'une autre entreprise publique économique ne sauraient avoir pour effet la modification de l'objet social, ou l'aliénation du capital social de l'entreprise ou des entreprises publiques économiques concernées.

## Chapitre V

### Des organes de l'entreprise publique économique

**Art. 22.** — Dans le processus de fonctionnement de l'entreprise publique économique, s'exercent les prérogatives afférentes :

- 1) au droit de propriété des actionnaires,
- 2) au droit et à la responsabilité des administrateurs,
- 3) à la fonction et à la responsabilité des gestionnaires.

Chacune des sphères de prérogatives est assumée par l'organe y afférent, conformément à la loi et dans les limites des statuts de l'entreprise.

## Section I

### Des assemblées générales

**Art. 23.** — Dans les entreprises publiques économiques créées en la forme de société commerciale par actions et dont l'Etat est unique actionnaire, les prérogatives de l'assemblée générale ordinaire ou extraordinaire des actionnaires sont exercées par les organes habilités à cet effet par les fonds de participation concernés.

Dans les entreprises publiques économiques dans lesquelles existent des participations au capital social de personnes morales autres que l'Etat visées à l'article 6 ci-dessus, la représentation des détenteurs publics d'actions au sein de l'assemblée générale ordinaire ou extraordinaire des actionnaires est réalisée conformément aux règles de droit commercial.

**Art. 24.** — Les membres des assemblées générales ordinaires et extraordinaires des entreprises publiques économiques, créées en la forme de société à responsabilité limitée « S.A.R.L. », sont désignés dans les mêmes conditions que celles prévues à l'article 23 ci-dessus.

Lesdites assemblées générales exercent les prérogatives que leur confèrent la loi et les statuts de l'entreprise publique économique concernée.

**Art. 25.** — Outre ses prérogatives résultant des règles du droit commercial et des statuts de l'entreprise, l'assemblée générale ordinaire des entreprises en forme de société par actions ou à responsabilité limitée, adopte le plan à moyen terme de l'entreprise.

## Section II

### Des organes d'administration

**Art. 26.** — Les entreprises publiques économiques organisées en la forme de société commerciale par actions sont administrées par un conseil d'administration composé, au minimum, de sept membres et, au maximum, de douze membres, dont deux représentants de droit soit :

— deux membres de droit, représentant les travailleurs, élus dans les conditions prévues par l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 susvisée,

— cinq représentants, au minimum, et dix représentants, au maximum, nommés ou renouvelés dans leurs fonctions par l'assemblée générale ordinaire.

Et s'il échet, l'Etat peut, en outre, désigner deux administrateurs.

**Art. 27.** — Les personnes morales publiques, de toutes formes, actionnaires au sens de la présente loi des entreprises publiques économiques, peuvent faire partie du conseil d'administration.

Dès leur nomination, elles sont tenues de désigner un représentant permanent pour participer aux délibérations du conseil d'administration et pour exercer le mandat d'administrateur. Le représentant est soumis aux mêmes conditions et obligations et encourt les mêmes responsabilités civile et pénale que s'il était administrateur en son nom propre.

Art. 28. — Le nombre de mandats concomitants d'administrateurs est limité à trois mandats, au maximum, par administrateur.

Art. 29. — Le conseil de surveillance de l'entreprise publique économique organisée en la forme de société à responsabilité limitée comprend :

— un membre de droit représentant des travailleurs, élu dans les conditions prévues par l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 susvisée,

— trois membres représentants nommés ou renouvelés dans leurs fonctions par l'assemblée générale ordinaire.

S'il échet, et en outre, un membre de droit est désigné par l'Etat.

Art. 30. — Outre les dispositions légales prévues par ailleurs et notamment l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 susvisée, sont incompatibles avec le mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance :

— la possession d'affaires d'une manière directe ou indirecte ;

— l'exercice d'une fonction publique d'autorité ;

— l'appartenance à un secteur autre que public ;

— la parenté au 4ème degré avec un membre des organes dirigeants de l'entreprise publique économique ;

— la conduite contraire aux intérêts de la patrie durant la guerre de libération nationale.

Les administrateurs ou les membres du conseil de surveillance ayant la qualité de fonctionnaires sont placés en position de détachement de droit.

### Section III

#### *Des organes de gestion*

Art. 31. — Sur la base de la règle de l'unité de direction, la direction générale de l'entreprise publique économique est personnellement assurée, selon le cas, par le directeur général ou le ou les gérants.

Art. 32. — Outre les dispositions prévues aux articles 26 et 29 de la présente loi, l'association des travailleurs à la gestion de l'entreprise publique économique se réalise, conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 susvisée, par des organes techniques appropriés et adaptés, déterminés par une loi particulière.

### Chapitre VI

#### **Des groupements d'intérêts communs**

Art. 33. — Pour la réalisation d'intérêts communs, deux ou plusieurs entreprises publiques économiques peuvent constituer un groupement dans le cadre de la législation en vigueur. Le groupement est ouvert à toute autre entreprise publique économique et à tout établissement public concerné par l'objet ou l'activité dudit groupement.

Le groupement revêt la forme juridique soit de société civile non commerciale, dont les frais de fonctionnement sont pris en charge à parts égales entre les membres, soit de groupement économique au sens de l'article 796 de l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce.

### Chapitre VII

#### **De la dissolution et de la liquidation des entreprises publiques économiques**

Art. 34. — L'entreprise publique économique est dissoute de droit et cesse de fonctionner :

1) lorsqu'elle a fait l'objet d'une dissolution anticipée dans les cas prévus par les articles 688 et 690 de l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 susvisée ;

2) lorsqu'elle a fusionné avec une ou plusieurs autres entreprises publiques économiques ;

3) lorsqu'elle a fait l'objet d'une mesure de restructuration comportant suppression de l'ancienne personne morale et attribution de l'ensemble de son actif net à une nouvelle entreprise publique économique.

Art. 35. — Lorsqu'en vertu d'un contrat de fusion ou de scission, pris en la forme légale requise, une entreprise publique économique absorbe en totalité une autre entreprise publique économique, la société absorbante se subroge en droits et en obligations à l'entreprise publique économique absorbée.

Dans le cas de contrats de fusion, restructuration, scission portant sur une partie de l'entreprise publique économique sans qu'il y ait suppression de sa personnalité juridique, l'assemblée générale extraordinaire de l'entreprise publique économique absorbante doit, en la forme légale, et conformément au contrat soumis à publicité légale, faire connaître aux tiers concernés, ses droits et engagements en tant que successeur de l'entreprise publique économique partiellement absorbée.

Art. 36. — L'entreprise publique économique peut faire, à titre exceptionnel, l'objet d'une procédure judiciaire de mise en faillite lorsqu'elle se trouve dans un état durable d'inexistence de liquidités due à une insolvabilité constatée selon une règle de droit spéciale édictée à cette fin par une loi particulière. La même loi précise les règles de procédure et les modalités de mise en œuvre de la liquidation.

Toutefois, si la décision de dissolution, par voie judiciaire, risque de porter atteinte à des intérêts importants en matière d'économie nationale, de défense nationale, d'équilibre régional et d'emploi, le Gouvernement peut prendre des mesures de sauvegarde techniques et économiques de restructuration ou de renflouement ; lesdites mesures emportent clôture de la procédure en cours.

Art. 37. — La liquidation à l'amiable de l'entreprise publique économique dissoute est opérée suivant les conditions et modalités fixées par l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 susvisée et sous réserve des dispositions de l'article 38 ci-dessous.

Art. 38. — Dans les cas de liquidation ou de réalisation, notamment ceux résultant d'une décision de justice devenue définitive, l'adjudication n'est ouverte qu'aux seules entreprises publiques économiques et, en particulier, les fonds de participation.

Si l'adjudication s'avère infructueuse et sous réserve des mesures de renflouement et/ou de sauvegarde prises, par ailleurs, dans le cadre de la loi, la vente libre d'équipements et installations, non réformés ni hors d'usage, ne peut être autorisée par le juge que s'ils est constaté que lesdits équipements et installations peuvent faire l'objet de lots distincts et qu'en l'état, il ne peuvent constituer, en aucun cas, seuls, des ensembles homogènes de production.

Les règles de procédure y afférentes sont précisées par la loi visée à l'article 36 ci-dessus pour la mise en faillite et le code de procédure civile, pour les saisies-ventes de biens juridiquement cessibles et aliénables.

### Chapitre VIII

#### Du contrôle

Art. 39. — L'entreprise publique économique fait ressortir, dans ses écritures comptables, la consistance des biens dont elle a, en vertu de la loi, la pleine propriété et leur contre-valeur actualisée.

Art. 40. — Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes « d'audit d'entreprise » et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion.

Art. 41. — Les entreprises publiques économiques sont soumises à une évaluation économique périodique, opérée par un organe habilité à cet effet par voie réglementaire.

Cette appréciation économique de l'exploitation est effectuée à l'exclusion de toute intervention ou action directe dans l'administration et la gestion de la ou des entreprises concernées.

Toute contravention aux dispositions de l'alinéa précédent entraîne l'application de l'article 58 ci-après.

Art. 42. — La reddition des comptes s'effectue conformément aux dispositions légales en vigueur en la matière.

### TITRE III

#### DES ETABLISSEMENTS PUBLICS ET AUTRES GROUPEMENTS

#### Chapitre I

#### Des établissements publics

#### Section I

#### De l'établissement public à caractère administratif

Art. 43. — Les établissements publics administratifs sont soumis aux règles applicables à l'administration et au principe de la spécialisation.

Leur régime financier et comptable est celui applicable à l'administration, sauf règle particulière liée à leur autonomie de fonctionnement et de gestion.

Les règles de leur organisation et de leur fonctionnement, adaptées à leur nature, à leur objet spécialisé et à leur type, sont définies par leurs statuts déterminés par voie réglementaire.

#### Section II

#### Des établissements publics à caractère industriel et commercial

Art. 44. — Lorsqu'un établissement public peut financer tout ou partie de ses charges d'exploitation par le produit de la vente d'une production marchande, réalisée conformément à une tarification préétablie et à un cahier de clauses générales fixant les charges et sujétions qui pèsent sur l'établissement, les droits et prérogatives qui leur sont attachés ainsi que, le cas échéant, les droits et obligations des usagers, il prend la dénomination « d'établissement public à caractère industriel et commercial ».

Art. 45. — L'établissement public à caractère industriel et commercial est régi par les règles applicables à l'administration dans ses relations avec l'Etat. Il est réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers et est soumis aux règles de droit commercial.

Dans sa vie sociale, il dispose d'un patrimoine distinct et d'un bilan propre, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en la matière.

Art. 46. — Le caractère industriel et commercial de l'établissement public ainsi que les règles de son organisation et de son fonctionnement sont précisés par l'acte de création et les statuts pris en la forme réglementaire.

Art. 47. — Lorsque l'objet et le fonctionnement de l'activité d'un établissement public à caractère industriel et commercial peuvent, désormais, relever des mécanismes du marché et que le plan national de développement en prévoit les conditions, sa transformation en entreprise publique économique est opérée.

La modification juridique conséquente intervient selon les dispositions légales en vigueur.

#### Section III

#### Des établissements publics locaux

Art. 48. — Dans le cadre des règles définies aux articles 43 à 47 de la présente loi, les assemblées populaires de wilaya et les assemblées populaires communales peuvent créer des établissements publics à caractère administratif ou industriel et commercial et suivant les procédures prévues par la législation en vigueur.

## Section IV

*Des organismes de sécurité sociale*

Art. 49. — Les organismes de sécurité sociale sont des établissements publics à gestion spécifique, régis par les lois applicables en la matière.

L'organisation administrative des organismes de sécurité sociale est précisée par voie réglementaire.

## Chapitre II

**Des associations, coopératives et autres groupements**

Art. 50. — Les sociétés civiles, associations, coopératives et autres groupements demeurent régis par les dispositions en vigueur qui leur sont applicables.

## Chapitre III

**Des centres de recherche et de développement**

Art. 51. — Il peut être créé, par voie réglementaire, dans le domaine de la recherche scientifique et technique, des structures *ad hoc*, dénommées « centres de recherche et de développement ».

Art. 52. — Le financement des centres de recherche et de développement est réalisé partiellement ou totalement, sur deniers publics et ce, à titre de concours définitif de l'Etat.

Art. 53. — Les règles d'organisation et de fonctionnement des centres de recherche et de développement, dérogoires à celles applicables à l'administration, en fonction de leur nature, sont fixées par voie réglementaire.

Art. 54. — Les centres de recherche et de développement peuvent exploiter tout brevet ou licence.

Ils peuvent prendre des participations dans les entreprises publiques économiques et/ou créer des filiales, régies par les règles de droit commercial, pour mettre en valeur et exploiter les résultats de la recherche.

## TITRE IV

**DES DISPOSITIONS PARTICULIERES ET FINALES**

Art. 55. — Lorsque l'entreprise publique économique est régulièrement habilitée à gérer, dans le cadre de la mission qui lui est dévolue, des ouvrages publics ou une portion du domaine public artificiel, la gestion des biens domaniaux est assurée conformément à la législation régissant le domaine public.

Dans ce cadre, la gestion s'effectue conformément à un contrat administratif de concession et un cahier de clauses générales. Le contentieux portant sur les dépendances du domaine public est de nature administrative.

Art. 56. — Lorsque l'entreprise publique économique est régulièrement habilitée à exercer des prérogatives de puissance publique et, qu'à ce titre, elle délivre

au nom et pour le compte de l'Etat, des autorisations, licences et autres actes administratifs, les modalités et conditions d'exercice de ces prérogatives, ainsi que celles du contrôle y afférents, font préalablement l'objet d'un règlement de service établi conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Le contentieux y afférent est régi par les règles applicables à l'administration.

Art. 57. — Lorsque l'entreprise publique économique subit des sujétions de service public, il lui est attribué, selon les procédures budgétaires, une dotation financière équivalente aux charges subies à ce titre, et évaluée conformément à la réglementation en vigueur.

Dans tous les cas, ladite subvention est pré-déterminée.

Art. 58. — Nul ne peut s'immiscer dans l'administration et la gestion de l'entreprise publique économique, en dehors des organes régulièrement constitués et agissant dans le cadre de leurs attributions respectives.

Toute infraction à cette disposition constitue une gestion de fait et entraîne application des règles de responsabilité civile et pénale prévues en la matière.

Art. 59. — Les entreprises publiques économiques et les établissements publics à caractère industriel et commercial, régis par les règles de droit commercial, ne sont pas assujettis aux dispositions de l'ordonnance n° 67-90 du 17 juin 1967 portant code des marchés publics.

Art. 60. — Toute entreprise publique établissement public industriel et commercial et les autres entreprises socialistes de toute nature, peuvent accepter, par leur organe compétent, dans tous groupements, unions ou syndicats, régulièrement constitués, toutes fonctions et mandats et les faire exercer par tout représentant dûment désigné à cet effet.

Art. 61. — Dans le cadre de la mise en œuvre de la présente loi, le Gouvernement arrête toute mesure réglementaire et organique en vue de déterminer ou de faire déterminer la valeur du capital social des entreprises publiques économiques existantes et de procéder ou de faire procéder à la remise des actions d'apports libellés au nom de l'Etat et/ou des collectivités locales.

Art. 62. — Toutes dispositions contraires à celles de la présente loi sont abrogées.

Art. 63. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 12 janvier 1988.

Chadli BENDJEDID.



الجمهورية الجزائرية  
الديمقراطية الشعبية

# الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، ومراسيم  
قرارات وآراء، مقررات، منشور، إعلانات وبلاعات

## JOURNAL OFFICIEL

DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

CONVENTIONS ET ACCORDS INTERNATIONAUX - LOIS ET DECRETS  
ARRETES, DECISIONS, AVIS, COMMUNICATIONS ET ANNONCES

(TRADUCTION FRANÇAISE)

ABONNEMENT ANNUEL	Algérie Tunisie Maroc Libye Mauritanie	ETRANGER  (Pays autres que le Maghreb)	DIRECTION ET REDACTION SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT WWW. JORADP. DZ Abonnement et publicité: IMPRIMERIE OFFICIELLE Les Vergers, Bir-Mourad Raïs, BP 376 ALGER-GARE Tél : 021.54.35..06 à 09 021.65.64.63 Fax : 021.54.35.12 C.C.P. 3200-50 ALGER TELEX : 65 180 IMPOF DZ BADR: 060.300.0007 68/KG ETRANGER: (Compte devises) BADR: 060.320.0600 12
	1 An	1 An	
Edition originale.....	1070,00 D.A	2675,00 D.A	
Edition originale et sa traduction.....	2140,00 D.A	5350,00 D.A (Frais d'expédition en sus)	

Edition originale, le numéro : 13,50 dinars. Edition originale et sa traduction, le numéro : 27,00 dinars.  
Numéros des années antérieures : suivant barème. Les tables sont fournies gratuitement aux abonnés.  
Prière de joindre la dernière bande pour renouvellement, réclamation, et changement d'adresse.

Tarif des insertions : 60,00 dinars la ligne

**SOMMAIRE****ORDONNANCES**

Ordonnance n° 03-11 du 27 Jomada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.....	3
Ordonnance n° 03-12 du 27 Jomada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003 relative à l'obligation d'assurance des catastrophes naturelles et à l'indemnisation des victimes.....	19

**DECRETS**

Décret présidentiel n° 03-281 du 25 Jomada Ethania 1424 correspondant au 24 août 2003 portant transfert de crédits au budget de fonctionnement du ministère de l'intérieur et des collectivités locales.....	20
Décret présidentiel n° 03-282 du 25 Jomada Ethania 1424 correspondant au 24 août 2003 portant transfert de crédits au budget de fonctionnement du ministère des affaires étrangères.....	21
Décret exécutif n° 03-283 du 26 Jomada Ethania 1424 correspondant au 25 août 2003 portant création d'un chapitre et virement de crédits, au sein du budget de fonctionnement du ministère de l'intérieur et des collectivités locales.....	21
Décret exécutif n° 03-284 du 26 Jomada Ethania 1424 correspondant au 25 août 2003 fixant les conditions et les modalités d'octroi d'aides au profit des familles des victimes et aux sinistrés du séisme du 21 mai 2003.....	22

**DECISIONS INDIVIDUELLES**

Décret présidentiel du 27 Jomada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003 mettant fin aux fonctions du secrétaire général du ministère des affaires étrangères.....	23
Décret présidentiel du 27 Jomada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003 mettant fin aux fonctions du directeur général Amérique au ministère des affaires étrangères.....	23
Décret présidentiel du 27 Jomada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003 portant nomination du secrétaire général du ministère des affaires étrangères.....	23

**ARRETES, DECISIONS ET AVIS****SERVICES DU CHEF DU GOUVERNEMENT**

Arrêté du 15 Jomada El Oula 1424 correspondant au 15 juillet 2003 portant délégation de signature au directeur de cabinet.....	24
Arrêté du 15 Jomada El Oula 1424 correspondant au 15 juillet 2003 portant délégation de signature au chef de cabinet.....	24

**MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE**

Arrêté interministériel du 8 Jomada Ethania 1424 correspondant au 7 août 2003 portant renouvellement du détachement du président du tribunal militaire permanent de Constantine, 5ème région militaire.....	24
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## ORDONNANCES

### Ordonnance n° 03-11 du 27 Jomada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.

Le Président de la République ;

Vu la Constitution, notamment ses articles 122-15° et 124 ;

Vu la loi n° 62-144 du 13 décembre 1962 portant création et fixant les statuts de la Banque centrale d'Algérie ;

Vu l'ordonnance n° 66-154 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure civile ;

Vu l'ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure pénale ;

Vu l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances ;

Vu la loi n° 90-10 du 14 avril 1990, modifiée et complétée, relative à la monnaie et au crédit ;

Vu la loi n° 90-30 du 1er décembre 1990 portant loi domaniale ;

Vu l'ordonnance n° 03-03 du 19 Jomada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative à la concurrence ;

Le Conseil des ministres entendu ;

**Promulgue l'ordonnance dont la teneur suit :**

#### LIVRE I DE LA MONNAIE

Article 1er. — L'unité monétaire de la République algérienne démocratique et populaire est le dinar algérien, en abrégé D.A.

Le D.A. est divisé en cent parts égales dénommées centimes, en abrégé CTS.

Art. 2. — La monnaie fiduciaire est constituée de billets de banque et de pièces de monnaie métallique.

Le privilège d'émettre, sur le territoire national, la monnaie fiduciaire appartient à l'Etat.

L'exercice de ce privilège est délégué à titre exclusif à la banque centrale, qui est dénommée ci-après dans ses relations avec les tiers, «Banque d'Algérie», et qui est régie par les dispositions de la présente ordonnance.

Art. 3. — Sont déterminés par voie de règlement pris conformément aux dispositions de la présente ordonnance :

— l'émission des billets de banque et des pièces de monnaie métallique ;

— les signes récongnitifs d'un billet de banque ou d'une pièce de monnaie métallique, notamment leurs valeur faciale, dimensions, type et autres caractéristiques ;

— les conditions et modalités de contrôle de fabrication et de destruction des billets de banque et des pièces de monnaie métallique.

Art. 4. — Les billets de banque et les pièces de monnaie métallique émis par la Banque d'Algérie ont seuls cours légal à l'exclusion de tous autres. Ils ont pouvoir libératoire illimité.

Art. 5. — Les billets de banque et les pièces de monnaie métallique qui feraient l'objet d'une mesure de retrait de la circulation perdent leur pouvoir libératoire s'ils ne sont pas présentés à l'échange dans un délai de dix (10) ans. Leur contre-valeur sera alors acquise au Trésor public.

Art. 6. — Aucune opposition ne peut être signifiée à la Banque d'Algérie en cas de perte, de vol, de destruction ou de saisie de billets de banque ou de pièces de monnaie métallique émis par elle.

Art. 7. — Il est interdit à quiconque d'émettre, de mettre en circulation ou d'accepter :

— tout instrument libellé en Dinars algériens destiné à servir de moyen de paiement au lieu de la monnaie nationale ;

— toute obligation à vue au porteur non productive d'intérêts, même libellée en monnaie étrangère.

Art. 8. — La contrefaçon et la falsification de billets de banque ou de pièces de monnaie métallique, émis par la Banque d'Algérie ou par toute autre autorité monétaire étrangère légale, ainsi que l'introduction, l'usage, la vente, le colportage et la distribution de tels billets de banque ou pièces contrefaits ou falsifiés, seront sanctionnés conformément au code pénal.

#### LIVRE II STRUCTURE, ORGANISATION ET OPERATIONS DE LA BANQUE D'ALGERIE

##### TITRE I DISPOSITIONS GENERALES

Art. 9. — Etablissement national doté de la personnalité morale ainsi que de l'autonomie financière, la Banque d'Algérie est réputée commerçante dans ses relations avec les tiers.



Elle est régie par la législation commerciale dans la mesure où il n'y est pas dérogé par les dispositions de la présente ordonnance.

Elle suit les règles de la comptabilité commerciale. Elle n'est soumise ni aux prescriptions de la comptabilité publique ni au contrôle de la Cour des comptes.

Art. 10. — Le capital de la Banque d'Algérie est entièrement souscrit par l'Etat.

Art. 11. — Le siège de la Banque d'Algérie est à Alger.

La Banque d'Algérie établit des succursales ou des agences dans toutes localités où elle le juge nécessaire.

Art. 12. — La dissolution de la Banque d'Algérie ne peut être prononcée que par une loi, qui fixera les modalités de sa liquidation.

## TITRE II

### GESTION ET SURVEILLANCE DE LA BANQUE D'ALGERIE

#### Chapitre I

##### Direction de la Banque d'Algérie.

Art. 13. — La direction de la Banque d'Algérie est assurée par un gouverneur assisté de trois vice-gouverneurs, tous nommés par décret du Président de la République.

Art. 14. — La fonction de gouverneur est incompatible avec tout mandat électif, toute charge gouvernementale et toute fonction publique. Il en est de même pour la fonction de vice-gouverneur.

A l'exception de la représentation de l'Etat auprès d'institutions publiques internationales de caractère monétaire, financier ou économique, le gouverneur et les vice-gouverneurs ne peuvent, durant leur mandat, exercer aucune activité, profession ou fonction.

Ils ne peuvent emprunter aucun montant auprès de quelque institution que ce soit, algérienne ou étrangère, et aucun engagement revêtu de la signature de l'un d'eux ne peut être admis dans le portefeuille de la Banque d'Algérie ni dans celui d'aucune institution opérant en Algérie.

Art. 15. — Le traitement du gouverneur ainsi que celui des vice-gouverneurs sont fixés par décret. Ils sont à la charge de la Banque d'Algérie.

A la fin de l'exercice de leur fonction, sauf cas de révocation pour cause de faute lourde, le gouverneur et les vice-gouverneurs ou éventuellement leurs héritiers reçoivent une indemnité égale au traitement de deux ans qui est à la charge de la Banque d'Algérie et ce, à l'exclusion de tout autre montant versé par celle-ci.

Durant une période de deux ans après la fin de leur mandat, le Gouverneur et les vice-gouverneurs ne peuvent ni gérer ni entrer au service d'un établissement soumis à l'autorité ou au contrôle de la Banque d'Algérie, ou d'une société dominée par un tel établissement, ni servir de mandataires ou de conseillers à de tels établissements ou sociétés.

