



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

MEMOIRE

Pour l'obtention du diplôme de Magister
En Sciences Economiques

La compétitivité internationale dans le secteur bancaire :
Cas de l'économie algérienne

Présenté et soutenu publiquement par :
M^{lle} KHELIFA Aouatif

Devant le jury composé de :

Mr TRARI MEDJAOUI Hocine	MC (A)	Univ. Oran 2	Président
Mr BENBAYER Habib	Professeur	Univ. Oran 2	Rapporteur
Mr BOUYACOUB Abdelkrim	MC (A)	Univ. Oran 2	Examineur
Mr CHENOUF Sadouk	MC (A)	Univ. Oran 2	Membre invité

2016/1017

Remerciements

A l'issue de la rédaction de ce mémoire de Magister, je tiens à remercier mon directeur de recherche, BENBAYER Habib, pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant de m'accompagner dans la réalisation de ce travail de recherche, tout en me laissant la liberté dont j'avais besoin, je ne peux que louer ses qualités humaines.

J'exprime ma gratitude à toutes les personnes des différentes banques, le Crédit Populaire d'Algérie et Natixis, qui ont acceptées de répondre à mes nombreuses questions.

Mes remerciements sont également adressés à toute personne qui, de loin ou de près, a contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

Je terminerais par remercier les personnes qui me sont chères, ma famille, plus particulièrement mes parents, dont le soutien inconditionnel m'a aidé à surmonter les difficultés et les moments de doutes inhérents à cette aventure. Qu'ils trouvent, dans la réalisation de ce travail, l'aboutissement de leurs efforts ainsi que l'expression de ma plus affectueuse gratitude.

Sommaire

Introduction	03
Chapitre 01 : Le Développement du Système Bancaire Algérien	
1. Le système bancaire pendant la période coloniale	07
2. Le système bancaire algérien après l'indépendance	13
3. Le système bancaire après la réforme économique	80
Chapitre 02 : La compétitivité, un objectif omniprésent	
1. Le concept de compétitivité	115
2. La concurrence bancaire	165
3. Efficience du secteur bancaire	181
Chapitre 03 : Appréciation de la compétitivité dans les différentes banques	
1. L'intérêt du choix des banques retenues	206
2. Présentation des deux banques	209
3. L'élaboration du questionnaire et Interprétation des résultats	215
Conclusion	231
Bibliographie	237
Annexe	245

Introduction

Le secteur bancaire algérien se trouve être un outil de plus en plus important dans la croissance. Vu que la demande européenne risque de rester faible pour un moment, le secteur bancaire algérien doit jouer un rôle important dans l'augmentation de la demande intérieure. Dans ce sens la réforme du secteur financier en Algérie est la " clé " pour l'augmentation de la productivité, le développement économique et une croissance durable qui ne soit pas tributaire des hydrocarbures et relève ainsi l'accès difficile aux prêts qui se trouve être l'un des facteurs les plus problématiques quand il s'agit de faire du commerce en Algérie.

Dans sa stratégie de croissance, le gouvernement s'est engagé à miser sur les grandes sociétés publiques, mais il a également été établi que le développement des PME doit se mettre au service à la fois de ces grandes sociétés et de l'économie nationale. Ensemble, elles vont influencer la croissance. En effet, afin de prospérer réellement, les entreprises et particuliers devront avoir accès au capital¹. Ainsi, il est probable qu'à long terme, une fois la crise financière résolue, le gouvernement serait incité à ouvrir grandement ce secteur pour assurer l'accès au capital des personnes.

Aussi les réformes financières effectuées au courant des années 1990/2000, ont permis au secteur bancaire algérien de faire face à la crise financière internationale. Également mis en avant le fait que l'Algérie soit une des quatre économies africaines dont " les systèmes bancaires compétitifs " et " les systèmes réglementaires fonctionnels " permettent de bien réagir à la crise. Cela est encourageant d'autant plus que les efforts d'ouverture dans le secteur bancaire algérien ont été entravés au cours des dernières années, notamment par la crise qui s'installait sur les marchés des pays développés. Ainsi, la privatisation partielle du Crédit populaire d'Algérie, qui devait avoir lieu au début de 2008, a été retardée, puis écartée lorsque la crise des prêts à haut risque a commencé vers la fin de 2007 (subprime)².

Depuis que les efforts visant à réduire le rôle de l'Etat dans le système bancaire ont été suspendus, le gouvernement s'est concentré sur sa stratégie d'investissement massif

¹ Le capital est une somme d'investissements utilisée pour en tirer un profit, c'est-à-dire un stock de biens ou de richesses nécessaires à une production.

² Document interne au Crédit Populaire d'Algérie.

(150 milliards de dollars) dans les infrastructures et développer ses sources de capital non bancaires. en 2002, le gouvernement a diversifié l'accès au capital non bancaire en créant un marché de la dette publique à travers lequel on encourageait par la suite les grandes entreprises publiques à émettre leurs propres obligations¹. Selon le Fonds monétaire international (FMI), cette stratégie a contribué à la mise en place d'un marché des obligations des sociétés " beaucoup plus important que celui des autres pays qui se trouvent à la périphérie de l'Europe des 15 "².

Étant donné que les bases du capital non bancaire ont déjà été établies et qu'on assiste au début d'une hausse de la courbe de rendement des obligations d'Etat de moyen à long terme, le gouvernement semble surtout avoir recours à son Programme national d'investissement pour accroître davantage les marchés de capital local plutôt que les finances provenant des banques. Cette stratégie judicieuse, ainsi que la relative lenteur de la réforme dans le secteur bancaire ont été d'autant plus bénéfiques qu'il était nécessaire d'absorber l'excédent de trésorerie plutôt important du système bancaire algérien, un excédent hérité d'une économie d'exportations dont l'élément principal étaient les hydrocarbures.

Objet de l'étude et problématique:

Ainsi, le secteur bancaire algérien est suffisamment renforcé non seulement pour faire face à la crise financière actuelle, mais également pour avoir des répercussions de plus en plus positives sur le reste de l'économie du pays. Il est donc évident d'insister sur le rôle du secteur bancaire dans le développement notamment dans le contexte de la mondialisation et l'introduction de banques étrangères. La question principale qui se pose est la suivante : **Comment l'ouverture de l'économie algérienne a permis l'incorporation de nouvelles techniques financières pour améliorer la compétitivité du secteur bancaire algérien ?**

¹ www.bank-of-algeria.dz

² L'UE-15 (ou *Union européenne des Quinze* aussi *Europe des Quinze*) correspond à l'ensemble des pays qui appartenaient à l'Union européenne entre 1995 et 2004. En 2004, l'UE s'est élargie à des pays de l'Europe centrale et est devenue l'UE-25.

On fait référence aux pays de l'UE-15 comme étant économiquement les « pays les plus développés » de l'Union européenne, par comparaison avec les nouveaux pays membres d'Europe centrale, toujours en phase de rattrapage économique. Il s'agit de (par ordre d'entrée) : Allemagne, Belgique, France, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Danemark, Irlande, Royaume-Uni, Grèce, Espagne, Portugal, Autriche, Finlande et Suède.

Ce travail a donc pour objectif, cherchera à savoir s'il existe une quelconque forme de compétitivité entre les banques nationales et étrangères. Nous serons amenés à développer d'autres questions subsidiaires pour déterminer d'abord quel est l'apport des banques étrangères à travers l'incorporation des nouvelles techniques financières sur l'efficacité du secteur bancaire ? La seconde question concerne l'influence des récentes réformes gouvernementales sur l'efficacité du secteur bancaire algérien ?

Hypothèses :

Nous nous trouvons donc devant deux hypothèses principales : soit notre recherche exploratoire confirme l'existence d'une certaine forme de compétitivité entre nos deux banques, nationale et étrangère, d'où le caractère internationale de la compétitivité, ou bien dans le cas contraire confirme l'absence de toute forme de compétitivité entre celles-ci.

L'existence d'un secteur bancaire sain et efficace est essentielle à toute économie. Les banques contribuent à la croissance économique, notamment en permettant la détention et l'échange d'actifs financiers et en accordant des prêts aux entreprises et aux consommateurs. La concurrence dans le secteur bancaire génère les mêmes bienfaits potentiels que dans tout autre secteur. Elle peut améliorer l'efficacité allocative, productive et dynamique (en favorisant par exemple l'innovation) et ainsi concourir à une croissance soutenue de l'économie

Il y'a eu ces dernières années des sujets qui ont attiré autant d'attention dans les milieux économiques que celui de la compétitivité. Cette dernière est considérée comme le fondement de la finalité des processus d'un marché. On peut citer à cet effet :

- 1) Aiboud Kada thèse de doctorat (2017), l'impact de la libéralisation financière sur l'efficacité de l'intermédiation bancaire: le cas de l'Algérie
- 2) Benzia Yassine, thèse de doctorat (2016), les mesures de l'efficacité des banques commerciales algériennes par les méthodes paramétrique et non paramétriques
- 3) FMI, évaluation de la stabilité du système financier, Algérie, document 14/161, juin 2014.

La mondialisation et ses corollaires, dérégulation et déréglementation ont intensifié la concurrence et les banques n'ont pu échapper à cette nouvelle contrainte. Aussi, nous

attendons-nous à ce qu'une refonte soit introduite sur la structure dudit marché et à ce qu'elle revête une nouvelle forme d'organisation.

Une telle restructuration est ainsi assimilée, théoriquement, à un vecteur de meilleure efficacité de la banque car, elle autorise, dans cette optique, une allocation optimale des ressources.

Notre présente recherche, se classant dans l'économie internationale est de nature descriptive doublée d'une démarche analytique, car nous allons décrire les différentes visions des 2 banques par le questionnaire pour ensuite analyser ses résultats et déterminer s'il existe vraiment une réelle compétitivité internationale entre les deux ? Pour son élaboration, et pour les concepts théoriques nous avons utilisé différentes sources statistiques, toutes tirées des publications d'organisation internationales de statistiques (FMI, UNCTAD, BA, ONS).

Notre travail se compose donc de trois chapitres, chacun se divise en trois sections. Le premier chapitre reprend l'évolution du système bancaire algérien, depuis son indépendance jusqu'aux présents jours, Compte tenu de la diversité des apports théoriques traitant du chapitre 01, qui est prépondérant dans cette thèse, on a été contraint de lui consacrer des développements très importants, ce qui s'est répercuté sur son volume par rapport aux autres chapitres.

Dans le second, nous essayons de clarifier la notion ambiguë de la compétitivité, en passant par tous les paramètres susceptibles d'expliquer ce concept, en finissant avec notre dernier chapitre, l'étude cas, de l'élaboration du questionnaire à l'interprétations de ses résultats, pour enfin, trouver une réponse adéquat a notre problématique comme conclusion.

CHAPITRE 01

CHAPITRE 01

1. Le système bancaire pendant la période coloniale	07
2. Le système bancaire algérien après l'indépendance	13
3. Le système bancaire après la réforme économique	80

Chapitre 01 : Le développement du système bancaire Algérien

Pour mieux appréhender la finalité du choix du système économique planifié au cours de plus de deux décennies, et surtout de mesurer son impact sur le secteur de l'industrie et de l'agriculture en général et du système bancaire en particulier, il nous semble utile de rappeler quelques caractéristiques significatives de l'économie pendant la période coloniale, et de rappeler quelques textes fondamentaux.

1. Le système bancaire pendant la période coloniale

1.1. Le secteur agricole et industriel :

Dès leur arrivée en Algérie, les colons s'étaient installés dans les régions les plus riches en agriculture (terres fertiles) en expropriant les paysans algériens.

Parallèlement à cela, la politique du peuplement appliquée s'est traduite par l'exploitation des terres ainsi expropriés, dont la production était destinée à l'exportation vers la France, ceci s'est traduit aussi par une économie désarticulée, dominée et très dépendante de la France.

De plus, on remarquait des inégalités importantes entre les colons qui disposaient de 65% de la production agricole, et les propriétaires Algériens détenaient la différence, c'est-à-dire 35%¹.

Propriétaires	% de production
20 000 colons	65%
630 000 propriétaires algériens	35%

Le capitalisme agraire s'était développé en Algérie par les colons grâce à la pratique des cultures spéculatives et l'introduction des progrès techniques (tracteurs, irrigations, engrais..) d'une part, et l'intervention des banques et des grandes compagnies agricoles de l'autre.

¹ Tableau élaboré à partir des données : économie Algérienne (A. BRAHIMI). OPU.1991.

Jusqu'en 1943, le seul secteur qui intéressait les colons était bien évidemment l'agriculture, car le capitalisme agraire coloniale se spécialisait dans les cultures spéculatives, de faibles investissements ont été réalisés dans le secteur de l'industrie, notamment dans l'exploitation des mines et l'extraction des matières premières souvent destinées à l'exportation.

A partir de cette date, des mesures d'encouragements ont été accordées aux colons pour développer le secteur industriel. Ainsi, le capital privé colonial a été investi dans l'implantation et la construction d'usines de transformations des produits agricoles (huilerie, minoterie, textiles..) et de quelques fabrications métallurgiques, chimiques.

La priorité des investissements été accordé beaucoup plus aux infrastructures, aux transports, à l'hydraulique et aux communications, par contre, le privé avait investi dans l'immobilier, le commerce, et ce suite a l'intervention de l'administration coloniale qui accordait des facilités et encourageait ces investissements.

Quelque soit le type de l'investissement privé ou public, le développement économique de l'Algérie n'était pas l'objectif du capitalisme coloniale, le seul résultat escompté était la réalisation maximale des profits souvent transférés vers la France pour être placés dans les marchés monétaires et financiers en matière de ressources de financement de ces investissements, il en existait deux types :

- Les ressources internes : étaient composés de ressources publiques (budget de l'Algérie) et de ressources privées des colons, encouragés par la grande possibilité de transfert des profits.
- Les ressources externes : les fonds publics et l'épargne des français de la métropole avaient été utilisés dans les investissements.

U=10⁶ F.F

Ressources publiques	1960	1961
Internes	355	339
Externes	1241	1441

A travers ce tableau¹, l'importance du financement sous forme de crédits externes aggravait et renforçait davantage la dépendance de l'économie algérienne.

¹ Tableau obtenu à partir des données « Economie Algérienne » A. BRAHIMI.

1.2. Le système bancaire colonial :

Pour poursuivre la colonisation et pour assurer le financement des investissements et les transferts de profits vers la métropole, le régime colonial avait mis en place un système bancaire pour la réalisation de ces opérations : le crédit et le transfert.

Ce système bancaire s'était installé progressivement en Algérie en se concentrant dans un très petit nombre de centres urbains tel que : Alger, Oran, Constantine.

Le concours du système bancaire se limite généralement au secteur moderne de l'économie, le seul secteur ainsi, moderne, qui pouvait utiliser des ressources institutionnelles de crédits et pouvait compter sur l'institut d'émission et des filiales des grandes banques de dépôts et d'affaires françaises¹.

Quand aux entreprises de moindre importance, celles-ci pouvaient recourir au financement par les banques populaires.

Les pouvoirs publics français optèrent pour la création d'un comptoir national d'escompte d'Alger lequel commença à fonctionner dès le 01 Octobre 1849.

Mais ce comptoir s'avéra insuffisant face aux nombreux besoins de capitaux pour financer la mise en valeur des terres et le développement du commerce de financements.

Les circonstances amenèrent le vote rapide de la loi du 04 Aout 1951 portant sur la création de la banque d'Algérie en remplacement du comptoir d'escompte suite à l'intensification du développement économique, les succursales des banques de dépôts et d'affaires s'installaient progressivement en Algérie, car le système bancaire commençait à se mettre en place.

Le système bancaire de l'Algérie était composé de :

1.2.1. Banques commerciales :

- Crédit foncier d'Algérie et de Tunisie CFAT : créé en 1888, filiale de crédit foncier de la France, cette société bancaire est importante du fait du nombre de guichets qu'elle possédait (133) et de la diversification de son activité.

¹ Le système bancaire de l'Algérie, Bruno ROSSIGNILI.

- Compagnie algérienne de crédit et de banque CACB : fondée en 1877, elle opérait en même temps comme une banque et comme une société immobilière.
- Comptoir nationale d'escompte à paris CNEP : installé en Algérie après la deuxième guerre mondiale.
- Crédit du nord : installé en 1958
- Crédit lyonnais : opérationnel en Algérie en 1878, qui détenait 61 guichets
- Société générale : installée en Algérie en 1914 avec 18 guichets
- Société marseillaise : opérationnelle en 1920 avec 08 guichets
- Banque nationale pour le commerce et l'industrie Afrique : BNCIA
- Crédit industriel et commercial CIC
- Barclays Nank (France)
- Wams et Cie.

A la fin de 1962, ces banques disposaient de 409 guichets permanents et temporaires, au niveau de la région d'Alger : 149 guichets, de la région d'Oran : 154 guichets et de la région Constantine : 83 guichets et dans la région du Sahara : 23 guichets.

1.2.2. Les banques d'affaires :

- Le crédit algérien : créé en 1881, avait pour objet de promouvoir le développement agricole, commercial et industriel en Algérie, il intervenait dans le financement des investissements de l'expansion, de la propriété foncière et des travaux d'infrastructures, elle possédait 10 guichets.
- La banque industrielle pour l'Algérie et la méditerranée BIAM : née pendant les années cinquante de transformation de la banque industrielle de l'Afrique du nord 1919, elle prêtait son concours à des associations constituées sous formes de société de participation.
- La banque de paris et des pays bas : elle n'a pas étendu ses opérations à la colonie qu'à partir de 1954, elle n'avait qu'un guichet dans l'ensemble.

1.2.3. Les sociétés d'escompte :

- Compagnie parisienne de l'escompte : elle n'opérait qu'avec les banques et jouait le rôle d'intermédiaire entre celles-ci, afin d'assurer l'équilibre de leurs trésoreries.

1.2.4. Le crédit populaire :

Ces banques installées en Algérie à partir de 1922, accordaient des crédits à court terme, aux petites et moyennes entreprises, que les banques commerciales cautionnaient.

A cet égard et à partir de 1947, furent créés :

- Le conseil algérien du crédit populaire
- La caisse centrale algérienne du crédit populaire : constituée de cinq banques populaires.
 - Banque commerciale et industrielle d'Alger
 - Banque populaire commerciale et industrielle de l'oranais
 - Banque populaire commerciale et industrielle de Constantine
 - Banque régionale commerciale et industrielle d'Annaba
 - Banque régionale commerciale et industrielle d'Alger
 - Les banques populaires disposées en tout de 22 guichets

1.2.5. La caisse d'équipement pour le développement d'Algérie CEDA :

Créée en 1959, pour assurer le financement du plan de Constantine, elle a été chargée de la mobilisation des fonds publics en premier lieu, et de leur affectation aux programmes de développement, cet organisme public sera dissout dès l'indépendance.

1.2.6. Les instituts de crédits publics ou semi publics français :

Des lois spéciales ont été élaborées pour autoriser ces institutions à étendre leurs activités en Algérie.

- Le crédit foncier de France : accordait des crédits fonciers et finançait les collectivités publiques (1945)
- Le crédit national : effectuait un certains nombre d'opérations pour le compte de l'état, et accordait des crédits à long terme aux entreprises industrielles et commerciales (plan de Constantine, recherche des hydrocarbures).
- La caisse de dépôts et de consignation en Algérie CDCA : les fonds collectés par certaines caisses d'épargne et la caisse nationale d'épargne du réseau postal

affluaient à la CDCA, qui accordait du crédit aux collectivités locales et aux institutions publiques.

- La caisse nationale des marchés de l'état : autorisée en 1940 à participer au financement des marchés publics en Algérie.
- Banque française de commerce extérieur : jouait un rôle dans l'octroi et la mobilisation des crédits à l'importation et à l'exportation par les banques commerciales.

Le système bancaire à la veille de l'indépendance n'est autre qu'une annexe et une projection de celui de la France et présentait par conséquent de multiples caractéristiques structurelles et opérationnelles similaires.

Sur cet ensemble de caractéristiques économiques défavorables que l'Algérie a retrouvé son indépendance et sa souveraineté en 1962, cette situation est caractérisée par :

- Une économie désarticulée qui peut s'expliquer par la faiblesse et l'absence d'industrie de base d'une part, et le faible degré d'intégration intersectorielle d'autre part.
- Pour une économie déséquilibrée qui se traduit par une forte concentration de richesse au nord (agriculture et quelques industries)
- Par une paupérisation accentuée de la population, composée de plus de 80% d'agriculteurs dont les revenus est faible et souvent insuffisant à la reproduction de la force de travail, ce phénomène de paupérisation avait pour conséquent, soit l'exode rural ou d'une grande partie des fellahs expropriés de leur terre étaient obligés de quitter leurs « Dechra » pour venir grossir les rangs des chômeurs des villes et s'installer dans les bidonvilles, soit l'immigration, où d'autres fellahs étaient contraints de quitter le monde rural, et de partir en émigration vers la France pour constituer une main d'œuvre à bon marché dans l'économie française.
- Pour une économie dépendante qui résultait de prépondérance du financement externe de l'Algérie composé de fonds publics et privées de la métropole.
- Par des échanges commerciaux de l'Algérie avec la France plus de 80% des exportations algériennes se faisaient vers la France, et les importations soient généralement faites de la France.

- C'est face à cette situation, résultat de présence et de la domination coloniale pendant plus de 130 ans, que l'Algérie de 1962 devrait faire face et décider de son choix politique de développement socioéconomique.

2. Le système bancaire Algérien après l'indépendance (1962 / 1988)

Le choix de modèle de développement économique opérés depuis 1962 jusqu'aux réformes de 1988, a été fait selon un processus historique marqué par les différents textes fondamentaux de la révolution algérienne :

- Plate forme de la Soummam en 1956
- PROGRAMME DE Tripoli en 1962
- Chartes nationales : 1964, 1976, 1986

2.1. Le programme de tripoli de 1962

Dans ce programme, ont été retenus deux textes fondamentaux

a. La transformation du monde rural par la « Révolution agraire », celle-ci comporte ces aspects essentiels :

- La modernisation : par l'introduction du progrès techniques pour augmenter la production et satisfaire la consommation.
- La mise en valeur des terres : par l'extension et la diversification des cultures et la conservation du patrimoine foncier.

b. La création d'une base industrielle : l'accent est surtout mis sur l'industrie lourde afin d'assurer un développement harmonieux, quand au secteur privé qui reste limité, son intervention ne peut se faire que sous forme complémentaire des industries publiques.

Dans ce programme, on relève aussi, la possibilité offerte aux entreprises privées étrangères d'investir dans l'industrie, et ce sous certaines conditions (investissements complémentaires sous formes de société mixtes, et le transfert de bénéfice limité).

2.2. La charte d'Alger 1964 :

La même approche et les mêmes principes ont été retenus dans la charte d'Alger adoptée par le congrès du FLN en 1964. Le nouvel apport de la charte d'Alger par rapport au programme de Tripoli, réside dans l'importance accordée à la planification dont l'objectif sur le plan économique est de mobiliser et de centraliser les ressources financières nécessaires à la réalisation des différents plans de développement économique et social.

Ceci implique une utilisation rationnelle des recettes et des dépenses afin de dégager un surplus financier pour assurer le développement.

2.3. La charte nationale de 1976 :

La charte nationale adoptée par référendum en 1976, a donné à la révolution algérienne une occasion nouvelle de définir sa doctrine et de formuler sa stratégie¹, l'étude de ce document nous a permis de relever les points jugés essentiels pour cette présentation et rappel rapide, à cet effet la charte nationale de 1976, traite le développement économique et social, en mettant l'accent :

2.3.1. La modernisation de l'agriculture :

L'agriculture détient une importance au premier plan, compte tenu de la structure de la population algérienne, composée à majorité d'agriculteurs, l'importance des potentialités que recense le pays en matière agricole, d'une part et de sa mission d'assurer l'autosuffisance alimentaire de la population en perpétuelle évolution d'autre part.

2.3.2. Le développement de l'industrie :

En matière d'industrie, l'Algérie a affirmé sa volonté de suivre sa propre voie en matière de développement et de donner un contenu concret à la notion de l'indépendance économique, cette politique d'industrialisation vise à **promouvoir une industrialisation globale et intensive², elle se base sur :**

¹ Préambule : Projet de la constitution 1976.

² Charte nationale de 1976.

- Le développement des industries de base : la priorité donnée aux industries métallurgiques, sidérurgiques, pétrochimiques, mécaniques...
- La création des industries légères : parallèlement aux réalisations des industries de bases, un programme de réalisations des industries légères a été entamés et dont l'exécution pourrait permettre la satisfaction des besoins de la population qui deviennent de plus en plus importants et variés (articles électroniques, articles électroménagers, articles de cuir, de verres...)
- **Cette politique d'industrialisation compte un large éventail d'actions destinées non seulement à susciter des emplois, mais aussi à situer ces emplois dans les régions qui figurent parmi les plus désertifiées du pays et qui sont les plus éloignées des centres urbains.**

Cette politique d'industrialisation a pour objectif le plein emploi des potentialités existantes et l'équilibre régional.

2.3.3. Le financement des investissements :

Les sources d'accumulations jugées nécessaires aux financements des différents investissements prévus par la charte nationale de 1796 reposent :

- Les recettes d'exportations des hydrocarbures et des produits agricoles
- Les recettes des produits industrielles
- Les activités de services
- La mobilisation de l'épargne interne

Ainsi, les différentes nationalisations opérés dans ces secteurs d'activité, ont permis de constituer des ressources, utilisées dans le financement des investissements.

De plus la nationalisation des banques et des assurances permet de collecter des ressources financières et d'assurer le financement des investissements.

Elles constituent des instruments d'interventions, dont la possession et la maîtrise doivent revenir à l'état, plus encore, la prise en main des circuits financiers, a travers la maîtrise des banques et des assurances revêt le caractère d'un préalable inévitable au

financement de la politique de développement, c'est la raison pour laquelle le monopole de l'état a été institué dès 1966 sur ces activités¹.