Art. 16. — Le Gouverneur assure la direction des affaires de la Banque d'Algérie.

Le Gouverneur de la Banque d'Algérie, appelé ci-après «Gouverneur», prend toutes mesures d'exécution et accomplit tous actes dans le cadre de la loi.

Il signe, au nom de la Banque d'Algérie, toutes conventions, les comptes rendus d'exercice, bilans et comptes de résultats.

Il représente la Banque d'Algérie auprès des pouvoirs publics en Algérie, des banques centrales étrangères, des organismes financiers internationaux et, d'une façon générale, auprès des tiers.

Les actions judiciaires sont intentées et défendues à ses poursuites et diligence. Il prend toutes mesures conservatoires qu'il juge utiles.

Il procède à toutes acquisitions et aliénations immobilières dûment autorisées. Il organise les services de la Banque d'Algérie et en définit les tâches.

Il recrute, nomme à leur poste, fait avancer en grade, destitue et révoque les agents de la Banque d'Algérie, dans les conditions prévues par le statut du personnel.

Il désigne les représentants de la Banque d'Algérie au sein des conseils d'autres institutions lorsqu'une telle représentation est prévue.

Art. 17. — Le Gouverneur détermine les attributions de chaque vice-gouverneur et précise ses pouvoirs.

Il peut donner délégation de signature à des agents de la Banque d'Algérie.

Il peut, pour les besoins du service, constituer, parmi les cadres de la Banque d'Algérie, des mandataires spéciaux.

#### Chapitre II

##### Administration de la Banque d'Algérie.

Art. 18. — Le Conseil d'administration est composé :

— du Gouverneur, président ;

— des trois vice-gouverneurs ;

— des trois fonctionnaires du rang le plus élevé, désignés par décret du Président de la République en raison de leur compétence en matière économique et financière.

En cas d'absence ou de vacance de leurs fonctions, les fonctionnaires sont remplacés par leurs suppléants désignés dans les mêmes conditions.

Art. 19. — La Banque d'Algérie est administrée par un Conseil d'administration, qui est investi des pouvoirs ci-après :

— il délibère sur l'organisation générale de la Banque d'Algérie ainsi que sur l'ouverture ou la suppression d'agences et de succursales ;

— il arrête les règlements applicables à la Banque d'Algérie ;

— il approuve le statut du personnel et le régime de rémunération des agents de la Banque d'Algérie ;

— il délibère à l'initiative du Gouverneur sur toutes conventions ;

— il statue sur les acquisitions et aliénations immobilières ;

— il se prononce sur l'opportunité des actions judiciaires à engager au nom de la Banque d'Algérie et autorise les compromis et transactions ;

— il arrête pour chaque année le budget de la Banque d'Algérie ;

— il détermine les conditions et la forme dans lesquelles la Banque d'Algérie établit et arrête ses comptes ;

— il arrête la répartition des bénéfices et approuve le projet de compte rendu que le Gouverneur adresse en son nom au Président de la République ;

— il lui est rendu compte de toutes les affaires concernant la gestion de la Banque d'Algérie

Art. 20. — Dans l'exercice de leur mandat en tant que membres du conseil d'administration, les fonctionnaires et leurs remplaçants siègent es-qualité.

Art. 21. — Le conseil d'administration détermine les jetons de présence des trois fonctionnaires ainsi que les conditions dans lesquelles leurs frais éventuels de déplacement et de séjour leur sont remboursés.

Art. 22. — Le Gouverneur convoque et préside le conseil d'administration et arrête l'ordre du jour de ses sessions. En son absence, la session est présidée par le vice-gouverneur qui assure son intérim.

Le conseil d'administration se réunit sur convocation de son président aussi souvent que nécessaire. Il est convoqué si trois membres le demandent.

Art. 23. — Le conseil d'administration adopte son règlement intérieur.

Art. 24. — La présence de quatre au moins des membres du conseil d'administration est nécessaire pour la tenue de ses réunions.

Aucun membre ne peut donner mandat pour être représenté.

Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ; en cas d'égalité des voix, la voix du président est prépondérante.

Art. 25. — Sans préjudice des obligations qui leur sont imposées par la loi, et hors les cas où ils sont appelés à témoigner en justice en matière pénale, les membres du conseil d'administration ne peuvent se livrer à aucune divulgation, directement ou indirectement, des faits ou renseignements dont ils ont connaissance dans le cadre de leur mandat.

La même obligation est imposée à toute personne à laquelle le conseil d'administration a recours en vue de l'exercice de sa mission.

### Chapitre 3

#### **Surveillance et contrôle de la Banque d'Algérie par le Censorat**

Art. 26. — La surveillance de la Banque d'Algérie est assurée par le Censorat composé de deux censeurs nommés par décret du Président de la République.

Les deux censeurs exercent à plein temps en position de détachement de leur administration d'origine. Il est mis fin à leurs fonctions dans les mêmes formes.

Les deux censeurs doivent avoir des connaissances notamment financières et en matière de comptabilité de banques centrales leur permettant d'exercer leur mission.

Les modalités de leur rémunération sont fixées par voie réglementaire.

L'organisation du censorat ainsi que les moyens humains et matériels mis à sa disposition sont définis par le conseil d'administration.

Art. 27. — Les censeurs exercent une surveillance générale sur tous les services et toutes les opérations de la Banque d'Algérie. Ils exercent une surveillance particulière sur la centrale des risques et la centrale des impayés ainsi que sur l'organisation et le fonctionnement du marché monétaire.

Les censeurs peuvent opérer conjointement ou séparément les vérifications ou contrôles qu'ils estiment opportuns.

Ils assistent aux sessions du conseil d'administration avec voix consultative. Ils informent le conseil d'administration des résultats des contrôles qu'ils ont effectués.

Ils peuvent lui présenter toutes propositions ou remarques qu'ils jugent utiles. Si leurs propositions ne sont pas retenues, ils peuvent en requérir la transcription sur le registre des délibérations. Ils en informent le ministre chargé des finances.

Ils font rapport au conseil d'administration sur les vérifications des comptes de fin d'exercice et les amendements éventuels qu'ils proposent.

Ils adressent également un rapport au ministre chargé des finances dans les quatre mois de la clôture de l'exercice ; copie en est communiquée au Gouverneur.

Le ministre chargé des finances peut leur demander, à tout moment, des rapports sur des questions déterminées relevant de leur compétence.

#### Chapitre 4

##### Comptes annuels et publications.

Art. 28. — Les comptes de la Banque d'Algérie sont arrêtés le 31 décembre de chaque année.

Les produits nets de tous amortissements, charges et provisions constituent les bénéfices annuels. Sur ces bénéfices, il est prélevé 10 % au profit de la réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire dès que la réserve atteint le montant du capital. Après attribution des dotations jugées nécessaires par le conseil d'administration aux réserves générales et spéciales, le solde est versé au Trésor. Les réserves peuvent être affectées à des augmentations de capital.

Art. 29. — Dans les trois mois de la clôture de chaque exercice, le Gouverneur transmet au Président de la République le bilan et les comptes de résultats ainsi qu'un rapport rendant compte des opérations et activités de la Banque d'Algérie notamment celles relatives à l'activité de supervision bancaire menée au cours de l'exercice, l'état de la situation prudentielle des banques et établissements financiers et les enseignements tirés de l'activité de centralisation des risques. Au plus tard un mois après cette transmission, le bilan et les comptes de résultats sont publiés au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Le Gouverneur adresse, périodiquement, au Président de la République, avec communication au Conseil de la monnaie et du crédit et à la commission bancaire, un rapport sur la supervision bancaire.

Le Gouverneur remet aussi annuellement au Président de la République, avec communication au Chef du Gouvernement, le Conseil de la monnaie et du crédit entendu, les documents suivants :

- un rapport sur la gestion des réserves de change ;
- un rapport sur la gestion de la dette extérieure incluant une analyse sur la situation et les perspectives de la solvabilité externe de l'économie.

Art. 30. — La Banque d'Algérie publie un rapport annuel sur l'évolution économique et monétaire du pays qui contient notamment les éléments nécessaires à une bonne compréhension de la politique monétaire, ce rapport donne lieu à une communication à l'Assemblée populaire nationale suivie d'un débat.

La Banque d'Algérie peut publier des documentations statistiques et des études économiques et monétaires.

Art. 31. — La Banque d'Algérie adresse au ministre chargé des finances la situation de ses comptes arrêtés à la fin de chaque mois. Cette situation est publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

#### Chapitre 5

##### Exemptions et privilèges

Art. 32. — Nonobstant les dispositions de l'article 13 de la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984 relative aux lois de finances, la Banque d'Algérie est exemptée sur toutes les opérations liées à son activité d'imprimerie, de tous impôts, droits, taxes ou charges fiscales de quelque nature que ce soit.

Sont exemptés de droit de timbre et d'enregistrement tous contrats, tous effets et généralement toutes pièces et tous actes se rapportant aux opérations traitées par la Banque d'Algérie dans l'exercice direct de ses attributions.

Art. 33. — La Banque d'Algérie est dispensée, au cours de toute procédure, de fournir caution ou avance dans tous les cas où la loi prévoit cette obligation à la charge des parties, ainsi que de tous frais judiciaires et taxes perçus au profit de l'Etat.

Art. 34. — L'Etat assure la sécurité et la protection des établissements de la Banque d'Algérie et fournit gratuitement à celle-ci les escortes nécessaires à la sécurité des transferts de fonds ou de valeurs.

#### LIVRE III

##### ATTRIBUTIONS ET OPERATIONS DE LA BANQUE D'ALGERIE

#### TITRE 1

##### ATTRIBUTIONS GENERALES.

Art. 35. — La Banque d'Algérie a pour mission de créer et de maintenir dans les domaines de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables à un développement rapide de l'économie, tout en veillant à la stabilité interne et externe de la monnaie.

A cet effet, elle est chargée de régler la circulation monétaire, de diriger et de contrôler, par tous les moyens appropriés, la distribution du crédit, de veiller à la bonne gestion des engagements financiers à l'égard de l'étranger et de réguler le marché des changes.

Art. 36. — La Banque d'Algérie est consultée par le Gouvernement sur tout projet de loi et de texte réglementaire relatif aux finances et à la monnaie.

Elle peut proposer au Gouvernement toute mesure de nature à exercer une action favorable sur la balance des paiements, le mouvement des prix, la situation des finances publiques et, d'une façon générale, le développement de l'économie.

Elle l'informe de tout fait susceptible de porter atteinte à la stabilité monétaire.

Elle peut demander aux banques et établissements financiers ainsi qu'aux administrations financières de lui fournir toutes statistiques et informations qu'elle juge utiles pour connaître l'évolution de la conjoncture économique, de la monnaie, du crédit, de la balance des paiements et de l'endettement extérieur.

Elle définit les modalités des opérations de crédit avec l'étranger et les autorise, sauf lorsqu'il s'agit d'emprunts faits par l'Etat ou pour son compte.

Elle centralise toutes les informations utiles au contrôle et au suivi des engagements financiers envers l'étranger et les communique au ministre chargé des finances.

Art. 37. — La Banque d'Algérie assiste le Gouvernement dans ses relations avec les institutions financières multilatérales et internationales. En cas de besoin, elle peut le représenter tant auprès de ces institutions qu'au sein des conférences internationales.

Elle participe à la négociation des accords internationaux de paiement, de change et de compensation ; elle est chargée de leur exécution.

Elle conclut tout arrangement technique relatif aux modalités de réalisation des dits accords. L'exécution éventuelle de ces accords par la Banque d'Algérie s'effectue pour le compte de l'Etat.

## TITRE II EMISSION DE LA MONNAIE

Art. 38. — La Banque d'Algérie émet la monnaie fiduciaire dans les conditions de couverture qui sont déterminées par règlement pris conformément à l'alinéa a) de l'article 62 ci-dessous.

La couverture de la monnaie comprend les éléments suivants :

- lingots d'or et monnaies d'or ;
- devises étrangères ;
- bons du Trésor ;
- effets en réescompte, en pension ou en gage.

## TITRE III OPERATIONS

Art. 39. — La réserve d'or dont dispose la Banque d'Algérie est la propriété de l'Etat. La Banque d'Algérie peut effectuer toutes opérations sur or, notamment achat, vente, prêt et gage, au comptant et à terme.

Les avoirs en or peuvent servir de gage à toute avance destinée à la gestion active de la dette publique extérieure. Dans ce cas, le Conseil de la monnaie et du crédit est entendu et le Président de la République en est informé.

Art. 40. — La Banque d'Algérie peut acheter, vendre, escompter, réescompter, mettre ou prendre en pension, donner ou prendre en gage, mettre ou recevoir en dépôt tous instruments de paiement libellés en monnaies étrangères ainsi que tous avoirs en monnaies étrangères. Elle gère et place les réserves de change. Dans ce cadre, elle peut contracter des emprunts et souscrire à des instruments financiers libellés en monnaies étrangères et régulièrement cotés en première catégorie sur les places financières internationales.

Les modalités de gestion des réserves de change sont définies par le Conseil de la monnaie et du crédit conformément à l'article 62 alinéa n) ci-dessous.

Art. 41. — Les modalités et conditions de réescompte, de prise et de mise en pension et d'avances sur effets en monnaie nationale par la Banque d'Algérie sont fixées par règlement du Conseil de la monnaie et du crédit. L'encours des opérations sur effets publics réalisées par la Banque Centrale, prévues aux articles précédents, est fixé conformément aux objectifs de la politique monétaire.

Art. 42. — La Banque d'Algérie peut consentir aux banques des avances sur monnaies et lingots d'or, sur devises étrangères et sur effets publics et privés.

En aucun cas, la durée de ces avances ne peut excéder un an.

Art. 43. — La Banque d'Algérie peut accorder aux banques des crédits en compte courant pour une durée d'un an au plus. Ces crédits doivent être garantis par des gages sur des bons du Trésor, de l'or, des devises étrangères ou des effets admissibles à l'escompte en vertu des règlements pris en la matière par le Conseil de la monnaie et du crédit.

Art. 44. — Dans les cas prévus aux articles ci-dessus, l'emprunteur souscrit envers la Banque d'Algérie l'engagement de rembourser à l'échéance le montant du crédit qui lui a été consenti.

Un règlement du Conseil de la monnaie et du crédit précisera les conditions et modalités de mise en œuvre des dispositions du présent article ainsi que celles de l'article 43 ci-dessus.

Art. 45. — La Banque d'Algérie peut, dans les limites et suivant les conditions fixées par le Conseil de la monnaie et du crédit, intervenir sur le marché monétaire et, notamment, acheter et vendre des effets publics et des effets privés admissibles au réescompte ou aux avances. En aucun cas, ces opérations ne peuvent être traitées au profit du Trésor, ni des collectivités locales émettrices.

Art. 46. — Sur une base contractuelle, et dans la limite d'un maximum égal à dix pour cent (10 %) des recettes ordinaires de l'Etat constatées au cours du précédent exercice budgétaire, la Banque d'Algérie peut consentir au Trésor des découverts en compte courant dont la durée totale ne peut excéder 240 jours, consécutifs ou non, au cours d'une année calendaire.

Les découverts autorisés donnent lieu à la perception d'une commission de gestion dont le taux et les modalités sont fixés en accord avec le ministre chargé des finances. Ces avances doivent être remboursées avant la fin de chaque exercice.

La Banque d'Algérie est autorisée, également, à consentir exceptionnellement au Trésor public une avance, destinée exclusivement à la gestion active de la dette publique extérieure.

Les modalités de mise en œuvre de cette avance et de son remboursement, notamment l'échéancier de ce dernier, sont fixées par voie de convention entre la Banque centrale et le Trésor public, le Conseil de la monnaie et du crédit entendu. Le Président de la République en est informé.

Art. 47. — La Banque d'Algérie peut escompter ou prendre en pension des traites et obligations cautionnées souscrites à l'ordre des comptables du Trésor et venant à échéance dans un délai de trois (3) mois.

Art. 48. — La Banque d'Algérie maintient auprès du centre de chèques postaux des avoirs correspondant à ses besoins normalement prévisibles.

Art. 49. — La Banque d'Algérie est l'agent financier de l'Etat pour toutes ses opérations de caisse, de banque et de crédit.

Elle assure sans frais la tenue du compte courant du Trésor et exécute gratuitement toutes opérations initiées au débit ou au crédit de ce compte. Le solde créditeur du compte courant est producteur d'intérêt à un taux de 1 % inférieur à celui appliqué au solde débiteur. Ce dernier taux est fixé par le Conseil de la monnaie et du crédit.

La Banque d'Algérie assure gratuitement :

— le placement dans le public des emprunts émis ou garantis par l'Etat ;

— le paiement, concurremment avec les caisses publiques, des coupons des titres émis ou garantis par l'Etat.

Art. 50. — La Banque d'Algérie peut assurer :

— le service financier des emprunts de l'Etat ainsi que la garde et la gestion des valeurs mobilières appartenant à ce dernier.

Pour les collectivités et établissements publics :

\* le service financier et le placement de leurs emprunts ;

\* le paiement des coupons des titres qu'ils ont émis ;

\* les opérations prévues à l'article 49 ci-dessus.

Art. 51. — La Banque d'Algérie peut réaliser toutes opérations bancaires avec les banques et les établissements financiers opérant en Algérie et avec toute banque centrale étrangère.

Elle ne peut traiter avec les banques opérant à l'étranger que des opérations en devises étrangères.

Art. 52. — Chaque banque opérant en Algérie doit entretenir avec la Banque d'Algérie un compte courant créditeur pour les besoins de la compensation.

Art. 53. — La Banque d'Algérie peut placer ses fonds propres :

a) en immeubles, conformément aux dispositions de l'article 54 ci-dessous ;

b) en titres émis ou garantis par l'Etat ;

c) en opérations de financement d'intérêt social ou national ;

d) après autorisation du ministre chargé des finances, en titres émis par des organismes financiers régis par des dispositions légales particulières.

Le total des placements opérés en vertu des alinéas c) et d) ci-dessus ne peut excéder 40 % de ses fonds propres, sauf autorisation du Conseil de la monnaie et du crédit.

Art. 54. — La Banque d'Algérie peut, pour ses besoins, acquérir, faire construire, vendre et échanger des immeubles. Ces opérations sont subordonnées à l'autorisation du conseil d'administration, et ne peuvent être faites que sur les fonds propres.

Art. 55. — Pour se couvrir de ses créances douteuses ou en souffrance, la Banque d'Algérie peut :

— prendre toutes garanties, sous forme de nantissements ou d'hypothèques ;

— acquérir à l'amiable ou sur vente forcée tout bien mobilier ou immobilier. Les biens qu'elle a ainsi acquis doivent être aliénés dans le délai de deux (2) ans, à moins qu'ils ne soient utilisés pour les besoins de son exploitation.

Art. 56. — La Banque d'Algérie organise et supervise les chambres de compensation et veille au bon fonctionnement et à la sécurité des systèmes de paiement conformément au règlement du conseil de la monnaie et du crédit .

Art. 57. — Les frais des chambres de compensation sont supportés par les banques.

#### LIVRE IV

### LE CONSEIL DE LA MONNAIE ET DU CREDIT

#### TITRE 1

### COMPOSITION DU CONSEIL DE LA MONNAIE ET DU CREDIT

Art. 58. — Le Conseil de la monnaie et du crédit, ci-après appelé «Conseil», est composé :

— des membres du conseil d'administration de la Banque d'Algérie ;

— de deux personnalités choisies en raison de leur compétence en matière économique et monétaire.

Art. 59. — Les deux personnalités sont nommées membres du Conseil par décret du Président de la République.

Ces membres délibèrent et participent aux votes au sein du Conseil en toute liberté.

Art. 60. — Le Conseil est présidé par le Gouverneur qui le convoque et en fixe l'ordre du jour. Le Conseil arrête son règlement intérieur. Les décisions sont prises à la majorité simple des voix; en cas d'égalité des voix, la voix du président est prépondérante.

Il tient au moins quatre sessions ordinaires par an et peut être convoqué aussi souvent que nécessaire, à l'initiative de son Président ou de deux (2) des membres du conseil qui proposent alors un ordre du jour. La présence de six (6) au moins des membres du conseil est nécessaire pour la tenue de ses réunions. Aucun conseiller ne peut donner mandat pour être représenté aux réunions du Conseil.

Il détermine les jetons de présence de ses membres ainsi que les conditions dans lesquelles les frais éventuels engagés par ses membres sont remboursés.

Il peut constituer en son sein des comités consultatifs dont il fixe les missions.

Art. 61. — Les obligations prévues par l'article 25 ci-dessus s'imposent aux membres du Conseil, ainsi qu'à toute personne à laquelle ce dernier aurait recours à un titre quelconque.

## TITRE II

### ATTRIBUTIONS DU CONSEIL

Art. 62. — Le Conseil est investi des pouvoirs en tant qu'autorité monétaire, dans les domaines concernant :

- a) l'émission de la monnaie, comme prévu aux articles 4 et 5 de la présente ordonnance, ainsi que sa couverture ;
- b) les normes et conditions des opérations de la Banque Centrale, notamment en ce qui concerne l'escompte, la pension et le gage des effets publics et privés, et les opérations sur métaux précieux et devises ;
- c) la définition, la conduite, le suivi et l'évaluation de la politique monétaire ; dans ce but le Conseil fixe les objectifs monétaires, notamment en matière d'évolution des agrégats monétaires et de crédit et arrête l'instrumentation monétaire ainsi que l'établissement des règles de prudence sur le marché monétaire et s'assure de la diffusion d'une information sur la place visant à éviter les risques de défaillance ;
- d) les chambres de compensation ;
- e) le fonctionnement et la sécurité des systèmes de paiement ;
- f) les conditions d'agrément et de création des banques et des établissements financiers ainsi que celles de l'implantation de leurs réseaux, notamment la fixation du capital minimal des banques et établissements financiers, ainsi que les modalités de sa libération ;
- g) les conditions d'ouverture en Algérie de bureaux de représentation de banques et établissements financiers étrangers ;
- h) les normes et ratios applicables aux banques et établissements financiers, notamment en matière de couverture et de répartition des risques, de liquidité de solvabilité et de risques en général ;
- i) la protection de la clientèle des banques et des établissements financiers, notamment en matière d'opérations avec cette clientèle ;

j) les normes et règles comptables applicables aux banques et établissements financiers en tenant compte de l'évolution au plan international dans ce domaine, ainsi que les modalités et délais de communication des comptes et états comptables statistiques et situations à tous ayant droits et notamment à la Banque d'Algérie ;

k) les conditions techniques d'exercice de la profession bancaire et des professions de conseil et de courtage en matière bancaire et financière ;

l) la définition des objectifs de la politique de taux de change et du mode de régulation du change ;

m) la réglementation des changes et l'organisation du marché des changes ;

n) la gestion des réserves de change.

Le Conseil prend les décisions individuelles suivantes :

a) autorisation d'ouverture de banques et établissements financiers, de modification de leurs statuts et retrait de l'agrément ;

b) autorisation d'ouverture de bureaux de représentation de banques étrangères ;

c) délégation de pouvoirs en matière d'application de la réglementation des changes ;

d) celles relatives à l'application des règlements édictés par le Conseil.

Le Conseil exerce ses pouvoirs, dans le cadre de la présente ordonnance, par voie de règlements.

Le Conseil entend le ministre chargé des finances, à la demande de ce dernier. Il est consulté par le Gouvernement chaque fois que celui-ci doit délibérer de questions intéressant la monnaie ou le crédit ou pouvant avoir des répercussions sur la situation monétaire.

Art. 63. — Avant leur promulgation, le Gouverneur communique, dans les deux jours de leur approbation par le Conseil, les projets de règlements au ministre chargé des finances, qui dispose d'un délai de dix (10) jours pour en demander la modification.

Le Gouverneur doit réunir alors le Conseil dans un délai de cinq (5) jours et lui soumettre la modification proposée. La nouvelle décision du Conseil, quelle qu'elle soit, est exécutoire.

Art. 64. — Le règlement devenu exécutoire est promulgué par le Gouverneur et publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Les règlements sont opposables aux tiers dès leur publication.

En cas d'urgence, ils sont insérés dans deux quotidiens paraissant à Alger et deviennent alors opposables aux tiers dès l'accomplissement de cette formalité.

Art. 65. — Un règlement promulgué et publié comme indiqué à l'article 64 ci-dessus ne peut faire l'objet que d'un recours en annulation formé par le ministre chargé des finances devant le Conseil d'Etat. Ce recours n'est pas suspensif.

Le recours doit, sous peine de forclusion, être présenté dans un délai de soixante (60) jours à dater de la publication.

Les décisions en matière d'activités bancaires sont promulguées par le Gouverneur. Celles prises en vertu des alinéas a), b), et c) sont publiées au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire. Les autres sont notifiées conformément au code de procédure civile.

Seul un recours en annulation est ouvert contre les décisions prises en vertu de l'article 62 ci-dessus au titre des activités bancaires.

Ce recours n'est ouvert qu'aux personnes physiques ou morales directement visées par la décision.

Il doit être présenté, sous peine de forclusion, dans les soixante (60) jours à dater, selon le cas, de la publication ou de la notification de la décision, sous réserve des dispositions de l'article 87 ci-dessous.

## LIVRE V

### ORGANISATION BANCAIRE

#### TITRE 1

##### DEFINITIONS

Art. 66. — Les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.

Art. 67. — Sont considérés comme fonds reçus du public les fonds recueillis de tiers, notamment sous forme de dépôts, avec le droit d'en disposer pour son propre compte, mais à charge de les restituer.

Toutefois, ne sont pas considérés comme fonds reçus du public, au sens de la présente ordonnance :

- les fonds remis ou laissés en compte par les actionnaires détenant au moins cinq pour cent (5%) du capital, les administrateurs et les gérants ;
- les fonds provenant de prêts participatifs.

Art. 68. — Constitue une opération de crédit, au sens de la présente ordonnance, tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'aval, cautionnement ou garantie.

Sont assimilées à des opérations de crédit, les opérations de location assorties d'options d'achat, notamment le crédit-bail. Les attributions du Conseil s'exercent à l'égard des opérations visées dans cet article.

Art. 69. — Sont considérés comme moyens de paiement tous les instruments qui permettent à toute personne de transférer des fonds et ce, quel que soit le support ou le procédé technique utilisé.

## TITRE II

### OPERATIONS.

Art. 70. — Seules les banques sont habilitées à effectuer à titre de profession habituelle toutes les opérations décrites aux articles 66 à 68 ci-dessus.

Art. 71. — Les établissements financiers ne peuvent ni recevoir de fonds du public, ni gérer les moyens de paiement ou les mettre à la disposition de leur clientèle. Ils peuvent effectuer toutes les autres opérations.

Art. 72. — Les banques et établissements financiers peuvent effectuer toutes les opérations connexes ci-après :

- opérations de change ;
- opérations sur or, métaux précieux et pièces ;
- placements, souscriptions, achats, gestion, garde et vente de valeurs mobilières et de tout produit financier ;
- conseil et assistance en matière de gestion de patrimoine ;
- conseil, gestion et ingénierie financières et, d'une manière générale, tous services destinés à faciliter la création et le développement d'entreprises ou d'équipements en respectant les dispositions légales en la matière.

Art. 73. — Par dérogation aux dispositions concernant les souscriptions, les banques et les établissements financiers peuvent recueillir du public des fonds destinés à être placés en participations auprès d'une entreprise selon toutes modalités légales telles qu'en actions, certificats d'investissement, parts de sociétés, commandites ou autres.

Ces fonds sont soumis aux conditions ci-après :

1. - ils ne sont pas considérés comme dépôts au sens de l'article 67 ci-dessus, les tiers en demeurant propriétaires ;
2. - ils ne sont pas productifs d'intérêts ;
3. - jusqu'à leur placement, ils doivent être déposés auprès de la Banque d'Algérie dans un compte spécial relatif à chaque placement envisagé ;
4. - un contrat doit être signé entre le déposant et le dépositaire précisant :
  - le nom, l'objet, le capital et le siège de l'entreprise qui recevra les fonds ;
  - le projet ou programme auquel ces fonds serviront ;
  - les conditions de partage des bénéfices et des pertes ;
  - les conditions de cession des participations ;
  - les conditions d'amortissement des participations par l'entreprise elle-même ;
  - les conditions dans lesquelles la banque ou l'établissement financier restituera les fonds aux tiers au cas où la participation n'est pas réalisée ;

5. - la participation doit intervenir dans un délai de six (6) mois au plus tard à dater du premier versement effectué par les participants. Ce délai peut être précédé d'un autre délai de six (6) mois au cas où les inscriptions sont réunies sans versement ;

6. - en cas de non-réalisation de la participation ou d'impossibilité de la réaliser pour quelque raison que ce soit, la banque ou l'établissement financier qui a recueilli les fonds doit mettre ceux-ci à la disposition de leurs propriétaires dans la semaine qui en suit la constatation ;

7. - le Conseil arrête par règlement les autres conditions, notamment celles qui ont trait à la défaillance d'un ou plusieurs souscripteurs ;

8. - les banques et les établissements financiers ont droit à une commission de placement qui est due, même en cas d'application de l'alinéa 6) ci-dessus, ainsi qu'à une commission annuelle en cas de gestion ;

9. - ces opérations sont, par ailleurs, soumises aux règles du mandat.

Art. 74. — Les banques et les établissements financiers peuvent prendre et détenir des participations.

Celles-ci ne doivent pas excéder, pour les banques, les limites fixées par le Conseil de la monnaie et du crédit.

Art. 75. — Les banques et établissements ne peuvent exercer, à titre habituel, une activité autre que celles mentionnées aux articles qui précèdent que s'ils y sont autorisés en vertu de règlements pris par le Conseil.

Les activités visées à l'alinéa précédent doivent, en tout état de cause, demeurer d'une importance limitée par rapport à l'ensemble des activités de la banque ou de l'établissement financier. Leur exercice ne doit pas empêcher, restreindre ou fausser la concurrence.

### TITRE III INTERDICTIONS

Art. 76. — Il est interdit à toute personne physique ou morale, autre que banque ou établissement financier, selon le cas, d'effectuer les opérations que ceux-ci exercent d'une manière habituelle en vertu des articles 72 à 74 ci-dessus, à l'exception des opérations de change effectuées conformément au règlement du Conseil.

Art. 77. — L'interdiction énoncée à l'article 76 ci-dessus ne s'applique pas au Trésor si les textes qui lui sont propres l'autorisent à effectuer de telles opérations.

L'interdiction ne s'applique pas également :

— aux organismes sans but lucratif qui, dans le cadre de leur mission et pour des motifs d'ordre social, accordent sur leurs ressources propres, des prêts à des conditions préférentielles à certains de leurs adhérents.

— aux entreprises qui consentent des avances sur salaires ou des prêts de caractère exceptionnel à leurs salariés pour des motifs d'ordre social.

Art. 78. — Le Conseil peut, par voie de règlement, consentir des dérogations à l'interdiction prévue à l'article 76 ci-dessus en faveur des organismes d'habitat qui acceptent le paiement différé des logements dont ils sont promoteurs. Il fixera les conditions et limites de telles opérations.

Art. 79. — Nonobstant l'interdiction édictée à l'article 76 ci-dessus, toute entreprise peut :

— dans l'exercice de son activité, consentir à ses contractants des délais ou des avances de paiement ;

— procéder à des opérations de trésorerie avec des sociétés ayant avec elle, directement ou indirectement, des relations de capital conférant à l'une d'elles un pouvoir de contrôle effectif sur les autres ;

— émettre des bons et des cartes délivrés pour l'achat auprès d'elle d'un bien ou d'un service déterminé.

Art. 80. — Sans préjudice des conditions fixées par le Conseil, par voie de règlement, à leurs personnels d'encadrement, nul ne peut être fondateur d'une banque ou d'un établissement financier ou membre de son conseil d'administration, ni, directement ou par personne interposée, diriger, gérer ou représenter à un titre quelconque une banque ou un établissement financier, ni disposer du pouvoir de signature pour de telles entreprises :

— s'il a fait l'objet d'une condamnation :

a) pour crime,

b) pour détournement, concussion, vol, escroquerie, émission de chèque sans provision ou abus de confiance ;

c) pour soustractions commises par dépositaires publics ou par extorsion de fonds ou de valeurs ;

d) pour banqueroute ;

e) pour infraction à la législation et à la réglementation des changes ;

f) pour faux en écritures ou faux en écritures privées de commerce ou de banque ;

g) pour infraction au droit des sociétés ;

h) pour recel des biens détenus à la suite de ces infractions ;

i) pour toute infraction liée au trafic de drogue, au blanchiment de l'argent et au terrorisme.

— s'il a fait l'objet d'une condamnation prononcée par une juridiction étrangère et passée en force de chose jugée, constituant d'après la loi algérienne une condamnation pour l'un des crimes ou délits mentionnés au présent article ;

— s'il a été déclaré en faillite ou si une faillite lui a été étendue ou s'il a été condamné en responsabilité civile comme organe d'une personne morale faillie tant en Algérie qu'à l'étranger et ce, tant qu'il n'a pas été réhabilité.



Art. 81. — Il est interdit à toute entreprise autre qu'une banque ou un établissement financier d'utiliser une dénomination, une raison sociale, une publicité ou, d'une façon générale, des expressions faisant croire qu'elle est agréée en tant que banque ou établissement financier.

Il est interdit à un établissement financier de laisser entendre qu'il appartient à une catégorie autre que celle au titre de laquelle il a été agréé ou de créer une confusion sur ce point.

Les bureaux de représentation en Algérie de banques ou d'établissements financiers étrangers peuvent faire état de la dénomination ou de la raison sociale de l'entreprise dont ils dépendent en précisant la nature de l'activité qu'ils sont autorisés à exercer en Algérie.

#### TITRE IV

#### AUTORISATION ET AGREMENT

Art. 82. — La constitution de toute banque et de tout établissement financier de droit algérien doit être autorisée par le Conseil, sur la base d'un dossier comprenant, notamment les résultats d'une enquête relative au respect des dispositions de l'article 80 ci-dessus.

Art. 83. — Les banques et établissements financiers de droit algérien doivent être constitués sous forme de sociétés par actions. Le Conseil apprécie l'opportunité pour une banque ou un établissement financier de prendre la forme d'une mutualité.

Les participations étrangères dans les banques et établissements financiers de droit algérien peuvent être autorisées.

Art. 84. — L'ouverture en Algérie de bureaux de représentation de banques étrangères doit être autorisée par le conseil.

Art. 85. — L'ouverture en Algérie de succursales de banques et établissements financiers étrangers peut être autorisée par le Conseil, sous réserve du principe de réciprocité.

Art. 86. — Le Conseil déterminera par règlement pris conformément à l'article 62 de la présente ordonnance, les modalités des conventions qui pourront être passées, s'il échet, selon le cas, avec des autorités monétaires ou des banques centrales étrangères.

Art. 87. — Les décisions prises par le Conseil en vertu des articles 82, 84 et 85 ci-dessus ne sont susceptibles de recours devant le Conseil d'Etat qu'après deux refus, la seconde demande ne pouvant être introduite que dix (10) mois francs après notification du refus à la première demande.

Art. 88. — Les banques et établissements financiers doivent disposer d'un capital libéré en totalité et en numéraires au moins égal au montant fixé par un règlement pris par le Conseil conformément à l'article 62 ci-dessus.

Les banques et établissements financiers dont le siège social est à l'étranger sont tenus d'affecter à leurs succursales en Algérie une dotation au moins égale au capital minimal exigé, selon le cas, des banques et établissements financiers de droit algérien.

Les banques et les établissements financiers agréés antérieurement à la date de la publication de la présente ordonnance bénéficient d'un délai de deux (2) années pour se conformer aux dispositions du présent article et du règlement pris pour son application.

Art. 89. — Toute banque ou tout établissement financier doit justifier, à tout moment, que son actif excède effectivement le passif dont il est tenu envers les tiers d'un montant au moins égal au capital minimal visé à l'article 88 ci-dessus. Un règlement pris par le Conseil déterminera les conditions d'application du présent article.

Art. 90. — La détermination effective de l'orientation de l'activité d'une banque ou d'un établissement financier et la responsabilité de sa gestion doivent être assurées par deux personnes au moins.

Les banques et établissements financiers dont le siège social est à l'étranger désignent deux personnes au moins auxquelles ils confient la détermination effective de l'activité et la responsabilité de la gestion de leurs succursales en Algérie.

Art. 91. — Pour obtenir l'autorisation prévue à l'article 82 ou à l'article 84 ci-dessus, les requérants soumettent le programme d'activité, les moyens financiers et techniques qu'ils entendent mettre en oeuvre ainsi que la qualité des apporteurs de fonds.

En tout état de cause, l'origine des fonds doit être justifiée.

Les requérants remettent la liste des principaux dirigeants et, selon le cas, le projet de statuts de la société de droit algérien ou ceux de la société étrangère, ainsi que l'organisation interne.

Art. 92. — Une fois obtenue l'autorisation conformément à l'article 91 ci-dessus, la société de droit algérien peut être constituée et requérir son agrément, selon le cas, comme banque ou comme établissement financier.

L'agrément est accordé si la société a rempli toutes les conditions fixées à la banque ou à l'établissement financier par la présente ordonnance et les règlements pris en application ainsi que, éventuellement, les conditions spéciales dont l'autorisation est assortie.

Les succursales de banques et d'établissements financiers étrangers autorisées en vertu de l'article 88 ci-dessus sont agréées après avoir rempli les mêmes conditions.

L'agrément est accordé par décision du Gouverneur et publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Art. 93. — Le Gouverneur tient à jour une liste des banques et une liste des établissements financiers.

Ces listes sont publiées chaque année au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire. Toute modification est publiée dans les mêmes formes.

Art. 94. — Les modifications de statuts des banques et établissements financiers qui ne portent pas sur l'objet, le capital ou l'actionnariat doivent être autorisées préalablement par le Gouverneur.

Toute cession d'actions d'une banque ou d'un établissement financier doit être autorisée préalablement par le Gouverneur dans les conditions prévues par un règlement pris par le Conseil.

Les modifications des statuts de banque ou d'établissement financier étranger ayant une succursale en Algérie sont soumises, pour devenir exécutoires en Algérie, au Conseil lorsqu'elles portent sur l'objet de la société.

Art. 95. — Sans préjudice des sanctions que peut prononcer la Commission bancaire dans le cadre de ses attributions, le retrait de l'agrément est décidé par le Conseil :

a) à la demande de la banque ou de l'établissement financier ;

b) d'office :

1 - lorsque les conditions auxquelles l'agrément est subordonné ne sont plus remplies ;

2 - lorsqu'il n'a pas été fait usage de l'agrément pendant une durée de douze (12) mois ;

3 - lorsque l'activité, objet de l'agrément, a cessé depuis six (6) mois.

#### TITRE V

### ORGANISATION DE LA PROFESSION

Art. 96. — La Banque d'Algérie crée une association des banquiers algériens à laquelle les banques et établissements financiers opérant en Algérie sont tenus d'adhérer.

Cette association a pour objet la représentation des intérêts collectifs de ses membres, notamment auprès des pouvoirs publics, l'information et la sensibilisation de ses adhérents et du public.

Cette association étudie les questions intéressant l'exercice de la profession, notamment l'amélioration des techniques de banques et de crédits, la stimulation de la concurrence, la lutte contre les entraves à la concurrence, l'introduction de nouvelles technologies, l'organisation et la gestion des services d'intérêt commun, la formation du personnel et les relations avec les représentants des employés. Elle peut être consultée par le ministre chargé des finances ou le Gouverneur de la Banque d'Algérie sur toutes les questions intéressant la profession. Elle peut proposer dans le cadre de règles déontologiques de la profession, selon le cas, soit au Gouverneur soit à la commission bancaire, des sanctions à l'encontre de l'un ou plusieurs de ses membres.

Le Conseil de la monnaie et du crédit approuve les statuts de l'association ainsi que toute modification de ces derniers.

#### LIVRE VI

### CONTROLE DES BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS

#### TITRE 1

### LIQUIDITE ET SOLVABILITE - CENTRALE DES RISQUES - PROTECTION DES DEPOSANTS

Art. 97. — Les banques et établissements financiers sont tenus, dans les conditions définies par règlement pris par le Conseil, de respecter les normes de gestion destinées à garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard des déposants et des tiers ainsi que l'équilibre de leur structure financière.

Le non-respect des obligations instituées en vertu du présent article entraîne l'application de la procédure prévue à l'article 114 de la présente ordonnance.

Art. 98. — La Banque d'Algérie organise et gère un service de centralisation des risques, dénommé «centrale des risques», chargé de recueillir auprès de chaque banque et de chaque établissement financier le nom des bénéficiaires de crédits, la nature et le plafond des crédits accordés, le montant des utilisations ainsi que les garanties prises pour chaque crédit.

Les banques et établissements financiers sont tenus d'adhérer à la centrale des risques. Ils doivent fournir à la centrale des risques les informations visées à l'alinéa 1er du présent article.

La Banque d'Algérie communique à chaque banque et établissement financier, sur demande, les données recueillies concernant la clientèle de l'entreprise.

Le Conseil établit, conformément à l'article 62 de la présente ordonnance, le règlement organisant le fonctionnement de la centrale des risques et son financement par les banques et établissements financiers qui en supportent les seuls coûts directs.

La Banque d'Algérie organise une centrale des risques et une centrale des impayés.

Art. 99. — Lorsque la situation d'une banque ou d'un établissement financier le justifie, le Gouverneur invite les principaux actionnaires de cette banque ou de l'établissement à lui fournir le soutien qui lui est nécessaire, en ressources financières.

Le Gouverneur peut aussi organiser le concours de l'ensemble des banques et établissements financiers pour prendre les mesures nécessaires à la protection des intérêts des déposants et des tiers, au bon fonctionnement du système bancaire ainsi qu'à la préservation du renom de la place.

## TITRE II

**COMMISSARIAT AUX COMPTES,  
CONVENTIONS AVEC LES DIRIGEANTS**

## Chapitre I

**Commissaires aux comptes**

Art. 100. — Chaque banque ou établissement financier, de même que toute succursale de banque étrangère doit désigner au moins deux (2) commissaires aux comptes.

Art. 101. — Outre leurs obligations légales, les commissaires aux comptes des banques et établissements financiers sont tenus :

1 - de signaler immédiatement au Gouverneur toute infraction commise par l'entreprise qu'ils contrôlent conformément à la présente loi et aux textes réglementaires pris en vertu de ses dispositions ;

2 - de présenter au Gouverneur de la Banque d'Algérie un rapport spécial concernant le contrôle effectué par eux; ce rapport doit être remis au Gouverneur dans les quatre (4) mois de la clôture de chaque exercice ;

3 - de présenter à l'assemblée générale un rapport spécial sur toute facilité accordée par l'entreprise à l'une des personnes physiques ou morales visées à l'article 104 de la présente ordonnance. En ce qui concerne les succursales de banques et établissements financiers étrangers, ce rapport est présenté à leurs représentants en Algérie ;

4 - d'adresser au Gouverneur de la Banque d'Algérie une copie de leurs rapports destinés à l'assemblée générale de l'entreprise.

Art. 102. — Les commissaires aux comptes des banques et établissements financiers sont soumis au contrôle de la commission bancaire qui peut leur appliquer les sanctions suivantes, sans préjudice des poursuites disciplinaires ou pénales :

1. - le blâme ;
2. - l'interdiction de poursuivre les opérations de contrôle d'une banque ou d'un établissement financier ;
3. - l'interdiction d'exercer les fonctions de commissaire aux comptes de banques et d'établissements financiers pour une durée de trois exercices.

Aucun crédit ne peut être accordé aux commissaires aux comptes directement ou indirectement par la banque ou l'établissement financier qu'ils contrôlent.

## Chapitre II

**Obligations comptables**

Art. 103. — Les banques et établissements financiers sont tenus d'établir leurs comptes sous forme consolidée dans les conditions fixées par le Conseil.

Toute banque ou tout établissement financier doit publier ses comptes annuels dans les six (6) mois qui suivent la fin de l'exercice comptable au bulletin officiel des annonces légales obligatoires dans les conditions fixées par le Conseil. D'autres publications peuvent être requises.

La commission bancaire a compétence exclusive pour accorder, exceptionnellement, toute prorogation utile de délai, en fonction des éléments présentés à l'appui de leur demande, aux banques et établissements financiers, dans la limite de six (6) mois.

Sans préjudice des dispositions ci-dessus, un original des comptes annuels doit être communiqué par les banques ou tout établissement financier à la commission bancaire avant publication.

La commission bancaire est habilitée à ordonner aux établissements concernés de procéder à des publications rectificatives dans le cas où des inexactitudes ou des omissions auraient été relevées dans les documents publiés.

Elle peut porter à la connaissance du public toutes informations qu'elle juge utiles.

## Chapitre III

**Conventions avec les dirigeants**

Art. 104. — Il est interdit à une banque ou un établissement financier de consentir des crédits à ses dirigeants, à ses actionnaires ou aux entreprises du groupe de la banque ou de l'établissement financier.

Au sens du présent article, les dirigeants sont les fondateurs, les administrateurs, représentants et personnes disposant du pouvoir de signature.

Les conjoints et les parents jusqu'au premier degré des dirigeants et des actionnaires sont assimilés à eux.

## TITRE III

**COMMISSION BANCAIRE**

Art. 105. — Il est institué une commission bancaire, ci-après désignée «commission», chargée :

- de contrôler le respect par les banques et les établissements financiers des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ;
- de sanctionner les manquements qui sont constatés.

La commission examine les conditions d'exploitation des banques et des établissements financiers et veille à la qualité de leur situation financière.

Elle veille au respect des règles de bonne conduite de la profession.

Elle constate, le cas échéant, les infractions commises par des personnes qui, sans être agréées, exercent les activités de banque ou d'établissement financier et leur applique les sanctions disciplinaires prévues par la présente ordonnance, sans préjudice d'autres poursuites pénales et civiles.

Art. 106. — La commission est composée :

— du Gouverneur, Président ;

— de trois (3) membres choisis en raison de leur compétence en matière bancaire, financière et comptable ;

— de deux (2) magistrats détachés de la Cour suprême, choisis par le premier président de cette Cour après avis du Conseil supérieur de la magistrature.

Les membres de la commission sont nommés pour une durée de cinq (5) ans, par le Président de la République. L'article 25 de la présente ordonnance s'applique au président et aux membres de la commission.

La commission est dotée d'un secrétariat général dont les attributions, les modalités d'organisation et de fonctionnement sont fixées par le Conseil d'administration de la Banque sur proposition de la commission.

Art. 107. — Les décisions de la commission sont prises à la majorité. En cas d'égalité des voix, celle du président est prépondérante.

Seules les décisions de la commission en matière de désignation d'administrateur provisoire ou de liquidateur et de sanctions disciplinaires sont susceptibles d'un recours juridictionnel.

Sous peine de forclusion, le recours doit être présenté dans un délai de soixante (60) jours à dater de la notification.

La notification des décisions a lieu par acte extrajudiciaire ou conformément au code de procédure civile.

Les recours sont de la compétence du Conseil d'Etat. Ils ne sont pas suspensifs d'exécution.

Art. 108. — La commission est habilitée à contrôler les banques et établissements financiers sur pièces et sur place.

La Banque d'Algérie est chargée d'organiser, pour le compte de la commission, ce contrôle par l'intermédiaire de ses agents.

La commission peut charger de mission toute personne de son choix.

La commission bancaire entend le ministre chargé des finances, à la demande de ce dernier.

Art. 109. — La commission organise le programme de ses contrôles.

Elle détermine la liste, le modèle de présentation et les délais de transmission des documents et informations qu'elle juge utiles.

Elle est habilitée à demander aux banques et établissements financiers tous renseignements, éclaircissements et justifications nécessaires à l'exercice de sa mission.

Elle peut demander à toute personne concernée la communication de tout document et de tout renseignement.

Le secret professionnel ne lui est pas opposable.

Art. 110. — La commission étend ses investigations aux participations et aux relations financières entre les personnes morales qui contrôlent directement ou indirectement une banque ou un établissement financier, ainsi qu'aux filiales de ces derniers.

Dans le cadre de conventions internationales, les contrôles peuvent être étendus aux filiales et succursales de sociétés algériennes établies à l'étranger.

Les résultats des contrôles sur place peuvent être communiqués aux conseils d'administration des sociétés de droit algérien et aux représentants en Algérie des succursales de sociétés étrangères ainsi qu'aux commissaires aux comptes.

Art. 111. — Lorsqu'une entreprise soumise à son contrôle a manqué aux règles de bonne conduite de la profession, la commission, après avoir mis les dirigeants de cette entreprise en mesure de présenter leurs explications, peut leur adresser une mise en garde.

Art. 112. — Lorsque la situation d'une banque ou d'un établissement financier le justifie, la commission peut lui enjoindre de prendre, dans un délai déterminé, toutes mesures de nature à rétablir ou à renforcer son équilibre financier ou à corriger ses méthodes de gestion.

Art. 113. — La commission peut désigner un administrateur provisoire auquel sont transférés tous les pouvoirs nécessaires à l'administration et à la gestion de l'entreprise concernée ou de ses succursales en Algérie et qui peut déclarer la cessation des paiements.

Cette désignation est faite soit à l'initiative des dirigeants lorsqu'ils estiment ne plus être en mesure d'exercer normalement leurs fonctions, soit à l'initiative de la commission lorsque, de son avis, la gestion de l'entreprise ne peut plus être assurée dans des conditions normales, ou lorsqu'a été prise l'une des sanctions visées à l'article 114 ci-dessous, 4e et 5e paragraphes.

Art. 114. — Si une banque ou un établissement a enfreint une disposition législative ou réglementaire afférente à son activité, n'a pas déféré à une injonction ou n'a pas tenu compte d'une mise en garde, la commission peut prononcer l'une des sanctions suivantes :

1 - l'avertissement ;

2 - le blâme ;

3 - l'interdiction d'effectuer certaines opérations et toutes autres limitations dans l'exercice de l'activité ;

4 - la suspension temporaire de l'un ou de plusieurs des dirigeants avec ou sans nomination d'administrateur provisoire ;

5 - la cessation des fonctions de l'une ou de plusieurs de ces mêmes personnes avec ou sans nomination d'administrateur provisoire ;

6 - le retrait d'agrément.