2.4. Charte nationale de 1986 :

En ce qui concerne la charte nationale de 1986, adoptée aussi par voie référendaire, la stratégie de développement économique et sociale ne diffère pas de celle de 1976.

Certes, il y avait tentative de libéralisation notamment économique, formulée par certains hauts responsables en application des directives reçues, mais le débats intervenus au niveau de la base qu'à celui de la commission national n'ont fais que ressortir la nécessité de maintenir les choix économiques fondamentaux :

Ce texte fondamental recommande la poursuite de développement économique afin de dégager des surplus importants à utiliser dans l'avenir pour :

- Faire face à la croissance des besoins sociaux (nourritures, logements, éducations, santé...) de plus en plus important compte tenu de la croissance démographique, du statut social...
- Pour réduire les formes de dépendances financières, contrainte fondamentale du monde extérieur (dettes étrangères), en exploitant d'autres sources d'accumulations hors hydrocarbures.

2.4.1. Les objectifs du développement industriel :

En matière de développement industriel, l'objectif est de doter le pays d'une industrie global et équilibrée², dans ce cadre l'amélioration du taux d'intégration de l'économie nationale va permettre à l'industrie de se développer pour répondre aux besoins des autres secteurs d'activité tels que l'agriculture, l'hydraulique, l'habitat...

➤ Poursuivre le développement des industries de bases :

Des réalisations ont été faites dans ce domaine, dans le cadre des différents plans de développement, notamment dans la sidérurgies, la métallurgie, la pétrochimie..., cependant, il faudra encore tout en améliorant le niveau d'utilisation des capacités

¹ A. Brahim : économie Algérienne OPU.

² Décret 86.12 du 09/02/1986 relatif à la publication de la charte nationale J. O. n°07 du 16/08/1986.

installées, développer ce potentiel pour qu'il serve d'avantage d'appui au renouvellement du parc industriel existant et son extension.

➤ **Consolider et développer une industrie diversifiée :**

Afin de satisfaire la demande nationale en produits de large consommation, des programmes de réalisation d'unité de fabrication et de transformation continueront d'être engagés dans des branches existantes et dans de nouvelles branches pour faire face aux nouveaux besoins.

➤ **Promouvoir la petite et moyenne industrie :**

L'encouragement et le développement de petites et moyennes industries publiques et privées permettent de renforcer la diversification et la répartition sur tout le territoire nationale.

Ceci permet aussi de répondre à l'un des objectifs essentiels de l'effort de développement qui consiste en la mobilisation de toutes les potentialités matérielles disponibles, en la promotion et la création d'esprit d'initiatives.

➤ **Réunir les conditions pour faire de l'industrie hors hydrocarbures une source permanente et fiable d'accumulation :** les revenus en devises de l'Algérie sont constitués en grande partie à plus de 95% des produits en hydrocarbures, plus la baisse du prix de pétrole et la réduction des exportations obligent ce pays à chercher de nouvelles sources d'accumulation, ainsi la création des moyens et la mise en œuvre des conditions capables d'engendrer des revenus et d'accumuler de ressources en devises conséquente, a cet égard, nos entreprises sont appelées à être compétitives pour améliorer la qualité des produits nécessaire à la satisfaction du marché intérieur, et sur tout dégagé des excédents suffisant pour l'exportation.

2.4.2. Les objectifs du développement agricole :

La charte nationale de 1986, considère ce secteur prioritaire, compte tenu des potentialités que renferme le pays, en matière agricole, et de la nécessité de satisfaire les besoins nationaux en produits alimentaires, le développement de ce secteur conditionne le développement économique, ainsi un certain nombre d'actions est prévu pour

permettre à l'agriculture la sécurité alimentaire du pays et d'approvisionner les unités en produits agro-alimentaires ou en produits agro-industriels, parmi ces actions :

- a. La modernisation du monde rural : qui doit se faire par l'introduction des méthodes et moyens techniques plus développés
- b. L'insertion de la petite et moyenne exploitation privée au processus du développement rural
- c. La lutte contre l'exode rurale et la mise en place de moyens stimulants afin de garder sur place les travailleurs agricoles et de freiner leur départ vers d'autres secteurs
- d. La constitution d'une source d'accumulation pour l'économie nationale en plus de la satisfaction des besoins en produits alimentaires

Toute cette politique de développement économique préconisée par la charte nationale de 1986, est à mettre en place selon un modèle d'organisation basé sur :

a. Le renforcement de la planification :

La planification est loin d'être une simple technique de prévisions et de programmation, elle est d'abord l'expression et la mise en œuvre d'une politique, elle doit permettre l'équilibre global du développement économique, la mobilisation des ressources, la détermination des priorités et l'organisation rationnelle des différentes phases d'évaluation de l'activité économique.

b. L'encouragement de la décentralisation :

Cette action est entreprise au niveau régional (wilaya, daïra et commune) et au niveau des entreprises qui permet d'assurer une dynamique économique et sociale à la politique de développement local en harmonie avec les objectifs d'aménagement du territoire et les exigences du développement national.

c. La participation du secteur privé :

L'utilisation de l'épargne du secteur privé est nécessaire pour accélérer le processus de développement économique et satisfaire les besoins de la population, il doit être intégré et géré dans le cadre du plan de développement et se conformer aux priorités qui y sont arrêtées, son orientation, son encadrement, son contrôle et sa participation

doivent se faire dans un cadre organisé afin d'assurer une complémentarité et non un antagonisme entre le secteur public et le secteur privé.

d. La mise en œuvre d'instruments de régulation de l'économie :

Parmi les instruments prévus, le système fiscal, le monopole de l'état sur le commerce extérieur, le système des prix, ce qui nous intéresse c'est le système financier, élément essentiel de notre étude, la réforme du système financier est une condition fondamentale pour qu'il puisse jouer un rôle de plus en plus important dans la conduite de la planification, pour ce faire il y'a lieu d'insérer plus efficacement la planification financière dans le processus général de régulation et de faire un instrument actif de la planification économique.

La réforme du système financier doit permettre d'organiser et de développer le système bancaire afin de dégager des ressources suffisantes pour faire face au financement des investissements et limiter le recours à l'endettement extérieur, pour ce faire le système financier en général et le système bancaire en particulier doivent jouer un rôle actif dans la mobilisation des ressources, et leur allocation en fonction des priorités des plans de développement.

Parallèlement à ces deux grandes décisions, l'acquisition d'un pouvoir monétaire sur le plan externe va permettre à l'état algérien d'assurer sa souveraineté, à cet effet la création d'institution d'émission autonome et d'une monnaie nationale, le Dinar algérien va assurer la souveraineté monétaire à travers les différentes phases d'évolution du système bancaire.

2.5. L'évolution du système bancaire :

1. Première phase de restructuration 1962 – 1965

1-1- La création de la banque centrale d'Algérie BCA¹ :

Elle a été créée par la loi du 13 décembre 1962 et succède à partir du 02 janvier 1963 à la banque de l'Algérie. Elle est dotée de la personnalité juridique et d'autonomie financière.

Le capital de la banque est fixé par cette loi et versé entièrement par l'état, la direction, l'administration et le contrôle des opérations effectuées par la banque centrale d'Algérie sont respectivement assurés par le gouverneur, le conseil d'administration et les deux censeurs.

D'après le législateur, la banque centrale d'Algérie (BCA) est la chef de voute du système bancaire en tant que banque de réserves, d'organe de direction et de surveillance de crédits.

Dans ses statuts, la BCA avait un rôle de banque centrale au même titre que celui des banques centrales libérales.

Compte tenu de l'importance du rôle qu'elle a à jouer, la BCA a pour mission :

- D'émettre la monnaie légale.
- Veiller à la gestion des réserves en devises et en or du pays.
- Elaborer la législation et la réglementation des changes en collaboration avec les autres autorités compétentes.
- Mettre en application cette réglementation.
- Négocier les accords financiers internationaux.
- Exécuter les paiements et le change relatifs aux prêts nationaux.
- Diriger et contrôler la distribution de crédits.
- Gérer les services de la chambre de compensation.

¹ L'institut d'émission est créé par la loi n°62-144 du 13 décembre 1962 portant création et fixant les statuts de la banque centrale d'Algérie. Le décret du 28 décembre 1962 fixé au premier janvier 1963 la date d'entrée en fonction de la BCA.

- Gérer aussi les archives centralisatrices des risques bancaires.
- Présider le comité technique des institutions bancaires et de gérer son secrétariat.

La banque centrale endosse les fonctions de :

- Banque des banques.
- Banque de l'état.
- Banque des changes.

En plus de ses missions, la banque centrale d'Algérie a pour but :

e. De maintenir les conditions les plus favorables pour le développement harmonieux de l'économie nationale, et de par la promotion de la mobilisation des ressources, de production et par la sauvegarde de la stabilité monétaire à l'intérieur comme à l'extérieur.

f. Réglementer la circulation monétaire et la distribution du crédit : cette opération purement monétaire qui consiste à régler les volumes des moyens de paiement utilisables sur le marché des biens et services, cette action se porte en plus de la monnaie proprement dite (billets et dépôts à vue), sur la masse des liquidités susceptibles de se transformer en monnaie, effets de commerce...

Bien que par ses statuts, elle ait distinguées « banque des banques », la banque centrale d'Algérie n'a pas pu accomplir de manière intégrale et autonome les missions et remplir les fonctions que les statuts et la raison même de sa constitution lui avaient conféré et qui forment d'ailleurs la véritable raison d'être une banque centrale, dans le sens, du moins qu'il est d'usage de lui attribuer dans les économies occidentales.

En effet, jusqu'à 1966, la présence des banques étrangères n'ont pas donné la possibilité à la banque centrale d'Algérie de jouer le rôle de banque des banques.

L'existence de banques étrangères la empêcher de contrôler la formation de la liquidité du marché et d'orienter les flux de crédits pour le financement du secteur agricole et du secteur de l'industrie autogéré.

De plus, l'existence de banques commerciales algériennes, la répartition des ressources et des emplois, objet de la planification, la banque centrale s'est transformée en un centre de contrôle administratif de flux, hiérarchiquement subordonné au

gouvernement, et opérait comme un simple organisme d'exécution technique des décisions financières du ministre des finances.

1-2- La mise en circulation du Dinar Algérien

La création du Dinar par la loi du 10 avril 1964 délégué à la banque centrale d'Algérie¹, va permettre à l'état algérien de signifier aux états, la restauration de la souveraineté politique interne².

Ces deux éléments, la création de la BCA et la mise en circulation d'une monnaie nationale, ne peuvent assurer à eux seuls le pouvoir monétaire interne, car ce dernier n'est valable que s'il y'a effectivement une indépendance financière externe.

Pour ce faire, les autorités algériennes ont essayé de :

1-2-1- Diversifier leurs sources d'aides étrangères :

Avant 1962, la seule aide financière à l'Algérie se limite à l'intervention unique de la métropole, après l'indépendance, les autorités algériennes tournent vers d'autres pays socialistes (Ex : URSS, Chine), Arabes (Koweït...), les pays occidentaux (USA, Angleterre) et les autres organismes internationaux (BIRD, banque mondiale) pour bénéficier de leurs concours.

1-2-2- Créer un organisme d'investissement :

Pour assurer son indépendance économique, l'Algérie a opté pour développement accéléré, la caisse algérienne de développement, créée par la loi de 07 mai 1963, a pris en charge cette fonction de croissance exercée auparavant par le crédit national, la caisse d'équipement et de développement de l'Algérie C.E.D.A.

Ainsi la CAD, a pour rôle d'accorder des crédits d'investissements, de collecter l'épargne à long terme en Algérie et de garantir les prêts étrangers aux entreprises publiques.

La création de la caisse nationale de développement vise à la mise en place d'un instrument privilégié pour le développement, ce caractère privilégié apparait au niveau des missions qui lui sont confiées mais également au niveau de ses organes de gestion.

¹ Cf. article 37 de la loi n°62 – 144 du 13 décembre 1962 portant création et fixant les statuts de la banque centrale d'Algérie.

² Bruno ROSSIGNILI, le système bancaire de l'Algérie.

➤ Les organes de gestion de la caisse algérienne :

La caisse algérienne de développement est administrée par un conseil d'administration « imposant » compte tenu de la qualité des membres qui le composent :

- Le président du conseil ou son représentant
- Le ministre des finances ou son représentant
- Le ministre de l'industrialisation et de l'énergie, de l'agriculture et de la réforme agraire, du commerce, de la reconstruction ; des travaux publics et des transports, du travail des affaires sociales
- Le président et le reporter de la commission des finances du budget et du plan de l'assemblée nationale
- Le gouverneur de la banque centrale
- Le directeur général du plan et des études économiques
- Le directeur général de la caisse
- Deux représentants des travailleurs

Par ailleurs, les ministres qui ne sont pas membres de conseil d'administration peuvent participer ou se faire représenté pour les affaires qui les concernent.

➤ Les missions de la caisse algérienne de développement

A l'image de la composition de son conseil d'administration, les missions confiées à la CAD sont imposants, les pouvoirs publics ont voulu faire de la CAD, le premier établissement bancaire créé auprès de la banque centrale, un intermédiaire financier multidimensionnel dans un environnement dominé par les banques privées étrangères.

➤ La mission de la banque d'investissement :

En tant que banque d'investissement, la caisse algérienne de développement accorde des crédits à moyen et à long terme, en particulier pour la réalisation des plans et programmes de développement, dans cet ordre d'idées, et pour assurer la continuité des investissements, lancés avant l'indépendance, la caisse est habilitée à consolider et à reprendre à des banques les crédits en cours.

➤ La mission de banque de développement :

En tant que banque de développement et de banque d'affaire, la caisse est chargée de promouvoir la création d'entreprises, notamment les petites et moyennes entreprises, et de prendre la participation à la faveur de l'octroi de crédits à long terme.

➤ La mission d'intermédiation financière :

En tant qu'intermédiaire financier actif, appelé à intervenir sur le marché financier, la caisse algérienne de développement peut faire toutes les opérations sur les valeurs mobilières pour son propre compte ou pour le compte de tiers, dans ce cadre la CAD est appelée à gérer le service financier des titres, créer et gérer les fonds communs de placement et mobiliser l'épargne sur le marché financier.

➤ Les autres missions de la caisse de développement :

Dans ses relations avec l'extérieur, la CAD est habilitée à faire toutes les opérations commerciales avec l'étranger, à intervenir sur le marché des changes et à gérer, en toute autonomie, ses avoirs en devises étrangères, la CAD est en outre appelée à jouer un rôle d'intermédiaire entre les banques étrangères ou les institutions financières internationales d'une part, et les opérateurs économiques nationaux ou les banques nationales d'autre part.

En tant qu'agent financier de l'état, la CAD est appelée à jouer un rôle fondamental en qualité de gestionnaire de budget d'équipement de l'état.

D'autres missions dévolues à la CAD, en matière de soutien, de conseil et de gestion en direction des entreprises industrielles, commerciales et même agricoles.

Le caractère multidimensionnel et complexe des missions de la caisse algérienne de développement et naturellement à rapprocher des ressources quelle est habilitée à drainer.

➤ Les ressources de la CAD :

A la différence des banques de dépôts, la caisse de développement n'est pas autorisée à collecter, auprès du public, l'épargne à vue, d'une façon générale, outre sa dotation en capital souscrite par l'état, la CAD est chargée de mobiliser l'épargne longue ou fonds d'épargne collective ou individuelle d'un type particulier comme les

fonds des organismes de prévoyance obligatoires. En application des principes d'orthodoxie financière, la CAD est tenue de mobiliser des ressources qui soient en adéquation avec les emplois que ses statuts autorisent à effectuer.

Dans ce cadre, la CAD peut émettre des bon de caisse, des obligations à moyens et long terme ainsi que des certificats d'investissement, les titres émis peuvent bénéficier de la garantie de l'état, que ce soit pour le renouvellement du capital ou des intérêts.

Les titres émis par la caisse algérienne de développement et souscrits par les banques peuvent, dans certains cas, faire partie des éléments entrants dans le calcul du plancher d'effet publics imposés aux banques par la réglementation bancaire, de ce faire ces titres doivent recevoir, pour leur émission, l'autorisation préalable du ministère des finances.

La CAD, peut se procurer des ressources par la collecter de l'épargne long et l'épargne institutionnelle mais également en sa qualité d'organisme réescompte, pour alimenter sa propre trésorerie et pour alimenter la trésorerie de banques :

- a. Elle est habilitée à réescompter aux banques des effets.
- b. Elle joue un rôle d'intermédiaire entre les banques et la banque centrale en matière de réescompte, par l'institut d'émission, d'effets représentatifs de crédit à moyens terme.

Le rôle d'intermédiaire financier, entre la banque centrale d'Algérie et les banques commerciales en matière de réescompte, résulte de ce qu'il est convenu d'appeler la règle de la « troisième signature », il est à préciser, à cet endroit, que les statuts de la banque centrale stipulent qu'un effet représentait d'un financement à moyen terme doit compter « en dehors de la signature de cédant, deux signatures de personnes physiques ou morales notoirement solvables, dont l'une peut être remplacée par la garantie de l'état¹ » l'une de ces deux signatures est représentée par celle de la CAD², l'autre par celle de la banque commerciale.

¹ Article 45 de la loi n°62-144 du 13 décembre 1962 portant création et fixant les statuts de la banque centrale d'Algérie.

² Article 10 de la loi n°63-165 du 07 mai 1963 portant création et fixant les statuts de la caisse algérienne de développement.

Ce passage obligé pour les banques, lors de leurs opérations de réescompte, va permettre à la caisse algérienne de développement de bénéficier de la distribution du crédit à partir du lancement du premier plan quadriennal 1970 – 1973.

En matière de ressources extérieures, la CAD peut contracter toutes formes d'emprunts à l'étranger, destinés au financement des investissements, elle est chargée, par ailleurs de la gestion des lignes de crédits gouvernementales.

➤ La caisse algérienne de développement à l'épreuve des faits

Au lendemain de l'indépendance, dans un environnement financier composé de banques privées étrangères peu déposées à s'engager pleinement dans les tâches de reconstruction nationale, les pouvoirs publics entendent faire de la caisse algérienne de développement une institution qui a pour ambition de prendre en charge le financement du développement national, cette ambition sera rapidement confrontée à l'épreuve des ressources et à la faiblesse de l'épargne.

A cet égard, il faut souligner le peu voir l'absence d'initiative de la CAD pour développer un réseau de collecte de ressources d'épargne ou pour lancer des produits financiers, notamment en direction des intermédiaires financiers bancaires et non bancaires.

Dès lors, en l'absence d'un marché financier, les ressources de la caisse algérienne de développement seront puisées presque exclusivement dans les crédits budgétaires.

La fonction d'agent financier de l'état et d'auxiliaires du trésor, matérialisée par la gestion du budget d'équipement, constituera l'activité principale de la caisse algérienne de développement au détriment des actions dévolues à toute banque de développement ou banque d'affaires.

Avec la création de la banque nationale d'Algérie qui sera chargée du programme d'équipement dans le secteur agricole, la gestion par la caisse algérienne de développement de l'investissement public sera progressivement concentrée sur les secteurs de l'industrie et de tourisme.

A titre d'illustration, le tableau ci-après retrace, pour la période 1963 – 1968 le financement de l'Equipement par l'état et met en relief les fonds ayant transité par la caisse algérienne de développement pour ce financement.

Sur un volume d'investissement du budget d'équipement de l'état de plus de 11 milliards de dinars, entre 1963 et 1968, financé sur concours définitifs ou temporaire du trésor ou bien encore sur des concours extérieurs, plus de 03 milliards de dinars ont transité par la CAD, l'essentiel des financement de la caisse algérienne de développement, soit 85% du total est consacré aux secteurs de l'industrie et de l'énergie et du tourisme.

Tableau n°1 : le financement de l'équipement par l'état sur des ressources internes et externes 1963 – 1968¹

Secteurs	Concours définitifs trésor	Concours définitifs CAD	Concours temporaires trésor	Concours temporaires CAD	Autre financement CAD	Autre financement Extérieur	Total
Agriculture	625.9	19.2	1388.7	94.7	-	78.7	2207.2
Industrie énergie	-	1432.8	-	1109.4	39.5	1094.7	3676.4
Infrastructure	1039.8	19.2	199.8	83.7	6.2	30.7	1379.4
Habitat	191.4	16	203.7	-	-	-	411.1
Tourisme	-	9	-	78.3	1.2	-	88.5
Education	638.2	22.1	-	-	-	-	660.3
Formation	112	1.3	-	-	14.3	-	127.6
Social	219.4	-	2	57.3	16.3	21	316
Administration	270.6	6.2	66.6	15.7	9.6	835.5	1204.2
Divers	642.8	-	215.2	5.4	29.6	-	893
Participations	97.7	-	-	26.9	-	124	248.6
Total	3837.8	1525.8	2076	1471.4	116.7	2184.6	11212.3

¹ Source : direction générale du plan, tableau tiré d'A. Belbay : le financement étatique de l'économie algérienne.

Dans le prolongement de la gestion du budget d'équipement de l'état, la caisse algérienne de développement est chargée d'assurer le secrétariat de la commission des investissements¹ (commission nationale des investissements régionaux) dont le rôle consiste à traiter et à soumettre à cette commission les demandes d'agrément susceptibles de bénéficier des avantages du code des investissements.

Le tableau ci-dessous, reprend les agréments donnés par la commission des investissements durant la période 1967 – 1969

Au cours de la période couverte par le plan triennal 1967 – 1969, l'activité de la commission des investissements, animée par la CAD, a été assez riche : 570 projets agréés pour un investissement total de l'ordre de 424 milliards de dinars.

Tableau n°02 : agréments de la commission des investissements 1967 - 1969²

Années	Nombre de projets	Montant des investissements (millions de DA)	Emplois prévus
1967	65	36	1828
1968	220	136	7221
1969	285	252	9485
Total	570	424	18534

A partir du lancement du premier plan quadriennal, en 1970, le rôle du capital privé dans l'investissement national tendra à s'amenuiser :

- 1970 : 137 projets agréés pour un investissement de 1467 millions de dinars.
- 1971 : 41 projets agréés pour des investissements de 41 millions de dinars.

Outre son rôle de gestionnaire d'une partie du budget d'équipement de l'état et de secrétaire de la commission des investissements, le troisième volet de l'activité de la

¹ Loi n°63-277 du 26 juillet 1963 portant code des investissements modifiée par l'ordonnance n°66-284 du 15 septembre 1966.

² Source : H. Temmar et modèle de développement en Algérie SNED 1974

CAD, résulte de la gestion pour le compte de l'état, des crédits gouvernementaux accordés à l'Algérie, notamment ceux émanant du COMECON.

A titre indicatif, les données ci-après, mettent en relief les accords de prêt interétatiques gérés par la CAD, ainsi que leurs conditions d'octroi.

Tableau n°03 : Accords de prêts gérés par la CAD au 30 septembre 1969¹

Unité : millions de dinars

Pays prêteurs	Montant des prêts	Taux d'intérêt	Durée
URSS	445.3	2.50%	15 ans
Egypte – RAU	113.2	-	-
RFA	68.8	3%	15 ans
Yougoslavie	59.1	3%	10
Tchécoslovaquie	38.8	2.50%	10 ans
Chine populaire	33	0%	20 ans
Bulgarie	22.8	2.50%	5 ans
Romanie	4.8	2.50%	8 ans
Autres	9.6	2.50% - 5%	-
Total	795.4	-	-

A l'épreuve des faits, la caisse algérienne de développement aura été loin de remplir les missions qui lui ont été fixées. Perdant de vue sa fonction propre en direction du financement du développement, la CAD, s'est limité à jouer un rôle de caisse, au service du trésor, et d'être le prolongement de l'administration des finances.

Depuis sa création, et jusqu'à la mise en œuvre des plans de développement la caisse algérienne de développement, s'est pratiquement contentée de gérer, pour le compte de l'état, le budget d'équipement et les lignes de crédits gouvernementales et d'assurer le secrétariat de la commission des investissements.

¹ Source : FMI statistiques financières internationales.

Au regard des objectifs assignés à la caisse algérienne de développement, les résultats enregistrés par cette institution revêtent un caractère limité en raison des fondements qui ont présidé à la création de la CAD, d'une part et à son manque de ressources d'autre part, mais ces justifications ne sauraient occulter le peu de dynamisme déployé par cette institution financière dans l'effort de l'organisation de la collecte de l'épargne.

Avec le lancement des plans de développement et la mise en place de la planification de la distribution du crédit, instaurée par la loi de finances pour 1970, le rôle de la caisse algérienne de développement sera transformé et sa mission adaptée à une gestion planifiée de l'économie.

Dans les faits, la banque algérienne de développement, institution financière issue de la caisse algérienne de développement sera chargée essentiellement des financements publics à long terme.

1-2-3- La mise en place d'un système de mobilisation de l'épargne et de prévoyance CNEP

Après la création de la caisse algérienne de développement en 1963, la mise en place d'un système bancaire national va concerner l'épargne populaire et l'institution d'un intermédiaire financier spécialisé dans la collecte.

Créée le 10 Aout 1964¹, la caisse nationale de l'épargne et prévoyance est dotée de la personnalité juridique et jouit de l'autonomie financière. Elle effectue des opérations pouvant se répartir en deux grandes catégories et ce conformément aux missions dont elle est investie.

La CNEP, est un établissement public dont la dotation est entièrement souscrite par l'état elle est gérée dans les normes habituelles prévues pour les établissements publics, à savoir : un conseil d'administration, un directeur général et un censeur².

¹ Loi n°64-277 du 19 aout 1964 portant création et fixant les statuts de la CNEP.

² Le conseil d'administration comprend en outre le président, les représentants des cinq ministres intéressés par la gestion de la CNEP : intérieur, économie nationale, constructions, travaux publics et transport, affaires sociales, postes et télécommunication.