En outre, la commission peut prononcer, soit à la place, soit en sus des sanctions susvisées, une sanction pécuniaire au plus, égale au capital minimal auquel est astreint la banque ou l'établissement financier. Les sommes correspondantes sont recouvrées par le Trésor.

Art. 115. — Toute banque ou tout établissement financier de droit algérien dont le retrait d'agrément a été prononcé entre en liquidation.

Entre aussi en liquidation la succursale en Algérie de banque ou d'établissement financier étranger dont le retrait d'agrément a été prononcé.

La commission peut mettre en liquidation et nommer un liquidateur à toute entité qui exerce irrégulièrement les opérations réservées aux banques et aux établissements financiers ou qui enfreignent une des interdictions de l'article 81 de la présente ordonnance.

Pendant la durée de sa liquidation, la banque ou l'établissement financier :

- ne peut effectuer que les opérations strictement nécessaires à l'apurement de la situation ;
- doit mentionner qu'il (elle) est en liquidation ;
- demeure soumis(e) au contrôle de la commission.

Art. 116. — La commission détermine les modalités de l'administration provisoire et de la liquidation.

#### TITRE IV

##### SECRET PROFESSIONNEL

Art. 117. — Sont tenus au secret professionnel, sous peine des sanctions prévues par le code pénal :

— tout membre d'un conseil d'administration, tout commissaire aux comptes et toute personne qui, à un titre quelconque, participe ou a participé à la gestion d'une banque ou d'un établissement financier ou qui en est ou en a été l'employé ;

— toute personne qui participe ou a participé au contrôle des banques et des établissements financiers dans les conditions du présent livre.

Sous réserve des dispositions expresses de lois, le secret est opposable à toutes les autorités sauf :

— aux autorités publiques de nomination ou de désignation des administrateurs des banques et établissements financiers;

— à l'autorité judiciaire agissant dans le cadre d'une procédure pénale;

— aux autorités publiques tenues de communiquer des informations aux institutions internationales habilitées, notamment dans le cadre de la lutte contre la corruption, le blanchiment de l'argent et le financement du terrorisme ;

— à la commission bancaire ou à la Banque d'Algérie agissant pour le compte de cette dernière conformément à l'article 108 ci-dessus.

La Banque d'Algérie et la commission bancaire peuvent transmettre des informations aux autorités chargées de la surveillance des banques et établissements financiers dans d'autres pays, sous réserve de réciprocité et à condition que ces autorités soient elles-mêmes soumises au secret professionnel avec les mêmes garanties qu'en Algérie. Le liquidateur d'une banque ou d'un établissement financier peut aussi être rendu destinataire des informations nécessaires à son activité.

#### TITRE V

##### GARANTIE DES DEPOTS

Art. 118. — Les banques doivent participer au financement d'un fonds de garantie des dépôts bancaires en monnaie nationale, créé par la Banque d'Algérie.

Chaque banque est tenue de verser au fonds de garantie une prime annuelle de garantie de 1% (un pour cent) au plus du montant de ses dépôts.

Le Conseil fixe chaque année le montant de la prime visée à l'alinéa précédent. Il fixe le montant de la garantie maximum accordée à chaque déposant.

Les dépôts d'une personne auprès d'une même banque sont considérés, pour les besoins du présent article, comme un dépôt unique même s'ils sont en diverses monnaies.

Cette garantie ne pourra être mise en jeu qu'en cas de cessation de paiement de la banque.

Elle ne couvre pas les montants avancés par les banques entre elles.

#### TITRE VI

##### DISPOSITIONS DIVERSES

Art. 119. — Les mineurs sont admis à se faire ouvrir des livrets sans intervention de leur représentant légal. Ils peuvent retirer sans cette intervention, mais seulement après l'âge de seize ans révolus, les sommes figurant sur les livrets ainsi ouverts, sauf opposition de la part de leur représentant légal signifiée dans la forme des actes extrajudiciaires.

Art. 120. — Les comptes ouverts auprès d'une banque peuvent être individuels, collectifs avec ou sans solidarité ou indivis. Ils peuvent être affectés en garantie au profit de la banque par simple acte sous seing privé.

Art. 121. — Pour garantir le paiement en capital, intérêts et frais de toutes créances dues aux banques ou aux établissements financiers ou qui leur sont affectées en garantie et de tous les effets qui leur sont cédés ou remis en nantissement, de même que pour garantir l'exécution de tout engagement à leur égard par caution, aval, endossement ou garantie, les dites entreprises bénéficient d'un privilège sur tous biens, créances et avoirs en compte.

Ce privilège prend rang immédiatement après ceux des salariés, du Trésor et des caisses d'assurance sociale et s'exerce à partir :

— de la notification, par lettre recommandée avec accusé de réception, de la saisie au tiers débiteur ou au détenteur des biens mobiliers, créances et avoirs en comptes ;

— de la date de mise en demeure faite dans les mêmes formes dans les autres cas.

Art. 122. — L'affectation en gage de créances en faveur des banques et des établissements financiers et la cession de créances par eux ou en leur faveur sont parfaites par la simple notification qu'ils font au débiteur par lettre recommandée avec accusé de réception ou par acte ayant date certaine d'un acte sous seing privé constitutif du gage ou portant cession de la créance.

Art. 123. — Le nantissement de fonds de commerce en faveur des banques et des établissements financiers peut être effectué par acte sous seing privé dûment enregistré.

L'inscription de ce nantissement s'effectue conformément aux dispositions légales applicables en la matière.

Art. 124. — A défaut de règlement à l'échéance de sommes qui leur sont dues, les banques et établissements financiers peuvent, nonobstant toute opposition et 15 jours après sommation signifiée au débiteur par acte extrajudiciaire, obtenir par simple requête adressée au président du tribunal que soit ordonnée la vente de tout gage constitué en leur faveur et l'attribution à leur profit, sans formalités, du produit de cette vente, en remboursement en capital, intérêts, intérêts de retard et frais des sommes dues.

Il en est de même en cas d'exercice par les banques et établissements financiers des privilèges qui leur sont conférés par des textes législatifs et réglementaires en vigueur sur des titres, du matériel, du mobilier ou des marchandises.

Les dispositions du présent article sont également applicables :

— aux biens mobiliers détenus par le débiteur ou par des tiers pour son compte ;

— aux créances exigibles détenues par le débiteur sur des tiers ainsi qu'à tous avoirs en comptes.

#### LIVRE VII

##### CHANGES ET MOUVEMENTS DE CAPITAUX

Art. 125. — Sont considérées, au sens de la présente ordonnance, comme résidentes en Algérie, les personnes physiques et morales qui y ont le centre principal de leurs activités économiques.

Sont considérées au sens de la présente ordonnance, comme non résidentes les personnes physiques et morales dont le centre principal des activités économiques est situé hors d'Algérie.

Art. 126. — Les résidents en Algérie sont autorisés à transférer des capitaux à l'étranger pour assurer le financement d'activités à l'étranger complémentaires à leurs activités de production de biens et de services en Algérie.

Le Conseil détermine les conditions d'application du présent article et accorde les autorisations conformément à ces conditions.

Art. 127. — La Banque d'Algérie organise le marché des changes dans le cadre de la politique de change arrêtée par le Conseil, et dans le respect des engagements internationaux souscrits par l'Algérie.

Le taux de change du dinar ne peut être multiple.

Art. 128. — Un comité mixte Banque d'Algérie – Ministère des finances est chargé de superviser la mise en œuvre de la stratégie de l'endettement extérieur et de la politique de gestion des avoirs et de la dette extérieure. Il est composé de deux membres nommés respectivement par le Gouverneur et par le ministre chargé des finances.

Art. 129. — Les mouvements financiers avec l'étranger ne doivent pas avoir pour effet direct ou indirect de créer en Algérie quelque situation que ce soit ayant un caractère de monopole, de cartel ou d'entente, et toute pratique tendant à de telles situations est prohibée.

Art. 130. — Toute société de droit algérien exportatrice, concessionnaire du domaine minier ou énergétique de l'Etat doit obligatoirement avoir et maintenir ses comptes en devises auprès de la Banque d'Algérie et effectuer ses opérations en devises par son entremise.

#### LIVRE VIII

##### SANCTIONS PENALES

Art. 131. — Le président, les administrateurs ou les directeurs généraux d'une banque ou d'un établissement financier qui, de mauvaise foi, auront fait du bien ou du crédit de l'entreprise un usage qu'ils savaient contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle ils étaient intéressés, directement ou indirectement, seront punis d'un emprisonnement de cinq (5) ans à dix (10) ans et d'une amende de cinq millions (5.000.000 DA) de dinars à dix millions (10.000.000 DA) de dinars, sans préjudice de l'application de peines plus graves.

Seront punis des mêmes peines le président, les administrateurs ou les directeurs généraux d'une banque ou d'un établissement financier qui, de mauvaise foi, auront fait des pouvoirs qu'ils possédaient ou des voix dont ils disposaient, en cette qualité, un usage qu'ils savaient contraire aux intérêts de l'entreprise à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle ils étaient intéressés, directement ou indirectement, sans préjudice de l'application de peines plus graves.

Le coupable peut, en outre, être frappé pour un (1) an au moins et cinq (5) ans au plus de l'interdiction d'un ou de plusieurs des droits mentionnés à l'article 14 du code pénal et de l'interdiction de séjour.

Art. 132. — Le président, les administrateurs ou les directeurs généraux d'une banque ou d'un établissement financier qui détournent, dissipent ou soustraient, au préjudice des propriétaires, possesseurs ou détenteurs des effets, deniers, billets ou tous autres écrits contenant ou opérant obligation ou décharge qui ne leur ont été remis qu'à titre de dépôt, nantissement ou prêt sont punis d'un emprisonnement d'un (1) an à dix (10) ans et d'une amende de cinq millions de dinars (5.000.000 DA) à dix millions de dinars ((10.000.000 DA).

Le coupable peut, en outre, être frappé pour un an au moins et cinq ans au plus de l'interdiction d'un ou de plusieurs des droits mentionnés à l'article 14 du code pénal et de l'interdiction de séjour.

Art. 133. — Dans les cas prévus aux articles 131 et 132 ci-dessus et lorsque la valeur des biens détournés, dissipés ou soustraits est égale ou supérieure à dix millions de dinars, la peine encourue sera la réclusion à perpétuité et une amende de vingt millions de dinars (20.000.000 DA) à cinquante millions de dinars (50.000.000 DA).

Art. 134. — Est passible des peines punissant l'escroquerie toute personne qui, agissant soit pour son compte soit pour le compte d'une personne morale, aura contrevenu à l'une des dispositions des articles 76, 80 et 81 de la présente ordonnance.

Le tribunal pourra, en outre, ordonner la fermeture de l'entreprise où aura été commise une infraction à l'article 76 ou à l'article 81 de la présente ordonnance.

Il peut également ordonner que le jugement soit publié intégralement ou par extraits dans les journaux qu'il désigne et qu'il soit affiché dans les lieux qu'il détermine, aux frais du condamné sans que ceux-ci puissent excéder le montant maximum de l'amende encourue.

Art. 135. — Quiconque aura été condamné en vertu de l'article 134 ci-dessus pour infraction à l'article 80 ci-dessus de la présente ordonnance ne pourra exercer, à quelque titre que ce soit, dans une banque, dans un établissement financier ou dans toute filiale des dites banques ou établissements financiers.

En cas d'infraction à cette interdiction, le délinquant et son employeur seront punis des peines de l'escroquerie.

Art. 136. — Tout administrateur, tout dirigeant de banque ou d'établissement financier, toute personne au service d'une telle entreprise, tout commissaire aux comptes de cette entreprise qui, après mise en demeure, ne répond pas aux demandes d'information de la commission bancaire, qui met obstacle, de quelque manière que ce soit, à l'exercice par celle-ci de sa mission de contrôle ou qui lui communique sciemment des renseignements inexacts, est puni d'un emprisonnement d'un (1) an à trois (3) ans et d'une amende de cinq millions de dinars (5.000.000 DA) à dix millions de dinars (10.000.000 DA).

Art. 137. — Seront punis d'un (1) an à trois (3) ans d'emprisonnement et d'une amende de cinq millions de dinars (5.000.000 DA) à dix millions de dinars (10.000.000 DA) les administrateurs et dirigeants de banque ou d'établissement financier ainsi que les personnes au service de ces entreprises qui :

— auront sciemment mis obstacle aux vérifications ou aux contrôles des commissaires aux comptes ou, après sommation, auront refusé la communication de toutes les pièces utiles à l'exercice de leur mission, notamment tous contrats, livres, documents comptables et registres de procès-verbaux ;

— n'auront pas dressé l'inventaire, établi les comptes annuels dans les délais prévus par la loi ;

— n'auront pas publié les comptes annuels dans les conditions prévues à l'article 103 de la présente ordonnance ;

— auront sciemment communiqué de faux renseignements à la Banque d'Algérie.

Art. 138. — Les clients de banques et établissements financiers qui commettent ou aident à commettre l'un des actes réprimés par les articles 133 et 134 ci-dessus seront punis des peines prévues par ces articles.

Art. 139. — Toute infraction aux dispositions du LIVRE VI ci-dessus et des règlements pris pour leur application sera punie d'un emprisonnement d'un (1) mois à six (6) mois et d'une amende pouvant atteindre 20% de la valeur de l'investissement.

Art. 140. — Le Gouverneur peut se constituer partie civile ès qualité dans toute procédure.

En tout état de procédure, le tribunal peut demander à la commission bancaire tous avis et informations utiles.

Art. 141. — Les règlements pris dans le cadre de la loi n° 90-10 du 14 avril 1990, modifiée et complétée, susvisée, demeurent en vigueur jusqu'à leur remplacement par des règlements pris en application de la présente ordonnance.

Art. 142. — Sont abrogées toutes dispositions contraires notamment la loi n° 90-10 du 14 avril 1990 modifiée et complétée, susvisée.

Art. 143. — La présente ordonnance sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger le 27 Joumada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003.

Abdelaziz BOUTEFLIKA.

**Ordonnance n° 03-12 du 27 Jumada Ethania 1424  
correspondant au 26 août 2003 relative à  
l'obligation d'assurance des catastrophes  
naturelles et à l'indemnisation des victimes.**

Le Président de la République,

Vu la Constitution, notamment ses articles 122 et 124 ;

Vu l'ordonnance n° 74-15 du 30 janvier 1974, modifiée et complétée, relative à l'obligation d'assurance des véhicules automobiles et au régime d'indemnisation des dommages ;

Vu la loi n° 90-22 du 18 août 1990, modifiée et complétée, relative au registre de commerce ;

Vu la loi n° 90-30 du 1er décembre 1990 portant loi domaniale ;

Vu le décret législatif n° 93-03 du 1er mars 1993, modifié et complété, relatif à l'activité immobilière ;

Vu l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995 relative aux assurances ;

Le Conseil des ministres entendu,

**Promulgue l'ordonnance dont la teneur suit :**

Article 1er. — Tout propriétaire, personne physique ou morale, autre que l'Etat, d'un bien immobilier construit, situé en Algérie est tenu de souscrire un contrat d'assurance de dommages garantissant ce bien contre les effets des catastrophes naturelles.

Toute personne physique ou morale exerçant une activité industrielle et/ou commerciale est tenue de souscrire un contrat d'assurance de dommages garantissant les installations industrielles et/ou commerciales et leur contenu contre les effets des catastrophes naturelles.

L'Etat, dispensé de l'obligation d'assurance citée ci-dessus, est tenu pour les biens dont il est propriétaire ou dont il a la garde, des obligations d'un assureur.

Art. 2. — Les effets des catastrophes naturelles, visés à l'article 1er ci-dessus, sont les dommages directs causés aux biens suite à la survenance d'un événement naturel d'une intensité anormale tel que tremblement de terre, inondation, tempête ou tout autre cataclysme.

Les modalités d'application du présent article sont précisées par voie réglementaire.

Art. 3. — Les modalités de déclaration de l'état de catastrophe naturelle sont fixées par voie réglementaire.

Art. 4. — Un document justifiant la satisfaction de l'obligation d'assurance, visée à l'alinéa 1 de l'article 1er ci-dessus, est exigé pour toute opération de cession ou location d'un bien immobilier, objet de cette obligation.

Un document justifiant la satisfaction de l'obligation d'assurance, visée à l'alinéa 2 de l'article 1er ci-dessus, doit accompagner les déclarations fiscales effectuées par les personnes assujetties à cette obligation.

Art. 5. — Les sociétés d'assurance agréées sont tenues d'accorder, aux personnes visées à l'article 1er ci-dessus, la couverture contre les effets des catastrophes naturelles, prévue par le même article.

Des clauses types réputées écrites dans les contrats, visés à l'article 1er ci-dessus, sont précisées par voie réglementaire.

Art. 6. — La couverture d'assurance, visée à l'alinéa 1er de l'article 5 ci-dessus, est accordée moyennant une prime ou une cotisation fixée en fonction du degré d'exposition au risque et des capitaux assurés.

Les tarifs, les franchises et les limites de couverture sont fixés et modifiés suivant l'évolution du risque par voie réglementaire.

Art. 7. — L'obligation, visée à l'article 1er ci-dessus, ne s'impose pas aux sociétés d'assurance à l'égard des biens immobiliers construits et des activités exercées, à compter de la publication de la présente ordonnance, en violation de la législation et de la réglementation en vigueur.

Toutefois, les sociétés d'assurance ne peuvent se soustraire à l'obligation susvisée que lors de la conclusion initiale ou du renouvellement du contrat d'assurance.

Les biens immobiliers construits et les activités exercées, antérieurement à la publication de la présente ordonnance, en violation de la législation et de la réglementation en vigueur, feront l'objet de conditions particulières de tarification.

Les modalités d'application du présent article sont précisées par voie réglementaire.

Art. 8. — Pour un même bien, tout assuré ne peut souscrire qu'un seul contrat d'assurance de même nature contre les effets des catastrophes naturelles.

Si plusieurs assurances sont contractées pour un même intérêt, les dispositions de l'article 33 de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont applicables.

Art. 9. — La garantie de l'Etat peut être accordée à un ou plusieurs réassureurs nationaux pour pratiquer les opérations de réassurance des risques résultant des catastrophes naturelles.

Les conditions d'octroi et de mise en œuvre de la garantie de l'Etat, visée à l'alinéa précédent, sont précisées par voie réglementaire.

Art. 10. — Sont exclus du champ d'application les dispositions des articles 1 à 6 ci-dessus, les dommages causés aux récoltes non engrangées, aux cultures, aux sols et au cheptel vif hors bâtiment, objet d'un dispositif spécifique.

Sont exclus également du champ d'application des dispositions des articles visés à l'alinéa précédent, les dommages subis par les corps de véhicules aériens et maritimes ainsi que les marchandises transportées.



Art. 11. — Les engagements techniques nés des opérations d'assurance des risques résultant des catastrophes naturelles visées par la présente ordonnance sont représentés par des valeurs d'Etat ou des dépôts constitués par les réassureurs.

Les modalités d'application des dispositions du présent article sont précisées par voie réglementaire.

Art. 12. — Les indemnités d'assurance dues au titre de la garantie contre les effets de catastrophes naturelles, visée par la présente ordonnance, doivent être payées dans un délai n'excédant pas les trois (3) mois à compter de la détermination, par voie d'expertise, du montant des dommages subis.

Le rapport d'expertise doit être remis, au plus tard, trois (3) mois à compter de la date de publication du texte réglementaire déclarant l'état de catastrophes naturelles.

En cas de contestation, l'assuré peut exiger une contre-expertise des dommages. Les modalités d'exercice de cette contre-expertise sont précisées dans les clauses types visées à l'article 5 ci-dessus.

Art. 13. — Toute personne physique ou morale assujettie aux dispositions de la présente ordonnance et n'ayant pas satisfait aux obligations y contenues ne peut

prétendre à une quelconque indemnisation des dommages subis, par ses biens, consécutivement à une catastrophe naturelle.

Art. 14. — Tout manquement à l'obligation d'assurance, prévue à l'article 1er ci-dessus, ayant été constaté par une autorité habilitée, est puni d'une amende égale au montant de la prime ou cotisation due, augmentée d'une majoration de 20 %.

Le produit de cette amende est recouvré comme en matière d'impôts directs et reversé au profit du Trésor public.

Art. 15. — Sont abrogées toutes dispositions contraires à la présente ordonnance.

Art. 16. — Les dispositions de la présente ordonnance prendront effet une année, à compter de sa date de publication au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Art. 17. — La présente ordonnance sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 27 Joumada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003.

Abdelaziz BOUTEFLIKA.

## DECRETS

**Décret présidentiel n° 03-281 du 25 Joumada Ethania 1424 correspondant au 24 août 2003 portant transfert de crédits au budget de fonctionnement du ministère de l'intérieur et des collectivités locales.**

Le Président de la République,

Sur le rapport du ministre des finances,

Vu la Constitution, notamment ses articles 77-6° et 125 (alinéa 1er) ;

Vu la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances ;

Vu la loi n° 02-11 du 20 Chaoual 1423 correspondant au 24 décembre 2002 portant loi de finances pour 2003 ;

Vu la loi n° 03-05 du 13 Rabie Ethani 1424 correspondant au 14 juin 2003 portant loi de finances complémentaire pour 2003 ;

Vu le décret présidentiel du 14 Joumada Ethania 1424 correspondant au 13 août 2003 portant répartition des crédits ouverts, au titre du budget de fonctionnement par la loi de finances complémentaire pour 2003, au budget des charges communes ;

Vu le décret exécutif n° 03-248 du 14 Joumada El Oula 1424 correspondant au 14 juillet 2003 portant répartition des crédits ouverts, au titre du budget de fonctionnement par la loi de finances complémentaire pour 2003, au ministre d'Etat, ministre de l'intérieur et des collectivités locales ;

**Décète :**

Article 1er. — Il est annulé, sur 2003, un crédit de quarante sept millions deux cent quatre vingt mille dinars (47.280.000 DA), applicable au budget des charges communes et au chapitre n° 37-91 " Dépenses éventuelles — Provision groupée ".

Art. 2. — Il est ouvert, sur 2003, un crédit de quarante sept millions deux cent quatre vingt mille dinars (47.280.000 DA) applicable au budget de fonctionnement du ministère de l'intérieur et des collectivités locales, Section I - Administration générale, Sous-section I - Services centraux et au chapitre n° 34-01 "Administration centrale - Remboursement de frais".

Art. 3. — Le ministre des finances et le ministre d'Etat, ministre de l'intérieur et des collectivités locales sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 25 Joumada Ethania 1424 correspondant au 24 août 2003.

Abdelaziz BOUTEFLIKA.

**Décret présidentiel n° 03-282 du 25 Jomada Ethania 1424 correspondant au 24 août 2003 portant transfert de crédits au budget de fonctionnement du ministère des affaires étrangères.**

Le Président de la République,

Sur le rapport du ministre des finances,

Vu la Constitution, notamment ses articles 77-6° et 125 (alinéa 1er) ;

Vu la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances ;

Vu la loi n° 02-11 du 20 Chaoual 1423 correspondant au 24 décembre 2002 portant loi de finances pour 2003 ;

Vu la loi n° 03-05 du 13 Rabie Ethani 1424 correspondant au 14 juin 2003 portant loi de finances complémentaires pour 2003 ;

Vu le décret présidentiel du 14 Jomada Ethania 1424 correspondant au 13 août 2003 portant répartition des crédits ouverts, au titre du budget de fonctionnement par la loi de finances pour 2003, au budget des charges communes ;

Vu le décret présidentiel n° 03-03 du 6 Dhou El Kaada 1423 correspondant au 8 janvier 2003 portant répartition des crédits ouverts, au titre du budget de fonctionnement par la loi de finances complémentaire pour 2003, au ministre d'Etat, ministre des affaires étrangères ;

**Décète :**

Article 1er. — Il est annulé, sur 2003, un crédit de trois cent dix millions de dinars (310.000.000 DA), applicable au budget des charges communes et au chapitre n° 37-91 "Dépenses éventuelles — Provision groupée".

Art. 2. — Il est ouvert, sur 2003, un crédit de trois cent dix millions de dinars (310.000.000 DA), applicable au budget de fonctionnement du ministère des affaires étrangères et au chapitre n° 42-03 intitulé "Coopération internationale".

Art. 3. — Le ministre des finances et le ministre d'Etat, ministre des affaires étrangères, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 25 Jomada Ethania 1424 correspondant au 24 août 2003.

Abdelaziz BOUTEFLIKA.

**Décret exécutif n° 03-283 du 26 Jomada Ethania 1424 correspondant au 25 août 2003 portant création d'un chapitre et virement de crédits, au sein du budget de fonctionnement du ministère de l'intérieur et des collectivités locales.**

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre des finances,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances ;

Vu la loi n° 02-11 du 20 Chaoual 1423 correspondant au 24 décembre 2002 portant loi de finances pour 2003 ;

Vu la loi n° 03-05 du 13 Rabie Ethani 1424 correspondant au 14 juin 2003 portant loi de finances complémentaire pour 2003 ;

Vu le décret exécutif n° 03-248 du 14 Jomada El Oula 1424 correspondant au 14 juillet 2003 portant répartition des crédits ouverts, au titre du budget de fonctionnement, par la loi de finances complémentaire pour 2003, au ministre d'Etat, ministre de l'intérieur et des collectivités locales ;

**Décète :**

Article 1er. — Il est créé au sein de la nomenclature du budget de fonctionnement du ministère de l'intérieur et des collectivités locales, section I — Administration générale, un chapitre n° 46-04 intitulé "Indemnisation des victimes et ayant-droits des victimes des événements ayant accompagné le mouvement pour le parachèvement de l'identité nationale".

Art. 2. — Il est annulé, sur 2003, un crédit de huit cent millions de dinars (800.000.000 DA), applicable au budget de fonctionnement du ministère de l'intérieur et des collectivités locales, section I — Administration générale, et au chapitre n° 46-03 "Indemnisation des victimes non salariés d'actes de terrorisme".

Art. 3. — Il est ouvert, sur 2003, un crédit de huit cent millions de dinars (800.000.000 DA), applicable au budget de fonctionnement du ministère de l'intérieur et des collectivités locales, section I — Administration générale, et au chapitre n° 46-04 "Indemnisation des victimes et ayant-droits des victimes des événements ayant accompagné le mouvement pour le parachèvement de l'identité nationale".

Art. 4. — Le ministre des finances et le ministre d'Etat, ministre de l'intérieur et des collectivités locales sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 26 Jomada Ethania 1424 correspondant au 25 août 2003.

Ahmed OUYAHIA.

## L O I S



### **Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.**

Le Président de la République,

Vu la Constitution et notamment ses articles 17, 28, 30, 74-7°, 81-5°, 92, 115-16° et 123 ;

Vu la loi n° 62-144 du 13 décembre 1962 portant création et fixant les statuts de la Banque centrale d'Algérie ;

Vu la loi n° 64-111 du 10 avril 1964 instituant l'unité monétaire nationale ;

Vu la loi 65-93 du 8 avril 1965 portant loi de finances complémentaire pour 1965, notamment son article 5 ;

Vu l'ordonnance n° 65-320 du 31 décembre 1965 portant loi de finances pour 1966 et notamment son article 8, 1<sup>er</sup> alinéa, in fine ;

Vu l'ordonnance n° 66-154 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure civile ;

Vu l'ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure pénale ;

Vu l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal ;

Vu l'ordonnance n° 69-107 du 31 décembre 1969 portant loi de finances pour 1970 et notamment ses articles 14 à 17 et 26 à 35 ;

Vu l'ordonnance n° 70-93 du 31 décembre 1970 portant loi de finances pour 1971 et notamment ses articles 5 à 8 et 20 à 25 ;

Vu l'ordonnance n° 71-86 du 31 décembre 1971 portant loi de finances pour 1972 et notamment ses articles 23 à 26 et 28 à 32 ;

Vu l'ordonnance n° 72-68 du 29 décembre 1972 portant loi de finances pour 1973 et notamment ses articles 5 et 25 ;

Vu l'ordonnance n° 73-64 du 28 décembre 1973 portant loi de finances pour 1974 et notamment ses articles 5, 7, 8 et 14 ;

Vu l'ordonnance n° 74-116 du 31 décembre 1974 portant loi de finances pour 1975 et notamment ses articles 3, 6, 7 et 20 ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu l'ordonnance n° 75-93 du 31 décembre 1975 portant loi de finances pour 1976 et notamment ses articles 3 et 5 à 7 ;

Vu la loi n° 78-13 du 31 décembre 1978 portant loi de finances pour 1979 et notamment ses articles 5 et 6 ;

Vu la loi n° 79-09 du 31 décembre 1979 portant loi de finances pour 1980 et notamment ses articles 5 à 7 ;

Vu la loi n° 80-12 du 31 décembre 1980 portant loi de finances pour 1981 et notamment son article 22 ;

Vu la loi n° 81-13 du 27 décembre 1981 portant loi de finances pour 1982 et notamment ses article 5 à 7 ;

Vu la loi n° 82-14 du 30 décembre 1982 portant loi de finances pour 1983 et notamment ses articles 5, 25, 27 à 29 ;

Vu la loi n° 83-19 du 18 décembre 1983 portant loi de finances pour 1984 et notamment ses articles 5 à 8 ;

Vu la loi n° 84-16 du 30 juin 1984 relative au domaine national ;

Vu la loi n° 84-17 du 16 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances ;

Vu la loi n° 84-21 du 21 décembre 1984 portant loi de finances pour 1985 et notamment ses articles 9, 10 et 22 ;

Vu la loi n° 85-09 du 26 décembre 1985 portant loi de finances pour 1986 et notamment son article 4 ;

Vu la loi n° 86-12 du 19 août 1986, modifiée et complétée, relative au régime des banques et du crédit ;

Vu la loi n° 86-15 du 29 décembre 1986 portant loi de finances pour 1987 et notamment son article 4 ;

Vu la loi n° 87-20 du 23 décembre 1987 portant loi de finances pour 1988 et notamment son article 4 ;

Vu la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques ;

Vu la loi n° 88-02 du 12 janvier 1988, modifiée et complétée, relative à la planification ;

Vu la loi n° 88-03 du 12 janvier 1988 relative aux fonds de participation ;

Vu la loi n° 88-06 du 12 janvier 1988 modifiant et complétant la loi n° 86-12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit ;

Vu la loi n° 88-30 du 19 juillet 1988 portant loi de finances complémentaire pour 1988 ;

Vu la loi n° 88-33 du 31 décembre 1988 portant loi de finances pour 1989 et notamment son article 4 ;

Vu la loi n° 89-26 du 31 décembre 1989 portant loi de finances pour 1990 et notamment ses articles 4, 150 et 154 ;

Vu la loi n° 89-27 du 31 décembre 1989 portant plan national pour 1990 et notamment ses articles 4, 7, 9 à 11 et 28 à 30 ;

Après adoption par l'Assemblée populaire nationale ;

**Promulgue la loi dont la teneur suit :**

## LIVRE I

### DE LA MONNAIE

Article 1er. — L'unité monétaire de la République algérienne démocratique et populaire est le dinar algérien, en abrégé D.A.

Le dinar est divisé en cent parts dénommées centimes, en abrégé CTS.

Art. 2. — La loi fixe la valeur du dinar dans le respect des accords internationaux.

Art. 3. — La monnaie fiduciaire est représentée par des billets de banque et des pièces de monnaie métallique.

Art. 4. — Le privilège d'émettre sur le territoire national des billets de banque et des pièces de monnaie métallique appartient à l'Etat.

L'exercice de ce privilège est délégué, à titre exclusif, à la Banque centrale qui est régie par les dispositions du titre II du livre II de la présente loi.

Art. 5. — Sont déterminés par voie de règlement pris par la Banque centrale :

— l'émission des billets de banque et des pièces de monnaie métallique ;

— les signes reconnaissables d'un billet de banque ou d'une pièce de monnaie métallique, notamment leur valeur faciale, dimensions, type et autres caractéristiques ;

— les conditions et modalités de contrôle de la fabrication et de destruction des billets de banque et des pièces de monnaie métallique.

Art. 6. — Les billets de banque et les pièces de monnaie métallique émis par la Banque centrale ont seuls cours légal à l'exclusion de tous autres. Ils ont pouvoir libératoire illimité.

Toutefois, les limites des montants dans lesquelles les pièces de monnaie métallique sont obligatoirement acceptées en paiement par toute personne autre que les caisses publiques, la Banque centrale et les établissements de crédit sont déterminées par voie de règlement pris par la Banque centrale.

Art. 7. — En cas de retrait de la circulation de billets de banque ou de pièces de monnaie métallique, les billets de banque et pièces de monnaie métallique visés par la mesure de retrait et non présentés à l'échange dans un délai de dix (10) ans perdent leur pouvoir libératoire. Leur contre-valeur est acquise au trésor public.

Art. 8. — Aucune opposition ne peut être signifiée à la Banque centrale à l'occasion de la perte, du vol, de la destruction ou de la saisie des billets de banque ou pièces de monnaie métallique émis par elle.

Art. 9. — Il est interdit à quiconque d'émettre, de mettre en circulation ou d'accepter :

— tout instrument libellé en dinars algériens destinés à servir de moyen de paiement au lieu de la monnaie nationale ;

— toute obligation à vue au porteur non productive d'intérêts, même libellée en monnaie étrangère.

Art. 10. — La contrefaçon et la falsification de billets de banque ou de pièces de monnaie métallique ainsi que l'introduction, l'usage, la vente, le colportage et la distribution de tels billets de banque ou de pièces contrefaits ou falsifiés, émis par la Banque centrale ou par toute autre autorité monétaire légale étrangère, seront sanctionnés conformément à l'article 197 du code pénal.

## LIVRE II

### STRUCTURE, ORGANISATION ET OPERATIONS DE LA BANQUE CENTRALE

#### TITRE I

#### DISPOSITIONS GENERALES

Art. 11. — La Banque centrale est un établissement national doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière ; elle est régie par les dispositions ci-après.

Art. 12. — La Banque centrale est dénommée, dans ses relations avec les tiers, Banque d'Algérie.

Art. 13. — La Banque centrale est réputée commerçante dans ses relations avec les tiers.

Elle est régie par les dispositions de la législation commerciale dans la mesure où il n'y est pas dérogé par les lois qui lui sont propres.

Elle n'est pas soumise à l'enregistrement au registre du commerce.

Elle n'est pas soumise aux prescriptions légales ou réglementaires concernant la comptabilité publique de l'Etat ni au contrôle de la Cour des comptes ; elle suit les règles ordinaires de la comptabilité commerciale.

Elle n'est pas soumise aux dispositions de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques.

Art. 14. — Le capital initial de la Banque centrale est constitué par une dotation entièrement souscrite par l'Etat et dont le montant est fixé par la loi.

Le capital de la Banque centrale peut être augmenté par incorporation de réserves, sur délibération du conseil d'administration approuvée par décret.

Art. 15. — Le siège de la Banque centrale est à Alger.

Art. 16. — La Banque centrale établit en Algérie des succursales ou des agences dans toutes les localités où elle le juge utile.

Art. 17. — La Banque centrale peut avoir des correspondants et des représentants partout où elle l'estime nécessaire.

Art. 18. — La dissolution de la Banque centrale ne peut être prononcée que par une loi qui fixera les modalités de la liquidation.

## TITRE II

### GESTION ET SURVEILLANCE DE LA BANQUE CENTRALE

Art. 19. — La direction, l'administration et la surveillance de la Banque centrale sont assurées, respectivement par un Gouverneur assisté de trois vice-gouverneurs, le conseil de la monnaie et du crédit et deux censeurs.

Le conseil de la monnaie et du crédit, ci-après appelé « le conseil » agit tant comme conseil d'administration de la Banque centrale que comme organisme administratif édictant les normes monétaires, financières et bancaires.

#### Chapitre I

##### Le Gouverneur et les vice-gouverneurs

Art. 20. — Le Gouverneur est nommé par décret du Président de la République.

Art. 21. — Les vice-gouverneurs sont nommés par décret du Président de la République qui précise le rang de chacun d'eux.

Chaque année et d'office, le rang de chacun des vice-gouverneurs fera l'objet de permutation dans l'ordre contraire du rang établi par le décret de nomination.

Art. 22. — Le Gouverneur est nommé pour une durée de six (6) ans.

Chacun des vice-gouverneurs est nommé pour une durée de cinq (5) ans.

Les mandats du Gouverneur et des vice-gouverneurs sont renouvelables une seule fois.

En cas d'incapacité dûment constatée ou de faute lourde, le Gouverneur et chacun des vice-gouverneurs sont relevés de leur fonction par décret du Président de la République.

Ils ne sont pas soumis aux règles de la fonction publique.

Art. 23. — Les fonctions de Gouverneur et de vice-gouverneur sont incompatibles avec tout mandat législatif, toute charge gouvernementale et toute fonction publique.

Ils ne peuvent exercer quelque activité, profession ou fonction que ce soit durant leur mandat, à l'exception de la représentation de l'Etat auprès d'institutions publiques internationales de caractère financier, monétaire ou économique.

Ils ne peuvent emprunter aucun montant auprès de quelque institution que ce soit, algérienne ou étrangère et aucun engagement revêtu de la signature de l'un d'eux ne peut être admis dans le portefeuille de la Banque centrale, ni dans celui de toute banque opérant en Algérie.

Art. 24. — Le traitement du Gouverneur et des vice-gouverneurs ainsi que tous autres avantages sont fixés par décret. Ils sont à la charge de la Banque centrale.

Art. 25. — Durant une période de deux (2) ans après la fin de leur mandat, le Gouverneur et les vice-gouverneurs ne peuvent gérer ou entrer au service d'un établissement soumis à l'autorité ou au contrôle de la Banque centrale, ou d'une société dominée par un tel établissement ni servir de mandataire ou de conseiller à de tels établissements ou sociétés.

Art. 26. — Sauf cas de révocation pour cause de faute lourde, lors de la fin de leurs mandats, le Gouverneur et les vice-gouverneurs et, éventuellement, leurs héritiers, reçoivent une indemnité égale au traitement de deux (2) ans qui est à la charge de la Banque centrale et ce, à l'exclusion de tout autre montant versé par cette dernière.

**Art. 27.** — En cas de vacance du poste du Gouverneur ou d'empêchement de ce dernier, il est remplacé par le premier vice-gouverneur et, en cas d'empêchement ou de vacance de poste de ce dernier, par son suivant selon le rang établi conformément à l'alinéa 2 de l'article 21.

**Art. 28.** — Le Gouverneur assume la direction des affaires de la Banque centrale.

Il prend toutes mesures d'exécution et accomplit tous actes dans le cadre de la loi.

Le Gouverneur signe au nom de la Banque centrale toutes conventions, les comptes-rendus d'exercice, les bilans et les comptes de profits et pertes.

Il représente la Banque centrale auprès des pouvoirs publics, des autres banques centrales, des organismes financiers internationaux et d'une façon générale, auprès des tiers.

Les actions judiciaires sont intentées et défendues à sa poursuite et diligence. Il prend toutes mesures d'exécution et toutes mesures conservatoires qu'il juge utiles.

Il procède à toutes acquisitions et aliénations immobilières et mobilières.

Il organise les services de la Banque centrale et en définit les tâches.

Il établit, en accord avec le conseil, le statut du personnel de la Banque centrale conformément aux dispositions légales en vigueur.

Dans les conditions prévues par ce statut, il recrute, nomme à leur poste, fait avancer en grade, révoque et destitue les agents de la Banque centrale.

Il désigne les représentants de la Banque centrale au sein des conseils d'autres institutions lorsqu'une telle représentation est prévue.

Il est consulté par le Gouvernement chaque fois que celui-ci doit délibérer sur des questions intéressant la monnaie ou le crédit ou pouvant avoir des répercussions sur la situation monétaire.

**Art. 29.** — Le Gouverneur détermine les attributions de chacun des vice-gouverneurs et précise leurs pouvoirs.

**Art. 30.** — Le Gouverneur peut donner délégation de signature à des agents de la Banque centrale.

Il peut également, pour les besoins du service, constituer des mandataires spéciaux appartenant aux cadres de la Banque centrale.

**Art. 31.** — Le Gouverneur peut s'assurer la collaboration de conseillers techniques n'appartenant pas aux cadres de la Banque centrale et constituer parmi eux, pour les besoins du service, des mandataires spéciaux pour une durée limitée et des affaires déterminées.

## Ghapiire II

### Le conseil de la monnaie et du crédit

#### Section 1

#### *Composition du conseil, convocation aux réunions, quorum et majorité nécessaires pour les décisions*

**Art. 32.** — Le conseil est composé :

- du Gouverneur comme président,
- des trois vice-gouverneurs comme membres,
- de trois fonctionnaires, du grade le plus élevé, désignés par décret du Chef du gouvernement en raison de leur compétence en matière économique et financière. Trois suppléants sont désignés pour remplacer, le cas échéant, les fonctionnaires précités.

**Art. 33.** — En cas d'absence du Gouverneur, le conseil est présidé par le vice-gouverneur qui le remplace.

**Art. 34.** — En cas d'absence ou de vacance de leurs fonctions, les trois fonctionnaires sont remplacés par leurs suppléants.

**Art. 35.** — Dans l'exercice de leurs fonctions de membres du conseil, les trois fonctionnaires et leurs remplaçants sont indépendants des administrations auxquelles ils appartiennent, délibèrent et votent en toute liberté.

**Art. 36.** — Le conseil détermine les jetons de présence des trois hauts fonctionnaires ainsi que les conditions dans lesquelles leurs frais éventuels de déplacement et de séjour leur sont remboursés.

**Art. 37.** — Le Gouverneur convoque et préside le conseil, il en arrête l'ordre du jour.

La présence de quatre au moins des membres du conseil est nécessaire pour la tenue de ses réunions.

**Art. 38.** — Les décisions sont prises à la majorité simple des voix ; en cas d'égalité, la voix de la personne qui préside est prépondérante.

**Art. 39.** — Aucun conseiller ne peut donner mandat pour être représenté aux réunions du conseil.

**Art. 40.** — Le conseil se réunit au moins une fois par mois sur convocation de son président.

Le président doit réunir le conseil si trois conseillers le demandent.

Art. 45. — Le conseil prend les décisions individuelles suivantes :

A) autorisation, modification et retrait de l'agrément des banques et établissements financiers algériens et étrangers,

B) autorisation d'ouverture de bureaux de représentation de banques et d'établissements financiers étrangers,

C) délégation de pouvoirs en matière d'application de la réglementation des changes,

D) celles concernant l'application des règlements édictés conformément à l'article 44.

Art. 46. — Les projets de règlements à édicter en vertu de l'article 44 sont communiqués, dans les deux (2) jours de leur approbation par le conseil, au ministre chargé des finances qui dispose d'un délai de trois (3) jours pour en demander la modification et communiquer celle-ci au Gouverneur.

Si le ministre chargé des finances ne demande pas la modification dans le délai précité, le règlement devient exécutoire.

Lorsque le ministre chargé des finances demande la modification, le Gouverneur doit réunir le conseil dans un délai de deux (2) jours et lui soumettre la modification proposée.

La nouvelle décision du conseil, quelle qu'elle soit, est exécutoire.

Art. 47. — Le texte du règlement devenu exécutoire est promulgué par le Gouverneur et publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Les règlements sont opposables aux tiers dès leur publication au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

En cas d'urgence, ils peuvent être publiés dans deux quotidiens paraissant à Alger et deviennent alors opposables aux tiers dès l'accomplissement de cette formalité.

Art. 48. — Les règlements promulgués et publiés, comme il est dit à l'article 47, ne peuvent faire l'objet que d'un recours en annulation devant la chambre administrative de la Cour suprême.

Ce recours en annulation ne peut être formé que par le ministre chargé des finances.

Sous peine de forclusion, le recours doit être présenté dans un délai de soixante (60) jours à dater de la publication.

Les recours ne sont pas suspensifs d'exécution.

Art. 49. — Les décisions individuelles prises conformément à l'article 45 sont promulguées par le Gouverneur.

Celles prises en vertu des alinéas A, B et C de l'article 45 sont publiées au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire. Les autres sont notifiées aux requérants et aux intéressés par lettre recommandée ou contre récépissé ou conformément au code de procédure civile.

Toutes ces décisions sont exécutoires dès leur publication ou leur notification.

Art. 50. — Seul un recours en annulation est ouvert contre les décisions prises en vertu de l'article 45.

Seules les personnes physiques et morales directement visées par la décision peuvent former le recours.

Sous peine de forclusion, le recours doit être présenté dans les soixante (60) jours à dater de la publication ou de la notification de la décision, sous réserve des dispositions de l'article 132 de la présente loi.

La chambre administrative de la Cour suprême est seule compétente pour connaître des recours.

Les recours ne sont pas suspensifs d'exécution.

### Chapitre III

#### Surveillance et contrôle

Art. 51. — La surveillance de la Banque centrale est exercée par deux censeurs nommés par décret du Président de la République sur proposition du ministre chargé des finances. Les deux (2) censeurs doivent être obligatoirement choisis parmi le personnel de rang élevé dans la hiérarchie administrative du ministère chargé des finances et doivent avoir des connaissances, notamment comptables, leur permettant d'exercer leur mission.

Il est mis fin au mandat des censeurs par décret du Président de la République pris sur proposition du ministre chargé des finances.

Les prescriptions de l'article 41 sont applicables aux censeurs.

Art. 52. — Les fonctions de censeurs sont gratuites. Toutefois, les conditions dans lesquelles les censeurs peuvent être remboursés de leurs frais éventuels de déplacement et de séjour ainsi que des autres frais engagés à l'occasion de leur mission, seront précisées par voie réglementaire.

Art. 53. — Les censeurs exercent une surveillance générale sur tous les services et toutes les opérations de la Banque centrale.

La mission des censeurs ne porte pas sur les décisions du conseil prises en application des articles 44 et 45.

Les censeurs peuvent opérer conjointement ou séparément les vérifications ou contrôles qu'ils estiment opportuns.

Ils assistent aux séances du conseil, siégeant comme conseil d'administration, avec voix consultative.

Ils informent le conseil du résultat des contrôles qu'ils ont effectués.

Ils peuvent présenter au conseil toutes propositions ou remarques qu'ils jugent utiles. Si leurs propositions ne sont pas adoptées, ils peuvent en requérir la transcription sur le registre des délibérations.

Ils en informent le ministre chargé des finances.

Ils vérifient, dans les mêmes conditions que les commissaires aux comptes, les comptes en fin d'exercice avant qu'ils ne soient arrêtés par le conseil et, dans les quinze (15) jours de la date où ces comptes ont été mis à leur disposition, font rapport à ce dernier sur leurs vérifications et, éventuellement, les amendements qu'ils proposent.

Art. 54. — Les censeurs adressent au ministre chargé des finances un rapport sur les comptes de fin d'exercice dans les trois (3) mois de la clôture de celui-ci, copie de ce rapport est communiquée au Gouverneur.

Le ministre peut leur demander à tout moment des rapports sur des questions déterminées.

### TITRE III

## ATTRIBUTIONS ET OPERATIONS DE LA BANQUE CENTRALE

### Chapitre I

#### Dispositions générales

Art. 55. — La Banque centrale a pour mission de créer et de maintenir dans le domaine de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables à un développement ordonné de l'économie nationale, en promouvant la mise en œuvre de toutes les ressources productives du pays, tout en veillant à la stabilité interne et externe de la monnaie.

A cet effet, elle est chargée de régler la circulation monétaire, de diriger et de contrôler, par tous les

moyens appropriés, la distribution du crédit, de veiller à la bonne gestion des engagements financiers à l'égard de l'étranger et de régulariser le marché des changes.

Art. 56. — La Banque centrale est consultée par le Gouvernement sur tout projet de loi et de texte réglementaire relatif aux finances ou à la monnaie.

Elle peut proposer au Gouvernement toute mesure qui, de l'avis du Gouverneur ou du conseil, est de nature à exercer une action favorable sur la balance des paiements, le mouvement des prix, la situation des finances publiques et, d'une façon générale, le développement de l'économie nationale.

Elle informe le Gouvernement de tout fait qui, de l'avis du Gouverneur ou du conseil, peut porter atteinte à la stabilité monétaire.

Elle peut demander aux établissements bancaires, aux organismes de crédit et aux administrations financières de lui fournir toutes statistiques et informations qu'elle juge utiles pour connaître l'évolution de la conjoncture économique, de la monnaie, du crédit, de la balance des paiements et de l'endettement extérieur.

Elle définit les modalités des opérations de crédit avec l'étranger, les autorise et centralise toutes les informations utiles au contrôle et au suivi des engagements financiers envers l'étranger.

Art. 57. — La Banque centrale assiste le Gouvernement et ses représentants dans leurs relations avec les institutions financières multilatérales et internationales. Elle peut représenter le Gouvernement tant auprès de ces institutions qu'au sein des conférences internationales.

Elle participe aux négociations de prêts ou emprunts extérieurs conclus pour le compte de l'Etat et peut représenter celui-ci dans lesdites négociations.

Elle participe à la négociation des accords internationaux de paiement, de change et de compensation et est chargée de leur exécution. Elle conclut tout arrangement technique relatif aux modalités pratiques de réalisation desdits accords.

L'exécution éventuelle de ces accords par la Banque centrale s'effectue pour le compte de l'Etat qui en assume les risques, frais, commissions, intérêts et charges quelconques et garantit à la Banque centrale le remboursement de toute perte de change ou autre qu'elle pourrait subir à cette occasion, ainsi que le remboursement de tout découvert ou avance qu'elle serait amenée à consentir en application de ces accords et dans les limites de ceux-ci.



## Chapitre 2

## Emission de la monnaie

Art. 58. — La Banque centrale émet gratuitement la monnaie fiduciaire dans les conditions précisées ci-dessous.

Elle contribue à l'émission de la monnaie scripturale, la contrôle et la régle.

Art. 59. — La monnaie ne peut être émise par la Banque centrale que dans les conditions de couverture qui seront déterminées par règlement pris conformément à l'alinéa A de l'article 44.

La couverture de la monnaie ne peut comprendre que les éléments suivants :

- 1) lingots et monnaies d'or,
- 2) devises étrangères,
- 3) bons du Trésor algérien,
- 4) effets en réescompte, en pension ou en gage.

## Chapitre III

## Opérations

## Section 1

## Opérations sur or

Art. 60. — La réserve d'or dont dispose la Banque centrale est la propriété de l'Etat qui lui a donné mandat permanent de l'affecter en garantie de la monnaie et d'effectuer pour lui les opérations décrites ci-après.