➤ La mobilisation de l'épargne des ménages :

Ayant repris les activités des anciennes caisses de solidarité des communes en Algérie¹ et de la CNEP française, la CNEP collecte la petite épargne des ménages à travers le réseau postal et son propre réseau en perpétuel évolution.

La création de cette institution va assurer la transformation des dépôts d'épargne en placements auprès du trésor, dans une première phase, compte tenu du faible état de développement du secteur de l'habitat, et jouer le rôle d'un véritable intermédiaire financier en assurant le financement de l'habitat dans une seconde phase.

➤ Le financement de l'habitat :

Compte tenu de l'importance des dépenses d'investissements à entreprendre, et aussi des programmes de logements à réaliser.

L'état ne pouvait pas faire face à toutes ces dépenses, ainsi la création de la CNEP, va permettre au trésor public d'utiliser l'épargne collectée par la CNEP pour financer les programmes d'habitat planifié.

Au plan de la collecte des ressources d'épargnes, les dispositions sont prises pour faciliter promouvoir et encourager l'épargne populaire :

- Utilisation des guichets des PTT, c'est-à-dire un réseau dense et étalé sur tout le territoire national pour toucher le maximum d'épargnants potentiels.
- Opérations simples à effectuer (retrait et versement) à partir d'un minimum de 10 dinars et sans limite de plafond.
- Les taux d'intérêt sont attrayants, durant la décennie 60 tout au moins, ils sont calculés par référence au taux de réescompte de la banque centrale.
- Les dépôts d'épargne bénéficient de la garantie de l'état et sont exonérés de tout impôt
- Des actions médiatiques soutenues sont effectuées, au cours des premières années de l'existence de la CNEP, notamment en direction de l'épargne scolaire.

¹ A noter que le décret du 17 avril 1963 fusionne les caisses algériennes et sahariennes de solidarité des départements et des communes d'Algérie en une caisse unique la CSDCA, la loi du 10 août 1964, article 9 supprime cette caisse de solidarité des départements et communes d'Algérie et transfère ses activités à la CNEP.

Au lendemain de sa création, l'action de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance a connue un certain succès comme témoignent les données reprises dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°04 : dépôts à la CNEP

Années	Livrets (nombre)	Dépôts (millions DA)
1966	24 107	40
1967	52 539	89
1968	537 890	186
1969	590 664	284

Le caractère populaire de l'épargne drainée par la CNEP est nettement marqué, à titre indicatif, il est à relever qu'en 1966 le nombre de livrets d'épargne ouvert par la CNEP rapporté à la population, est de deux livrets d'épargne pour 1000 habitants, ce ratio passe à 40 livrets d'épargne pour 1000 habitants à la veille du premier plan quadriennal, en 1970.

Dans cet ordre d'idées, à la veille du lancement du premier plan quadriennal, l'épargne ouverte par la CNEP, représente plus de 25% des dépôts à terme auprès des banques commerciales.

Cette performance est toute fois à relativiser puisque l'épargne collectée n'est que de 20 DA par habitants en 1969, malgré le point de thésaurisation, habitudes sociologiques ancrées dans la population, les réserves d'épargnes inexploitées et susceptibles d'être mobilisées par la caisse d'épargne demeurent importantes.

➤ Les emplois de l'épargne populaire :

Selon les principes ayant présidé à la création de la caisse d'épargne et de prévoyances, l'épargne collectée doit servir à des réalisations qui profitent, de façon perceptible, aux épargnants, le crédit au logement et aux collectivités locales répond à cette préoccupation.

Le crédit immobilier en faveur des ménages constitue donc le rôle essentiel de la caisse en matière d'affectation de l'épargne collectée. A cet égard, la caisse est chargée de

« susciter et de gérer les formes d'épargne destinées à favoriser le logement¹ » dans le même ordre d'idées, elle est chargée de prendre en charge le financement des programmes de logements dans les zones rurales².

Les conditions affectées aux prêts avantageuses, notamment les conditions :

- Durée : les prêts sont consentis pour une période pouvant aller jusqu'à 25 ans.
- Taux d'intérêts : compris entre 3 ¼ % et 4 ¼%.
- Apport personnel : l'apport initial est de 20% du coût de la construction.

Au cours des premières années de son existence, la caisse d'épargne et de prévoyance fera preuve de dynamisme, en particulier en lançant un programme de construction de 60 000 logements, il est toute fois à relever qu'en matière d'attribution de logements, le rôle de la caisse d'épargne et de prévoyance sera rapidement détourné, les bénéficiaires des logements n'étant pas forcément ceux qui ont fait un effort d'épargne.

En complément à son activité de financement de l'immobilier, et pour bien marquer le caractère social de la caisse d'épargne et de prévoyance, la CNEP accorde des concours aux collectivités locales, sous différentes formes : prêts, avances, avals ou garanties lors des opérations d'émission d'emprunts lancées par les collectivités locales.

A titre indicatif, les prêts accordés aux communes connaissent un développement important par rapport aux ressources drainées par la CNEP (en 1966, 85% de ressources de la CNEP sont consacrées aux prêts des communes).

¹ Article 8-b de la loi n°64-227 du 10 août 1964 portant création et fixant les statuts de la CNEP.

² Article 8-c de la loi n°64-227 du 10 août 1964 : « intervenir pour faciliter le financement de la construction de logements notamment dans le cadre de programmes de logements ruraux exécutés par ou sous l'égide des collectivités locales ».

Tableau n°05 : prêts de la CNEP en millions de dinars¹

Années	Prêts accordés aux communes par la CNEP
1965	27
1966	34
1969	85

Il est à souligner le rôle de transformateur des liquidités dévolu à la caisse nationale d'épargne et de prévoyance qui, à partir de l'épargne liquide, finance des opérations à long terme comme l'immobilier pour les particuliers ou les programmes d'équipements pour les collectivités locales, vu sous l'angle de la transformation de liquidités, le rôle de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance est totalement différent de celui de la caisse algérienne de développement.

Telles sont les principales missions et activités de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance, à partir de 1970, avec la mise en œuvre des plans de développement, le rôle de la CNEP va connaître des aménagements substantiels, au même titre que les autres intermédiaires financiers.

Jusqu'à l'émergence des autres banques commerciales publiques à partir de 1966, le système bancaire algérien a fonctionné avec une :

- Banque centrale dont l'autorité sur le système bancaire est restée « théorique » et qui a joué le rôle d'une banque commerciale (financement du système autogéré) qu'une banque centrale.
- La caisse algérienne de développement CAD, est chargée essentiellement à consentir des crédits d'investissements.
- D'une présence importante des banques commerciales étrangères qui n'adhèrent pas à la politique de la banque centrale, qui appliquent abusivement la

¹ Source : P. Pascallon et J. F. de Laulanie, l'expérience monétaire algérienne, revue algérienne des sciences juridiques économiques et politiques, volumes VI n°04 décembre 1969.

réglementation des changes au profit d'une clientèle privée cherchant à évaluer ses capitaux d'Algérie¹.

- La caisse nationale de l'épargne et prévoyance qui collecte l'épargne des ménages et finance le logement.

3. Deuxième phase de restructuration 1966 – 1969

Cette phase est marquée par « l'algérianisation des banques commerciales étrangères » se trouvant sur le territoire national et qui ne peuvent intervenir dans le financement, compte tenu du statut juridique de nos entreprises.

La création des banques commerciales algériennes à partir de 1966, a permis au système de se restructurer, la création de ces banques n'a pas été faite selon la procédure de nationalisation comme pour les entreprises mais les banques nationales ont été constituées selon le « rachat des actifs des banques étrangères ».

En effet, en novembre 1967, l'avis 53 du ministère des finances retire aux banques étrangères l'agrément sur le plan des opérations de financement international.

Le retrait d'agrément ne laisse aux banques étrangères d'autres choix que de transiter par les banques commerciales nationales pour leurs opérations avec le reste du monde ou de céder leurs actifs aux banques nationales, c'est cette seconde solution qui est préférée dès 1968. Les banques commerciales nationales ont pris le contrôle de la totalité des établissements bancaires étrangers à l'exception de la banque populaire Arabe et de la compagnie Française de crédit et de banque dont les agences locales ont été absorbées ultérieurement par le crédit d'Algérie en 1967.

3.1. La banque nationale d'Algérie :

La création de la banque nationale d'Algérie le 13 juin 1966², répond en premier lieu, au souci de prendre en charge le financement du secteur socialiste.

¹ M. Benissad, économie de développement de l'Algérie sous développement et socialisme, 2^{ème} édition, OPU.

² La banque nationale d'Algérie a été créée par l'ordonnance n°66-178 du 13 juin 1966.

La BNA a démarré ses activités sur la base des structures des banques privées ayant cessé leurs activités en Algérie, comme :

- Le crédit foncier d'Algérie et de Tunisie CFAT.
- La banque nationale pour le commerce et l'industrie BNCI.
- Le crédit industriel et commercial.
- La banque de Paris et des pays bas.
- Le comptoir d'escompte de Mascara.

Contrairement à la caisse algérienne de développement et la caisse algérienne d'épargne et de prévoyance, créée en la forme d'établissement publics, la BNA est une société nationale régie par la législation sur les sociétés anonymes¹, elle est dirigée par un conseil d'administration comprenant, outre le président directeur général de la banque et le directeur général adjoint, quatre membres représentant les ministres de :

- L'agriculture et de la réforme agraire
- L'industrie et de l'énergie
- Commerce
- Travaux publics et de la construction

Il est à noter que la BNA est soumise au contrôle des services d'inspection de ministère des finances.

Au terme de son statut, la banque nationale d'Algérie devait assurer le service financier des groupements professionnels des entreprises et exploitations du secteur socialiste, du secteur public et participer en outre, au contrôle et leur gestion, instruments de la planification financière. Elle est chargée comme banque primaire d'exécuter la politique du gouvernement en matière de crédit à court terme et de collaborer avec les autres institutions publiques de crédits, en ce qui concerne le crédit à moyen et long terme².

¹Il est à noter que l'ordonnance n°75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce supprime la société anonyme.

² H. Rahel « le système bancaire algérien, monnaie-crédit et financement en Algérie », CREAD, 1962-1978.

La banque nationale d'Algérie est un élément stratégique de la planification financière. Elle a le monopole du financement du secteur agricole autogéré, qui dépendait avant sa création des avances de la banque centrale d'Algérie et du trésor.

Elle a aussi le monopole du financement de l'activité industrielle et commerciale, selon le principe de la spécialisation.

Ainsi la BNA, est devenue par la force des choses, la banque de l'agriculture et des sociétés nationales.

3.1.1. La banque nationale d'Algérie : Banque de dépôts

Comme l'indique l'article cinq de son statuts, la banque nationale d'Algérie est avant tout une banque de dépôts, dans le sens classique du terme.

En matière de collecte de ressources, elle peut recevoir du public des dépôts de fonds sous toutes les formes (fonds remboursables à vue, à préavis, ou à terme). De même qu'elle peut recevoir en dépôt tout titre ou valeur.

En matière de crédit, elle peut consentir toutes formes de prêts ou avances, pour elle-même ou en participation.

En matière d'opération avec l'étranger, elle traite toutes opérations de change, au comptant ou à terme, de commerce extérieur, d'emprunts, de prêt ou de nantissement.

Elle assure les opérations classiques, du service caisse pour le compte des entreprises ou des particuliers : paiement en espèces ou par chèques, virement, lettre de crédit, accreditifs, domiciliations et autres opérations de banque.

A titre indicatif, il est à noter que le volume des dépôts collectés par la BNA, représente près de 70% du total des dépôts de l'ensemble du système bancaire à la veille du lancement du premier plan quadriennal.

Tableau¹ : dépôts auprès de la BNA en millions de dinars

Dépôts	1968	1968
Dépôts auprès de la BNA	2809	3199
Total des dépôts auprès des banques	4072	4596

Du point de vue de la collecte des ressources, la BNA, est la première banque de dépôts en Algérie, il est de même si l'on prend le critère du total du bilan.

3.1.2. La banque nationale d'Algérie : Banque du secteur socialiste

Au-delà des fonctions qu'elle exerce en qualité de banque de dépôts, la banque nationale d'Algérie est surtout appelée à être un instrument de planification financière et à « exercer la politique du gouvernement en matière de crédit à moyen et à long terme² ».

A ce titre, elle a l'exclusivité du service financier des entreprises et exploitation du secteur socialiste et des groupements professionnels. Les offices des établissements publics, les sociétés nationales et leurs filiales ainsi que les sociétés mixtes sont tenues de domicilier leurs opérations bancaires auprès de la banque nationale d'Algérie.

3.1.3. La banque nationale d'Algérie : Banque de l'agriculture

A partir de 1967, la banque nationale d'Algérie prend le relais de la banque centrale d'Algérie pour le financement de l'agriculture. En 1968, elle aura le monopole du financement de ce secteur³.

La banque nationale d'Algérie a mis en place une organisation spécialisée pour remplir les trois missions qui lui sont assignées dans le domaine du financement du secteur agricole. Ces missions sont les suivantes :

¹ Source : le système bancaire algérien, A. NAAS.

² Article 5 des statuts de la banque nationale d'Algérie.

³ Ordonnance du 24 septembre 1968 va dissoudre la caisse algérienne de crédit agricole mutuelle CACAM, les caisses régionales et locales, la caisse centrale des sociétés agricoles de prévoyance SAP et la caisse des prêts agricoles pour charger la BNA, unique établissement du financement de toute l'agriculture.

- Exécuter la politique des pouvoirs publics, en matière de crédit.
- Assurer à titre exclusif le service financier des exploitations autogérées et des groupements professionnels.
- Participer au contrôle économique de ces exploitations et organismes.

Schématiquement, le traitement des opérations se déroule de la manière suivante :

Pour le secteur autogéré :

- Evaluation des besoins par l'étude des demandes de prêts de compagnie ou par l'examen du plan indicatif de fonctionnement.
- Contrôle de l'utilisation des fonds par mobilisation des crédits mensuels.
- Contrôle de la commercialisation (évaluation de la production et contrôle des quantités livrées).

Pour le secteur traditionnel :

- Instruction des demandes de prêts.
- Contrôle des remboursements par les organismes acheteurs des produits.
- Contrôle des utilisations des avances de nature (semence, approvisionnement...).
- Comme on peut le constater, compte tenu du rôle qui lui est assigné dans le domaine du financement de l'agriculture, l'action de la banque nationale d'Algérie est plus une action qui s'approche à un contrôle administratif qu'à une action de type bancaire. Il ne demeure pas moins que le volume des crédits distribués par la BNA, à l'agriculture est important, notamment par comparaison aux crédits accordés à l'ensemble de l'économie par le système bancaire (43% en 1969).

Tableau n°02¹ : Evolution de la BNA, crédits à l'agriculture en millions de dinars

Crédits	1967	1968	1969
Crédits BNA à l'agriculture	2 352	1 760	3 102
Crédits à l'économie du système bancaire	3 835	5 505	7 300
Part du crédit agricole dans les crédits à l'économie (%)	61%	23%	43%

Il n'est pas sans intérêt de faire le rapprochement entre les données des deux précédents tableaux pour relever qu'en 1969, les dépôts à la BNA arrivent à peine à couvrir les crédits accordés au secteur agricole :

- Dépôts auprès de la BNA : 3 199 Millions de DA.
- Crédits à l'agriculture : 3 102 Millions de DA.

Cette situation, qui grève la trésorerie de la banque nationale d'Algérie, ira en s'aggravant durant les décennies 70 et 80.

3.1.4. Les autres activités de la banque nationale d'Algérie

Dans le domaine industriel, la banque nationale d'Algérie, accorde essentiellement des crédits à court terme pour le financement des activités des sociétés nationales.

Il est également à souligner que la banque nationale d'Algérie finance les entreprises privées, les opérations commerciales avec le reste du monde des entreprises domiciliées auprès de ses guichets.

¹ Source : P. Pascallon et J. F. de Laulanie, l'expérience monétaire algérienne.

A l'image de la caisse algérienne de développement, la banque nationale d'Algérie est une banque multidimensionnelle, ce qui amené certains auteurs à affirmer que la banque nationale d'Algérie, est la banque de l'autogestion et des entreprises nationales, une banque de dépôts et une banque d'investissements, une banque tournée vers le marché intérieur et extérieur, c'est une banque polyvalente au sens propre, elle est bien ma banque nationale d'Algérie ¹», mais à l'instar de la CAD, elle ne possède pas les moyens pour atteindre ses objectifs, notamment en matière de ressources.

3.2. Le crédit populaire d'Algérie CPA

La création du « crédit populaire d'Algérie », CPA, fut le 29 décembre 1966², va permettre la poursuite de la formation du système bancaire, cette banque, constituée par la fusion de cinq banques populaire étrangères notamment :

- Banque populaire commerciale et industrielle d'Alger BPCIA.
- Banque populaire commerciale et industrielle d'Oran BPCIO.
- Banque populaire commerciale et industrielle de Constantine BPIC.
- Banque régionale commerciale et industrielle d'Annaba BRIA.
- Banque régionale du crédit populaire d'Alger BRCPA.

Les structures du crédit populaire d'Algérie ont par la suite, été renforcés par la reprise de :

- Banque mixte Algérie – Misr.
- Société Marseillaise de crédit.

Bien plus tard, en 1972, le patrimoine de la compagnie française de crédit et de banque CFCB a été transféré au crédit populaire d'Algérie CPA.

La banque populaire arabe BPA, dernière banque privée autorisée à exercer en Algérie, a été reprise par le crédit populaire d'Algérie CPA.

¹ P. Pascallon, le système monétaire et bancaire Algérie, revue banque n°289, octobre 1970.

² Ordonnance n°66/366 du 29 décembre, ses statuts ont été arrêtés par l'ordonnance n°67/78 du 11 mars 1967, dans les dispositions générales de ses statuts, le CPA est conçu comme banque générale et universelle.

Bien que créé à la fin de l'année 1966, le crédit populaire d'Algérie n'a eu ses statuts que plusieurs mois après, en mai 1967¹.

A l'instar de la banque nationale d'Algérie, le crédit populaire d'Algérie est une société nationale mais son statut ne stipule pas que la législation sur les sociétés anonymes lui est applicable, le crédit populaire d'Algérie est dirigé par un conseil d'administration comprenant en outre, le président directeur général, et un directeur général adjoint, quatre conseillers représentant les ministres de : tourisme – transports – commerce – l'industrie et de l'énergie.

Comme pour la BNA, le CPA est soumis au contrôle de services de l'inspection du ministère des finances qui exerce un pouvoir de tutelle.

A cet égard, il est à mentionner que la tutelle du ministère des finances est plus marquée que pour la banque nationale d'Algérie.

L'examen des statuts du crédit populaire d'Algérie, montre que c'est un intermédiaire financier, est une banque de dépôts dont la mission générale consiste à promouvoir le secteur tertiaire...

3.2.1. Le crédit populaire d'Algérie : Banque de dépôts

Concernant l'activité entrant dans le cadre de la fonction de banque de dépôts, les missions du crédit populaire d'Algérie, sont pratiquement identiques à celles de la banque nationales d'Algérie.

A titre indicatif, comme l'indique les données ci-après², il est à relever que le volume des dépôts collectés par le crédit populaire d'Algérie, au cours du plan triennal, ne représente que 10% du total des dépôts effectués auprès du système bancaire.

Volume des dépôts	1968	1969
Dépôts auprès du CPA	381	521
Dépôts auprès des banques	4 072	4 596

¹ Ordonnance n°67-78 du 11 mai 1967 relative aux statuts du crédit populaire d'Algérie.

² Source : BNA.

3.2.2. Le crédit populaire d'Algérie : Banque du secteur tertiaire

La mission générale du crédit populaire d'Algérie à traiter non seulement la promotion du secteur tertiaire mais également à d'autres activités, il est chargé de financer :

- L'hôtellerie et le tourisme.
- L'artisanat
- Les professions libérales
- La pêche et les activités annexes
- Les petites et moyennes entreprises PME du secteur privé et autogéré

Il est chargé, en outre du financement des ventes à tempérament et du crédit à la consommation, dans ce cadre, il est habilité à accorder des crédits pour la réinsertion des moudjahidines.

Enfin, le crédit populaire d'Algérie est chargé d'apporter son concours à l'état et aux collectivités publiques. Cette mission confiée au crédit populaire d'Algérie, n'est pas sans rappeler les missions similaires relevées lors de l'examen de l'activité de la caisse algérienne de développement et la caisse d'épargne et de prévoyance.

3.3. La banque extérieure d'Algérie

Avec la création de la banque extérieure d'Algérie le 10 octobre 1967, dernière phase du processus de prise en main des banques, le système bancaire national va revêtir une forme qui ne connaîtra pratiquement pas de changement pendant plus d'un quart de siècle.

Elle a été créée suite à la fusion de :

- Le crédit lyonnais
- La société générale
- La Barclays limites
- Le crédit du nord
- La banque industrielle de l'Algérie et de la méditerranée.

La BEA a pour mission principale de faciliter et développer les relations bancaires et financières de l'Algérie avec le reste du monde.

Dans sa forme, son administration et son contrôle, la banque extérieur d'Algérie, dispose d'un capital qui est entièrement souscrit par l'état, elle présente les mêmes caractéristiques que le crédit populaire d'Algérie.

La banque extérieur d'Algérie est dirigée par un conseil de direction comprenant le président directeur général et le directeur général adjoint, trois conseillers présentés respectivement par :

- Le ministre des affaires étrangères
- Le ministre de l'industrie et de l'énergie
- Le ministre du commerce
- La banque extérieur d'Algérie est placée sous tutelle du ministère des finances et soumise au contrôle des services de l'inspection de ce ministère.

3.3.1. La banque extérieure d'Algérie : Banque de dépôts

Entant que banque de dépôts, la banque extérieure d'Algérie est habilitée à effectuer toutes opérations bancaires, à l'instar des autres banques commerciales, le tableau ci-après fait ressortir le volume des dépôts collectés par la banque extérieur d'Algérie.

Tableau n°01¹ : dépôts auprès de la BEA

Volume des dépôts	1968	1969
Dépôts auprès de la BEA	882	875
Total des dépôts auprès des banques	4 072	4 596

Du point de vue de la collecte des ressources, la banque extérieure d'Algérie a drainé 20% des dépôts collectés par l'ensemble du système bancaire durant la période couverte par le plan triennal. Dans le même ordre d'idées, et pour situer la place de la banque extérieure d'Algérie représente également 20% du total bilan des banques commerciales.

¹ Source : FMI statistiques financières internationales

La banque extérieure d'Algérie assure comme toute banque commerciale, la fonction classique de collecte de dépôts, elle a pour mission principale de financer le commerce extérieur.

3.3.2. La banque extérieure d'Algérie : Banque du commerce extérieur

La mission principale de la banque extérieure d'Algérie est de « faciliter et de développer les apports économiques de l'Algérie avec les autres pays dans le cadre de la planification financière¹ ».

Ainsi, comme pour la banque nationale d'Algérie, on retrouve au niveau de la banque extérieure d'Algérie l'idée de faire de cet établissement bancaire un instrument au service de la planification financière². Le caractère spécialisé de l'activité de la banque extérieure d'Algérie est affirmé dans la mesure où cette banque est appelée à être la banque du commerce extérieur pour la réalisation de cette mission, la BEA prévoit la mise en œuvre de diverses actions, en particulier :

- La promotion des transactions commerciales avec l'étranger en donnant sa garantie ou son aval.
- La mise en place d'un système d'assurance-crédit à l'exportation, il est à relever que vingt cinq ans plus tard, ce système ne sera pas encore créé.
- La mise en place d'un service central des renseignements commerciaux sur l'étranger et un service de promotion des opérations commerciales avec l'étranger.
- La création de filiales à l'étranger, la prise de participations dans des banques existantes ou bien encore la création d'entreprises destinées à promouvoir l'expansion du commerce extérieur algérien, la BEA a en effet, créée des filiales à l'étranger (cas de la banque internationale arabe BIA-banque algéro-libyenne dont le siège est paris) et prise de participation dans la capital des banques étrangères (cas de l'union des algéro-française UBAF) la promotion du commerce extérieur algérien est par contre une action qui a été perdue de vue.

¹ Article 5 des statuts de la BEA.

² Il est à rappeler que la BEA a été créée lors de la première année de la mise en œuvre du plan triennal 1967.

Dotées de fonds fournis par l'état, ces trois banques agissant selon les directives du ministère des finances. Elles peuvent se présenter comme « des centres financiers spéciaux » du système économique que l'état entrepreneur dirige.

A la fin de 1968, il existe pratiquement 129 guichets bancaires repartis dans la région d'Alger, avec une forte concentration à Alger (65 guichets), dans l'oranais et le constantinois (35 guichets dans chaque région).

Durant cette période, on remarque déjà la spécialisation fonctionnelle de chaque banque qui sera réglementée par la suite, par la loi des finances 1970.

En effet, chaque banque intervient dans un secteur bien déterminé :

- La BEA est spécialisée dans le financement des opérations bancaires et financières avec l'étranger pour les entreprises qui sont en relation avec le marché étranger.
- Le CPA intervient dans le financement des PME du secteur privé et autogéré.
- La BNA est chargée du financement des grandes entreprises nationales et du secteur agricole.

Ces trois banques n'octroient que des crédits à court terme.

- La CAD intervient dans le financement des investissements à moyen et long terme (non compris à l'agriculture et le bâtiment).

Dans les faits, cette spécialisation des banques reste à l'été théorique, de plus, P. Pascallon parle de « chevauchement de compétences » entre les trois banques commerciales.

En effet, on relève l'intervention du CPA dans le financement de l'agriculture des places où la BNA n'est pas présente, où la BEA qui passe des opérations de banques avec des entrepreneurs dont l'activité les destine à s'adresser au crédit populaire d'Algérie.

4. Troisième phase de restructuration 1970 – 1981

Cette période est plus marquée par la réforme des mécanismes financiers, que par la création ou la transformation du système bancaire, néanmoins durant cette période, la CAD qui est un simple agent d'exécution du trésor se transforme en 1972 en banque algérienne de développement BAD. Cette restructuration rentre dans le cadre des réformes de 1970 – 1971.

En effet, la stratégie choisie par le pays pour développer l'économie consiste au lancement des différents plans quadriennaux (1970-1973, 1974-1977), ainsi la mise en place de ces plans s'est traduite par la planification financières consistant à centraliser les ressources financières et à les distribuer sous forme réglementée en faveur des investissements.

Jusqu'à la fin de 1969, les banques primaires sont exclues du financement des investissements. Ces derniers sont financés par le trésor.

Ce genre de financement a des répercussions négatives sur le plan économique et monétaire comme le souligne le document du crédit 1971 du ministère des finances.

Dans ce document le ministre relève que pendant cette période, les banques cédaient leurs disponibilités du trésor qui les mettait à la disposition des entreprises. Lesquelles au surplus, avaient recours à l'extérieur sans pouvoir juger objectivement les effets de leur décisions sur l'équilibre général de la balance de paiement.

Dans un tel système l'institut d'émission se voyait mis en quelque sorte hors circuit puisque les banques n'avaient pas besoin de faire appel à ses concours et que le niveau et les effets de l'endettement du pays lui étaient inconnus de même l'activité bancaire s'orientait vers des placements autres que ceux décidés par le gouvernement et favorisaient ainsi la création des déséquilibres, certes cette situation a été en partie la cause des conditions dans lesquelles le système bancaire a été pris en charge par l'Etat ainsi que le reflet des lacunes dans la conception de l'ensemble du système bancaire et financier¹.

Pour remédier à cette situation et coopte tenu de l'ampleur des programmes d'investissements, donc de l'importance des ressources financières que les pouvoirs

¹ Document crédit 1971, ministère des finances.

publics ont décidé de procéder à la refonte du financement des investissements des entreprises publiques.

4.1. Nouvelles mesures arrêtées par la loi des finances 1970 – 1971 :

Cette loi des finances a permis de redéfinir les nouvelles modalités d'intervention du trésor et du système bancaire, la refonte des mécanismes financiers consistent :

4.1.1. L'intervention des banques dans le financement à court et à long terme :

La masse des investissements à réaliser par les entreprises nécessite un mode de financement approprié.

En effet, l'Etat ne peut prendre en charge tous les financements des investissements, sur le budget du trésor, la loi des finances 1970 – 1971 autorise les banques à intervenir sous forme de crédits à court et moyens terme dans le financement des investissements planifiés.

➤ Le crédit d'investissement

Après avoir décidé d'un projet d'investissement, l'entreprise le soumet à son ministère de tutelle qui le transmet au secrétariat d'état au plan pour obtenir la décision d'individualisation qui sera suivie d'un plan de financement que la banque algérienne de développement BAD élabore en collaboration avec les banques commerciales. Ce comité technique étudie le dossier de financement, au niveau de la BAD, et donne son accord en tenant compte des éléments suivants :

- La remboursabilité financière de chaque projet
- Les contraintes indépendantes de l'entreprise
- La capacité financière de l'entreprise

Les crédits accordés par les banques commerciales sont sous garanties de bonne fin de l'état, le trésor donne donc implicitement sa caution à tous les crédits d'investissements reçus par les entreprises publiques et l'agriculture socialiste de la part des banques commerciales nationales.

Dans le cas où l'entreprise ne rembourse pas ses annuités, la banque commerciale demandée au trésor le règlement de cette dette, la régularisation de cette opération sera faite sur présentation de l'entreprise à la banque d'un échéancier qui résultera d'un réajustement des capacités de remboursement sur la base d'un plan de restructuration (consolidation de la dette d'une entreprise ayant des difficultés financières passagères) ou d'assainissement (transformations des dettes en dotations) pour les entreprises ayant des difficultés financières permanentes et dont le gouvernement a étudié le dossier.

➤ Le crédit d'exploitation :

La banque étudie et analyse le plan annuel de financement établi par les entreprises, à partir des résultats de l'analyse de ce document et des documents comptables (bilans, compte de résultats) la banque décide de l'octroi de crédit, les banques ont le pouvoir de recalculer le montant des crédits d'exploitation suivant leur propre estimation.

4.1.2. Suppression de l'autofinancement des entreprises et interdiction de crédits inter-entreprise :

La loi des finances de 1970 oblige les entreprises publiques à verser la valeur correspondante à leur cotation aux amortissements et aux réserves dans un compte bloqué auprès du trésor. À partir de 1972, cette obligation se traduit par la souscription de bons d'équipements par les entreprises au niveau du trésor, rémunérées au taux 5%.

Ces surplus dégagés par les entreprises leur permettaient auparavant de se financer elles-mêmes, certains investissements sans recourir aux procédures de la planification.

L'obligation de souscription de bons d'équipements, élimine toute possibilité d'autofinancement et aggrave la situation des entreprises déficitaires.

De plus, l'interdiction aux entreprises d'accorder des prêts et avances mutuellement élimine la possibilité d'autofinancement des entreprises, cette mesure vise à renforcer le contrôle des entreprises par le système bancaire qui gère la situation financière de l'entreprise.

4.1.3. L'institution d'une contribution spéciale au budget de l'état

Cette contribution n'est assimilée ni au profit que peut dégager l'entreprise ni à l'impôt sur le bénéfice. Elle est assimilée au coût du capital dont dispose l'entreprise, le chef de l'état précisait qu'elle devrait être calculée en fonction du capital qui lui a été confié¹.

Supprimée en 1976, cette contribution spéciale représente des proportions importantes dans le budget du trésor :

(En millions de DA)²

	1968	1969	1973	1974	1975	1976
Recette du budget de l'Etat	4 568	5 688	11 067	23 439	25 052	26 215
Contribution spéciale	351	705	713	1 524	1 073	121
Contribution / recette %	20%	31%	31%	6.50%	4%	0%

Chaque année, le montant de la contribution est fixé par la loi des finances. Ce montant est calculé par référence à un taux fixé par la loi des finances, qui est lié au chiffre d'affaires pour les entreprises dont l'activité commerciale est consécutive à l'exercice d'un monopole.

Pour les entreprises industrielles le calcul se fait par unité de production à partir du compte d'exploitation et des valeurs des immobilisations et des amortissements effectués, dans ce cas même une entreprise déficitaire doit payer une contribution pour ses unités qui ont réalisé des bénéfices.

Cette contribution supprimée en 1976, n'a jamais été acceptée par les entreprises publiques qui la considèrent comme une pénalisation.

¹ A. Bouyacoub, les mécanismes financiers et les entreprises publiques, dans monnaie-crédits et financement en Algérie de 1962-1987, CREAD.

² Source : séries statistiques, rétrospective 1962-1987, ONS, n°24.

4.1.4. L'obligation de domiciliation auprès d'une banque unique :

L'article 8 de la loi des finances 1970, fait obligation à toutes les entreprises publiques de concentrer leurs comptes bancaires ainsi que leurs opérations bancaires d'exploitations au niveau d'une seule banque, la répartition des sociétés nationales par banque est faite selon la décision ministérielle.

Cette mesure permet au système bancaire (banque primaire) de renforcer leur contrôle.

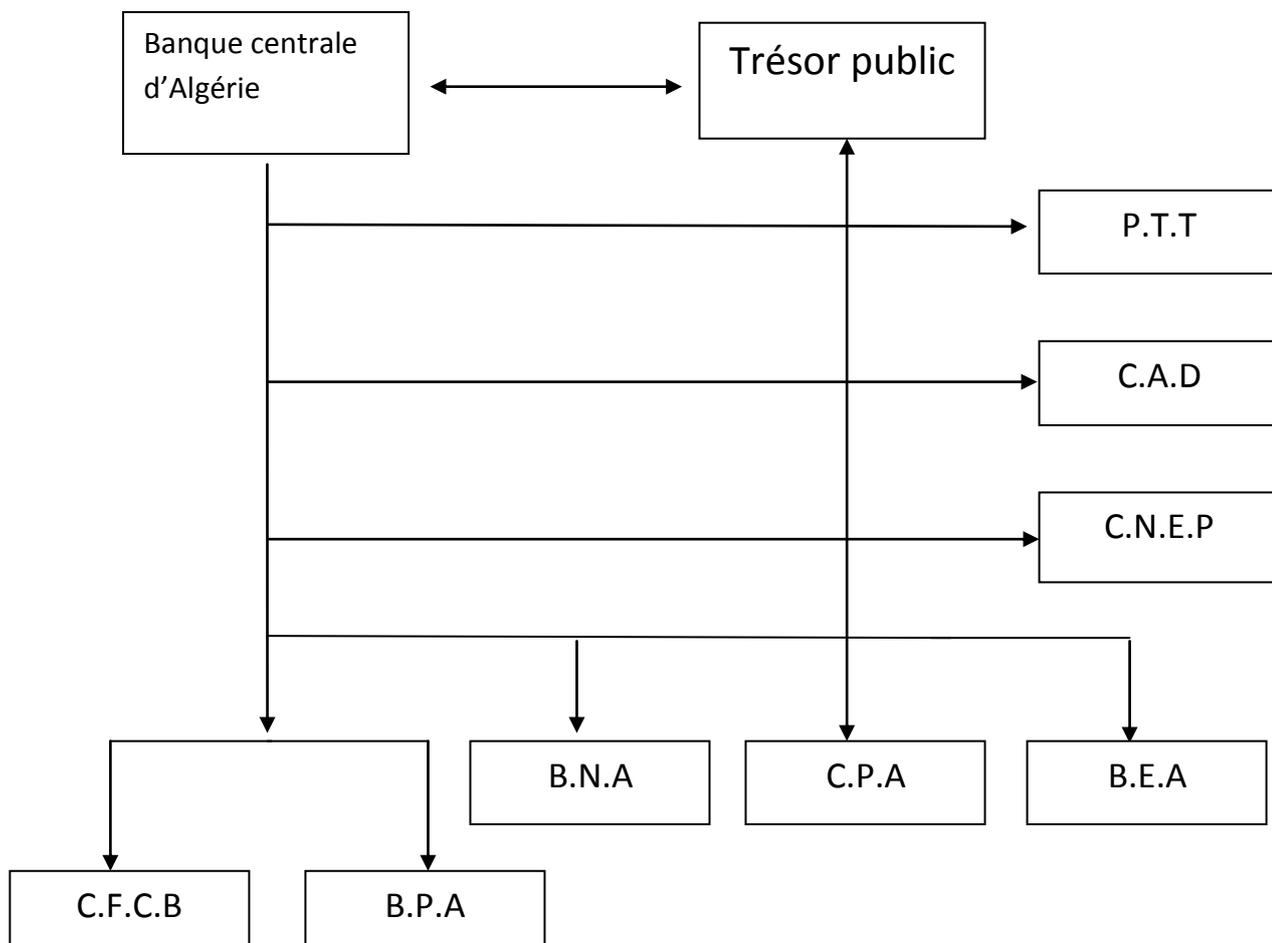
A cet effet le ministre des finances déclare que le contrôle des banques sur l'activité des entreprises par l'intermédiaire de crédit et la surveillance des opérations financières constitue, si le seul moyen, du moins l'instrument le plus efficace pour encadrer la production et provoquer les décisions des instances compétentes, dans le but est d'améliorer les performances.

4.1.5. Autres mesures :

Durant cette période de 1970-1981, d'autres mesures ont été arrêtées par les différentes lois de finances notamment :

- La réglementation des crédits externes : depuis 1972, les banques commerciales peuvent apprécier l'opportunité de l'endettement externe du secteur productif public.
- La mise en place de nouveaux mécanismes de la fiscalité directe.
- La loi de finances de 1974, institue les paiements de l'impôt sur le bénéfice dégagé par chacun des établissements.

Schéma du système bancaire national à la veille du plan quadriennal 1970-1973¹



Durant cette période qui couvre la planification, le système bancaire national est soumis aux impératifs du plan pour ce qui est des ressources et de distribution du crédit. Il est soumis aux exigences de la tutelle du ministère des finances ainsi qu'aux contraintes de l'organe central de la planification et des principes de la gestion socialiste des entreprises.

Dans un environnement aussi contraignant, les différentes composantes du système bancaire vont perdre progressivement toute autonomie. Il en va de même pour la banque centrale qui devient progressivement une institution sous l'emprise directe du pouvoir exécutif.

¹ Source : A. Naas, le système bancaire algérien

Parmi les mesures prises dans le sens de la perte de l'autonomie de l'institut d'émission au pouvoir exécutif, on peut relever :

- Le non renouvellement des membres du conseil d'administration de la banque centrale lorsque le mandat des premiers conseillers est arrivé à terme, de ce fait, le pouvoir exécutif et par le biais du ministère des finances et de l'organe central de la planification, se sont substitués au conseil d'administration.
- Application à partir de 1970, de la charte sur la gestion socialiste des entreprises assimilant ainsi la banque centrale à une entreprise publique socialiste.
- La suspension du poste de directeur général (le DG est désigné par le président de la république) qui est remplacé, en 1982, par deux vice-gouverneurs, nommé par une simple décision du ministère des finances.

La soumission du système bancaire national à l'organe central de la planification, au début de la décennie 70, était nécessaire compte tenu de la faiblesse de l'épargne nationale d'une part, et des objectifs de développement économique, notamment en matière de financement des bases de l'industrialisation, d'autre part, le schéma de financement retenu et l'organisation bancaire qui en a découlé ont été confrontés, dès le second plan quadriennal, au dysfonctionnement de l'économie et à une allocation peu rigoureuse des ressources.

Cette situation aurait dû engendrer une réforme du financement de l'économie et du système bancaire. Cette réforme interviendra bien plus tard sous la pression d'autres chocs, notamment des chocs extérieurs.

5. Quatrième phase de restructuration 1982-1988 :

Trois grands événements marquent cette phase :

- La création de la banque agricole et développement local et rural
- La restructuration des entreprises
- La promulgation de la loi bancaire

5.1. Extension du système bancaire :

Le développement économique a engendré la multiplication des tâches et l'accroissement des besoins financiers aux quels les banques existantes ne peuvent satisfaire dans l'immédiats, ainsi des goulots d'étranglements ont apparus dans la gestion du financement de l'économie.

Pour faire face à cette situation, les pouvoirs publics ont pris un certain nombre de mesures, notamment l'informatisation des activités bancaires et la création de deux nouvelles banques spécialisées issues de la restructuration de la banque nationale d'Algérie et du crédit populaire d'Algérie.

La banque agricole, spécialisée dans le financement de l'agriculture

La banque des collectivités locales, spécialisées dans le financement des unités économiques régionales et locales.

5.1.1. Création de la banque agricole et du développement rural BADR :

Créée le 13 mars 1982, la BADR est chargée et spécialisée du financement des activités agricoles, agro-industrielles, issue de la restructuration de la BNA, la BADR a repris les activités de cette banque, elle constitue un instrument de la mise en œuvre de la planification dans ces différents secteurs.

Il est à noter que la décision de création d'une banque de l'agriculture a été prise au comité central du parti du FLN réuni en séance ordinaire en 1978¹.

La création de la BADR a permis de mettre en place des procédures de financements du secteur agricole pour améliorer les performances de celui-ci.

¹ Mourad GOU MIRI, revue fric-éco n°10, 1988.

L'organisation de la banque agricole s'inspire des principes de la charte sur la gestion socialiste des entreprises. Elle est placée sous la tutelle du ministre des finances et dirigée par un conseil de direction comprenant :

- Le directeur général de la banque
- Deux directeurs adjoints
- Six conseillers représentant les ministères concernés directement par le développement de l'agriculture.

Au plan de fonctionnement, la banque de l'agriculture exerce les mêmes prérogatives que les trois autres banques nationales telles qu'elles découlent de la planification.

En fait la création de la BADR, spécialisée aussi dans le financement des investissements à long terme, peut être assimilée à une opération de déconcentration d'une partie de l'activité de la BNA, au plan fondamental, la création d'une nouvelle banque ne modifie pas l'organisation et le fonctionnement du système bancaire national.

5.1.2. Création de la banque de développement local BDL :

Créée le 30 avril 1985, la banque de développement local a pour mission le financement de développement des collectivités locales.

Issue de la restructuration du CPA, prend en charge une partie des structures et des activités de cette banque, à savoir l'octroi de crédits aux entreprises et aux établissements à caractère économique sous tutelle des wilayas et aux communes. La BDL est aussi chargée de financer les investissements planifiés des collectivités locales.

Comme pour le cas de la banque de l'agriculture, la création de la banque des collectivités locales est une opération qui a consisté à déconcentrer des parties de l'activité du CPA. Cette nouvelle création n'a pas eu pour effet de modifier l'organisation et le fonctionnement du système bancaire tel qu'il a été réaménagé pour être au service de la planification.

Le passage de trois banques primaires de 1969 à cinq Banques en 1988, est le résultat de la restructuration beaucoup plus interne du système bancaire.

En effet, la création d'une banque s'est faite au détriment des banques existantes, les activités exercées par la banque nouvellement créée ne sont entre autre qu'une partie

des activités de la banque déjà existante, de plus même le réseau demeure quasi stable, étant donné que la nouvelle banque hérite du réseau de l'ancienne banque.

Finalement, l'environnement politico-économique existant (économie planifiée) ne peut stimuler la création de nouvelles banques, de nouvelles activités bancaires (crédits à la consommation) compte tenu de l'absence de la concurrence, ceci s'est traduit pendant cette période (1962-1988) par la spécialisation de chaque banque dans le financement de secteur bien déterminé, c'est ainsi que :

- a. La banque extérieure d'Algérie est chargée du financement du secteur de l'énergie et du transport maritime.
- b. La banque nationale d'Algérie prend en charge le secteur des industries légères et des services.
- c. Le crédit populaire d'Algérie, s'est spécialisé dans le secteur des industries légères et des services.
- d. La banque de l'agriculture et du développement rural, a le monopole du secteur agricole.
- e. La banque du développement local s'intéresse au secteur de la petite et moyenne entreprise PME.
- f. La caisse nationale d'épargne et de prévoyance, finance le logement.
- g. La banque algérienne de développement, chargée du financement des investissements planifiés à long terme.

A la fin de cette période, le nombre d'agences du système bancaire algérien est de 737, qui se répartissent comme suit¹ :

Banques	1980	1981	1982	1983	1986
B.C.A	19	19	19	30	42
B.N.A	187	191	72	99	135
B.A.D.R	-	-	142	177	212
B.E.A	30	32	36	52	61
C.P.A	80	87	94	108	80
B.D.L	-	-	-	-	105
C.N.E.P	60	69	74	85	102
TOTAL	376	398	437	551	737

5.2.La restructuration des entreprises :

Cette opération a été faite dans le but d'améliorer les performances économique et financières des entreprises potentielles existantes. Elle est envisagée dans le cadre de la réorganisation de l'économie pour :

- Améliorer les conditions de fonctionnement.
- Assurer une meilleure maîtrise de l'appareil productif
- Obliger les entreprises à réaliser les objectifs qui leur sont assignés.

Dans les premières années, les pouvoirs publics attachent beaucoup d'importance à l'acte d'investir qu'à l'aspect organisationnel, en effet, durant cette période, les formes d'organisation des entreprises en grosse unités de production, sont à l'origine de concentration des structures et de centralisation de la gestion, de plus l'intervention de l'état par le biais des ministères de tutelles n'ont fait qu'accentuer le phénomène bureaucratique et ont désorienté complètement l'entreprise de sa mission fondamentale qu'est la production et la création de la valeur ajoutée nécessaire aux développements économiques.

¹ Source : Afric Eco n°10, 1988.

Les entreprises de grandes tailles nécessitent généralement des gros investissements (la mobilisation des fonds colossaux), les retards accumulés dans la réalisation de ces investissements engendrent des surcoûts dus aux délais de réalisation et au recours aux financements extérieurs.

Cet état de fait est à l'origine du déséquilibre financier des entreprises nationales et l'importance de leur endettement, ainsi, pour alléger l'endettement de ces entreprises et afin d'améliorer la productivité et d'assurer l'utilisation rationnelle des moyens humains et financiers, la restructuration des entreprises s'est faite en deux étapes :

- Restructuration organique
- Restructuration financière

➤ Restructuration organique :

Cette opération consiste à éliminer les aspects négatifs de l'organisation, ainsi la taille trop grande atteinte par les entreprises nationales, la concentration des cadres dus au sein des sièges et l'emploi d'une grande partie des effectifs dans les activités non directement liées à la production, se sont traduites par la lourdeurs dans le fonctionnement des entreprises et par l'inefficacité en engendrant une certaine opacité de la gestion financière, rendu plus difficile l'application du principe de la décentralisation.

Les difficultés créées par l'organisation inadaptée des entreprises ont été aggravées par les ingérences de l'administration chargée de la tutelle dans la gestion de l'organisation interne des entreprises¹ afin de mettre un terme à toutes ces tendances négatives, le congrès extraordinaire de juin 1980, décide de la réorganisation globale des entreprises notamment :

- Une simplification d'une définition plus précise de la mission de chaque entreprise
- L'adoption de ses champs d'activités aux objectifs planifiés qui lui sont assignés
- La prise en charge par des structures spécialisées distinctes de celle de la production, des fonctions de développement et de commercialisation sauf contraintes techniques et économique prouvées.

¹ A. BRAHIMI, l'économie algérienne édition OPU, 1991.

- La décentralisation et le renforcement des moyens de réalisation
- Une meilleure répartition des compétences en matière de commerce et de distribution entre les différents opérateurs nationaux.

Engagé en février 1981, cette opération de restructuration s'est soldée par une multiplication de nombre d'entreprises publiques.

A la fin de l'année 1982, le nombre d'entreprises publiques est passé de 150 en 1982 à 480 en 1982/1983, comptant 2079 unités.

Ces entreprises sont progressivement mises en place jusqu'en 1984, date à laquelle un comité national de restructuration des entreprises est installé et chargé de suivre, d'identifier les difficultés de mise en œuvre et de trouver les solutions pratiques et de proposer des mesures dites d'accompagnement.

➤ La restructuration financière :

Parmi ces mesures d'accompagnement la restructuration financière qui a pour objectif l'assainissement des situations négatives antérieures (résorptions des déficits annuel au cours de la période précédente des entreprises) par :

- L'accord aux entreprises publiques des subventions du trésor (sous forme de concours définitifs).
- La transformation des dettes à long terme sur fonds du trésor et ou des prêts à moyen terme sur fonds bancaire.

Il est à noter que chaque entreprise restructurée devait passer une convention avec sa tutelle et les administrations dites horizontales (plan, finances et commerces).

Ainsi que la mise en œuvre d'une série de mesures tant au plan interne pour permettre à l'entreprise de réaliser des gains de productivité compte tenu de l'existence d'énormes réserves de productivités non encore exploitées qu'au plan externe grâce au réaménagement des instruments d'encadrement de l'économie pour rétablir de manière durable les équilibres de structures financières, de gestion et de trésorerie.

Le déséquilibre financier constaté est dû d'une part aux conditions de fonctionnement de l'entreprise, tels que les surcoûts des investissements induits par l'allongement des délais de réalisations, la réévaluation des projets, les surcoûts

d'exploitation, résultats de la faiblesse de la productivité de travail et de capital et aux coûts élevés des matières et des moyens de production, d'autre part à l'environnement de l'entreprise tels que les prix fixés à des niveaux faibles de coûts de production, la multiplication des impôts, l'importance de crédits.

Pour remédier à cette situation, l'entreprise élabore son plan de restructuration financière sur la base des données financières et comptables (prévisions de cash flow de l'entreprise).

Une fois adopté par le gouvernement, il est suivi de signature d'une convention de restructuration financière et comptable qui comprend à la fois les obligations de l'entreprise à savoir :

- a. Les engagements pris pour augmenter la production.
- b. Améliorer la productivité.
- c. Assurer une meilleure gestion des stocks et des créances (mesures internes) et celles de l'état qui consiste à doter l'entreprise d'un fond social et d'un fond de roulement.

De 1983 à 1987, le gouvernement a adopté les plans de restructuration financière de 300¹ entreprises nationales, au cours de cette période, la somme de 60.5 milliards de dinars a été dégagée comme suit² :

Unité : milliards de DA.

	Consolidation des résultats	Consolidation des dettes à long terme	Apport budgétaire	Concours à L. T. trésor	Concours à M. T. banques	Total
Concours définitifs	2	24.5	7.7	-	-	34.2
Concours temporaires	-	-	-	19.2	7.1	26.3
Total	2	24.5	7.7	19.2	7.1	60.5

¹ Office nationale des statistiques.

² Tableau confectionné à partir des données, l'économie algérienne.

Les restructurations organiques et financières des entreprises publiques constituent, en fait, une vaste opération de décentralisation des entreprises qui ne procède pas à la mise en œuvre d'une politique macroéconomique, de politiques industrielles ou sectorielles, des résultats d'un audit externe ou d'une analyse des activités et des performances économiques et financières des entreprises. Ces restructurations résultent d'un schéma décidé par le « centre » qui est appliqué de façon mécanique et uniforme sans tenir compte du secteur d'activité ou la nature de l'entreprise restructurée.

Dans le schéma retenu pour la restructuration des entreprises publiques, les décisions stratégiques continuent à relever, probablement plus que par le passé, de l'administration centrale, en particulier pour ce qui concerne les investissements et les choix des investissements, l'allocation des ressources financières, la fixation des prix des biens et services, l'organisation de l'entreprise, sa politique salariale voire même la fixation des effectifs du siège et des unités des entreprises, en d'autres termes, sur le plan de gestion et de l'autonomie, l'entreprise socialiste est en régression par rapport à la société nationale.