Art. 61. — La Banque centrale peut effectuer toutes opérations sur or, notamment achat, vente, prêt et gage, au comptant ou à terme.

Art. 62. — La Banque centrale réalise toutes ses opérations sur or pour compte du Trésor qui en retire les bénéfices et en supporte les pertes éventuelles.

Art. 63. — L'Etat ne peut disposer des résultats des opérations sur or.

Art. 64. — Tous les avoirs en or de l'Etat se trouvant ou qui se trouveront à la disposition de la Banque centrale, sont affectés à la couverture de la monnaie.

## Section 2

## Opérations sur devises

Art. 65. — La Banque centrale peut acheter, vendre, escompter, réescompter, mettre en pension, donner ou prendre en gage, mettre ou recevoir en dépôt tous instruments de paiement libellés en monnaies étrangères ainsi que tous avoirs en monnaies étrangères. Elle

gère et place ses réserves de change. Elle ouvre des comptes en devises aux sociétés mentionnées à l'article 192 de la présente loi.

Art. 66. — Le règlement prévu à l'article 59 déterminera celles des réserves de change affectées à la couverture de la monnaie, les autres réserves de change seront affectées à la stabilisation du cours des changes ou au soutien de la dette publique extérieure.

Art. 67. — Dans le cadre de la gestion des réserves de change, la Banque centrale peut contracter des emprunts et souscrire à des instruments financiers, libellés en monnaie étrangère, et régulièrement cotés en première catégorie sur les places financières internationales.

Art. 68. — L'article 61 reçoit application en matière d'opérations sur devises ; il en est de même de l'article 64, sauf en ce qui concerne la stabilisation du cours des changes et l'amortissement de la dette publique.

## Section 3

## Réescompte et crédit aux banques et établissements financiers

Art. 69. — La Banque centrale peut réescompter ou prendre en pension aux banques et établissements financiers des effets sur l'Algérie ou sur l'étranger, représentatifs d'opérations commerciales et engageant la signature d'au moins trois personnes physiques ou morales notoirement solvables dont celle du cédant.

Ces effets ne doivent pas avoir plus de six (6) mois à courir. Une des signatures peut être remplacée par une des garanties énumérées ci-après :

- warrants ;
- récépissés de marchandises ;
- connaissements de marchandises exportées d'Algérie, à ordre et accompagnées des documents d'usage.

Art. 70. — La Banque centrale peut réescompter pour des périodes de six (6) mois au maximum ou prendre en pension aux banques et établissements financiers, les effets de financement portant la signature d'au moins deux personnes physiques ou morales notoirement solvables dont celle du cédant et créés en représentation de crédits de campagne ou de crédits de trésorerie.

Ces réescomptes sont renouvelables sans que la durée totale du concours de la Banque centrale puisse excéder douze (12) mois.

Art. 71. — La Banque centrale peut réescompter aux banques et établissements financiers pour des périodes de six (6) mois au maximum ou prendre en pension les effets créés en représentation de crédits à moyen terme.

Ces réescomptes sont renouvelables, mais pour une période ne pouvant excéder trois (03) années. Les effets doivent comporter, en dehors de la signature du cédant, deux signatures de personnes physiques ou morales notoirement solvables, dont l'une peut être remplacée par la garantie de l'Etat.

Les crédits à moyen terme doivent avoir l'un des objets suivants :

- a) développement des moyens de production ;
- b) financement d'exportations ;
- c) construction d'immeubles d'habitation.

Ils doivent remplir des conditions établies par le conseil pour être admis auprès de la Banque centrale.

Art. 72. — La Banque centrale peut réaliser les opérations suivantes sur les effets publics émis ou garantis par l'Etat :

a) escompter aux banques et aux établissements financiers des effets ayant au plus trois (3) mois à courir,

b) admettre aux avances à trente (30) jours, escompter à échéance conventionnelle et prendre en pension aux banques et organismes de crédit des effets ayant plus de trois (3) mois à courir,

c) accorder des avances gagées, à concurrence des quotités fixées par le conseil et pour une durée qui ne pourra excéder une année.

En aucun cas, ces opérations ne peuvent être traitées au profit du Trésor ou des collectivités publiques.

Le conseil arrêtera la liste des effets publics admis par la Banque centrale.

Art. 73. — La Banque centrale peut également consentir aux banques et aux établissements financiers des avances sur monnaies et lingots d'or et sur devises étrangères, selon des modalités fixées par le conseil.

En aucun cas, la durée de ces avances ne peut excéder un an.

Art. 74. — La Banque centrale peut accorder aux banques et établissements financiers des crédits en compte courant pour une durée d'un an au plus.

Ces crédits devront être garantis par des gages sur des bons du Trésor algérien, de l'or, des devises étrangères ou des effets admissibles à l'escompte en vertu de l'article 69.

Le crédit doit représenter au maximum 70 % du montant du gage et 50 % de celui-ci s'il est constitué par des effets réescomptables.

Art. 75. — Dans les cas prévus aux articles ci-dessus, l'emprunteur souscrit envers la Banque centrale l'engagement de rembourser à l'échéance le montant du crédit qui lui a été consenti. Cet engagement doit stipuler l'obligation pour l'emprunteur de couvrir la Banque centrale de la fraction du crédit correspondant à la dépréciation qui affecte la valeur de la garantie toutes les fois que cette dépréciation atteint 10 %.

Faute par l'emprunteur de satisfaire à cet engagement, le montant du crédit devient exigible de plein droit.

#### Section 4

##### *Opérations sur le marché monétaire*

Art. 76. — La Banque centrale peut, dans les limites et suivant les conditions fixées par le conseil, intervenir sur le marché monétaire et, notamment, acheter et vendre des effets publics ayant moins de six (6) mois à courir et des effets privés admissibles au réescompte ou aux avances. En aucun cas, ces opérations ne peuvent être traitées au profit du Trésor, ni des collectivités émettrices.

Art. 77. — A aucun moment, le montant total en cours des opérations sur effets publics réalisées par la Banque centrale conformément aux articles précédents ne peut dépasser vingt pour cent (20 %) des recettes ordinaires de l'Etat constatées au cours de l'année budgétaire écoulée.

#### Section 5

##### *Concours accordés à l'Etat*

Art. 78. — Sur une base contractuelle, et dans la limite d'un maximum égal à dix pour cent (10 %) des recettes ordinaires de l'Etat constatées au cours du précédent exercice budgétaire, la Banque centrale peut consentir au Trésor des découverts en compte courant dont la durée totale ne peut excéder deux cent quarante (240) jours, consécutifs ou non, au cours d'une année de calendrier. Les découverts autorisés donnent lieu à la perception d'une commission de gestion dont le taux et les modalités sont fixés par le conseil en accord avec le ministre chargé des finances. Ces avances doivent être remboursées avant la fin de chaque exercice.

Art. 79. — La Banque centrale peut escompter ou prendre en pension des traites et obligations cautionnées souscrites à l'ordre des comptables du Trésor et venant à l'échéance dans un délai de trois (3) mois.

Art. 80. — La Banque centrale maintiendra auprès du centre de chèques postaux des avoirs correspondant à ses besoins normalement prévisibles.

### Section 6

#### *Autres opérations avec l'Etat, les collectivités et les organismes publics*

Art. 81. — La Banque centrale est l'agent financier de l'Etat pour toutes ses opérations de caisse, de banque et de crédit.

Elle assure sans frais la tenue du compte courant du trésor et exécute gratuitement toutes opérations données au débit ou au crédit de ce compte. Le solde créditeur du compte courant du Trésor n'est pas productif d'intérêts.

La Banque central<sup>e</sup> assure gratuitement :

— le placement dans le public des emprunts émis ou garantis par l'Etat ;

— le paiement, concurremment avec les caisses publiques, des coupons des titres émis ou garantis par l'Etat.

Art. 82. — La Banque centrale peut assurer :

— pour les collectivités et établissements publics, les opérations prévues à l'article 81 contre rémunération ;

— la garde et la gestion des valeurs mobilières appartenant à l'Etat ;

— le service financier des emprunts de l'Etat, des collectivités et établissements publics ;

— le placement dans le public des emprunts émis par les collectivités et établissements publics ;

— le paiement des coupons des titres émis par les collectivités et établissements publics.

### Section 7

#### *Opérations avec les banques et les établissements financiers*

Art. 83. — La Banque centrale peut réaliser toutes opérations bancaires avec les banques et les établissements financiers opérant en Algérie et avec toute banque centrale étrangère.

Elle ne peut traiter avec les banques opérant à l'étranger que des opérations en devises étrangères.

Art. 84. — Chaque banque opérant en Algérie doit entretenir un compte courant créditeur avec la Banque centrale pour les besoins de la compensation.

Art. 85. — La Banque centrale réalise les opérations mentionnées aux articles 69 à 84 pour son propre compte.

### Section 8

#### *Opérations portant sur les fonds propres de la Banque centrale*

Art. 86. — La Banque centrale peut placer ses fonds propres représentés par ses comptes de capital, de réserve, de provisions à caractère de réserves et d'amortissements :

a) soit en immeubles, conformément aux dispositions de l'article 87 ;

b) soit en titres émis ou garantis par l'Etat ;

c) soit en opérations de financement d'intérêt social ou national ;

d) soit, après autorisation du ministre chargé des finances, en titres émis par les organismes financiers régis par des dispositions légales particulières.

Le total des placements opérés en vertu des alinéas c) et d) ci-dessus ne peut excéder 40 % desdits fonds propres.

Art. 87. — La Banque centrale peut, pour ses besoins, acquérir, faire construire, vendre et échanger, des immeubles. Ces opérations sont subordonnées à l'autorisation du conseil et ne peuvent être faites que sur les fonds propres.

Art. 88. — Pour se couvrir de ses créances douteuses ou en souffrance, la Banque centrale peut :

— prendre toutes garanties, notamment sous forme de nantissements ou d'hypothèques ;

— acquérir à l'amiable ou sur vente forcée tout bien mobilier ou immobilier. Les immeubles et les biens ainsi acquis doivent être aliénés dans le délai de deux (2) ans, à moins qu'ils ne soient utilisés pour les besoins de l'exploitation.

### Chapitre IV

#### *Etablissement, organisation, gestion et fermeture des chambres de compensation*

Art. 89. — La Banque centrale décide l'établissement, l'organisation, le financement et la fermeture des chambres de compensation de tous moyens de paiement scripturaux ou électroniques, elle en assure aussi la gestion.

Art. 90. — Les frais des chambres de compensation sont supportés par les banques et les établissements financiers.

## Chapitre V

### Etablissement des normes applicables aux banques et établissements financiers

Art. 91. — La Banque centrale établit les conditions générales dans lesquelles les banques et les établissements financiers algériens et étrangers peuvent être autorisés à se constituer en Algérie ou à y opérer.

Elle établit aussi les conditions dans lesquelles cette autorisation peut être modifiée ou retirée.

Art. 92. — La Banque centrale détermine toutes les normes que chaque banque doit respecter en permanence, notamment celles concernant :

- les ratios entre les fonds propres et les engagements ;
- les ratios de liquidité ;
- les ratios entre les fonds propres et les concours à chaque débiteur ;
- les ratios entre les dépôts et les placements ;
- l'usage des fonds propres ;
- les placements de la trésorerie ;
- les risques en général.

Art. 93. — La Banque centrale peut exiger que les banques placent auprès d'elle, en un compte bloqué, avec ou sans intérêts, une réserve calculée, soit sur l'ensemble de leurs dépôts, soit sur une catégorie de ceux-ci, soit sur l'ensemble de leurs placements, soit sur une catégorie de ceux-ci, tant en monnaie nationale qu'en monnaie étrangère.

Cette réserve est dénommée réserve obligatoire.

Le taux de réserve obligatoire ne peut dépasser, en principe, 28 % des montants servant à la base de calcul.

Cependant, la Banque centrale peut fixer un taux supérieur en cas de nécessité dûment justifiée.

La Banque centrale peut établir des réserves obligatoires applicables aux établissements financiers conformément aux conditions du présent article en tenant compte des avances consenties à eux par les banques et les établissements financiers aux lieux et places des dépôts.

Tout manque dans la réserve obligatoire d'une banque, la soumet d'office à une astreinte journalière égale à un pour cent (1 %) de ce manque ; cette astreinte est perçue par la Banque centrale.

L'astreinte peut faire l'objet d'un recours conformément à l'article 50.

Art. 94. — La Banque centrale peut exiger des banques qu'elles lui fournissent, outre les comptes annuels :

— des états mensuels détaillés montrant les postes d'actif et de passif, tous les postes hors bilan ainsi que les charges et les produits d'exploitation ;

- des bilans et comptes d'exploitation semestriels ;
- tous renseignements statistiques.

La Banque centrale établit le contenu et les postes de ces documents.

Art. 95. — La Banque centrale peut déterminer les conditions requises des dirigeants et du personnel d'encadrement des banques et établissements financiers et arrêter leurs normes de gestion.

## Chapitre VI

### Réglementation des opérations des banques et établissements financiers avec leurs clients

Art. 96. — La Banque centrale peut réglementer les opérations des banques et des établissements financiers avec leurs clients, notamment en ce qui concerne :

- l'ouverture des comptes créditeurs ;
- les garanties admises pour les avances et crédits.

## Chapitre VII

### Réglementation des changes et des mouvements de capitaux avec l'étranger

Art. 97. — Le conseil est autorisé à établir les normes d'application de la réglementation des changes et des mouvements de capitaux de et vers l'étranger dans le cadre des articles 181 à 192 de la présente loi.

Art. 98. — Lors de l'établissement des normes mentionnées à l'article 97, le conseil devra tenir compte de l'ensemble de la législation sur les changes.

Art. 99. — Toutes les mesures prises en vertu des articles 97 et 98 ci-dessus, s'appliqueront d'office aux situations individuelles.

## Chapitre VIII

### Opérations interdites

Art. 100. — La Banque centrale ne peut réaliser d'autres opérations, ni exercer d'autres attributions que celles prévues par la loi.

## TITRE IV

### COMPTES ANNUELS ET PUBLICATIONS

Art. 101. — La Banque centrale adresse au ministre chargé des finances la situation de ses comptes arrêtés à la fin de chaque mois. Cette situation est publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Art. 102. — Les comptes de la Banque centrale sont arrêtés et balancés le 31 décembre de chaque année. Le conseil détermine la valeur pour laquelle les créances en souffrance peuvent demeurer comprises dans les comptes de l'actif et procède à tous amortissements et constitutions de provisions jugés nécessaires.

Art. 103. — Les produits nets, déduction faite de toutes les charges, des amortissements et des provisions, constituent les bénéfices. Sur ces bénéfices, il est obligatoirement prélevé 15 % au profit de la réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire dès que la réserve atteint le montant du capital ; il le redevient si cette proportion n'est plus atteinte.

Après attribution des dotations jugées nécessaires par le conseil à toutes autres réserves générales ou spéciales, le solde est versé au Trésor.

Les réserves peuvent être affectées à des augmentations de capital dans les conditions prévues à l'article 14.

Art. 104. — Si l'arrêté des comptes au 31 décembre se solde par une perte, celle-ci est amortie par imputation sur les réserves générales ou spéciales et, s'il y a lieu, sur la réserve légale. Si l'ensemble de ces réserves ne permet pas d'amortir intégralement la perte, le reliquat qui subsiste est couvert par le Trésor dans un délai de trois (3) mois.

Art. 105. — Dans le mois de la clôture de chaque exercice, le Gouverneur remet au Président de la République le bilan et le compte de profits et pertes, ainsi qu'un rapport rendant compte des opérations de la Banque centrale. Ces documents sont publiés au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire, un mois au plus tard après leur transmission au Président de la République.

Art. 106. — La Banque centrale publie un rapport annuel sur l'évolution économique et monétaire du pays qui donne lieu à une communication à l'Assemblée populaire nationale suivie d'un débat. Elle peut publier des bulletins contenant une documentation statistique et des études d'ordre économique et monétaire.

## TITRE V

### EXEMPTIONS ET PRIVILEGES

Art. 107. — Nonobstant les dispositions de l'article 13 de la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984, modifiée, relative aux lois de finances ; la Banque centrale est exemptée, tant pour le présent que pour l'avenir, de tous impôts, droits, taxes, perceptions ou charges fiscales de quelque nature que ce soit.

Sont exemptés de droit de timbre et d'enregistrement, tous contrats, tous effets et généralement toutes pièces et tous actes judiciaires et extrajudiciaires se rapportant aux opérations traitées par la Banque centrale dans l'exercice direct de ses attributions.

Art. 108. — La Banque centrale jouit des droits et privilèges mentionnés aux articles 175 à 180 inclus de la présente loi ; elle est, en outre, exonérée toujours de *cautio judicatum solvi* et d'avance ainsi que de tous frais judiciaires et taxes perçus au profit de l'Etat.

Art. 109. — L'Etat assure la sécurité et la protection des établissements de la Banque centrale et fournit gratuitement à celle-ci les escortes nécessaires et la sécurité des transferts de fonds ou de valeurs.

## LIVRE III

### ORGANISATION BANCAIRE

#### TITRE I

#### DEFINITIONS

Art. 110. — Les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.

Art. 111. — Sont considérés comme fonds reçus du public, les fonds recueillis de tiers, notamment sous forme de dépôts, avec le droit d'en disposer pour son propre compte, mais à charge de les restituer.

Toutefois, ne sont pas considérés comme fonds reçus du public, au sens de la présente loi ;

1) Les fonds reçus ou laissés en compte par les actionnaires détenant au moins cinq pour cent (5 %) du capital, les administrateurs et les gérants ;

2) Les fonds provenant de prêts participatifs.

Art. 112. — Constitue une opération de crédit pour l'application de la présente loi tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie.

Sont assimilés à des opérations de crédits les opérations de location assorties d'options d'achat, notamment les crédits bails.

Art. 113. — Sont considérés comme moyens de paiement tous les instruments qui permettent à toute personne de transférer des fonds et ce, quel que soit le support ou le procédé technique utilisé.

Art. 114. — Les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations décrites aux articles 110 à 113 de la présente loi.

Art. 115. — Les établissements financiers sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations de banque, à l'exclusion de la perception de la réception de fonds du public au sens de l'article 111.

Art. 116. — Les banques et établissements financiers peuvent effectuer les opérations connexes à leurs activités telles que :

- 1) les opérations de change ;
- 2) les opérations sur or, métaux précieux et pièces ;
- 3) le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde et la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier ;
- 4) le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine ;
- 5) le conseil et la gestion financière, l'ingénierie financière et, d'une manière générale, tous les services destinés à faciliter la création et le développement des entreprises en respectant les dispositions légales sur l'exercice des professions ;
- 6) les opérations de location simple de biens meubles et immeubles pour les banques et établissements financiers habilités à effectuer des opérations de location assorties d'options d'achat.

Art. 117. — Par dérogation aux dispositions concernant les souscriptions, les banques et les établissements financiers peuvent recueillir du public des fonds destinés à être placés en participations auprès d'une entreprise selon toutes les modalités légales telles qu'en actions, parts de sociétés, participation, commandite ou autres.

Ces fonds sont soumis aux conditions ci-après :

- 1) ils ne sont pas considérés comme dépôts au sens de l'article 111 ci-dessus, les tiers en demeurent propriétaires ;
- 2) ils ne sont pas productifs d'intérêts ;
- 3) jusqu'à leur placement, ils doivent être déposés auprès de la Banque centrale en un compte spécial relatif à chaque placement envisagé ;
- 4) un contrat doit être signé entre chaque tiers et la banque précisant :
  - a) le nom, l'objet, le capital, le siège et les organes de gestion de l'entreprise qui recevra les fonds ;
  - b) le projet auquel ces fonds serviront ;
  - c) les conditions de partage des bénéfices et des pertes ;
  - d) les conditions de cession des participations ;
  - e) les conditions de liquidation ou d'amortissement des participations par l'entreprise elle-même ;
  - f) les conditions dans lesquelles la banque ou l'établissement financier restituera les fonds aux tiers au cas où la participation n'est pas réalisée.
- 5) la participation doit intervenir dans un délai de six

(6) mois au plus à dater du premier versement effectué par les participants.

Ce délai peut être précédé d'un autre délai de six (6) mois au cas où les inscriptions sont réunies sans versement ;

- 6) en cas de non réalisation de la participation ou d'impossibilité de la réaliser pour quelque raison que ce soit, la banque ou l'établissement financier qui recueille les fonds doit mettre ceux-ci à la disposition de leurs propriétaires dans la semaine qui en suit la constatation ;
- 7) le conseil arrête par règlement les autres conditions, notamment celles concernant la défaillance d'un ou de plusieurs souscripteurs ;
- 8) les banques et établissements financiers ont le droit à une commission pour le placement, qui est due même en cas d'application de l'alinéa précédent, ainsi qu'à une commission annuelle en cas de gestion ;
- 9) outre ce qui est prévu au présent article, ces opérations sont soumises aux règles du mandat.

Art. 118. — En outre, les banques et établissements financiers peuvent prendre et détenir des participations dans les opérations règlementées par l'article 117 ainsi que dans des entreprises existantes ou en création sans que le total de leurs participations ne puisse excéder la moitié de leurs fonds propres.

Le conseil déterminera le maximum des participations des banques par catégorie d'investissement.

Art. 119. — Les banques ne peuvent exercer, à titre habituel, une activité autre que celles mentionnées aux articles 114, 116, 117 et 118.

Les établissements financiers ne peuvent exercer, à titre habituel, une activité autre que celles mentionnées aux articles 115 à 118.

Toutes activités connexes ou complémentaires des banques et établissements financiers seront définies dans un règlement arrêté par le conseil et devront, en tout état de cause, demeurer d'une importance limitée par rapport à l'ensemble des activités habituelles de l'établissement et ne pas empêcher, restreindre ou fausser le jeu de la concurrence sur le marché.

## TITRE II INTERDICTIONS

Art. 120. — Il est interdit à toute personne morale ou physique, autre qu'une banque ou un établissement financier, d'effectuer les opérations que ceux-ci exercent d'une manière habituelle en vertu des articles 114 et 115.

Art. 121. — Le Trésor public et les services financiers des postes et télécommunications peuvent effectuer certaines des opérations interdites en vertu de l'article 120 dans la mesure où les textes législatifs qui leur sont propres les y autorisent.

Le conseil peut leur étendre l'application des règlements pris par lui concernant les dépôts de fonds de particuliers.

Art. 122. — L'interdiction édictée à l'article 120 de la présente loi ne s'applique pas :

1) aux organismes sans but lucratif qui, dans le cadre de leur mission et pour des motifs d'ordre social, accordent, sur leurs ressources propres, des prêts à des conditions préférentielles à certains de leurs adhérents ;

2) aux organismes de construction qui consentent, aux personnes physiques accédant à la propriété, le paiement différé du prix des logements acquis ou souscrits par elles et ce, à titre accessoire à leurs activités de constructeur ou de prestataire de services ;

3) aux entreprises qui consentent des avances sur salaires ou des prêts de caractère exceptionnel à leurs salariés pour des motifs d'ordre social.

Art. 123. — Le conseil peut, par règlement, consentir des dérogations à l'interdiction prévue à l'article 120, totalement ou partiellement, en faveur des compagnies d'assurances et des organismes d'habitat, en posant des conditions et des limites.

Art. 124. — Nonobstant l'interdiction édictée à l'article 120 de la présente loi, toute entreprise peut :

1) consentir à ses contractants des délais ou des avances de paiement dans l'exercice de son activité professionnelle,

2) conclure des contrats de location ressortis d'options d'achat,

3) procéder à des opérations de trésorerie avec des sociétés ayant avec elle, directement ou indirectement, des liens de capital conférant à l'une d'elles un pouvoir de contrôle effectif sur les autres,

4) émettre des valeurs mobilières ainsi que des bons de caisse négociables,

5) émettre des bons et des cartes délivrés pour l'achat auprès d'elle d'un bien ou d'un service déterminé.

Art. 125. — Nul ne peut être fondateur ou membre du conseil d'administration d'une banque ou d'un établissement financier, ni directement ou par personne interposée, diriger, gérer, représenter, à un titre quelconque, une banque ou un établissement financier, ni disposer du pouvoir de signature pour de telles entreprises :

1) S'il a fait l'objet d'une condamnation :

a) pour crime,

b) pour détournement, concussion, vol, escroquerie, émission de chèque sans provision ou abus de confiance,

c) pour soustractions commises par dépositaires publics ou extorsions de fonds ou valeurs,

d) pour banqueroute,

e) pour infraction à la législation sur les changes,

f) pour faux en écritures ou faux en écritures privées de commerce ou de banque,

g) pour infraction au droit des sociétés,

h) pour recel des biens détenus à la suite de ces infractions ,

i) pour infraction à la présente loi.

2) S'il a fait l'objet d'une condamnation prononcée par une juridiction étrangère et passée en force de chose jugée, constituant d'après la loi algérienne une condamnation pour l'un des crimes ou délits mentionnés au présent article.

A la requête du ministère public, présentée à la demande du Gouverneur, le tribunal du domicile du condamné, compétent en matière pénale, apprécie la régularité et la légalité de cette décision et statue en chambre du conseil sur l'application, en Algérie, de l'interdiction après avoir dûment appelé l'intéressé.