La restructuration organique et financière des entreprises, effectuée au début de la décennie 80, n'a pas en fait été élaborée à partir d'un cadre macroéconomique de références, un tel cadre aurait pu englober plusieurs volets tels que :

- a. Des réformes de structures
- b. La révision de schéma de financement de l'économie
- c. La transformation des relations régissant les entreprises et les banques, à cet effet il est à rappeler que depuis 1981, le découplage des banques auprès de la banque centrale revêt un caractère permanent qui est révélateur des problèmes structurels vécus par un grand nombre d'entreprises publiques.

5.3. La promulgation de la loi bancaire :

La loi relative au régime des banques et du crédit promulguée le 19 août 1986, définit le cadre institutionnel et fonctionnel de l'activité bancaire, cette loi revêt un caractère plus technique que politique¹ comme le souligne le représentant du gouvernement à l'APN.

¹ Boumediene Abderrahmane, revue de C.E.N.E.A.P, n°09, 1986.

Comme nous l'avons décrit, le secteur bancaire n'est pas suffisamment associé à la détermination des besoins de financement, à la fixation des taux d'intérêts et aux échéances de remboursement, toutes ces modalités sont également centralement définies et arrêtés par la tutelle concernée.

La il s'agit de l'autonomie relative au système bancaire à travers la promulgation de la loi bancaire de 1986, du désengagement du trésor pour le financement des investissements au profit des banques et d'une décentralisation partielle des pouvoirs de décision en matière d'investissement des autorités centrales vers les banques et entreprises.

La loi bancaire n°96-12 du 19/08/1986, va s'inscrire dans le cadre de la politique progressive des réformes économiques, son application ne s'est faite qu'à partir de premier janvier 1988, après modification des statuts de la banque centrale d'Algérie, cette nouvelle loi bancaire va transformer le paysage bancaire au niveau des fonctions et du niveau de la configuration du système bancaire.

5.3.1. La définition des opérations bancaires :

Pour permettre aux banques une plus grande liberté dans leurs activités bancaires (collecte de fonds, l'octroi de crédits...), la loi bancaire ne fait pas de distinction en terme d'origine de fonds (public ou privé) qu'en terme de durée (moyen ou long terme), comme elle donne la possibilité aux autres établissements spécialisés, non bancaire d'émettre dans le public des emprunts.

- a. En ce qui concerne les opérations de changes celle-ci concerne toutes les opérations sur monnaie et devises à condition qu'elles soient effectuées pour le compte de l'entreprise.
- b. Pour drainer le maximum d'épargne souvent thésaurisée, la loi bancaire n°86-12 donne la possibilité aux banques algériennes de prendre des actions et d'accorder des prêts de longue durée.
- c. En plus de ces possibilités d'élargissements des actions des banques, la loi bancaire comprend d'autres dispositions : tel que le droit à la libre disposition d'un compte, le secret bancaire...

5.3.2. La nouvelle configuration :

Pour assurer l'exécution cohérente et progressive du plan national de développement, les pouvoirs publics, ont décidé de mettre en place un plan national de crédit qui est la traduction financière des objectifs et des moyens du plan de développement.

Pour ce faire, deux grands types d'institution sont chargés de l'exécution et du suivi du plan national de crédit, à cet effet la loi bancaire définit :

➤ Les institutions bancaires :

Trois grandes catégories coexistent pour assurer une autonomie relative aux institutions bancaires :

- La banque centrale
- Les banques, établissements de crédits à vocation générale
- Les établissements de crédits à vocation spécialisée

a. La banque centrale :

Agent financier de l'état, "elle est chargée dans le cadre de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi du plan national de crédit, de régler et de contrôler dans l'exercice du privilège, d'émission de la monnaie nationale (billets de banque et pièces de monnaies) 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 bancaire¹".

La loi bancaire de 1986 veut assigner un rôle plus actif à la banque centrale, elle peut effectuer les opérations sur l'or et les devises.

Elle est aussi habilitée à effectuer des opérations pour le compte de l'état, elle peut consentir des découverts en compte courant au trésor.

Ses statuts lui donnent pouvoirs de participer aux négociations de prêts et d'emprunts internationaux pour le compte de l'état.

¹ Article 19 de la loi bancaire de 1986.

La banque centrale est à la fois agent consultatif et exécutif du plan national de crédit en qualité de consultant, la BCA a le droit et le devoir de proposer toute mesure d'ajustement pour assurer l'équilibre monétaire, en qualité d'exécutant, la BCA au même titre que les autres établissements de crédits ''contribue à 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 financier financiers et monétaires arrêtés¹ ''.

b. Les banques, établissements de crédits à vocation générale :

Ces établissements seront dotés de la personnalité morale, les statuts de ces établissements, définiront les formes juridiques.

Il est à noter que la loi bancaire offre la possibilité aux banques d'apprécier librement l'opportunité de crédit, d'évaluer le risque, et même de se passer de l'avis de tutelle pour une rallonge indispensable et d'instaurer de véritables mécanismes de contrôle à postériori. Les banques doivent jouer un véritable rôle dans la collecte de ces ressources et la distribution de celles-ci².

c. Les établissements de crédits à vocation spécialisée :

Ces établissements ne peuvent pas accomplir l'ensemble des opérations banques, tel que la gestion des moyens de paiement, le conseil et l'assistance à la clientèle...

➤ Les institutions administratives :

Deux nouvelles institutions administratives sont prévues par la loi bancaire pour assurer la réalisation du plan national de crédit :

a. Le conseil national de crédit :

Cet organe joue un rôle consultatif en matière de distribution de crédits, il a pour attribution de formuler des avis et des observations sur les opérations sur les équilibres macro-économiques en références à la politique et à la l'élaboration du plan national de crédit.

¹ Article 27 de la loi bancaire.

² Article 11 et 49 de la dite loi.

b. La commission de contrôle des banques :

Cet organe est chargé du contrôle des opérations de banques telles que le respect des dispositifs réglementaires, la qualité de situation financière. Il est chargé de mettre en place des mesures nécessaires pour réglementer et surveiller le fonctionnement des institutions bancaires en vue de maîtriser l'utilisation des ressources qui leur sont confiées par les épargnants et l'état.

5.3.3. Plan national de crédit P.N.C :

Le plan national de crédit, est un tableau de bord pour la régulation macro-financière de l'économie nationale, dans la mesure où il est élaboré en interaction avec le plan annuel¹.

Le plan national de crédit, doit déterminer des objectifs pour chaque type d'opérateurs, il permet à la banque centrale de programmer la réduction progressive de la création monétaire d'une part et d'obliger les banques à recourir à d'autres formes de refinancement, donc à stimuler la mobilisation et la transformation de l'épargne.

En effet, les établissements de crédits n'avaient pas la maîtrise du crédit qu'ils consentaient aux entreprises du secteur public². Ceci s'est traduit dans la plus part des cas par des phénomènes de découverts et de non remboursabilités qui sont souvent à l'origine des déséquilibres de trésorerie refinancés par la banque centrale.

Le plan national de crédit, constitue le tableau de bord indispensable pour la formulation de la politique monétaire dont la banque centrale doit jouer un rôle actif, ainsi la régulation indirecte de l'activité bancaire, à travers le PCN, n'est entre autre que la régulation du refinancement des établissements de crédit par la banque centrale qui est chargée du contrôle de l'offre de monnaie.

Cette démarche consiste à déterminer un taux d'accroissement de la masse monétaire, qui permet à la fois de satisfaire les besoins de financement prévus dans le plan de développement et de lutter contre l'inflation, et ce, en tenant compte des objectifs du produit intérieur brut.

La mise en place d'un plan national de crédit, est soumise aux modalités suivantes :

¹ Les cahiers de la réforme n°4, ENAG, 2° édition, 1990.

² Abderrahmane Boumediene : loi bancaire, CENEAP, n°09, décembre 1986.

a. La collecte d'information :

Chaque établissement de crédit est tenu de planifier ses ressources et ses emplois à satisfaire au cours de l'exercice. Ces données collectées à travers le réseau bancaire font l'objet :

- D'une première consolidation au niveau de chaque banque.
 - D'une deuxième consolidation (pour tous les établissements de crédits) au niveau de la banque centrale qui les transmet aux services du ministère des finances.
- b. La détermination des équilibres :

A partir des apports et des tableaux statistiques transmis par la banque centrale, les services du ministère des finances chargé de l'élaboration des grands agrégats, procèdent à leurs mises au point.

Après avis du conseil national de crédit, le gouvernement discute, amende et adopte le plan national de crédit élaboré conformément aux objectifs du plan de développement.

c. L'exécution du plan :

Mis en œuvre par le ministère des finances, banque centrale et les établissements de crédits sont chargés de son exécution.

L'article 60 de la loi 96-12 du 19/08/1986 portant régime des banques, stipule que la mise en œuvre de cette loi est conditionnée par la publication des statuts de la banque centrale et des établissements de crédit, or, ces statuts en particulier ceux de la banque centrale ne sont élaborés que tardivement à cause de la lenteur et des incohérences du déploiement des mesures de réformes économique, la loi bancaire 86-12 s'est alors avérée totalement inadaptée au contexte socio-économique.

Cette loi sera abrogée et remplacée par la loi 90-10 relative à loi de la monnaie et du crédit que nous proposons d'étudier dans la partie traitant le système bancaire algérien après la réforme.

Ce rappel historique nous a permis d'analyser les différentes phases d'évolution du système bancaire suivant le caractère juridique et économique, en effet les différentes lois de finances et la loi bancaire 86-12, qui y sont références, nous ont permis de

relever le caractère bureaucratique et administratif des banques commerciales, ainsi, les banques n'étant que de simple exécutants du pouvoir central, n'ont pas pu jouer leur rôles, qui consiste à collecter des dépôts et octroyer des crédits.

Le rôle de caisse joué par la banque, a un impact négatif au niveau :

a. Macro-économique :

L'émergence du mécanisme de crédit « automatique » a induit une envolée significative de l'endettement à court terme des entreprises vis-à-vis des banques pendant que leur endettement à long terme à l'égard du trésor a atteint un niveau excessif¹.

Ceci se traduit par une expansion de la masse monétaire comme le montre le tableau² ci-après :

Unité : milliards de DA.

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Monnaie	84.4	97.2	125.2	152.7	180.4	202.2	204.7	223.8
dont dépôts à vue	42.1	49.2	76.5	92.7	166.2	125.5	115.3	126.9
Quasi monnaie	9.1	11.2	12.5	13.1	14.2	21	22	33.09
Engagements extérieurs	24.4	23.2	24.9	30.9	38.3	42.11	60.1	55.5
Total	117.9	131.6	162.6	196.7	232.9	265.31	286.8	312.39

b. Au niveau micro-économique :

Au niveau de l'entreprise, elle n'a aucune contrainte budgétaire pour financer les investissements (crédits à long terme, par le trésor) et son exploitation (crédits à court terme par les banques).

¹ Les cahiers de la réforme, n°04, édition ANAG, 1990.

² Source : tableau obtenu à partir des données : M. H. BENISSAD, réformes économiques en Algérie, OPU, 1991.

La banque est tenue d'accorder des crédits à court terme, à des taux rémunérateurs très faibles (fixés par le ministère des finances), aux entreprises publiques. Ces dernières maîtrisant peu leur gestion, n'arrivent jamais à dégager des surplus suffisants pour s'autofinancer ou rembourser leurs dettes.

c. Au niveau de la banque :

La banque étant simple « caisse » des pouvoirs, agit en fonction des directives données par les pouvoirs, il arrive souvent que la banque accorde des prêts aux entreprises, sans que l'analyse financière de celle-ci soit faite, ainsi le risque n'a jamais fait l'objet de réflexion pour en décider de l'octroi d'un crédit ou le refuser à une entreprise.

De plus, la banque accorde des crédits aux entreprises, tout en se refinançant auprès de la banque centrale, grâce à la technique de réescompte et des découverts.

3. Perception du rôle attribué au système bancaire Algérien

L'objet de cette section, n'est pas de faire une analyse financière approfondie, mais de connaître le circuit de refinancement des banques pour faire face aux besoins des entreprises, ainsi nous étudierons :

- L'évolution des crédits à l'économie par les banques
- L'évolution des besoins d'exploitation des banques
- Les sources de financement de ces besoins.

3.1. Evolution des crédits à l'économie des banques commerciales :

Les entreprises publiques continuent de s'endetter et les banques continuent aussi de fournir les liquidités nécessaires qu'elles demandent, durant les différentes phases d'évolution du système bancaire déjà étudiées, les crédits à l'économie enregistrent des variations importantes d'une phase à l'autre.

De 1964 à 1970, les banques intervenant peu dans le financement de l'économie, ont accordé des crédits qui varient comme suit¹ :

Unité : millions de DA.

	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Crédits à l'économie	1872	1873	1912	2763	4497	6905	6589

Durant cette période, on relève une croissance modérée des crédits à l'économie qui se sont multipliés par 3 en l'espace de 7 années.

Ceci peut s'expliquer par le volume des investissements généralement faibles :

- 6 443 millions de DA de 1963 à 1966.
- 9 121 millions de DA pour le plan de 1967-1969.

De 1970-1980 : les crédits à l'économie des banques commerciales ont connu une remarquable évolution, ils passent de 8 087 millions de DA en 1971 à 68 195 millions de DA en 1980, soit 8 fois plus durant 10 années, ceci s'explique aussi par l'ampleur des investissements d'une part qui passe de 1921 millions de DA en 1969 (plan triennal) à 106 759 millions de DA en 1979, autorisant les banques à participer au financement de l'économie d'autre part.

Unité : millions de DA²

	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Crédits à l'économie	8 087	13 260	18 131	21 516	28 674	36 918	39 774	51 329	57 655	68 190

De 1981 à 1988, nous enregistrons pratiquement une tendance évolutive des crédits à l'économie jusqu'en 1986, à partir de cette date, l'évolution est très ralentie.

¹ Source : données extraites du document banque d'Algérie, situation des banques de dépôts.

² Source : données extraites du document banque d'Algérie, situation des banques de dépôts.

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Crédits à l'économie	88 205	112	132	155	174	176	180	191
		482	633	696	531	839	525	910

Pour mieux apprécier l'impact des crédits à l'économie des banques commerciales, nous essayons d'analyser l'équilibre financier de ces banques, cette analyse portera sur :

- Les emplois d'exploitations.
- Les ressources d'exploitations.
- Les opérations de trésorerie.

3.2. Evolution des besoins de financement de l'exploitation des banques :

Avant de calculer le besoin de financement d'exploitation des banques nous essayons de définir le bilan consolidé d'une banque, et les parties qui le composent :

3.2.1. Définition du bilan d'une banque :

Par définition, le « bilan d'une banque, comme celui de toute entreprise est un état patrimonial des créances et des dettes à un moment donné du temps, il comprend un actif qui enregistre les avoirs et les créances, un passif qui enregistre les dettes et les fonds propres...¹».

L'actif du bilan qui représente les emplois de la banque, nous relevons 04 grandes classes qui regroupent des postes de bilan définis par le plan comptable bancaire, ces classes sont :

- Les opérations de trésorerie
- Les opérations avec la clientèle
- Les opérations sur titres et devises
- Les immobilisations

¹ Sylvie de coussergues, gestion de la banque, Dunod, 1992.

Au passif nous retrouvant ces mêmes classes avec des postes du bilan différents

ACTIF		PASSIF	
Opération de trésorerie	Caisse	Opération de trésorerie	Banque et correspondants
	Trésorerie BCA		Créditeurs divers
	Banques+correspondants		Emprunts à plus d'un an
	Coupons	Opération avec la clientèle	Comptes d'entreprises et divers
Opération d'exploitation	Crédit à la clientèle		Comptes des particuliers
	Comptes débiteurs		Bons de caisse
	Débiteurs/acceptation	Opération sur titres et divers	Dettes représentées par des titres cessibles
Opération sur titres et divers	Bon de trésor	Capitaux permanents	Capital
	Obligations		Réserves
	Actions		Résultat
Immobilisations	Corporelles		Report à nouveau
	Incorporelles		

3.2.2. Calcul du besoin de financement d'exploitation :

A partir de la définition indiquée, et des données consolidées des banques, nous essayons de dresser un tableau¹ qui retrace l'évolution de besoin de financement d'exploitation des banques :

¹ Source : tableau élaboré à partir des données de situation des banques de dépôts (banque d'Algérie).

U : millions de DA.

	1964 - 1966	Au 31/12/1969	Au 31/12/1972	Au 31/12/1975	Au 31/12/ 1978	Au 31/12/ 1982	Au 31/12/ 1985	Au 31/12/ 1988
Ressource :	2 128	6 137	8 431	15 111	28 839	61 991	104 622	115 526
- Comptes d'entreprises+								
particuliers	228	1 110	1 393	1 773	5 249	12 590	24 302	55 247
- Bons de dépôts à terme								
Total	2 356	7 247	9 824	16 884	34 088	74 581	128 924	170 773
Emplois :	1 912	6 905	13 260	28 674	51 329	112 482	174 531	191 910
- Crédits à l'économie	229	413				6 197	4 915	16 370
- Comptes débiteurs	4	37	376	210	331	258	804	16 270
- Débiteurs par acceptation	2 145	7 355	13 636	28 884	51 660	118 937	180 250	224 550
- Total								
Besoins de financement d'exploitation	211	-108	-3 812	-12 000	-17 572	-44 356	-51 326	-53 777

Le rôle de caisse, joué par les banques primaires, ne faisant aucun contrôle d'opportunité financière des crédits accordés, se traduit par un besoin de financement d'exploitation qui va s'accroître comme en témoigne le tableau d'évolution.

Cette évolution peut être étudiée selon les différentes périodes indiquée dans cette étude.

Jusqu'à 1969, le besoin de financement des banques primaires demeure faibles, compte tenu du non engagement du système bancaire dans le financement de l'économie.

De 1970 à 1979, ce besoin de financement enregistre des évolutions sensibles, ainsi, il passe de 10.8 milliards de DA en 1969 à 17.5 milliards de dinars en 1978, ceci, s'explique par des réformes de financement de 1970 – 1971, autorisant les banques à financer les investissements des entreprises.

De 1979 à 1985, l'évolution des besoins de financement des banques enregistre des résultats significatifs : de 17.5 milliards de DA en 1978, le besoin de financement a atteint 51 milliards de DA en 1985, soit une moyenne annuelle de 4.8 milliards de DA, cette évolution est le résultat des réformes économiques introduites, notamment la restructuration organique et financière des entreprises en 1982 – 1983.

De 1986 à 1988, nous relevons un ralenti de l'accroissement des besoins de financement d'exploitation de 51 milliards en 1985, ce besoin passe à 53.7 milliards soit une moyenne 0.8 milliards de DA, ceci peut s'expliquer par la baisse des concours à moyen terme lié à la baisse des investissements des entreprises publiques.

3.3. La situation de trésorerie des banques :

Ce solde se calcule en comparant les opérations de trésorerie de l'actif et des opérations de trésorerie du passif, il permet la réalisation d'équilibre financier.

De même la comparaison du besoin de financement d'exploitation des banques et du fonds de roulement, nous permet de connaître :

3.3.1. Définition du fond de roulement d'une banque :

Le fond de roulement FR d'une banque comme toute entreprise est le solde calculé à partir des capitaux permanents et des valeurs immobilisées.

Les capitaux permanents d'une banque sont :

- Le capital
- Les réserves
- Le report à nouveau
- Le résultat

Les valeurs immobilisées se composent :

- Les immobilisations corporelles

- Terrains, construction, installations techniques
- Matériel et outillage...

Immobilisations corporelles :

- Frais d'établissement
- Frais de recherches et de développement
- Fond de commercial.

3.3.2. Calcul du fonds de roulement :

A partir de la définition ci-dessus, et des données, " situations de banques de dépôts", nous calculons les fonds de roulement pour les différents années.

Contrairement à l'entreprise, le fonds de roulement d'une banque est généralement passif, compte tenu de la faiblesse des investissements, notamment l'inutilisation de grands moyens de production (machines, outils, transport...).

Une évolution accélérée à partir de 1976, dont la FR est passé de 840 millions de DA à la fin 1975 à 19.452 millions de DA en 1988, celle-ci est le résultat de l'augmentation.

Des réserves qui enregistrent un taux d'accroissement moyen annuel de 600% de l'augmentation du capital qui passe de 1 386 millions de dinars en 1975 à 4 300 millions¹ de dinars en 1988, soit un taux moyen annuel de 8%, mais aussi de faibles investissements dont le montant est passé de 63 millions de dinars à 83 millions de dinars en 1988.

Par contre, de 1964 à 1972, le fonds de roulement enregistre une augmentation assez sensible, compte tenu des difficultés de mise en place du système bancaire durant cette période.

L'analyse du fonds de roulement d'une banque qui consiste à dégager des ressources stables pour des emplois stables, n'est pas très significative étant donné que l'activité d'une banque est d'octroyer des crédits (instabilité des ressources) et d'équilibrer ses comptes financiers.

¹ Document de la banque centrale d'Algérie.

A cet effet, le rapprochement des besoins de financement de l'exploitation calculé et le fonds de roulement nous permet d'apprécier la trésorerie du système bancaire.

Evolution du fonds de roulement des banques

U : millions de dinars

	1964	Au						
	-	31/12/						
	1966	1969	1972	1975	1978	1982	1985	1988
1- Capitaux permanents	72	69	98	386	1 420	2 600	4 300	4 300
- Capital	6	27	10	117	82	2 308	6 466	13 104
- Réserves	1	54	108	407	779	2 203	4 323	2 918
- Résultat								
- Rapport à nouveau								
Total (1)	79	150	216	910	2 281	7 111	15 089	20 322
Valeurs immobilisées nettes								
- Immobilisations	63	51	60	63	131	298	532	383
- Titres de filiales	12	7	6	7	6	5	4	32
- Titre de participations								
Total (2)	75	58	66	70	137	303	536	415
Fonds de roulement 1-2	4	92	150	840	2 144	6 808	14 553	19 907

3.3.3. Situation de trésorerie :

U : millions de DA

	1964-1969	Au 31/12/1978	Au 31/12/1985	Au 31/12/1988
Fonds de roulement	92	2 144	14 553	19 452
Besoins de financement de l'exploitation	108	17 572	51 326	53 775
Trésorerie	-16	-15 428	-36 773	-34 323

D'après les résultats ci-dessus, la trésorerie des banques commerciales est négative, quelque soit la période considérée.

Ceci se traduit par un manque de liquidités auquel ces banques doivent faire face pour attendre leur équilibre financier et satisfaire le besoin de financement de l'économie.

L'étroitesse du marché monétaire, l'inexistence du marché financier de crédit interbancaire, sont autant de facteurs qui obligent les banques commerciales à se tourner vers d'autres sources de financement pour faire face à leurs besoins de trésorerie, cependant, les banques commerciales bénéficient de facilités accordées par les pouvoirs publics, n'aménagent aucun effort pour collecter l'épargne disponible.

En effet, la technique de réescompte aux taux symbolique de 2.75%, et le découvert accordé par la banque centrale n'a fait qu'encourager les banques à emprunter auprès de l'institut d'émission.

3.4. Le financement de besoin d'exploitation des banques

Les ressources de trésorerie des banques commerciales sont assurées par l'intervention de la banque centrale, compte tenu de l'absence d'une politique de mobilisation de l'épargne qui est le résultat des facilités accordées par les pouvoirs publics, notamment le réescompte et le découvert bancaire.

3.4.1. Définition :

- a. Le réescompte : c'est le moyen pour les banques de second rang de se refinancer auprès de la banque centrale (cité au premier rang), en portant au réescompte leurs effets, ces banques peuvent se procurer des liquidités.
- b. Le découvert : solde débiteur d'un compte bancaire, un compte est à découvert lorsqu'il n'est plus assez approvisionné, autrement dit lorsque les rentrées ne couvrent plus les sorties.

Par extension le découvert est devenu une technique de crédit et résultat, dans ce cas un accord entre le banquier et son client selon des modalités (taux et durée) qu'ils définissent à l'avance.

La définition monétaire des banques :

Pendant longtemps, de 1972 à 1986, le taux de réescompte étant moins onéreux que le taux d'intérêt (rémunération de l'épargne) 2.75% contre 5% pour l'épargne, les banques commerciales n'ont aménagé aucun effort pour drainer l'épargne potentiel existant, souvent thésaurisées. Pour les ressources de trésorerie, les banques ont utilisées le réescompte et le découvert bancaire de l'institut d'émission.

Ainsi le refinancement des banques primaires est passé de 612 millions de dinars en 1964 à 7 333 millions de dinars en 1978 pour atteindre 22 434 millions de dinars en 1986.

Répartition du refinancement des banques commerciales¹ :

U : millions de DA

	1964-1969	Au 31/12/1978	Au 31/12/1985	Au 31/12/1988
Réescompte bons de trésor	110	-	-	-
Réescompte effets privés	448	7 333	14 887	6 159
Réescompte effets étrangers	2	-	-	-
Avance de la BCA	-	-	18 436	4 333
Total	560	7 333	33 323	10 492

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que le refinancement des banques commerciales est assuré par l'institut d'émission selon les modalités suivantes :

Jusqu'en 1978, la totalité de refinancement est faite selon la technique du réescompte avec un taux très faible de l'ordre de 2.75%.

Jusqu'au 31/12/1988, les banques utilisent le réescompte et le découvert pour le financement des besoins d'exploitation.

Il est à noter que le taux est passé de 2.75% en 1985 à 5% en 1986, puis à 7% en 1989.

Les recours au financement par la banque centrale est à l'origine de l'expansion rapide de l'inflation en effet la surliquidité de l'économie se traduit par la constitution d'un pouvoir d'achat potentiel, où l'offre est incapable de satisfaire l'excès de la demande.