3) Toute personne ayant été déclarée en faillite ou à laquelle une faillite a été étendue ou qui a été condamnée en responsabilité civile comme organe d'une personne morale faillie, tant en Algérie qu'à l'étranger, et ce, tant qu'elle n'a pas été réhabilitée.

Art. 126. — Il est interdit à toute entreprise, autre qu'une banque ou un établissement financier, d'utiliser une dénomination, une raison sociale, une publication ou, d'une façon générale, des expressions faisant croire qu'elle est agréée en tant que banque ou qu'établissement financier.

Il est interdit à une banque et à un établissement financier de laisser entendre qu'il appartient à une catégorie autre que celle au titre de laquelle il a obtenu son agrément ou de créer une confusion sur ce point.

Les bureaux de représentation en Algérie de banques et d'établissements financiers étrangers peuvent faire état de la dénomination ou de la raison sociale de l'entreprise dont ils dépendent en précisant la nature de l'activité qu'ils sont autorisés à exercer en Algérie.

### TITRE III

#### AUTORISATION ET AGREMENT

Art. 127. — L'ouverture en Algérie de bureaux de représentation de banques étrangères doit être autorisée par le conseil.

Art. 128. — Les banques et les établissements financiers de droit algérien doivent être constitués sous forme de sociétés par actions.

Les participations étrangères dans les banques et établissements financiers de droit algérien peuvent être autorisées à condition que les pays étrangers accordent la réciprocité aux Algériens ou aux sociétés algériennes.

Art. 129. — La constitution de toute banque et de tout établissement financier de droit algérien doit être autorisée par le conseil.

Art. 130. — L'ouverture en Algérie de succursales de banques et établissements financiers étrangers peut être autorisée par le conseil ; elle est soumise au principe de réciprocité.

Art. 131. — Le conseil déterminera par règlement pris conformément à l'article 44 de la présente loi, les conditions d'établissement de la réciprocité mentionnée aux articles 128 et 130 dans le cadre des intérêts de l'Algérie et pourra passer toutes conventions avec les autorités étrangères concernées.

Art. 132. — Les décisions prises par le conseil en vertu des articles 127, 129 et 130 de la présente loi ne sont susceptibles de recours qu'après deux refus, la seconde demande ne pouvant être introduite que dix (10) mois francs après notification du refus de la première demande.

Art. 133. — Les banques et les établissements financiers constitués sous forme de sociétés algériennes par actions doivent disposer d'un capital libéré d'un montant au moins égal à une somme fixée par un règlement du conseil pris conformément à l'article 44 de la présente loi.

Les banques et les établissements financiers dont le siège social est à l'étranger sont tenus d'affecter une dotation à leurs succursales en Algérie égale au moins au capital minimum exigé des banques et établissements financiers de droit algérien.

Art. 134. — Toute banque ou tout établissement financier doit justifier, à tout moment, que son actif excède effectivement le passif dont il est tenu envers les tiers d'un montant au moins égal au capital minimum.

Le capital ou la dotation d'une banque ou d'un établissement financier doit être reconstitué ou augmenté dans les cas et délais et selon les modalités que prévoira le règlement fixant le capital minimum.

Art. 135. — La détermination effective de l'orientation de l'activité des banques et des établissements financiers et la responsabilité de leur gestion doivent être assurées par deux personnes au moins.

Les banques et les établissements financiers dont le siège est à l'étranger, désignent deux personnes au moins auxquelles ils confient la détermination effective de l'activité et la responsabilité de la gestion de leurs succursales ainsi que leur représentation en Algérie.

Art. 136. — Pour obtenir l'autorisation prévue à l'article 129 ou à l'article 130, les requérants indiquent au conseil le programme d'activité, les moyens techniques et financiers qu'ils entendent mettre en œuvre ainsi que la qualité des apporteurs et, le cas échéant, celle de leurs garants. Ils remettent aussi au conseil une liste des principaux dirigeants et lui soumettent les projets de statuts des sociétés de droit algérien ou les statuts des sociétés étrangères, selon le cas, ainsi que l'organisation interne.

Art. 137. — Une fois obtenue, l'autorisation prévue à l'article 129, la société de droit algérien peut être constituée et requérir son agrément comme banque ou établissement financier.

L'agrément est accordé si la société a rempli toutes les conditions d'établissement déterminées par la loi et les règlements ainsi que les éventuelles conditions spéciales dont l'autorisation est affectée.

Les succursales de banques et établissements financiers étrangers ayant été autorisées en vertu de l'article 130 sont agréées après avoir rempli les mêmes conditions.

L'agrément est accordé par décision du Gouverneur qui est publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Art. 138. — Le Gouverneur tient à jour une liste des banques et une liste des établissements financiers.

Chaque année, le Gouverneur publie ces deux (2) listes au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Toute modification est publiée.

Art. 139. — Toute modification des statuts d'une banque ou d'un établissement financier de droit algérien doit être agréée préalablement par le conseil si elle porte sur l'objet ou sur le capital de la société. Les autres modifications sont agréées préalablement par le Gouverneur.

Toute cession d'action d'une banque ou d'un établissement financier doit être autorisée par le Gouverneur dans les conditions prévues à un règlement qu'établira le conseil.

Les modifications des statuts des banques et établissements financiers étrangers, pour devenir exécutoires en Algérie, sont soumises au conseil lorsqu'elles portent sur l'objet de la société. Les autres modifications des statuts font l'objet d'une simple communication au Gouverneur. La modification de la dotation en capital de ces succursales doit être autorisée par le conseil.



**Art. 140.** — Le retrait d'agrément est prononcé par le conseil :

- 1) à la demande de la banque ou de l'établissement financier,
- 2) d'office :
  - a) lorsque les conditions auxquelles l'agrément est subordonné ne sont plus remplies,
  - b) lorsqu'il n'a pas été fait usage de l'agrément pendant une durée de douze (12) mois,
  - c) lorsque l'activité, objet de l'agrément, a cessé depuis six (6) mois.

Le retrait d'agrément peut aussi être prononcé par la commission bancaire à titre de sanction disciplinaire.

**Art. 141.** — Toute banque ou tout établissement financier de droit algérien dont le retrait d'agrément a été prononcé entre en liquidation.

Entrent aussi en liquidation, les succursales en Algérie de banques et établissements financiers étrangers dont le retrait d'agrément a été prononcé.

Les liquidateurs sont désignés conformément à l'article 157 de la présente loi.

Pendant la durée de la liquidation, les banques et établissements financiers :

- ne peuvent effectuer que les opérations strictement nécessaires à l'apurement de la situation,
- doivent mentionner qu'elles sont en liquidation,
- demeurent soumises au contrôle de la commission bancaire.

#### TITRE IV

### ORGANISATION DE LA PROFESSION

**Art. 142.** — La Banque centrale peut créer une association des banquiers algériens à laquelle les banques et établissements financiers opérant en Algérie seront tenus d'adhérer.

Cette association aura pour objet la représentation des intérêts collectifs de ses membres, notamment auprès des pouvoirs publics, l'information de ses adhérents et du public, l'étude de toute question d'intérêt commun et l'élaboration des recommandations s'y rapportant ainsi que l'organisation et la gestion de services d'intérêt commun.

Ses statuts seront établis par le conseil après avis de la commission bancaire. Toute modification des statuts sera autorisée selon la même procédure.

#### LIVRE IV

### CONTROLE DES BANQUES ET DES ETABLISSEMENTS FINANCIERS

#### TITRE I

### COMMISSION BANCAIRE

**Art. 143.** — Il est institué une commission bancaire chargée de contrôler le respect par les banques et les établissements financiers des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables et de sanctionner les manquements constatés.

Elle examine leurs conditions d'exploitation et veille à la qualité de leurs situations financières.

Elle veille au respect des règles de bonne conduite de la profession.

Elle constate, le cas échéant, les infractions commises par des personnes non agréées qui exercent les activités des banques et des établissements financiers et leur applique les sanctions disciplinaires prévues par la présente loi, sans préjudice d'autres poursuites pénales et civiles.

**Art. 144.** — La commission bancaire est composée du Gouverneur ou du vice-gouverneur qui le remplace, président, et des quatre membres suivants :

- deux magistrats détachés de la Cour suprême proposés par le premier président de cette Cour après avis du conseil supérieur de la magistrature,
- deux membres choisis en raison de leur compétence en matière bancaire, financière et surtout comptable, proposés par le ministre chargé des finances.

\* Les quatre membres sont nommés pour, une durée de cinq (5) ans renouvelable par décret du chef du Gouvernement.

Les articles 23 à 26 de la présente loi s'appliquent aux membres titulaires de la commission bancaire et à leurs suppléants.

**Art. 145.** — Les décisions de la commission bancaire sont prises à la majorité.

En cas d'égalité des voix, celle du président est prépondérante.

**Art. 146.** — Seules les décisions de la commission bancaire en matière de désignation d'administrateur provisoire ou de liquidateur et de sanctions disciplinaires sont susceptibles d'un recours de droit administratif.

Le recours doit être présenté dans un délai de soixante (60) jours à dater de la notification sous peine de forclusion.

La notification des décisions a lieu par actes extrajudiciaires ou conformément au code de procédure civile.

Les recours sont de la seule compétence de la chambre administrative de la Cour suprême.

Les recours ne sont pas suspensifs d'exécution.

## TITRE II

### ORGANISATION ET APPLICATION DU CONTROLE

Art. 147. — La commission bancaire fait effectuer des contrôles sur pièces et sur place.

Art. 148. — La Banque centrale est chargée, pour le compte de la commission bancaire, d'organiser le contrôle sur pièces et d'exercer le contrôle sur place par l'intermédiaire de ses agents.

La Banque centrale peut organiser un département spécial de contrôle chargé d'exécuter ces missions.

La commission bancaire peut charger de mission toute personne de son choix.

Art. 149. — La commission bancaire délibère périodiquement du programme des contrôles sur place.

Art. 150. — La commission bancaire détermine la liste, le modèle et les délais de transmission des documents et informations.

Elle peut demander aux banques et établissements financiers tous renseignements, éclaircissements et justifications nécessaires à l'exercice de sa mission.

Elle peut demander à toute personne concernée la communication de tout document et de tout renseignement.

Le secret professionnel ne lui est pas opposable.

Art. 151. — Les contrôles de la commission bancaire peuvent être étendus aux participations et aux relations financières entre les personnes morales qui contrôlent directement ou indirectement une banque ou un établissement financier ainsi qu'aux filiales des banques et des établissements financiers.

Dans le cadre de conventions internationales, ils peuvent être étendus aux filiales et succursales de sociétés algériennes établies à l'étranger.

Art. 152. — Les résultats des contrôles sur place sont communiqués aux conseils d'administration des sociétés de droit algérien et aux représentants en Algérie des succursales de sociétés étrangères ainsi qu'aux commissaires aux comptes.

## TITRE III

### MESURES ET SANCTIONS

Art. 153. — Lorsqu'une entreprise soumise au contrôle de la commission bancaire a manqué aux règles de bonne conduite de la profession, la commission précitée, après avoir mis ses dirigeants en mesure de présenter leurs explications, peut leur adresser une mise en garde.

Art. 154. — Lorsque la situation d'une banque ou d'un établissement financier le justifie, la commission bancaire peut lui enjoindre de prendre, dans un délai déterminé, toutes mesures de nature à rétablir ou renforcer son équilibre financier ou à corriger ses méthodes de gestion.

Art. 155. — La commission bancaire peut désigner un administrateur provisoire auquel sont transférés les pouvoirs nécessaires à l'administration et à la gestion de l'entreprise concernée ou de ses succursales en Algérie et qui peut déclarer la cessation des paiements.

Cette désignation est faite soit à la demande des dirigeants lorsqu'ils estiment ne plus être en mesure d'exercer normalement leurs fonctions, soit à l'initiative de la commission lorsque la gestion de l'entreprise ne peut plus être assurée dans des conditions normales, ou lorsque a été prise l'une des sanctions visées à l'article 156, 4° et 5° paragraphes.

Art. 156. — Si une banque ou un établissement financier a enfreint une disposition législative ou réglementaire afférente à son activité, n'a pas déferé à une injonction ou n'a pas tenu compte d'une mise en garde, la commission bancaire peut prononcer l'une des sanctions disciplinaires suivantes :

- 1) l'avertissement ;
- 2) le blâme ;
- 3) l'interdiction d'effectuer certaines opérations et toutes autres limitations dans l'exercice de l'activité ;
- 4) la suspension temporaire de l'un ou de plusieurs des dirigeants avec ou sans nomination d'administrateur provisoire ;
- 5) la cessation des fonctions de l'une ou de plusieurs de ces mêmes personnes avec ou sans nomination d'administrateur provisoire ;
- 6) le retrait d'agrément.

En outre, la commission bancaire peut prononcer, soit à la place, soit en sus de ces sanctions, une sanction pécuniaire au plus égale au capital minimum auquel sont astreints la banque ou l'établissement financier. Les sommes correspondantes sont recouvrées par le Trésor public et versées au budget de l'Etat.

Art. 157. — La commission bancaire peut mettre en liquidation et nommer un liquidateur aux banques et établissements financiers qui cessent d'être agréés et aux entreprises qui exercent irrégulièrement les opérations réservées aux banques et aux établissements financiers ou enfreignent l'une des interdictions de l'article 126 de la présente loi.

#### TITRE IV

##### SECRET PROFESSIONNEL

Art. 158. — Toute personne qui participe ou a participé au contrôle des banques et établissements financiers dans les conditions du présent livre, est tenue au secret professionnel sous les peines prévues à l'article 301 du code pénal.

Sous réserve des textes exprès de loi, ce secret est opposable à toutes les autorités, sauf à l'autorité judiciaire agissant dans le cadre d'une procédure pénale.

Toutefois, la commission bancaire et la Banque centrale peuvent transmettre des informations aux autorités chargées de la surveillance des banques et établissements financiers dans d'autres pays, sous réserve de réciprocité et à condition que ces autorités soient elles-mêmes soumises au secret professionnel avec les mêmes garanties qu'en Algérie.

#### LIVRE V

##### PROTECTION DES DEPOSANTS ET DES EMPRUNTEURS

#### TITRE I

##### LIQUIDITE ET SOLVABILITE DES BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS - CENTRALE DES RISQUES

Art. 159. — Les banques et établissements financiers sont tenus, dans les conditions définies par le conseil, de respecter les normes de gestion destinées à garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard des tiers, et notamment des déposants, ainsi que l'équilibre de leur structure financière. Ils doivent respecter en particulier les ratios de couverture et de division des risques. Le non respect des obligations instituées en application du présent article entraîne l'application de la procédure prévue à l'article 156 de la présente loi.

Art. 160. — La Banque centrale organise et gère un service de centralisation des risques, dénommé « centrale des risques », chargé de recueillir de chaque banque et établissement financier le nom des bénéficiaires des crédits, la nature et le plafond des crédits accordés, le montant des utilisations ainsi que les garanties consenties pour chaque crédit.

La Banque centrale communique à chaque banque et établissement financier les données recueillies concernant la clientèle de l'entreprise à condition :

— que le client ait autorisé préalablement et par écrit la banque ou l'établissement financier à en faire la demande à la Banque centrale et cette dernière à fournir les renseignements demandés ;

— et que l'entreprise en fasse la demande écrite.

Aucun crédit ne peut être accordé sans que la banque ou l'établissement financier n'ait obtenu de la centrale des risques les données concernant le bénéficiaire du crédit. Les banques et les établissements financiers sont tenus d'adhérer à la centrale des risques.

Le conseil de la monnaie et du crédit établit, conformément à l'article 44, les règlements organisant le fonctionnement de la centrale des risques et son financement par les banques et les établissements financiers qui n'en supportent que les coûts directs.

Art. 161. — Lorsqu'il apparaît que la situation d'une banque ou d'un établissement financier le justifie, le Gouverneur de la Banque centrale peut inviter les principaux actionnaires de cet établissement à fournir à celui-ci le soutien qui lui est nécessaire.

Le Gouverneur de la Banque centrale peut aussi organiser le concours de l'ensemble des banques et des établissements financiers en vue de prendre les mesures nécessaires à la protection des intérêts des déposants et des tiers, au bon fonctionnement du système bancaire ainsi qu'à la préservation du renom de la place.

#### TITRE II

##### COMMISSAIRES AUX COMPTES, OBLIGATIONS COMPTABLES, CONVENTIONS AVEC LES DIRIGEANTS

#### Chapitre I

##### Commissaires aux comptes

Art. 162. — Chaque banque et chaque établissement financier doit désigner deux (2) commissaires aux comptes au moins.

Les succursales en Algérie des entreprises étrangères doivent aussi satisfaire à cette obligation.

Art. 163. — Outre leurs obligations légales, les commissaires aux comptes des banques et des établissements financiers sont tenus :

1) de signaler immédiatement au Gouverneur de la Banque centrale toute infraction, commise par l'entreprise qu'ils contrôlent conformément à la présente loi, aux règlements pris en vertu de ses dispositions et aux directives du conseil de la monnaie et du crédit et de la commission bancaire dont copie leur a été communiquée ;

2) de présenter au Gouverneur de la Banque centrale un rapport spécial concernant le contrôle effectué par eux.

Ce rapport doit être remis au Gouverneur dans les quatre (4) mois à dater de la clôture de chaque exercice ;

3) de présenter à l'assemblée générale un rapport spécial préalablement à l'octroi de quelque facilité que ce soit par une banque ou un établissement financier à l'une des personnes visées à l'article 168 de la présente loi et un rapport, dans les quatre (4) mois qui suivent la clôture de l'exercice, concernant l'utilisation de ces facilités.

En ce qui concerne les succursales des banques et établissements financiers étrangers, ce rapport est présenté à leurs représentants en Algérie ;

4) d'adresser au Gouverneur de la Banque centrale une copie de leurs rapports destinés à l'assemblée générale ou aux organes de l'entreprise.

Art. 164. — Les commissaires aux comptes des banques et établissements financiers sont soumis au contrôle de la commission bancaire qui peut leur appliquer les sanctions suivantes, sans préjudice d'autres poursuites disciplinaires ou pénales :

1) le blâme ;

2) l'interdiction de poursuivre les opérations de contrôle d'une banque ou d'un établissement financier ;

3) l'interdiction de remplir les fonctions de commissaires aux comptes de banques et d'établissements financiers pour une durée de trois (3) exercices au moins.

Art. 165. — Aucun crédit ne peut être accordé directement ou indirectement aux commissaires aux comptes par la banque ou par l'établissement qu'ils contrôlent.

## Chapitre II

### Obligations comptables

Art. 166. — Les banques et les établissements financiers sont tenus d'établir leurs comptes sous forme consolidée dans les conditions fixées par le conseil de la monnaie et du crédit.

Art. 167. — Toute banque ou tout établissement financier doit publier ses comptes annuels au *bulletin officiel* des annonces légales obligatoires dans les conditions fixées par le conseil de la monnaie et du crédit. D'autres publications peuvent être requises.

La commission bancaire s'assure que les publications prévues au présent article ont été régulièrement effectuées. Elle peut ordonner aux établissements concernés de procéder à des publications rectificatives dans le cas où des inexactitudes ou des omissions auraient été relevées dans les documents publiés.

Elle peut porter à la connaissance du public toutes informations qu'elle estime nécessaire.

## Chapitre III

### Conventions avec les dirigeants

Art. 168. — Des crédits peuvent être consentis par une banque ou un établissement financier à ses dirigeants et actionnaires à condition que l'ensemble des crédits ne dépasse pas vingt pour cent (20 %) des fonds propres de l'entreprise et qu'ils fassent l'objet de l'autorisation prévue à l'article 627 du code de commerce.

L'autorisation doit être préalable à l'octroi du crédit.

On entend par dirigeants les administrateurs, les représentants et les personnes disposant du pouvoir de signature.

Les membres des familles des actionnaires et des dirigeants sont assimilés à eux s'ils sont à leur charge.

L'alinéa 2 de l'article 627 du code de commerce s'applique à toutes les personnes citées ci-dessus.

Pour les succursales en Algérie des banques et des établissements financiers étrangers, cette autorisation sera accordée par les organes compétents du siège social.

Ces crédits doivent faire l'objet d'une communication à l'assemblée générale en fin d'exercice concernant leur utilisation.

Le cas échéant, l'autorisation doit être renouvelée tous les ans.

## TITRE III

### SECRET PROFESSIONNEL

Art. 169. — Tout membre d'un conseil d'administration, tout commissaire aux comptes et toute personne qui, à un titre quelconque, participe ou a participé à la direction ou à la gestion d'une banque ou d'un établissement financier ou qui en est ou a été l'employé, est tenu au secret professionnel dans les conditions et sous les peines prévues à l'article 301 du code pénal.

Outre les cas où la loi le prévoit, le secret professionnel ne peut être opposé ni à la Banque centrale, ni à la commission bancaire, ni à l'autorité judiciaire agissant dans le cadre d'une procédure pénale.

## TITRE IV

## GARANTIE DES DEPÔTS

Art. 170. — Les banques devront souscrire au capital d'une société par actions de garantie des dépôts bancaires en monnaie nationale.

La Banque centrale est habilitée à agir comme fondateur unique de cette société sans souscrire des actions de son capital.

Outre les actions détenues par elle, chaque banque sera tenue de payer une prime annuelle de garantie de deux pour cent (2%) au plus du montant de ses dépôts en monnaie nationale que déterminera le conseil chaque année.

Le conseil fixera le montant de la garantie maximum accordée à chaque déposant.

Les dépôts d'une même personne auprès d'une même banque sont considérés comme un dépôt unique même s'ils sont en diverses monnaies.

Seuls sont couverts les dépôts en monnaie nationale.

Cette garantie ne pourra être mise en jeu qu'en cas de cessation de paiements de la banque.

Cette garantie ne couvre pas les montants avancés aux établissements financiers ni ceux avancés par les banques entre elles.

La garantie des dépôts bancaires constitue une garantie d'intérêt public ; à ce titre, elle ouvre droit au paiement d'une prime par le Trésor public, qui sera prévue et payée conformément aux procédures budgétaires en vigueur à la société de garantie des dépôts et qui sera égale à celle payée par l'ensemble des banques.

## TITRE V

DISPOSITIONS DIVERSES CONCERNANT  
LES OPERATIONS DE CREDITS  
ET LES OPERATIONS BANCAIRES

Art. 171. — Toute personne qui s'est vu refuser l'ouverture d'un compte de dépôt par plusieurs banques et qui de ce fait, ne dispose d'aucun compte, peut demander à la Banque centrale de lui désigner une banque auprès de laquelle elle pourra ouvrir un tel compte.

La banque peut limiter les services liés à l'ouverture de ce compte aux opérations de caisse.

Art. 172. — Les mineurs sont admis à se faire ouvrir des livrets sans intervention de leur représentant légal. Ils peuvent retirer sans cette intervention, mais seulement après l'âge de seize (16) ans révolus, les sommes

figurant sur les livrets ainsi ouverts, sauf opposition de la part de leur représentant légal signifiée dans la forme des actes extrajudiciaires.

Art. 173. — Les comptes ouverts auprès d'une banque peuvent être individuels, collectifs avec ou sans solidarité ou indivis. Ils peuvent être affectés en garantie au profit de l'établissement de crédit par simple acte sous-seing privé.

Art. 174. — Sauf dispositions législatives expresses, aucune personne ou autorité extérieure à une banque ou à un établissement financier ne peut se substituer à ses gestionnaires pour faire exécuter une opération qui relève de l'activité de l'établissement ou tout acte, d'une façon générale, qui engage la responsabilité directe des gestionnaires.

Art. 175. — Pour garantir le paiement en capital, intérêts et frais de toutes créances dues aux banques et aux établissements financiers ou qui leur sont affectées en garantie et de tous les effets qui leur sont cédés ou remis en nantissement, de même que pour garantir l'exécution de tout engagement à leur égard par caution, aval, endossement ou garanties, lesdites entreprises bénéficient d'un privilège sur tous biens mobiliers, créances et avoirs en compte.

Ce privilège prend rang immédiatement après celui des salariés, du Trésor public et des caisses d'assurances sociales et s'exerce à partir :

— de la notification, par lettre recommandée avec accusé de réception, de la saisie au tiers débiteur ou détenteur des biens mobiliers, créances et avoirs en comptes ;

— de la date de mise en demeure faite dans les mêmes formes dans les autres cas.

Art. 176. — L'affectation en gage de créances en faveur des banques et des établissements financiers ou la cession de créances par eux ou en leur faveur sont parfaites par la simple notification qu'ils font au débiteur par lettre recommandée avec accusé de réception ou par acte ayant date certaine d'un acte sous-seing privé constitutif du gage ou portant cession de la créance.

Art. 177. — Le nantissement de fonds de commerce en faveur des banques et des établissements financiers peut être effectué par acte sous-seing privé dûment enregistré.

L'inscription de ce nantissement s'effectue conformément aux dispositions légales applicables en la matière.

Art. 178. — A défaut de règlement à l'échéance de sommes dues aux banques et aux établissements financiers, ceux-ci, peuvent, nonobstant toute opposition et quinze (15) jours après sommation signifiée au débiteur par acte extrajudiciaire, obtenir par simple requête adressée au président du tribunal, que soit ordonnée la vente de tout gage constitué en faveur des banques et des établissements financiers et l'attribution à ces derniers directement et sans formalités du produit de cette vente, en remboursement en capital intérêts, intérêts de retard et frais des sommes dues.

Il en est de même en cas d'exercice par les banques et les établissements financiers sur des titres, du matériel, du mobilier ou des marchandises, des privilèges qui leur sont conférés par les textes législatifs et réglementaires en vigueur.

Les dispositions du présent article sont également applicables :

— aux biens mobiliers détenus par le débiteur par des tiers pour son compte ;

— aux créances exigibles détenues par le débiteur sur les tiers ainsi que de tous avoirs en comptes.

Art. 179. — Il est institué une hypothèque légale sur les biens immobiliers du débiteur au profit des banques et des établissements financiers en garantie de recouvrement de leurs créances et des engagements consentis envers eux.

L'inscription de cette hypothèque s'effectue conformément aux dispositions légales relatives au livre foncier.

Cette inscription est dispensée de renouvellement pendant un délai de trente (30) ans.

Art. 180. — Sauf décision contraire du juge saisi, les banques et les établissements financiers sont dispensés, au cours de toute procédure judiciaire, de fournir caution ou avance dans tous les cas où la loi prévoit cette obligation à la charge des parties.

## LIVRE VI

### ORGANISATION DU MARCHÉ DES CHANGES ET DES MOUVEMENTS DE CAPITAUX

Art. 181. — Sont considérées comme non résidentes, les personnes physiques et morales dont le centre principal des activités économiques est situé hors d'Algérie.

Art. 182. — Sont considérées comme résidentes en Algérie, les personnes physiques et morales qui y ont le centre principal de leurs activités économiques.

Art. 183. — Les non résidents sont autorisés à transférer des capitaux en Algérie pour financer toutes activités économiques non expressément réservées à l'Etat ou à ses démembrements ou à toute personne morale expressément désignée par un texte de loi.

Le conseil de la monnaie et du crédit définira, par règlement, les modalités de ces financements en tenant compte des besoins de l'économie nationale en matière :

— de création et de promotion de l'emploi ;

— de perfectionnement de cadres et de personnel algériens ;

— d'acquisition de moyens techniques et scientifiques et de rentabilisation locale des brevets, licences ou marques de fabrique protégés en Algérie conformément aux conventions internationales ;

— d'équilibre du marché des changes ;

Art. 184. — Les capitaux ainsi que tous les fruits, revenus, intérêts, rentes et autres en relation avec les financements mentionnés à l'article 183, pourront être rapatriés et jouissent des garanties prévues par les conventions internationales ratifiées par l'Algérie.

Le conseil fixera les conditions de rapatriement dans le règlement prévu à l'article 183.

Art. 185. — Tout financement réalisé en application des dispositions réglementaires prises en vertu de l'article 183, fera l'objet d'un avis de conformité du conseil avant tout acte d'exécution de l'investissement.

Art. 186. — Toutes nouvelles conditions posées après l'avis de conformité mentionné à l'article 185 ne peuvent faire obstacle au rapatriement autorisé par l'article 184.

Art. 187. — Les résidents en Algérie sont autorisés à transférer des capitaux à l'étranger pour assurer le financement d'activités à l'étranger complémentaires à leurs activités, de biens et de services en Algérie.

Le conseil détermine les conditions d'application du présent article et accorde les autorisations conformément à ces conditions.

Art. 188. — La Banque centrale organise le marché des changes.

Art. 189. — Le taux de change du dinar ne peut être multiple.

Art. 190. — Les mouvements financiers avec l'étranger ne doivent, en aucun cas, avoir pour effet, direct ou indirect, de créer en Algérie quelque situation que ce soit ayant un caractère de monopole, de cartel ou d'entente et toute pratique tendant à de telles situations est prohibée.

Art. 191. — Les dispositions de l'article 184 s'appliquent d'office aux personnes physiques et morales autorisées en vertu des articles 127, 129, 130, de la présente loi.

Art. 192. — Toute société de droit algérien exportatrice, concessionnaire du domaine minier ou énergétique de l'Etat doit obligatoirement avoir et maintenir ses comptes en devises auprès de la Banque centrale et effectuer ses opérations en devises par son entremise.

## LIVRE VII

### SANCTIONS PENALES

Art. 193. — Est passible des peines de l'escroquerie toute personne agissant soit pour son compte, soit pour le compte d'une personne morale, qui aura contrevenu à l'une des dispositions des articles 117, 120, 125 et 126 de la présente loi.

Le tribunal pourra, en outre, ordonner la fermeture de l'entreprise où aura été commise une infraction à l'article 120 ou à l'article 126.

Il peut également ordonner que le jugement soit publié intégralement ou par extraits dans les journaux qu'il désigne et qu'il soit affiché dans les lieux qu'il détermine, aux frais du condamné sans que ceux-ci puissent excéder le montant maximum de l'amende encourue.

Art. 194. — Quiconque aura été condamné en vertu de l'article 193 pour infraction à l'article 125 de la présente loi ne pourra être employé, à quelque titre que ce soit, dans la banque ou dans l'établissement financier dans lequel il exerçait ses fonctions ou dans toute filiale desdites banques ou établissements financiers.

En cas d'infraction à cette interdiction, le délinquant et son employeur seront punis des peines de l'escroquerie.

Art. 195. — Tout administrateur et dirigeant de banque ou établissement financier, toute personne au service d'une telle entreprise, tout commissaire aux comptes de ces entreprises qui, après mise en demeure, ne répond pas aux demandes d'information de la commission bancaire, qui met obstacle, de quelque manière que ce soit, à l'exercice par celle-ci de sa mission de contrôle ou qui lui communique sciemment des renseignements inexacts, est passible d'un emprisonnement de six (6) mois à deux (2) ans et d'une amende de 100.000 à 500.000 dinars algériens.

Art. 196. — Seront punis de six (6) mois à un (1) an d'emprisonnement et d'une amende de 50.000 à 250.000 dinars algériens, les administrateurs et dirigeants de banques ou d'établissements financiers ainsi que les personnes au services de ces entreprises qui :

— auront sciemment mis obstacle aux vérifications ou aux contrôles des commissaires aux comptes ou, après sommation, auront refusé la communication sur place de toutes les pièces utiles à l'exercice de leur mission, notamment tous contrats, livres, documents comptables et registres de procès-verbaux.

— n'auront pas dressé l'inventaire, établi les comptes annuels et le rapport de gestion dans les délais prévus par la loi,

— n'auront pas publié les comptes annuels dans les conditions prévus à l'article 167 de la présente loi,

— auront sciemment communiqué de faux renseignements à la Banque centrale,

Art. 197. — Les clients des banques et établissements financiers qui commettent ou aident à commettre l'un des actes réprimés par les articles 195 à 197 de la présente loi seront punis des peines édictées à ces articles.

Art. 198. — Toute infraction aux dispositions légales et réglementaires concernant le livre VI sera punie d'un emprisonnement d'un (1) à six (6) mois et d'une amende égale au plus à vingt pour cent (20%) de la valeur de l'investissement.

Art 199. — Le Gouverneur de la Banque centrale peut se constituer partie civile ès-qualité dans toute procédure.

En tout état de procédure, le tribunal peut demander à la commission bancaire tous avis et informations utiles.

## LIVRE VIII

### DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET DIVERSES

Art. 200. — La présente loi entrera en vigueur un mois après sa publication au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire, toutefois :

— le Gouverneur et les vice-gouverneurs, ainsi que les membres de la commission bancaire pourront être nommés dès sa promulgation,

— le premier agrément des banques et des établissements financiers interviendra comme il est dit à l'article 203 de la présente loi.

Art. 201. — Le conseil de la monnaie et du crédit publiera le règlement prévu à l'article 133 de la présente loi dans un délai d'un (1) mois à dater de la nomination des vice-gouverneurs.

Art. 202. — Les banques et les établissements financiers opérant en Algérie ainsi que la banque algérienne de développement et la caisse nationale d'épargne et de prévoyance devront mettre leurs statuts en conformité de la présente loi et augmenter, éventuellement leur capital pour le porter au minimum fixé par le règlement mentionné à l'article 201, dans un délai de six (6) mois à dater de la promulgation du règlement précité.

Art. 203. — Dans un délai de trois (3) mois suivant le délai mentionné à l'article 202, le Gouverneur de la Banque centrale promulguera la première liste des banques et des établissements financiers après décision du conseil.

Les entreprises figurant sur cette liste seront réputées avoir obtenu l'agrément prévu à l'article 137.

Art. 204. — Les entreprises existantes au moment de la promulgation de la présente loi, qui désirent bénéficier de l'agrément et qui ne figureront pas sur la liste mentionnée à l'article 203, devront requérir cet agrément du conseil dans un délai de six (6) mois à dater de la publication de cette liste.

Art. 205. — Le conseil devra statuer au sujet des demandes présentées conformément à l'article 204, dans un délai d'un (1) mois au plus à dater de la fin du délai prévu à cet article.

Art. 206. — Les entreprises qui, au moment de la promulgation de la présente loi, exercent des activités prohibées en vertu de l'article 120 et qui n'auront pas été agréées conformément aux dispositions des articles 203 et 205 ou dont l'agrément aura été refusé, devront :

1) cesser immédiatement ces activités et liquider les opérations en relation avec elles;

2) modifier leurs statuts de telle sorte qu'ils ne fassent plus mention de ces activités.

Art. 207. — Les entreprises agréées conformément aux articles 203 et 205 devront :

1) cesser immédiatement les opérations prohibées en vertu de l'article 119 et liquider ces opérations;

2) se conformer à toutes les dispositions légales et réglementaires dans un délai expirant le 31 décembre 1992.

Art. 208. — La commission bancaire veillera à l'application des articles 206 et 207 et autorisera toutes opérations de nature à en assurer l'exécution telles que fusion, scission et transformation de sociétés, cessions de fonds de commerce, de créances, de droits, de biens meubles et immeubles.

Art. 209. — Les décisions des assemblées générales concernant les modifications des statuts et les opérations mentionnées aux articles 202, 206, 207 et 208 seront prises à la majorité simple des associés ou des actionnaires présents à l'assemblée qui devra, sur première convocation, réunir au moins le tiers des associés ou des actionnaires et qui pourra se réunir, sur seconde convocation, quel que soit le quorum.

Art. 210. — Tous les contrats, procès-verbaux, actes et documents et généralement toutes les mesures prises en exécution des dispositions des articles 202, 206, 207 et 208 sont exemptés d'impôts, de taxes, de droits et de tous frais dus à l'Etat et aux collectivités publiques.

Le Gouverneur de la Banque centrale est autorisé à donner ou à faire donner par les services de la Banque un visa qui attestera que le document en cause bénéficie des dispositions du présent article et attestera de la date certaine.

Art. 211. — Pendant une durée d'un (1) an, le Trésor peut :

1) racheter des créances sur des tiers détenues par les banques et les établissements financiers pour assainir la situation de ces entreprises ;

2) changer l'affectation des créances sur les tiers détenues par la banque algérienne de développement et la caisse nationale d'épargne et de prévoyance, de telle sorte que les deux nouvelles sociétés créées par apport de l'actif et du passif de ces deux entités aient une situation saine.



Les cessions de créances interviennent au prix agréé entre le Trésor et le cédant ; ce prix ne diminue en rien les droits du Trésor sur les débiteurs dont la créance est cédée.

Les cessions de créances en faveur du Trésor entraînent d'office la cession des sûretés réelles et personnelles et n'entraînent pas novations ; elles peuvent porter sur des créances litigieuses.

Ces cessions de créances sont effectuées par actes sous-seing privé, sont parfaites dès signature de l'acte et sont notifiées, aux tiers cédés, aux garants et à tous détenteurs de sûretés, au registre foncier ainsi qu'à toutes autres personnes par actes sous-seing privé.

La commission bancaire peut obliger une banque ou un établissement financier à céder ses créances ; elle en détermine le prix.

La commission bancaire déterminera les créances que reprendront les nouvelles sociétés auxquelles il sera fait apport de l'actif et du passif de la banque algérienne de développement et de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance.

Le Trésor est autorisé à émettre des obligations pour financer les cessions de créances.

Le Trésor peut payer le prix de cession en obligations, le cédant ne peut s'y opposer.

Le Trésor est autorisé à émettre des obligations à dix (10) ans au plus jusqu'à concurrence d'un montant de dix (10) milliards de dinars à un taux d'intérêt maximum de cinq pour cent (5%) l'an.

Un décret déterminera les détails et conditions de l'émission.

Art. 212. — Aucune des dispositions de la présente loi ou des mesures prises en exécution de ses dispositions ne modifie et ne modifiera, en aucune manière, les obligations contractuelles prises par l'Etat en devises étrangères pour son compte, pour compte d'une des entreprises soumises à la présente loi ou pour compte de toute autre entreprise, ni les obligations contractuelles prises en devises par ces entreprises.

Art. 213. — Le montant des avances consenties par la Banque centrale au Trésor au jour de la promulgation de la présente loi devra être remboursé dans un délai maximum de quinze (15) ans suivant les termes et conditions arrêtés par convention entre le Trésor et la Banque centrale.

Art. 214. — Dès l'entrée en vigueur de la présente loi sont abrogés :

— les statuts de la Banque centrale d'Algérie annexés à la loi n° 62-144 du 13 décembre 1962 susvisée ;

— les dispositions de la loi n° 64-111 du 10 avril 1964 susvisée ;

— les dispositions des articles des lois de finances susvisées contraires aux dispositions de la présente loi ;

— les dispositions de la loi n° 86-12 du 19 août 1986 ;

— les dispositions des articles 2 à 5 de la loi n° 88-06 du 12 janvier 1988 susvisée.

Sont également abrogées à la date d'harmonisation des statuts de la banque algérienne de développement et la caisse nationale d'épargne et de prévoyance réalisée dans les formes légales prescrites conformément aux dispositions de l'article 202 de la présente loi, les dispositions de la loi n° 63-165 du 7 mai 1963, modifiée et complétée par l'ordonnance n° 72-26 du 7 juin 1972 portant création et fixant les statuts de la banque algérienne de développement ainsi que celles de la loi n° 64-227 du 10 août 1964, modifiée et complétée par les ordonnances n° 67-45 du 17 juillet 1967 et n° 67-158 du 15 août 1967 relatives à la caisse nationale d'épargne et de prévoyance.

Sont abrogées, en outre, toutes autres dispositions législatives ou réglementaires contraires à la présente loi ou non compatibles avec ses dispositions.

Art. 215. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 14 avril 1990.

Chadli BENDJEDID

## ANNEXE 10.

### GUIDE D'ENTRETIEN

#### Entretien destiné au personnel actif au sein de la BEA,

##### **1. Carte d'identité de la banque:**

En premier lieu, il nous faut procéder à la présentation de la banque dans laquelle nous allons faire notre étude :

- La dénomination de cette banque, son statut juridique, son adresse, depuis quand elle existe, son activité, le nombre d'effectif, son capital et son chiffre d'affaires, son organigramme, etc.
- Quels sont les ressources dont elle dispose ? (Nombre d'agence, nombre de guichet, etc.)

##### **2. Evolution historique de la banque :**

###### **a/ Généralités :**

- D'une façon générale, pouvez vous décrire l'évolution de votre banque (agence) durant les années 70, 80 et 90 ?
- Quel constat pouvez vous faire sur votre évolution personnelle durant ces même période (votre préférence par rapport à ces périodes, comprenez vous la nécessité de tout les changements) ?

###### **b/ Spécialisation de la banque/ contexte de la concurrence :**

- Le principe de spécialisation reconnu dans le statut de la BEA, constitue-t-il un facteur d'évolution ?

Oui

Non

- Pourquoi ?

- Sur quel secteur d'activité, la BEA a-t-elle capitalisé le savoir faire le plus important ?

- Où se situe la concurrence par rapport à ce secteur d'activité ?

## **2. Stratégie de la banque :**

- Face aux changements induits par le nouvel environnement économique et financier, quelle était la stratégie adoptée par la BEA ?
- Quels sont les axes prioritaires déjà mise en place ?
- Avez-vous connaissance de l'audit institutionnel des banques publiques ?
  - Oui
  - Non
- Êtiez-vous informés des résultats et des recommandations de cet audit ?
  - Oui
  - Non
  - Si c'est oui, comment ?
  - Quelle recommandation touche votre poste de travail au sein de votre banque (organisation, stratégie, assainissement, procédures comptable, etc.) ?
- Quelles sont les grandes lignes du plan de redressement de votre banque ?
- Quelles sont les objectifs réalisées (d'une manière générale et plus précisément a votre niveau) :
  - Sur le plan modernisation ?
  - Sur le plan organisation/ restructuration ?

## **3. Organisation de la banque :**

- Avez-vous installé des nouvelles structures pour la réalisation du plan de redressement (au niveau central, au niveau régional et eu niveau de l'agence?)
  - Oui
  - Non
  - Si c'est oui, qu'elles sont ces structures ?
- Quelle structure a pris en charge cette mission ?
  - Pouvez-vous développez, ces missions ?
- Quelles sont les principales caractéristiques de cette réorganisation ?

#### **4. Les ressources humaines :**

##### **a/ Gestion :**

- La BEA a-t-elle engagé des changements en matière de gestion des ressources humaines ?
  - Oui  Non
  - Si c'est oui, ces changements ont-elles été initiées par la direction ou par des revendications du personnel (syndicales) ?
  - Si le facteur déclencheur est autre, précisez.
- A quelle structure cette mission était confiée ?
- Comment votre banque a-t-elle déterminé les objectifs de ce changement (décisions centralisées, concertations avec les représentants du personnel ou bien un débat ouvert, etc.) ?
- Quels sont les objectifs arrêtés pour la réforme de la gestion des ressources humaines ?
- Quelle est votre opinion sur la nouvelle gestion des ressources humaines ?
  - Les attentes du personnel ont-t-elles été prises en considération ?
  - Le climat du travail est-il meilleur ?
    - Oui  Non
    - Comment ?

##### **b/ Communication :**

- La fonction communication est-t-elle prise en charge par votre banque ?
  - Oui  Non
  - Si c'est oui, depuis quand ?
- Le plan de communication est-t-il établi par votre banque ?
  - Oui  Non
  - Si c'est oui, quels sont les principaux volets de ce plan ?

## **5. Les outils de gestion :**

### **a/ Stratégie commerciale :**

- Des enquêtes internes préalables à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie commerciales ont-t-elles été menées ?

Oui  Non

- Si c'est oui, lesquelles ?
- Par qui ces enquêtes étaient-t-elles menées ?
- Les exigences et les attentes de la clientèle et du personnel ont-t-elles été respectées lors de la détermination des objectifs commerciaux ?

Oui  Non

- Si c'est oui, détaillez.

### **b/ Nouveaux services / innovations :**

- Quels sont les nouveaux services offerts par votre banque ?
- Quels sont les clients visés par ces services ?
- Ces services font-ils parti de la gamme proposée par votre agence ?
- Qui prend en charge la promotion de ces nouveaux services ?
  - Quelles sont les démarches de cette promotion ?
- Quelles sont les missions attribuées à la fonction marketing au sein de la BEA ?

### **c/ Qualité de la prestation:**

- Selon vous, les réformes introduites dans votre banque (agence) ont-elles d'impact sur la qualité du service offert ?

Oui  Non

- Si c'est oui, quelles sont les actions qui ont contribué le plus à l'amélioration de la qualité ?
- Que pouvez vous dire sur la participation du personnel dans la démarche de modernisation de la banque (agence).

## ABREVIATIONS

<b>ABC :</b>	Arab Banking Corporation
<b>ABEF:</b>	Association des Banques et des Etablissements Financiers
<b>ANSEJ :</b>	Agence Nationale de Soutien de l'Emploi de Jeune
<b>BAD :</b>	Banque Algérienne de Développement
<b>BADR:</b>	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
<b>BCA :</b>	Banque Centrale Algérienne.
<b>BDL :</b>	Banque de Développement Local
<b>BEA :</b>	Banque Extérieure d'Algérie
<b>BGM :</b>	Banque Générale Méditerranéenne
<b>BIAM :</b>	Banque Industrielle et de la Méditerranéenne
<b>BNA :</b>	Banque Nationale d'Algérie
<b>BNP :</b>	Banque Nationale et Populaire
<b>BTP:</b>	Bâtiments et Travaux Publics
<b>BTPH :</b>	Bâtiments et Travaux Publics et Hydrauliques
<b>CAB :</b>	Compagnie Algérienne de Banques
<b>CAD :</b>	Caisse Algérienne de Développement
<b>CCP :</b>	Centres des Chèques Postaux
<b>CEDA :</b>	Caisse d'Equipelement & de Développement de l'Algérie
<b>CFCB :</b>	Comité Financière Boursière
<b>CI :</b>	Centrale des Impayés
<b>CIC :</b>	Crédit Industriel et Commercial
<b>CLD :</b>	Compte de Liaison
<b>CLSA :</b>	Compte de Liaison Interbancaire
<b>CMC :</b>	Conseil de la Monnaie et du Crédit
<b>CMT :</b>	Crédit Moyen Terme
<b>CNAC:</b>	Compagnie Nationale
<b>CNAS :</b>	Caisse Nationale Sécurité Sociale
<b>CNED :</b>	Caisse Nationale d'Equipelement et de Développement
<b>CNEP :</b>	Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance
<b>CNES:</b>	Conseil National Economique et Social
<b>CNL:</b>	Caisse Nationale de Logement
<b>CNMA :</b>	Caisse Nationale de Mutualité Agricole
<b>CNPE :</b>	Conseil National des Participation de l'Etat
<b>CNR :</b>	Caisse Nationale de Retraite
<b>COSOB:</b>	Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse
<b>CPA :</b>	Crédit Populaire d'Algérie
<b>CPM :</b>	Critical Path Method
<b>CREDOC :</b>	Crédit Documentaire
<b>DA :</b>	Dinars Algériens
<b>DAB :</b>	Distributeur Automatique des Billets
<b>DAG :</b>	Direction de l'Administration Générale
<b>DDA :</b>	Direction de Documentations et Archivage.
<b>DEA :</b>	Diplôme d'Etudes Appliquées
<b>DEJC :</b>	Direction d'Etudes Juridique et Contentieux
<b>DEPME :</b>	Direction d'Engagement des Petites et Moyennes Entreprises
<b>DES :</b>	Diplôme d'études supérieures
<b>DHL :</b>	Système de Liaison de Haut Débit
<b>DOE :</b>	Direction des Opération avec l'Etranger
<b>DPO :</b>	Direction Par Objectifs
<b>DPP :</b>	Direction Par Projet

## ABREVIATIONS

<b>DPPO :</b>	Direction Participative Par Objectifs
<b>DR :</b>	Décisions Réglementaires
<b>DRHF:</b>	Direction des Ressources Humaines et Formation
<b>DRI :</b>	Direction Régionale des Impôts
<b>EPE :</b>	l'Entreprise Publique Economique
<b>EPIC :</b>	Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial
<b>EPL:</b>	Entreprises Publiques Locales
<b>FCP:</b>	Fond Commun de placement
<b>FINEX:</b>	Direction des Finances Extérieur
<b>FMI :</b>	Fond Monétaire International
<b>GAB :</b>	Guichet Automatique de Banque
<b>GOSBANK:</b>	Banque Centrale de Russie
<b>IOB:</b>	Intermédiaire en Opérations de Bourse
<b>LMC:</b>	Loi sur la monnaie et le crédit
<b>MAD:</b>	Mise A Disposition
<b>MPTIC:</b>	Ministère des Postes et des Technologies de l'Information et de la Communication
<b>NCD:</b>	Noyau Central des Données
<b>OCDE :</b>	Organisme de Coopération de Développement Economique
<b>OD :</b>	Ouverture de Dossier
<b>OPA:</b>	Offres Publiques d'Achat
<b>OPCVM:</b>	Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilière
<b>OPE :</b>	Offres Publiques d'Echange
<b>OPV :</b>	Opération Publique de Vente
<b>OST :</b>	Organisation Scientifique de Travail
<b>PAS :</b>	Programme d'Ajustement Structurel
<b>PERT:</b>	Program Evaluation and Review Technic
<b>PIB :</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PME:</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>PODC :</b>	Planifier – Organiser – Diriger - Contrôler.
<b>PPBS :</b>	Planning, Programming, Budgeting, System
<b>PTT :</b>	Poste et Télécommunication
<b>RIB :</b>	Relevé d'Identité Bancaire
<b>ROC:.</b>	Refonte des Opérations Clients.
<b>RTGS:</b>	Système de Paiement de Grands Montants en Temps Réel
<b>SAA:</b>	Société Algérienne d'Assurance
<b>SARL:</b>	Société à Responsabilité Limitée
<b>SATIM :</b>	Société d'Automatisation des Transactions Internes et de la Monétique
<b>SGBV :</b>	Société de Gestion de la Bourse des Valeurs Mobilières
<b>SICAV :</b>	Société d'Investissement à Capital Variable
<b>SIF :</b>	Société Interbancaire de Formation
<b>SII :</b>	Société Interbancaire d'Information
<b>SOFIN :</b>	Société de Services Financiers et d'Investissements
<b>SPA :</b>	Société Par Actions
<b>SRH :</b>	Société de Refinancement Hypothécaire
<b>UBAF :</b>	Union des Banques Françaises