De plus le faible volume des dépôts par les agents économiques (ménages, entreprises) réduit les ressources des banques et les obligent à s'orienter vers la banque centrale dont la seule solution est d'émettre de la monnaie nouvelle, ce phénomène de désintermédiation financière est la cause de la surliquidité de l'économie, indiquée dans le tableau ci-dessous :

¹ Tableau reconstitué à partir des données : situation des banques de dépôts, banque d'Algérie

Taux de liquidité comparé en 1988 (%)¹

	Monnaie/PIB %	Masse monétaire/PIB %
Algérie	74	102
Pays pétrolier	26	57
Autre pays sous développés	19	44
Pays socialiste	21	47
Pays industrialisés	20	60
	160	310

Pour mettre un terme à ce phénomène inflationniste, les banques ont pour tâche essentiel de mobiliser la surliquidité constatée, pour ce faire, le système bancaire doit jouer un véritable rôle d'intermédiaire financier entre les agents économiques, en adoptant de nouvelles techniques de gestion, d'organisation, de formation...

Dans ce cadre la loi sur la monnaie et sur le crédit LMC, promulguée en avril 1990, laisse un certain nombre de principes fondamentaux qui encadrent le politique macro-monnaire du pays, et définissent les grands axes de réorganisation du système bancaire afin qu'il puisse jouer son rôle d'intermédiaire financier.

¹ Sources : H. Benissad : la réforme économique en Algérie, OPU, 1991.

4. Le système bancaire après la réforme économique

Dans le cadre de la réforme économique, le système bancaire est appelé à évoluer rapidement dans ses statuts, c'est-à-dire dans ses attributions ainsi que dans son mode de gestion, il s'agit principalement de passer d'un système de refinancement par la banque centrale, dont les ressources sont constituées par la fiscalité pétrolière souvent instable (facteur exogène non contrôlable), et la création monétaire, à un système de mobilisation de l'épargne et d'octroi de crédits :

On va aborder :

- La nouvelle configuration du système bancaire
- L'adaptation des banques aux nouvelles règles de gestion notamment les règles prudentielles
- Le rôle d'intermédiation financière

4.1. La nouvelle configuration du système bancaire

La loi 86-12 du 19 août 1986 relative au régime des banques a introduit une mutation significative dans la gestion des banques, la mise en place des réformes économiques centrées sur l'économie de marché, est à l'origine de la modification de cette loi, ainsi la loi 88-06 du 12 janvier 1988, a pour objet de mettre en harmonie le régime des banques avec les entreprises publiques.

La mise en œuvre de la loi bancaire modifiée et complétée, a permis de mettre en place de nouveaux organes consultatifs et de contrôle qui interviennent de façon privilégiée dans la politique financière et monétaire, parmi ces organes, nous citons : le conseil de la monnaie et de crédit, la commission de contrôle des banques, le plan national de crédit... de plus, cette loi a permis :

- La réactivation du rôle de la banque centrale par son indépendance (le CMC) est un organe indépendant du pouvoir exécutif.
- La libre domiciliation des entreprises auprès des banques
- La non « automaticité » des crédits
- La mise en place et l'organisation des marchés monétaires et financiers

- La possibilité de développement d'établissement financier au niveau régional pour la création de banques populaires de filialisation.
- La fixation d'objectifs monétaires et financiers à travers le plan national de crédit.

Toutes ces mesures arrêtées par le législateurs algérien, n'ont pas fait l'objet d'application du statut de la banque centrale, avec la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit en avril 1990 (loi 90.10), que les prérogatives de la banque centrale sont définies, que les attributions des banques sont arrêtées...

4.1.1. Présentation de la loi sur la monnaie et le crédit :

Promulgué en avril 1990, ce texte législatif est considéré officiellement comme une pièce maîtresse du 'puzzle' constitutionnel de la réforme économique.

Avant d'analyser le contenu de cette loi, il convient de relever quelques points de repère qui caractérisent le contexte dans lequel la loi de la monnaie et de crédit a été promulguée.

Le contexte de la promulgation de la loi relative à la monnaie et de crédit et l'adaptation de la banque centrale d'Algérie :

La loi relative à la monnaie et au crédit a été promulguée durant la période de la mise en œuvre de la réforme axée sur l'autonomie de l'entreprise de l'entreprise dans un contexte politique et économique en particulier.

Au plan politique, dès sa promulgation, cette loi a fait l'objet d'une grande controverse, à cet égard, deux faits sont à signaler :

- Le premier fait concerne les conditions d'adoption de la loi
- Le second concerne la mise en place d'un contre-pouvoir

a. Les conditions de l'adoption de loi par l'assemblée nationale :

Lors de l'examen de la loi relative à la monnaie et au crédit par le parlement, le gouvernement a présenté ce projet de texte comme une condition sine qua none à la mise en œuvre des réformes économiques. Pour assurer la cohésion et le succès des réformes économiques, le gouvernement a demandé que le projet présenté soit voté en

l'état, c'est-à-dire que les députés ne devaient pas introduire des amendements, comme le veut l'usage pour tout projet de loi soumis à l'approbation des parlementaires.

Pour éviter que ce projet de texte ne soit à l'origine d'une crise entre le pouvoir exécutif et le pouvoir législatif, le parlement a décidé d'adopter le projet de la loi relative à la monnaie et au crédit sans débats. En retenant cette démarche, le pouvoir législatif a voulu manifester sa désapprobation et faire endosser au gouvernement l'entière responsabilité de l'application de ce texte.

b. L'instauration d'un contre-pouvoir économique et financier :

Sur un autre plan, plusieurs analystes politiques, estiment qu'en 1990, un accord tacite aurait été conclu avec les différents groupes politiques sur un éventuel partage du pouvoir, dans la perspective de l'instauration d'un pouvoir bicéphale, au niveau de l'exécutif, la présidence de la république voulait, toute fois, garder la haute main sur les finances publiques et les réserves de changes, en l'occurrence sur la banque centrale et le ministère des finances.

Cette approche du partage du pouvoir expliquerait que les principaux postes du ministère des finances, à savoir les directeurs généraux des douanes, des impôts, du budget, des domaines et du trésor soient nommés par le chef de l'état, alors que toutes les autres nominations aux postes des autres administrations centrales relevaient du pouvoir du chef du gouvernement, la présidence de la république voulait avoir, ainsi une prise directe sur les ressources financières de l'état et contrôler le budget et les avoirs extérieur du pays.

La loi relative à la monnaie et au crédit a été marquée par le contexte dans lequel elle a été promulguée. Les interférences à caractères purement politique ont porté préjudice à la crédibilité de ce texte et ont été à l'origine de critiques acerbes et non fondées.

Qualifiée de révolutionnaire la loi sur la monnaie et le crédit a porté des changements profonds dans l'organisation de l'activité bancaire et dont les objectifs peuvent être résumés comme suit :

- La mise en place d'un système bancaire efficace capable de mobiliser les ressources et de les orienter vers des emplois productifs.

- Mettre un terme définitif à toute ingérence administrative dans le secteur financier et bancaire¹.
- Aboutir à une meilleure bancarisation de l'économie
- Assainir la situation financière du secteur public
- La lutte contre l'inflation et les fuites des capitaux
- La non discrimination entre les opérateurs économiques (public ou privé) en matière de monnaie et de crédit.
- La réglementation des mécanismes de création monétaire et de professions bancaires.
- La réduction du service de la dette.
- L'introduction de nouveaux produits financiers
- La promotion des investissements étrangers utiles

Lors du forum international d'Alger (2000), et portant sur « les opportunités affaires et d'investissements en Algérie » le directeur de la DGCRB² avait énuméré dans la communication les principaux objectifs de cette loi qui apparaissent comme suit³ :

- Réhabilitation du dinar dans les fonctions bancaires classiques au plan interne et préparer sa convertibilité externe, notamment en instituant un taux de change unique (élimination du taux de change parallèle)
- La gestion et l'innovation en matière de moyens de paiements
- La rationalisation de l'activité de crédit
- Réhabiliter l'autorité monétaire représentée par le conseil de la monnaie et du crédit, dans son rôle de formulation et conduite de la politique monétaire.
- Redéfinir les relations entre principalement :
 - d. La banque centrale et les banques primaires, notamment en matière de réescompte auparavant quasi-automatique, et d'autres instruments de refinancement.
 - e. Le système bancaire et le trésor : ce dernier se désengage de l'activité crédit, rachète une partie du portefeuille des banques, rembourse dans un délai de 15 ans l'encours de son endettement à l'égard de la banque centrale, pendant que

¹ Problématique de la réforme du système bancaire, CNES, commission « perspectives et développement économique et social », 1999.

² Actuellement vice gouverneur à la banque d'Algérie.

³ Réglementation de l'activité bancaire, tome 1, Abdelkrim SADEG, page 23.

ses découverts en compte courant auprès de la banque centrale sont plafonnés et doivent être remboursés avant la fin de chaque exercices.

Pour réaliser ses objectifs, la LMC s'articule autour de quatre axes principaux :

- Rôle et mission de la banque centrale
- L'organisation et le contrôle du système bancaire
- Composition et prérogatives du CMC
- Dispositions transitoires permettant de gérer la situation avant la mise définitive des mécanismes définis par la loi

4.1.2. Mission de la banque centrale :

La banque centrale voit son rôle se redéfinie avec la loi 90-10

En effet, les nouvelles prérogatives de la banque centrale, vont lui permettre de prendre en charge les problèmes qui relèvent de ses attributions.

Cet établissement publique dénommé "banque d'Algérie" est doté de personnalité civile et de l'autonomie financière. Elle a pour mission¹ de :

- Créer et maintenir dans le domaine de la monnaie et des changes, les conditions les plus favorables à un développement ordonné, 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, à cet effet elle s'est chargée de :
 - Régler la circulation monétaire
 - Diriger et de contrôler pour tous les moyens appropriés la distribution du crédit
 - Veiller à la bonne gestion des engagements financiers à l'égard de l'étranger et réguler le marché des changes.

Au terme de cette loi, la banque d'Algérie est investie d'une mission générale qui consiste à créer les conditions les plus favorables à un développement ordonné de l'économie nationale.

¹ Article 55 de la LMC.

A cet effet la banque d'Algérie a pour attribution :

a. L'émission monétaire :

L'article 58 de la LMC, stipule que la banque d'Algérie a le monopole de la création de la monnaie fiduciaire, et elle contribue à l'émission de la monnaie scripturale qu'elle contrôle et régule.

La contre partie de la masse monétaire dont l'or (lingots et pièces), les devises étrangères, les bons de trésor et les effets remis à l'escompte, en gage ou en pension. La banque d'Algérie peut effectuer toute opération d'achat, de vente, de prêts et gages (comptant ou à terme) pour compte de trésor qui en retire les bénéfices et en supporte les prêts éventuelles¹.

Par contre les opérations d'achat, de vente, d'escompte, de réescompte de mise en pension des devises peuvent s'effectuer au compte de la banque d'Algérie qui doit les gérer et les placer dont une partie de ces avoirs en devises sont affectées à la couverture de la monnaie et l'autre partie est affectée à la stabilisation du cours des changes ou au soutien de la dette publique (article 65).

b. Le réescompte :

La banque d'Algérie peut réescompter aux banques des effets à moyens terme, de l'Algérie et l'étranger, portant la signature de 03 personnes morales ou physiques, dont la durée ne doit pas dépasser les six mois à courir, les réescomptes sont renouvelables pour une durée maximum de 03ans pour répondre à l'un des objectifs suivants : le développement des moyens de productions, ou le financement des exportations, ou la construction d'immeubles d'habitation (article 71).

c. Les avances et les crédits en comptes courants :

La banque d'Algérie peut consentir aux banques et aux établissements financiers des avances d'un an garanties par de l'or ou devise, elle peut aussi lui faire des crédits en comptes courants, pour une durée d'un an et plus sur la base de gage (ou bons du trésor, devises, ou effets admissibles à l'escompte).

¹ Article 61 et 62 de la LMC.

d. L'organisation du marché monétaire :

La banque d'Algérie est censée organiser le marché monétaire ou l'achat et vente des effets publics à moins de 06 mois et les effets privés admissibles au réescompte seront effectuées. A aucun moment, le montant total des opérations sur effets publics, réalisées par l'institut d'émission ; ne doit dépasser 20%, de recettes budgétaires ordinaires de l'état de l'exercice précédent.

e. Le contrôle des banques :

Une commission bancaire, composée du gouverneur de la banque d'Algérie, de deux magistrats détachés de la cour suprême, et de deux autres membres proposés par le ministre chargé des finances, elle est créée pour contrôler le respect par les banques et les établissements financiers des dispositions législatives et règles monétaires.

Cette commission veille au respect des règles de bonne conduite de la profession bancaire, en cas d'infraction elle applique la sanction disciplinaire pouvant aller jusqu'au retrait de l'agrément (cas BCIA), la commission charge la banque d'Algérie d'effectuer sur pièces et sur place le contrôle¹.

f. Gestion de la dette :

La banque d'Algérie est tenue d'assurer les engagements extérieurs (paiement de la dette) suivant l'article 57 de cette loi, la BA, est partie prenante aux accords internationaux relatifs au paiement au change, et à la compensation, elle participe aux négociations de prêts ou d'emprunts extérieurs conclus pour le compte de l'état

4.1.3. Composition et prérogatives du conseil de la monnaie et du crédit :

Pour remplir ses missions, la banque d'Algérie est gérée par le conseil de la monnaie et du crédit composé de 07 membres :

- Gouverneur de la banque d'Algérie
- Trois vices gouverneurs
- Trois hauts fonctionnaires désignés par le chef du gouvernement en raison de leurs compétences en matière économique et financière.

¹ Article 47 de la LMC.

- Quant au gouverneur et aux vices gouverneurs, leur nomination est faite selon le décret présidentiel, le CMC peut agir :
- a. Entant que conseil d'administration de la banque d'Algérie, le CMC, dispose des pouvoirs les plus larges de l'administration de la banque d'Algérie. Il est chargé de l'organisation de la banque, il arrête les règlements, statuts sur l'opportunité toute convention, peut approuver toute acquisition ou aliénation de biens immobiliers, établit et arrête les comptes, approuve le compte rendu annuel que le gouverneur adresse en son nom au président de la république.
 - b. Entant qu'autorité monétaire, le CMC, édicte des normes en matière bancaire et en assume l'exécution, le CMC définit :
 - Les conditions de l'émission monétaire
 - Les objectifs en matière d'évaluation des différentes composantes de la masse monétaire et du volume de crédit.
 - Les conditions des opérations de la banque d'Algérie (sur l'or, l'escompte, l'ouverture et la fermeture des chambres de compensation...).

Le CMC veille également à la protection de la clientèle, il détermine les normes et les ratios de risques applicables aux banques, il établit aussi les modalités d'ouverture d'agences et de bureaux de représentations des banques étrangères...

Les projets de règlements adoptés par le CMC sont transmis dans les deux jours de leur adoption au ministère des finances pour approbation, ce dernier dispose de trois jours pour se prononcer, passé ce délai, le règlement devient exécutoire.

4.1.4. L'organisation et le contrôle du système bancaire :

Pour assurer une politique monétaire efficace, la banque d'Algérie établit les conditions générales dans lesquelles les banques et les établissements financiers peuvent se constituer et opérer en Algérie, elle détermine les ratios que chaque banque doit respecter :

- Ratios entre les fonds propres et les engagements
- Ratios de liquidité
- Ratios entre les dépôts et les placements

- L'usage des fonds propres
- Les placements de la trésorerie
- Les risques en général
- Elle exige aussi des banques de placer auprès d'elle en compte bloqué une réserve, appelé réserve obligatoire dont le taux est fixé à 28% de leurs dépôts.

Dans le souci de contrôle de la masse monétaire, dont le système bancaire est le principal créateur et de protection des déposants, les ratios sont imposés aux banques et doivent les respecter. La définition de chacun d'eux sera faite dans le chapitre relatif aux règles prudentielles.

La protection des déposants et des emprunteurs est définie par cette loi¹.

En plus de la détermination des ratios, la loi oblige les banques à s'informer sur l'emprunteur auprès de la centrale des risques, instituée et gérée par la banque d'Algérie au profit des banques.

4.1.5. Dispositions transitoires :

Les articles 200 à 215 clôturant cette loi en mettant l'accent sur la phase transitoire à gérer. Les banques et les établissements financiers devront mettre leur statut en conformité de la présente loi et augmenter éventuellement leur capital, et demander aussi au trésor d'assainir le portefeuille de créances des entreprises détenu par les banques et les établissements financiers.

Cette présentation rapide de la loi, nous a permis de redéfinir le cadre juridique dans lequel, le système bancaire algérien est appelé à se constituer et à opérer, cette loi traduit le souci des pouvoirs publics de rénover le cadre juridique dans lequel le système bancaire exerce son activité et qui n'a été que légèrement modifié depuis plus de 25 ans de gestion.

4.1.6. La nouvelle configuration du système bancaire :

La promulgation de la loi 90-10 sur la monnaie et le crédit va permettre la réactivation des fonctions bancaires et la mise en place d'un marché de capitaux (marché monétaire et marché financier), ceci va se traduire par une « séparation

¹ Articles 159 à 180 de la LMC.

institutionnelle entre la fonction d'émission et l'activité crédits à l'économie ». Cette séparation ou la mise en place d'un système bancaire à « deux niveaux », renforcerait désormais le rôle de la banque d'Algérie, dans la politique macro-monnaire, d'une part, et obligerait les banques commerciales à mobiliser l'épargne privée d'une autre part. Dans ce schéma d'organisation, nous distinguons :

➤ **La banque d'Algérie :**

Cet établissement est une entreprise économique "particulière" dont le capital initial est constitué par une dotation entièrement souscrite par l'état pour un capital fixé par la loi. En plus des attributions, la banque d'Algérie doit jouer le rôle identique à celui des banques centrales des pays industrialisés dont la "politique monétaire" constitue avec la politique budgétaire et la politique de change l'un des principaux macro-instruments pour atteindre les objectifs de la politique économique tel que : la croissance, le plein emploi, la stabilité des prix et l'équilibre de la balance des paiements¹.

Pour jouer réellement et efficacement ce rôle, la banque d'Algérie peut recourir aux instruments d'action ci-après, que les banques centrales des pays industrialisés utilisent couramment.

- a. Réglementation des taux d'intérêts : la banque d'Algérie peut fixer des taux directeurs en fonction de l'offre et la demande des fonds prêtables.
- b. Encadrement de crédit : il s'agit de fixer un volume maximal de crédit que les banques ne doivent pas dépasser (c'est une technique de contrôle de la masse monétaire).
- c. Intervention sur le marché monétaire : utiliser la politique d'open market technique anglo-saxonne.

Cette technique permet à la banque centrale d'intervenir sur le marché monétaire pour régler le volume de liquidités des banques qui les lui achètent avec la monnaie de la banque centrale, il y'a donc, bien dans ce cas, fonction monétaire.

¹ Les cahiers de la réforme n°04, ENAG, 1990.

- S'il y'a sur liquidité la banque centrale peut l'éponger, elle vend des titres sur le marché monétaire aux banques.
- Dans le cas contraire, pour augmenter les liquidités, la banque centrale va acheter des effets (publics ou privés) sur le marché monétaire, et ce faisant, elle réintroduit de la monnaie de la banque centrale sur le marché.

a. Concours de la banque d'Algérie : cet instrument peut porter sur la variation des taux d'escompte, des annuités dans les financements et la mise en place des conditions sélectives au concours (tranches).

Cette loi charge la BA, de contrôler la distribution du crédit, par les banques et les établissements financiers, d'une façon générale, cette action de contrôle est moins directe que par le passé, en particulier en raison de la suppression de l'accord préalable pour les crédits d'un certains montant, accordé par les banques et les établissements financiers.

La fonction de contrôle de la distribution de crédit s'exerce principalement par la fixation des ratios de liquidité, de solvabilité et de risques. Elle s'exerce également par la fixation des réserves obligatoires, calculées sur la base des dépôts effectués auprès des banques et des établissements financiers ou des crédits accordés¹.

A titre indicatif, il est relevé qu'au cours de la période précédant la promulgation de la LMC, la fonction de contrôle de la distribution des crédits à l'économie par la BCA a été exercée de façon laxiste.

Tableau² : Financement de la banque centrale

Crédit de la banque centrale	1986	1987	1988	1989	1990
Créances sur les banques	23.2	18.2	16.9	30.7	65.7
Créances sur le trésor public	65.9	82.4	104.4	110.4	98.9

¹ Pratiques bancaires des banques étrangères envers les PME algériennes, mémoire de magistère, 2007-2008.

² Source : BCA.

Les données, reprises dans le tableau ci-dessus, font ressortir que l'essentiel du crédit de la banque centrale est accordé au trésor public, la part des crédits de l'institut d'émission aux banques est inférieur à 25% du total des crédits de la banque centrale.

Cette situation est la manifestation d'un financement moins productif, en raison de la prépondérance de concours accordés à l'état, et du manque de contrôle de la banque centrale sur la distribution des crédits à l'économie.

➤ **Les banques et les établissements financiers :**

Les articles 114-115 de la loi 90-10 stipulent que 'les banques et établissements financiers sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations de banques suivantes :

- Réception des fonds du public (uniquement pour les banques)
- Opérations de crédits
- Mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement
- Gestion de ces comptes

De plus les banques et les établissements financiers sont autorisés à effectuer des opérations connexes à une activité telle que définies par l'article 116 de la dite loi, ces opérations peuvent être :

- Opérations de change
- Opérations sur or, métaux précieux et pièces
- Le placement, la souscription...
- L'ingénierie financière (conseil, assistance, gestion financière...).

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 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.

De larges tolérances sont admises en matière de gestion prudentielle, comptable ou statistique, quand les injonctions de l'état propriétaire sont patentes.

De finalité normative, la loi semble dériver vers une vague finalité prospective.

La stratégie de régulation laisse aussi sceptique. L'émergence de marché financier 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 shifts vers d'autres marchés, notamment informel.

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

- a. L'épargne budgétaire est insignifiante
- b. Les ressources extérieures (endettement, plus monétisation du rééchelonnement) ont atteint leurs limites.
- c. 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.

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 intermédiés 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".

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 vont bientôt attirer 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 intermédié et direct.

4.2. L'évolution du système bancaire après 1998

L'ouverture du système bancaire algérien en direction du secteur privé national (directive du FMI) et étranger a été accélérée en 1998, à l'achèvement du programme d'ajustement structurel. A la fin de 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 qui sont :

- La banque d'Algérie, institut d'émission¹ qui a pris la relève de la banque centrale d'Algérie
- Le trésor², avec ses services déconcentrés, les trésoreries de wilaya qui relèvent du ministère des finances et qui font des opérations de banques (collecte des ressources via différents canaux)
- Les services financiers de la poste sont exercés par le centre des chèques postaux (CCP). Le centre de chèque postaux, qui relevait de l'ex-ministère des P&T, a été transféré à un opérateur public, Algérie poste³, crée sous la forme d'un

¹ Durant la période coloniale, le privilège de l'émission a été exercé, de 1951 au 30 juin 1962, par la banque de l'Algérie.

L'institut d'émission de l'Algérie indépendante a été créé par la loi n°62-144 du 13 décembre 1962, portant création et fixant les statuts de la banque centrale d'Algérie. En 1990, la banque centrale d'Algérie a été débaptisée et ses prérogatives ont été reprises par la banque d'Algérie.

La loi 200-03 du 05 aout 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications lève le monopole de l'état dans le secteur de la poste et des télécommunications.

² Il est à rappeler que le trésor public algérien a été séparé du trésor français depuis le 31 décembre 1962.

³ La loi 200-03 du 05 aout 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications lève le monopole de l'état dans le secteur de la poste et des télécommunications.

établissement qui fait également certaines opérations de banques telle que la collecte des ressources, rapatriements et transferts des fonds.

4.2.1. Les banques et établissements financiers existants

➤ **Les banques publiques :**

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, le conseil de la monnaie et du crédit a permis à ces banques publiques d'exercer en toute illégalité, les banques publiques exerçant en 2001-2002 ainsi que la date de leur agrément par le CMC sont reprises ci-dessous :

- a. CNEP (caisse nationale d'épargne et de prévoyance-banque) : agréée le 06 avril 1997
- b. CPA (crédit populaire d'Algérie) : agréé le 25 septembre 1997
- c. BEA (banque extérieure d'Algérie) : agréée le 17 février 2002
- d. BADR (banque algérienne de développement rural) : agréée le 17 février 2002
- e. BDL (banque de développement local) : agréée le 17 février 2002

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

- f. CNMA¹ (caisse nationale de mutualité agricole), qui a été agréée par la CMC, le 6 avril 1997 pour effectuer des opérations de banque, alors que le ministère des finances a agréée ce même établissement pour effectuer des opérations d'assurance.
- g. BAD (banque algérienne de développement) qui continue à exercer sans agrément

➤ **Les banques privées algériennes :**

En fin 2001, les banques privées algériennes sont les suivantes :

- a. El Khalifa Bank : 27 juillet 1998.
- b. BCIA (banque pour le commerce et l'industrie) : 24 septembre 1998.

¹ La CNMA banque a été dissoute en fin 2008.

- c. CAB (compagnie algérienne de banque) 28 octobre 1999.
- d. La banque générale méditerranéenne : 30 avril 2000.

➤ **Les banques privées étrangères :**

Sept banques privées et une banque mixte sont portées sur la liste des intermédiaires financiers agréés :

- a. Citi Bank : 18 mai 1998
- b. Arab banking corporation : 24 septembre 1998
- c. Natexis amana banque : 27 octobre 1999
- d. Société générale : 4 novembre 1999
- e. Al ryan algérien bank : 8 octobre 2000
- f. Arab bank : 15 octobre 2001
- g. BNP Paribas : 31 janvier 2002
- h. El baraka bank : banque mixte dont le capital est détenu par des banques publiques algérienne et des banques étrangères, a été agréée le 3 novembre 1990.

➤ **Les établissements financiers :**

Sept établissements financiers ont obtenu l'agrément du conseil de la monnaie et du crédit :

- a. Union bank : 7 mai 1995
- b. Salem : 28 juin 1997
- c. Finalep : 6 avril 1998
- d. Mouna bank : 8 août 1998
- e. International bank : 21 février 2000
- f. Sofinance : 9 janvier 2001
- g. Arab leasing corporation : 20 février 2002.

4.2.2. Le retrait de l'agrément à El Khalifa bank

Il y a lieu de préciser que la banque El Khalifa bank a été agréée le 27 juillet 1998, de ce fait dès son entrée effective en 1998, elle se trouve de plein droit soumise à la supervision et au contrôle de la commission bancaire qui s'appuie sur les structures de la direction générales de l'inspection générale de la banque d'Algérie pour l'accomplissement de ses missions.

C'est ainsi que la banque El Khalifa bank, à l'instar de plusieurs autres banques et établissements financiers tant publics qu'privés, a fait l'objet d'un contrôle sur place. Celui-ci s'ajoute au contrôle régulier s'appuyant sur le reporting prudentiel (indicateurs de gestion financière et de comptabilité) auquel sont assujettis ces banques et établissements financiers conformément à la réglementation en vigueur.

Ce contrôle a révélé en son temps, des insuffisances managériales portées, bien entendu à la connaissance des dirigeants de la banque.

Ces insuffisances avaient trait à l'organisation et à l'encadrement, aux procédures comptables et de reporting. Il a été noté également l'inadéquation des moyens mis en œuvre par rapport à l'expansion commerciale rapide de cet établissement. Ce qui a conduit la banque d'Algérie à contenir le développement du réseau à l'égard de l'insuffisance des capacités managériales réelles malgré le caractère déclaratif de l'ouverture d'agences.

La commission bancaire a été saisie, un peu handicapé dans l'exercice de sa mission de supervision du fait de l'absence d'arrêté et d'adoption de comptes annuels des exercices 1999, 2000 et 2001 par les organes sociaux de la banque (conseil d'administration et assemblée générale) et des rapports de certification des commissaires aux comptes.

En effet El Khalifa bank a obtenu des reports successifs de la tenue des assemblées générales devant statuer sur les comptes sociaux en application des dispositions de l'article 676 du code de commerce.

Tous les contrôles sur pièces et sur places ont été effectués sur la base de situations périodiques (situations mensuelles Modèle 10R, déclaration prudentielles).

C'est pourquoi, en octobre 2003, le premier responsable d'El Khalifa bank a été reçu par les hauts responsables de la banque d'Algérie, ceux-ci lui ont fait part de leurs plus vives préoccupations quand au strict respect des règles de la profession bancaire.

Son attention a été notamment attirée sur les premiers dépassements quant au strict respect des ratios de division des risques et de solvabilité. En outre, il a été interpellé quant au gonflement anormal du poste divers, à l'actif du bilan susceptible d'occulter la politique réelle de crédits engagés par la banque.

Il lui a été enfin signifié qu'en cas de persistance de la situation, la commission bancaire serait saisie et qu'il encourait de ce fait, des mesures conservatoires et ou des sanctions disciplinaires.

La mission de contrôle de 2001 a été accompagnée d'un rapport spécifique quant aux opérations de transferts liées aux opérations de commerce extérieur. Ce rapport a révélé plusieurs inobservances de la réglementation des changes en vigueur, portée bien entendu, à la connaissance du président directeur général d'El Khalifa bank, lors de l'entrevue d'octobre 2001¹.

Ce rapport a également fait l'objet d'une transmission dans le cadre de la loi.

Devant tous ces faits et risques encourus, le président directeur général d'El Khalifa bank a pris l'engagement solennel de rétablir et d'assainir durablement et dans de très brefs délais toutes les anomalies relevées.

Dès le début du second semestre 2001, la direction de l'inspection générale et la direction générale des changes de la banque d'Algérie ont sans relâche, porté une attention soutenue au reporting des indicateurs de gestion financière et comptable d'El Khalifa bank ainsi qu'au rapatriement des excédents de recette de la compagnie Khalifa Airways.

Après des correspondances systématiques signifiées à la direction d'El Khalifa bank, au début du second semestre 2002, les services concernés de la banque d'Algérie ont vu leur attention attiré par :

¹ Rapport de la banque d'Algérie.

- a. L'emballlement inexplicable de transferts liés aux opérations de commerce extérieur.
- b. L'emballlement des taux d'intérêt créditeurs au regard des taux appliqué sur place
- c. L'excès de liquidité d'El Khalifa bank enregistré dans le compte de cette banque auprès de la banque d'Algérie.

C'est pourquoi, une seconde mission de contrôle sur place, cette fois-ci, intégrale a été décidée et diligentée avec des effectifs accrus, malgré la charge de travail de supervision concernant l'ensemble des opérations de la place.

Cette seconde mission de contrôle sur place intégral a révélé une amplification notable de tous les dysfonctionnements déjà relevés en 2001, établissement par là, l'incapacité des dirigeants de cette banque à prendre sérieusement en charge les impératifs réglementaires de la profession.

En vue d'éviter une dégradation plus importante de l'expansion extérieure d'El Khalifa bank d'une part, et de protéger les déposants de la banque d'autre part, il a été décidé d'une mesure conservatoire de suspensions de transferts, conformément à la loi.

La poursuite des investigations, en matière de commerce extérieur, a prouvé des irrégularités susceptibles de sanctions pénales d'une ampleur significatives, qui ont donné lieu à l'établissement plusieurs procès verbaux, tel que prévue par l'ordonnance n°96-22 du 09 juillet 1996 relative à la répression de l'infraction à la législation et à la réglementation des changes et des mouvements de capitaux de et vers l'étranger, et transmis pour dépôt de pleine.

De plus, la restructuration en février 2003, des commissaires aux comptes d'El Khalifa bank qui avaient dans un premier temps certifié, en décembre 2002, les comptes sociaux de l'exercice 2000, n'a fait que confirmer les appréhensions de commission bancaire sur la gestion de cette banque et des risques qu'elle pourrait représenter pour ses déposants.

L'impossibilité du management de cette banque de prendre les mesures requises dans pareille situation malgré les engagements souscrits, et la confirmation d'irrégularité de certaines opérations ont conduit la commission bancaire à la décision de nomination auprès de cette banque d'un administrateur provisoire le 02 mars 2003 répondant aux qualités requises pour cette mission.

Cette nomination, prise en vertu de l'article 155 de la loi relative à la monnaie et le crédit, modifiée et complétée, est une mesure de sauvegarde. Elle a pour objectif l'assainissement de cette banque et la réunion des conditions nécessaires pour un retour à un fonctionnement normal de cette institution.

Parmi les priorités de l'administrer était, la sécurisation du patrimoine de la banque et prémunir les déposants, à cet effet, il a pris des sûretés réelles garantissant les créances existantes et exorbitantes, dans une première étape, vis-à-vis du principal débiteur, à savoir la compagnie aérienne Khalifa Airways.

Finalement El Khalifa bank est mise en faillite et a coûté plus de mille milliards au contribuable algérien.

4.2.3. Retrait de l'agrément à l'établissement Union Bank :

Suite à l'affaire El Khalifa bank, le conseil a également examiné, la situation de l'établissement financier Union bank, et après délibérations il a été décidé ce qui suit :

La commission bancaire prend acte du jugement rendu le 13 juillet 2004 par le tribunal de Sidi M'Hamed à l'encontre de l'établissement financier union-bank, notamment la conversion du règlement judiciaire en faillite avec la fixation de la date de cession de paiement au 18 juin 2003¹.

La commission bancaire reste saisie des contacts faits dans le cadre de l'exercice de sa mission de contrôle permanent et notamment ceux résultants du contrôle intégral réalisé au sein de l'établissement financier Union bank et ce parallèlement à la procédure judiciaire. Elle porte également à la connaissance du public qu'elle y donnera toutes les suites légales et réglementaires.

« prendre acte de l'arrêt de la cour d'Alger rendu le 07 novembre 2004, qui déclare irrecevable en la forme, l'appel formulé contre le jugement de la section commerciale du tribunal de Sidi M'Hamed du 13 juillet 2004, ce jugement a notamment prononcé le rejet de l'opposition formulée à l'encontre de l'ordonnance prise par le juge le 24 avril 2004, décidant le refus de la continuation d'exploitation de l'établissement financier « union bank » et décidant la conversion du règlement judiciaire du dit établissement

¹ Article 103 de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.

financier en faillite, avec la fixation de la date de cession de paiement au 18 juin 2003¹ ».

Le conseil de la monnaie et du crédit prend, à cet effet, acte que l'établissement financier Union bank a cessé légalement toute activité depuis cette date.

En conséquence et en application de l'article 95 B 3^{ème} tiret de l'ordonnance n°95/03 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit décide le retrait de l'agrément.

4.2.4. Le retrait d'agrément et liquidation de la banque commerciale et industrielle d'Algérie BCIA

I. La banque commerciale et industrielle d'Algérie BCIA²

L'autorisation de constitution de la banque dénommée « banque commerciale et industrielle d'Algérie » par abréviation BCIA, sous la forme juridique de société par actions (SPA) au capital social de (01) milliard de dinars a été accordée le 28 juin 1997 par le conseil de la monnaie et du crédit par décision n°97-01.

La création de cette société par actions est intervenue le 04 juillet 1998 par acte notarié.

La banque commerciale et industrielle d'Algérie « par abréviation BCIA, a été ensuite agréée en qualité de banque par le gouverneur de la banque d'Algérie le 24 septembre 1998 par décision n°98-08 ».

Il est à souligner que la BCIA, a fait l'objet dans le passé, suite à une inspection sur place réalisée en 1999, d'une procédure disciplinaire qui, après procédure contradictoire devant la commission bancaire, a abouti au prononcé en date du 09 mai 2000, d'une sanction de suspension temporaire du président du conseil d'administration et d'une sanction pécuniaire de cinq millions de dinars versés au trésor public.

¹ Le Quotidien d'Oran, page 2.

² Media bank, journal interne de la banque d'Algérie, publications bimestrielle n°67 aout/septembre 2003, page 04.

II. Le contrôle et la supervision de la BCIA

Dans le cadre du programme, le contrôle est la supervision des banques et établissements financiers, la BCIA, au même titre que les autres banques et établissements financiers a fait l'objet, outre du contrôle sur pièces (sur la base de déclarations et reporting de la banque concerné) qui est permanent et réglementé, des missions de contrôle intégral sur place (de longue durée), qui vérifie en outre la véracité des déclarations de l'assujetti.

Ce contrôle intégral est réalisé par les services comptants de la banque d'Algérie sur la base du programme arrêté par la commission bancaire.

Depuis 2001, plusieurs contrôles prudentiels de type intégral sur place, indépendamment des contrôles factuels, ont été effectués au niveau de cette banque dont les conclusions importantes ont été consignées dans les rapports ci-après :

- Rapport de contrôle intégral mars 2002, décembre 2002.
- Rapport intégral sur le traitement des impayés, mai 2003.
- Rapport de contrôle des opérations de commerce extérieur et de change (juin et juillet 2003).
- Rapport de contrôle sur les traites avalisées juin 2003.

Dés constats des inspecteurs, il a été relevé plusieurs infractions aux dispositions légales et réglementaires régissant l'activité bancaire, dont la réglementation des changes, et les règles d'éthique bancaire.

Ainsi, il a été relevé :

- a. Le non respect des normes et ratios prudentiels, notamment les ratios de division des risques et le ratio de solvabilité

Il a été révélé par les contrôles sur place et sur pièces que ces ratios n'ont pas été respectés aux dates suivantes :

- Au 30 septembre 2001 (cf. rapport de mars 2002)
- Au 31 septembre 2001 (cf. rapport de décembre 2002)
- Au 30 juin 2002 (cf. états déclaratifs)

Cette situation a fait l'objet de 5 correspondances officielles (d'avril 2002 à avril 2003) de rappel à l'ordre en vue de se mettre en conformité avec la réglementation en vigueur, non suivies de l'effet par la BCIA.

b. Le non respect des délais de transmission de documents réglementaires :

Des retards fréquents ont été constatés dans la transmission des documents réglementaires de reporting périodiques. Ces documents servent de base et fondement au contrôle sur pièces, il s'agit :

- Des transmissions de la situation comptable mensuelle modèles 10 R.
- Des déclarations de ratios prudentiels
- Des déclarations des engagements extérieurs par signature
- Des déclarations des crédits consentis aux dirigeants et actionnaires
- Des déclarations des positions de change
- Des retards ont été portés à la connaissance de la direction générale de la BCIA.

c. La non-conformité de la libération du capital

La non-conformité de la libération du capital en numéraire et le défaut de provisionnement réglementaire ont été constatés et ont fait l'objet d'un rappel et d'une mise en garde en avril 2003, sur la base d'un contrôle sur place, 5 rapports, décembre 2002), ce qui a généré une sous capitalisation substantielle de la BCIA.

d. Le non respect des règles de bonne conduite de la profession dans le traitement des chèques impayés adossés à des traites avalisées

Des contrôles sur place portant sur le traitement des chèques impayés menés de mars 2003 à avril 2003 ont permis de déceler un nombre important de chèques impayés et de relever l'existence d'une fraude portant sur un nombre important des chèques adossés à des traites avalisées liant des agences bancaires à leurs clients.

La pratique des chèques impayés adossés à des traites avalisées escomptés faits l'objet d'un grave contentieux entre la BCIA et la BEA, porté auprès des tribunaux.

La découverte de cette pratique frauduleuse s'est immédiatement répercutée négativement sur la situation de liquidité de la BCIA.

- e. Position insuffisante du compte courant de BCIA ouvert auprès de la banque d'Algérie

Il a été formellement établi que le compte courant de la BCIA ouvert auprès de la BA, enregistrait une tendance dangereusement baissière pour atteindre une position de trésorerie ne pouvant couvrir les besoins de décaissement exprimés en chambre de compensation.

- f. Absence de constitution des réserves obligatoires

La BCIA, n'a pas satisfait à l'obligation de constitution de la réserve obligatoire pour les deux périodes allant du 15 avril 2003 au 14 mai 2003 et du 15 mai au 14 juin 2003, cela constitue une infraction aux dispositions légales et réglementaires.

- g. Infraction à la législation et à la réglementation des changes

Suit à une mission de contrôle sur place des opérations de commerce extérieur et de change, menée durant le premier semestre 2003, au titre des exercices 2000, 2001 et 2002, il en ressort que la BCIA, a enfreint les dispositions légales et réglementaires applicables en la matière, les infractions relevées sont notamment relatives à :

- La non-conformité de tenue des répertoires de domiciliation
- Le défaut d'accords préalables de transferts et de prises de garanties suffisantes
- L'apurement irrégulier de dossiers de domiciliation
- L'absence de suivi, de contrôle et de rapatriement de recettes d'exportation
- Le non respect du niveau des engagements extérieurs par signature

En plus de ces infractions, il a été constaté lors de ces mêmes contrôles et investigations des infractions pénales à la législation et à la réglementation des changes et des mouvements de capitaux vers l'étranger.

C'est ainsi que cinq procès verbaux de constatation d'infractions ont été dressés et la procédure légale prévue a été engagée par la banque d'Algérie, dès le mois de mai 2003.

Par ailleurs il a été porté à la connaissance de la commission bancaire en juillet 2003 que les commissaires aux comptes de la BCIA, ont rapporté la certification des comptes sociaux de l'exercice 2002 et déclenché une procédure d'alerte qui n'a pas été prise en charge par les actionnaires.

III. Système de veille et d'alerte de la banque d'Algérie

La situation d'illiquidité enregistrée et les infractions à la réglementation des changes constatés ont fait que la BCIA, n'a plus effectué de transfert depuis le début du mois de juin 2003 par le système de veille et d'alerte existant au niveau de la banque d'Algérie.

En effet la BCIA ne pouvait plus du fait des positions de la convention de place signée entre les banques, compenser du fait de l'insuffisance de ses avoirs en compte courant à la banque d'Algérie, ne trouvait plus prêteur sur le marché monétaire du fait de la nouvelle appréciation de son risque par les confrères de la place, n'accédait plus au marché interbancaire des changes pour acquérir les devises nécessaire à des transferts, en raison de son manque de liquidité en dinars.

IV. La saisine de la commission bancaire

Devant le risque d'illiquidité bancaire et la cessation de paiement de la BCIA, le gouverneur de la banque d'Algérie, en application de la loi 90-10 relative à la monnaie et le crédit modifiée et complétée, a saisie l'ensemble des actionnaires de la BCIA, pour apporter un soutien financier leur société dont la situation financière d'alors si elle perdurerait ne pouvait qu'aller à la liquidation au motif d'illiquidité et de son impossibilité à honorer ses engagements financiers.

Cette saisine demeura sans effet, et après une procédure judiciaire en collaboration avec la commission bancaire, le retrait d'agrément de la BCIA, an application de la loi 90-10 du 14 avril 1990 modifiée et complétée et la nomination d'un liquidateur en application de l'article 157 de la loi suscitée.

Le système bancaire algérien tout en étant largement ouvert depuis 1998, est dominé par les six banques publiques nationales qui collectent 90% des ressources et distribues 95% des crédits. Les parts de marché encore faibles des banques privées s'expliquent par :

- Le secteur bancaire privé est récent
- Les banques et les établissements financiers étrangers sont dans une situation d'attente et d'observation de la politique algérienne en matière des réformes économiques, en général et de la réforme du système bancaire en particulier.

- Le secteur bancaire privé oriente son activité beaucoup plus sur le financement d'opérations spéculatives dont la rentabilité est immédiate (financement des importations) que sur le financement du développement des entreprises.

Vu les grands scandales qu'a connu le paysage économique algérien à travers la nécessité d'introduction d'esprit de privé dans le système bancaire algérien, ces deux affaires (Khalifa et BCIA) ont irrités toutes la confiance et l'espoir du peuple et l'état compte à la nécessité de déconcentration du marché bancaire par l'émergence de banques privés nationales.

4.3. Résultat et impact de la réforme (le blanchiment d'argent)

La loi 95-01 du 06 février 2005, relative à la prévention et lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ainsi que les textes subséquents impliquent pour « les banques, les établissements financiers et les autres institutions financières apparentées »¹, la mise en place des dispositifs et procédures nécessaires à l'effet de satisfaire aux obligations et responsabilités qui leurs incombent en la matière.

Suivant l'instruction n°03/2007², qui a pour objet de définir les dispositions et les modalités à mettre en œuvre pour la prise en charge des obligations relatives à l'identification des clients, à la surveillance de leurs transactions ainsi qu'à la déclaration de soupçons.

4.3.1. Obligation d'identification des clients :

La parfaite identification du client n'est plus une recommandation de bon sens de la profession, c'est désormais une obligation légale résultant de la loi n°01-05 du 06 février 2005, article 7, qui stipule « les banques, les établissements financiers, et les autres institutions financières apparentées doivent s'assurer de l'identité et de l'adresse de leurs clients avant d'ouvrir un compte ou livret, de prendre en garde des titres, valeurs ou bons, d'attribuer un coffre ou d'établir toute autre relation d'affaires ».

¹ Loi 05-01 du 06 février 2005, prévention contre le blanchiment d'argent et financement du terrorisme.

² L'instruction n°03/2007 du 24 juin 2007, du crédit populaire d'Algérie, relative à la surveillance des transactions et déclarations de soupçon.

Le mot client comprend :

- Les clients habituellement domiciliés
- Les clients occasionnels ou de passage
- Les mandataires et les bénéficiaires

Nonobstant les différents textes de la banque qui ont prévu les diligences à observer pour une meilleure connaissance de la clientèle, le dispositif anti blanchiment implique d'autres dispositions qui consistent pour l'agence à réaliser impérativement les tâches qui consiste à :

- Mettre à jour les fiches clients, notamment en ce qui concerne les champs non renseignés et renfermant des données d'identification discriminantes.
- Vérifier l'identité du client en s'assurant qu'il ne s'agit pas de personnes potentiellement risquées, figurant sur des listes de référence, communiquées par voie réglementaire.
- Procéder à l'actualisation des données d'identification du client au moins :
 - a. Une fois par an ou à l'occasion des événements affectant sa filiation (naissance, mariage, adresses,...).
 - b. A l'issue des comptes rendus de visite ou à la réalisation d'une opération importante ou événement affectant la nature de la relation d'affaire.
- Mettre en conformité les dossiers caisse de la clientèle en fonction des impératifs de la loi en termes de contenu, et traçabilité et de conservation.

Dans ce cadre, le contenu du dossier caisse doit comprendre les pièces et documents nécessaires qui se présentent comme suit :

- a) Pour les personnes physiques :
 - Une copie légalisée d'un document officiel¹ en cours de validité et comportant une photographie.
 - La filiation exacte du client avec tout élément d'identification discriminante pour éviter toute homonymie.
 - Un justificatif de résidence probant et émanant d'une entité indépendante et datant de moins de trois (03) mois, dans le cas d'une domiciliation chez un tiers (familiarité non prouvée) ou une boîte postale, il y'a lieu de saisir la hiérarchie

¹ Règlement de l'activité bancaire, Tome 2, Abdelkrim SADEG, 2006, page 21.

(la direction), de rattachement à l'effet d'examiner le bien fondé de ce justificatif de résidence.

- Un justificatif de l'accusé de réception retourné de l'adresse déclarée lors de l'ouverture de compte¹.
- Les contrats de mandat, procuration ou pouvoirs renfermant les données d'identification et l'adresse du véritable propriétaire des fonds.

b) Pour les personnes morales :

- Les statuts, le bulletin officiel des annonces légales (BOAL), le procès verbal de l'assemblée générale, le procès verbal des personnes habilitées à signer,...
- Les preuves et les renseignements qui doivent être établis en matière de :
 - a. L'adresse du siège social
 - b. L'activité à exercer qui doit être bien précisée dans le registre de commerce ou l'agrément.
 - c. L'examen attentif du risque, de l'origine des fonds et de la libération du capital.
 - d. Les bénéficiaires effectifs et le contrôle de ces personnes morales.
 - e. Les détenteurs des vrais pouvoirs de décision.

Pour cette catégorie de personne la vigilance doit être accrue notamment en ce qui concerne les associations à but non lucratif².

NB : L'agence est un acteur majeur et le premier policier d'identification du client, détection, de déclaration de soupçon et du blanchiment d'argent d'Algérie.

4.3.2. Obligation de surveillance des transactions avec la clientèle

Cette obligation est prévue par l'article 10 de la loi susvisée qui stipule en la matière que « lorsqu'une opération est effectuée dans des conditions de complexité inhabituelle, ou injustifiée, ou paraît ne pas avoir des justification économique ou d'objet licite, les banques, les établissements financiers ou les institutions financières apparentées sont tenues de se renseigner sur l'origine et la destination des fonds ainsi que sur l'objet de l'opération et l'identité des intervenants économiques ».

La surveillance des transactions de la clientèle est déjà consacrée par les textes et procédures de la banque qui doivent être scrupuleusement respectés, la loi n°05-01 du

¹ Circulaire n°01/2002 de la direction du réseau de crédit populaire d'Algérie.

² Séminaire sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

06 février 2005, visée ci-dessus, ainsi que le règlement banque d'Algérie n°05-05 du 15 décembre 2005 en font une obligation des le dispositif anti-blanchiment notamment en ce qui concerne :

- a. Les opérations qui n'ont pas de justification économique ou commerciale perceptible
- b. Les opérations de mouvements de fonds démesurées par rapport au solde du compte
- c. Les opérations en liquide sans rapport avec les transactions habituelles du client
- d. Les opérations qui ne semblent pas avoir d'objet licite
- e. Les opérations complexes inhabituelles ou injustifiées

Pour ces opérations il y a lieu de :

Se renseigner sur :

- L'origine et la destination des fonds
- L'objet de l'opération
- L'identité de intervenants (donneur d'ordre effectif, bénéficiaire effectif, les intermédiaires)

La déclaration de soupçon

Dans le cas où le profil du client, tel que résultant des données d'identification, semble incohérent avec la transaction ou l'opération envisagée, la déclaration de soupçon doit être établie en indiquant clairement le motif et :

- a. Dresser un rapport confidentiel avec les pièces justificatives se rapportant à l'opération, objet de soupçon.
- b. Mettre le dit rapport à la disposition de la commission bancaire si demande en est faite et ce, nonobstant la déclaration de soupçon.

4.3.3. Les opérations susceptibles de faire objet de blanchiment d'argent :

Les opérations, qui doivent faire l'objet de vigilance permanente en raison du risque de blanchiment qu'elles comportent, se présentent à titre indicatif comme suit :

- a. Les opérations d'espèces, les mises à disposition et dits virement par fax.
- b. Les souscriptions de bon de caisse (BDC) anonymes et les opérations de change manuel réalisées pour les clients occasionnels.
- c. Les virements toute autre nature (virements de compte à compte, inter-agences, interbancaires, etc....) y compris les virements électroniques
- d. Les chèques remis à l'encaissement (compensation, recouvreur, ...) ainsi que les chèques de banque établis pour les clients
- e. Les transferts et rapatriements nécessitant la même vigilance (traçabilité, identification du donneur d'ordre, du bénéficiaire...).
- f. Les opérations de crédit particulièrement lorsqu'il s'agit d'apport de fond destinés notamment au remboursement par anticipation des crédits accordés par la banque ou lors de la mise en jeu d'une garantie (cautions, avals...).

• Motifs de déclaration de soupçon :

Il est prouvé que les blanchisseurs parviennent par leur ingéniosité, à contrecarrer très rapidement les procédures anti-blanchiment, mais les motifs à forte concurrence de risque de blanchiment demeurent axés sur les aspects ci-après énumérés.

Parmi les motifs susceptibles de déclencher l'obligation de déclaration de soupçons figurant ceux à forte concurrence du risque, sont énoncés globalement par l'article 5 alinéa 3 point 4 du décret n°06-05 :

Motif 1 : identification du donneur d'ordre

Motif 2 : identification du bénéficiaire (réel)

Motif 3 : l'origine des fonds

Motif 4 : la destination des fonds

Motif 5 : aspect comportemental : urgentissime, demandes pressantes.

Motif 6 : importance du montant

Motif 7 : opération inhabituelle

Motif 8 : opération complexe

Motif 9 : l'opération ne semble pas avoir de justification économique

Motif 10 : non-apparence d'objet licite

- **Obligation de la déclaration de soupçon**

Obligation de la déclaration de soupçon est prévue par l'article 20 de la loi ci-dessus stipule que « sans préjudice des dispositions de l'article 32 du code de procédure pénal », les banques et établissements financiers notamment « sont tenus de déclarer » à la cellule de traitement du renseignement financier CRTF « toute opération lorsqu'elle porte sur des fonds paraissant provenir d'un crime ou d'élite notamment le crime organisé et le trafic de stupéfiants et de substances psychotropes ou semblent être destinés au financement du terrorisme ».

La déclaration de soupçon est au centre du dispositif de prévention et de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, elle suppose la levée du secret professionnel qui ne peut être opposable à la CRTF. Elle est destinée exclusivement à cette autorité de contrôle.

4.3.4. Cellule de traitement du renseignement financier CRTF

Instituée par décret exécutif n°02-127 du 07 avril 2002¹, est placée auprès du ministère chargé des finances.

Elle porte le statut d'établissement public, elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Objet et missions :

- Lutte contre le financement du terrorisme ou le blanchiment d'argent
- Recevoir des déclarations de soupçon relatives à toutes opérations de financements du terrorisme ou de blanchiment d'argent qui lui sont transmises par les organismes et les personnes désignées par loi
- De traiter les déclarations de soupçon par tous moyens ou méthodes appropriées.

¹ Règlementation de l'activité bancaire, tome 2, Abdelkrim SADEG, A. BEN, 2006, page 73.

- Transmission le cas échéant, le dossier correspondant au procureur de la république territorialement compétant, chaque fois que les faits constatés sont susceptible de poursuites pénales.
- Proposer tout texte législatif ou réglementaire ayant pour objet la lutte contre le financement du terrorisme et le blanchiment d'argent.
- Mettre en places des procédures nécessaires à la prévision et à la détection de toutes formes de financement du terrorisme et du blanchiment d'argent

Dans le cadre de ses prérogatives, la cellule est habilitée a :

Requérir des organismes et personnes désignées par la loi tout document ou information nécessaires pour l'accomplissement de ses missions

Echanger les informations en sa possession avec les organismes étrangers investis de missions similaires, sous réserves de réciprocité.

Désignation du cadre responsable de cette activité au niveau de la banque

a. Au niveau de l'agence :

Le responsable chargé de cette activité doit être un sous directeur pour les agences de première catégorie et deuxième catégorie ou fondé de pouvoirs pour l'agence de troisième catégorie.

b. Au niveau de la direction (cas CPA) groupe d'exploitation

Le responsable chargé de cette activité doit être un chef de la cellule juridique et contentieux

c. Au niveau d'une structure centrale

- Le responsable de cette activité doit être un chef de département vu son importance, il aura pour principale mission : assurer la fonction d'intermédiaire entre sa structure et la cellule anti blanchiment notamment pour l'application des recommandations formulées par le CTRF.
- Veiller au strict respect de la réglementation portant prévention et lutte contre le blanchiment d'argent
- Renseigner la déclaration de soupçon telle que fixée par décret n°0605 du 09 janvier 2006, et l'adresser à la cellule anti blanchiment.

- Tenir les dossiers relatifs aux opérations suspectes (rapports) dans les meilleures conditions de confidentialité.

En Algérie, l'argent est blanchi dans l'immobilier, dans le financement du marché noir, et trafic des stupéfiants, selon le président du conseil de la cellule de traitement du renseignement financier CTRF, 84 déclarations de soupçons sont parvenues à sa cellule.

Selon ce même responsable, les notaires ne jouent pas le jeu "et ne transmettent aucune déclaration de soupçon depuis la création de la CTRF".

Les interventions de la dite cellule ont abouti à la soumission de trois dossier à la justice, deux affaires groupent 16.6% des déclarations de soupçon ont été jugées, qui représente un montant cumulé de 7.8 millions d'euros.

Les autorités algériennes prennent en charge ce lourd dossier, qui gangrène l'économie national, sa stabilité et sa réputation vis-à-vis le reste du monde, c'est pour cela qu'elle travail avec l'assistance et une étroite collaboration avec quelque pays tel que (la France, l'Espagne, la Belgique...).

La signature de plusieurs conventions régionales (conventions arabe contre le terrorisme, convention de l'OUA sur la prévention et lutte contre le terrorisme de juillet 1999).

Et d'autres mondiales telle que :

- Convention des nations unies (vienne) contre le trafic de stupéfiants ratifiée par l'Algérie le 28 février 1995 condamnant la conversion, le transfert, la dissimulation des fonds provenant de trafic de stupéfiants.
- Convention de Palerme Italie 2002 ratifiée par l'Algérie la même année et instituant le principe d'entraide judiciaire.
- Les recommandations du GAFI (40+9) actualisées février 2004.

L'uniformisation du traitement des opérations classiques de banque et la modernisation des systèmes de paiement et de règlement tel que ATCI et le RTGS facilite le repérage, le contrôle de toute opération bancaire relative au blanchiment d'argent.

Pour conclure :

Toutes les actions entreprises par les pouvoirs publics algériens depuis 1988, année qui a vu la promulgation de la loi 88.01, portant orientation des entreprises publiques économiques, ont été autant de signaux forts traduisant une volonté affirmée de rupture avec les principes de l'économie centralisée, à la faveur de l'avènement d'une économie de marché ayant pour maîtres mots performance et rentabilité.

Cette nouvelle dynamique ne pouvait se faire sans la réunion de tous les facteurs propices à la réalisation d'une transition accélérée, et notamment financiers. La réorganisation du système bancaire national, frappé d'obsolescence du fait de la nouvelle politique économique adoptée est donc devenue nécessaire, une réforme bancaire globale s'imposait.

Cette réforme, c'est la Loi 90.10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit qui en tracera les grandes lignes en définissant un cadre juridique global auquel sera désormais astreinte l'activité bancaire en Algérie.

Un des mérites de cette loi, qualifiée à juste titre de révolutionnaire par certains analystes, sera de remettre un acteur économique oublié au devant de la scène économique, à savoir le banquier algérien. Cet opérateur économique charismatique, redevenu partenaire incontournable du développement durable aura dès lors, et plus que jamais auparavant, à conjuguer ses impératifs de rentabilité à un des aspects intrinsèques à son métier : l'utilité publique. Celui-ci devra accompagner toute idée ou initiative susceptibles de générer de la richesse à terme, et ce, en avançant les fonds nécessaires à leur concrétisation, avec pour contrepartie la promesse de se voir rembourser les sommes avancées, augmentées d'un supplément constituant sa rémunération.

CHAPITRE 02

CHAPITRE 02

1. Le concept de compétitivité	115
2. La concurrence bancaire	165
3. Efficience du secteur bancaire	181

Chapitre 2: compétitivité un objectif omniprésent

De nos jours, la notion de compétitivité fait également intervenir celle de concurrence. Ainsi, être compétitif, c'est « être apte à affronter dans des conditions favorables la concurrence qui s'exerce dans un domaine de la vie économique et sociale »¹. La compétitivité n'est donc pas une notion exclusive au domaine économique ; quoique celui-ci reste son champ d'application habituel.

1. Le concept de compétitivité

1.1. Définitions :

Le verbe lui-même veut dire « être adapté ».

Dans le champ de l'économie, la notion de compétitivité s'applique en premier lieu à l'entreprise, même si son usage tend à le déborder. En effet, si on peut s'interroger sur la compétitivité d'une entreprise, il est aussi possible de s'interroger sur celle d'une branche industrielle ou encore de l'économie d'une nation, etc. Selon Claire MAINGUY², du point de vue économique, la compétitivité peut être appréhendée à deux principaux échelons : au niveau de la nation et au niveau de l'entreprise.

Egalement, certains auteurs ont défini la compétitivité comme étant une notion complexe et composite pouvant prendre en considération aussi bien des facteurs quantifiables, que des aspects non quantifiables (Dhaoui M.L, 1996³).

L'examen de la littérature traitant le concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme pour guider les efforts des chercheurs. Aussi, il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le bien analysé (bien homogène ou différencié), et enfin l'objectif de l'analyse. Pour illustrer ce point, une myriade de citations puisées dans la littérature est présentée ci-après.

¹ Elie Cohen, « Analyse financière », Paris, 3^e éd., Economica, 1994, 501 p.

² Claire Mainguy, « Crises, régulation et soutenabilité du développement », mondes en développement, 2013/4, n°164, p.167-168.

³ Dhaoui M. L., « Mise à niveau et compétitivité de l'entreprise industrielle en Tunisie », Ed Arabesques, Tunis, 1996, 349 p.

"Qu'est ce qu'on entend par la compétitivité, et donc l'objectif principal de notre politique économique, est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures" (Landau, 1992)¹.

"Chercher à expliquer la 'compétitivité' au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie" (Porter, 1990)².

"Le concept de l'avantage comparatif décrit le schéma des échanges qui se produiront dans un monde dépourvu de distorsions de prix. Cependant, le monde réel est plein de mesures de politiques rendant la détermination de l'avantage comparatif difficile. Donc l'avantage comparatif s'applique à un monde où les marchés sont efficaces et dépourvus de distorsions alors que la compétitivité s'applique à un monde dans son contexte réel" (Barkema et al., 1991)³.

"La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées" (Sharples et Milham, 1990)⁴.

¹ Landau, R. (1992). Technology, capital formation and U.S. competitiveness. Dans : International Productivity and Competitiveness, Hickman, B.G. (éd.). Oxford University Press, New York.

² Michel E. Porter, « L'avantage concurrentiel des nations », Harvard Business Review, March-April :73-93, New York, 1990.

³ Barkema, A., Drabentstott, M. et Tweeten, L. (1991). The competitiveness of U.S. agriculture in the 1990s. Dans : The 1990s in Agricultural Policies in the New Decade, Allen, K. (éd.). Resources for the Future and National Planning Association, Washington, D.C., pp. 253-284.

⁴ Sharples, J. et Milham, N. (1990). Long run competitiveness of Australian agriculture. USDA 36 Economic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report 243.

"Une industrie compétitive est celle qui possède la capacité de gagner un profit et maintenir une part du marché domestique et/ou international" (Agriculture Canada, 1991)¹.

Il n'existe pas une définition universelle et exacte de la compétitivité. Cependant, ce concept peut avoir différentes significations pour différentes entreprises. Quelques organisations considèrent la compétitivité comme la capacité de persuader ses clients de choisir leurs offres et d'acheter ses produits, alors que d'autres entreprises l'observent comme la capacité de s'améliorer d'une façon continue (Rainer et Kazem, 1994)². Par conséquent, par référence à Little (2004)³ nous définissons la compétitivité, selon la perspective microéconomique, comme sa capacité de fournir, plus efficacement que ses principaux concurrents, des produits et/ou des services. C'est aussi une notion dynamique qui prend en compte les prospectives et les tendances futures des paramètres des entreprises. La compétitivité, ne s'hérite pas, les entrepreneurs et les salariés la créent eux-mêmes et doivent la défendre chaque jour à nouveau.

Selon les commentaires du BCG (Boston Consulting Group, 1981), l'entreprise compétitive est celle qui a les coûts les plus bas et qui a un taux d'innovation technologique important. Or cette position est critiquée par Roger Percerou⁴ (1984, cité par BCG (1981)), en effet selon ce dernier le niveau des coûts varie considérablement avec la stratégie adoptée par l'entreprise et aussi avec le segment stratégique choisi, quant à l'innovation technologique, elle n'est pas en tout temps et en tout lieu une recette de compétitivité. Pour synthétiser les définitions relatives au concept de la compétitivité, on peut dire qu'elle se traduit par la performance résultante d'une lutte sur un marché concurrentiel pour assurer non seulement la survie mais aussi le développement de l'entreprise. La concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des entreprises. Elle sanctionne leurs activités comme elle renforce leur prospérité. Face à des rivaux (obstacles), la stratégie consiste à rechercher une position favorable dans un secteur où la concurrence se manifeste principalement (Porter M, 1985, p.11)⁵. Pour

¹ Agriculture Canada (1991). Task Force on Competitiveness in the Agri-Food Industry, Growing Together. Report to Ministers of Agriculture. Agriculture Canada, Ottawa.

² Rainer Feurer, Kazem Chaharbaghi, (1994) "Defining Competitiveness: A Holistic Approach", Management Decision, Vol. 32 Iss: 2, pp.49 - 58

³ Little A.D., Les maîtres de l'innovation totale. Les Éditions de l'Organisation, 2004.

⁴ PERCEROU Roger (1990), « Droit et gestion : améliorer la performance juridique de l'entreprise », Revue Française de Gestion, n° 81, pp. 8-35

⁵ Porter. M.E, 1985. Competitive Advantage. The Free Press, New York.

cela toute entreprise doit acquérir une stratégie ou un avantage compétitif pour se prémunir contre la concurrence aigüe.

En fin, pour Zarifian(1999, p 70)¹ la compétence est perçue comme « *la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances,... la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité* ». La prise d'initiative vient d'une personne capable d'imagination et d'inventivité, en vue d'une réponse adaptée à un événement. Elle est couplée à la responsabilité de domaines à assumer.

Zarifian² explicite la définition en la référant à la question de la responsabilité qu'il rattache à une éthique professionnelle *versus* une question purement morale. Il reformule ainsi la définition de la compétence : c'est « *la prise d'initiative et l'assumer des responsabilités de l'individu sur des problèmes et événements auxquels il s'affronte au sein de situations professionnelles* ». « *L'assumer de responsabilité* » signifie : - aller jusqu'au bout des initiatives prises - répondre de la portée de son action - se soucier du destinataire dans la production du service - exercer son activité professionnelle dans un champ de responsabilité

La compétence est ainsi vue comme une médaille à deux versants : la responsabilité, attribuée à un individu acteur, et l'initiative, attribuée à un individu sujet.

Malgré cette diversité des définitions, il y a lieu de noter les deux aspects communs suivants :

La compétitivité est un concept relatif, c'est à dire, l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est généralement faite par rapport à une entité similaire ;

Et la compétitivité n'est pas un concept statique et est étroitement lié aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international. Donc pour rester compétitif, une entité est appelée à suivre un processus d'ajustement continue en

¹ Philippe Zarifian, « Objectif compétence, pour une nouvelle logique », Liaisons, France, 1999, 232p.

² Op. cité

réponse à des forces et à des facteurs intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché.

1.2. Les trois niveaux de la compétitivité :

***La compétitivité des entreprises**

Pour Porter M. (1992)¹, les acteurs fondamentaux de la concurrence internationale sont d'abord les entreprises. Ce sont elles qui affrontent les marchés internationaux et y acquièrent des avantages concurrentiels, soit par des coûts, soit par des produits différenciés.

« Chercher à expliquer la compétitivité au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait se focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie » (Porter, 1990). A travers cette pensée, Porter se veut cibler son analyse sur un secteur bien précis.

Selon l'auteur, à la base de toute stratégie concurrentielle, il y a deux éléments : le premier repose sur la structure de l'industrie où l'entreprise évolue. La nature de la concurrence varie beaucoup d'une industrie à l'autre et toutes les industries n'offrent pas les mêmes perspectives de rentabilité à long terme.

Le deuxième élément est le positionnement de l'entreprise au sein de l'industrie considérée. Certains positionnements seront bien plus avantageux que d'autres, quelque soit le niveau moyen de rentabilité de l'industrie en question.

Pour guider l'entreprise dans le choix de sa stratégie, il faut absolument réunir ces deux éléments. Qui sont tous dynamiques. Une stratégie concurrentielle doit s'appuyer sur une analyse approfondie de la structure de l'industrie et de son évolution. M. Porter² perfectionne l'environnement de l'entreprise et présente son fameux schéma des cinq forces qui influencent le jeu concurrentiel tant au niveau national qu'international. A

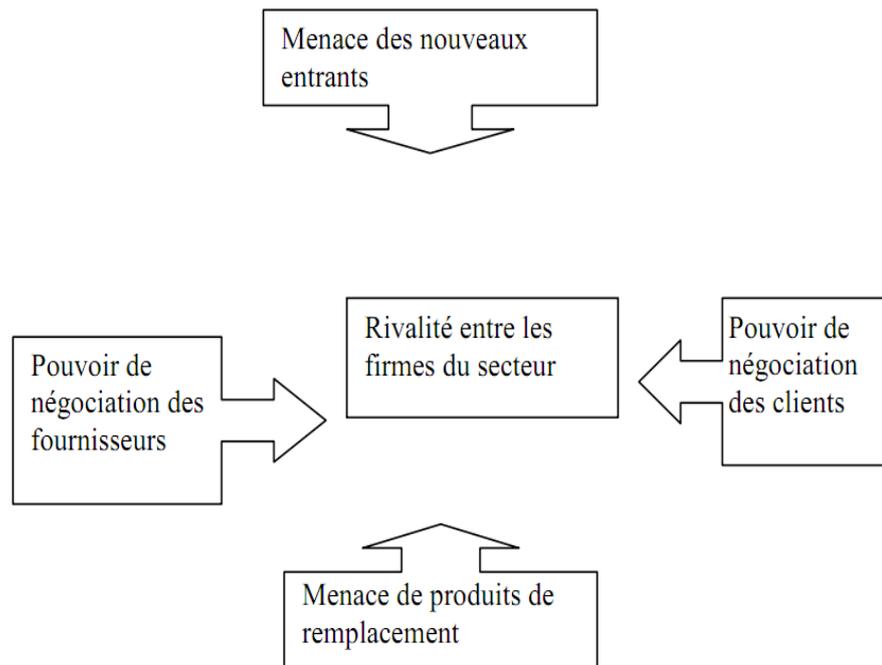
¹ Porter Michael (1992) : « L'avantage concurrentiel des firmes », Inter éditions, Université de Harvard.

² Op. cité

partir de l'intensité de la rivalité concurrentielle au sein du secteur, la dynamique concurrentielle se définit par rapport :

1/ la menace de nouveaux entrants, 2/ la menace de produits de remplacement, 3/ le pouvoir de négociation des fournisseurs, et 4/ le pouvoir de négociation des clients. On retrouve à ces quatre pôles la plupart des concepts classiques de l'économie industrielle à savoir les barrières à l'entrée, les économies d'échelles, la différenciation...

Graphique¹ . La dynamique concurrentielle selon M. Porter



Ces cinq forces déterminent la rentabilité d'une industrie parce qu'elles influent sur les prix praticables par les firmes, sur les coûts qu'elles ont à supporter ainsi que sur les investissements qu'elles ont à réaliser pour être compétitives.

Porter² classe les activités faisant l'objet de concurrence en catégories qu'il appelle chaîne de valeur. Nous retrouvons dans cette chaîne de valeur les activités principales qui sont entre autre la production, la commercialisation, la distribution et l'après vente du produit ; et les activités de soutien : moyens de production, technologie, ressources humaines et autres fonctions d'ordre infrastructurel. Toutes ces activités sont liées les unes aux autres par une chaîne.

¹ M. Porter (1993)

² Op. cit.

En effet, la chaîne de valeur est un système d'interdépendances, un réseau d'activités liées les unes aux autres. C'est en gérant sa chaîne de valeur comme un système harmonisé que l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel.

Elle est à la base de la compétitivité d'une entreprise car elle est un outil qui permet d'appréhender les sources d'un avantage par les coûts.

Mucchelli, J.L (2002) ¹définit la compétitivité de l'entreprise comme un concept qui exprime les performances de l'entreprise à long terme, c'est à dire essentiellement sa croissance. Cette compétitivité peut être reliée alors à ses produits, ses prix, son positionnement. A court terme, la compétitivité va s'entendre comme une lutte pour les parts de marché, l'entreprise compétitive sera alors celle qui obtient de bons résultats pour un couple de variables croissance/part de marché.

Selon McFetridge (1995)², la mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à la rentabilité, à la productivité, à la maîtrise des coûts, à la valeur ajoutée, à la part de marché, l'innovation technologique, et aux qualités des produits. La rentabilité est une notion qui fait référence à un seuil (prix ou niveau de production) en dessous duquel le producteur (micro ou macroéconomique) risque des pertes financières.

Du point de vue comptable, la compétitivité se mesure par la comparaison des coûts et des prix de revient et éventuellement des soldes intermédiaires de gestion (chiffres d'affaires, résultat d'exploitation, excédent brut d'exploitation...) ou d'autres éléments comptables de façon à identifier l'origine des écarts de coûts.

L'analyse des indicateurs de part de marché d'une entreprise devra être soutenue par l'examen de ratios plus précis concernant sa rentabilité, sa productivité et sa profitabilité. Par exemple, comme indicateur, les taux de marge permettent de mesurer :

- la capacité d'une entreprise à contrôler ses coûts et à fixer ses prix ;
- l'excellence de ses processus de production (qualité, fiabilité, flexibilité, sécurité etc.)

¹ Mucchielli, Jean-Louis (2002): " La compétitivité: définitions ; indicateurs et déterminants », dossier.

² McFetridge, Donald G., (1995): « Competitiveness: Concept and Measures », Occasional Paper n° 5, Industry Canada.

- ses compétences en matière de gestion des ressources humaines.

La rentabilité financière constitue un autre indicateur de compétitivité qui mesure le rendement du capital investi par l'actionnaire majoritaire. D'autres indicateurs comme la rentabilité économique, ou taux de profit (Excédent brut global/capital engagé), la productivité apparente du travail (Valeur ajoutée globale/effectifs salariés), le taux d'autofinancement, les parts de marché, etc. Pourraient être calculés. Ces indicateurs permettront de classer les entreprises les unes par rapport aux autres ou de comparer la compétitivité de deux ou plusieurs groupes homogènes entre eux.

La compétitivité d'une entreprise dépend aussi à la fois de sa gestion interne, de sa capacité d'investissement, de son adaptation à la demande et à l'environnement dans lequel elle évolue. L'intérêt de cette dernière va se fixer sur la compétitivité du produit sur ses lieux de commercialisation, d'où l'importance du choix des marchés sur lesquels elle se positionne. En effet, la recherche de la qualité, la spécialisation en fonction de la demande, le choix des clients et des pays destinataires des exportations sont des éléments stratégiques de compétitivité. Les entreprises doivent dans une stratégie à long terme, envisager des modifications dans leur structure et dans la destination de leurs exportations, en fonction des évolutions de la demande internationale.

***La compétitivité de la nation**

Au niveau de la nation, la compétitivité est rattachée à la capacité d'améliorer durablement le niveau de vie des habitants, de générer des augmentations soutenues en productivité, de s'insérer avec succès sur les marchés internationaux, entre autres.

La compétitivité d'un pays devrait en fait être l'expression de son bien-être et de l'évolution de celui-ci. Se pose alors la question de l'existence d'un indicateur capable de résumer cette compétitivité. Toute analyse de la compétitivité nationale doit par conséquent tenir compte des divers facteurs qui déterminent le niveau de vie de la population, à savoir la croissance, l'emploi et la répartition du revenu.

Le PNB/habitant et son évolution, la capacité d'une économie à créer de l'emploi sont considérés comme des indicateurs de compétitivité par certains économistes, d'autres voient dans les parts de marché à l'étranger, un indicateur révélateur de la compétitivité d'un pays. Cet indicateur est particulièrement utilisé pour comparer les performances à

l'exportation. Il permet de calculer la part des produits exportés d'un pays dans l'ensemble de la demande mondiale. Il est dans ce cas le rapport des exportations à la demande mondiale. Elle peut être calculée de plusieurs manières. Du point de vue d'un pays, elle peut être définie globalement sur le marché mondial (en fonction des exportations totales (tous produits) d'un pays et les importations mondiales) ; par rapport à un groupe de pays (en fonction des exportations du produit vers un pays ou groupe de pays et la demande exercée par ce groupe de pays) ; pour un produit (en fonction des exportations en produit du pays et la demande mondiale sur celui-ci).

Les études sur la compétitivité d'un pays retiennent deux approches : la croissance de la productivité et la performance commerciale. En effet, la productivité est la quantité produite par unité de facteur. Elle peut être calculée pour un facteur ou pour l'ensemble des facteurs (productivité totale des facteurs).

La croissance de la productivité totale des facteurs est intimement associée à l'augmentation du revenu per capita. Cette augmentation peut provenir entre autres d'innovations technologiques, d'amélioration en capital humain ou en stock de connaissance. La croissance de la productivité totale des facteurs et celle du revenu per capita sont souvent les indicateurs les plus courants pour évaluer le succès économique d'un pays. Une hausse de la productivité induira une amélioration de la compétitivité – prix, si la répartition de gain de productivité permet de réduire le prix de revient. Par exemple dans le secteur agricole, la productivité peut permettre d'accroître la compétitivité-volume car elle génère un accroissement des revenus des producteurs même sans hausse des prix à la production.

En matière de performance commerciale, les mesures utilisées sont relatives au changement de la structure des exportations vers des produits ayant un contenu technologique plus élevé ou une plus grande valeur ajoutée, ainsi que la croissance dans le quota des marchés internationaux.

Cette définition celle du CEPII (1999), pour qui « à court terme, la compétitivité d'une industrie nationale donnée se mesure par l'accroissement de ses parts de marché dans le

monde, qui résulte à la fois de la conjoncture dans les pays partenaires les plus proches et de sa compétitivité-prix ».¹

La notion de part de marché permet de comparer un secteur par rapport à un autre. Krugman P. (2000)² s'est attaqué à cette conception de la compétitivité qui ne serait que le mot poétique pour exprimer la productivité d'un pays et a donc peu à voir avec une lutte pour les parts de marché. L'indicateur idéal de mesure de compétitivité serait alors celui de l'évolution de la productivité des facteurs à long terme.

Krugman³ s'en prend aux personnes qui considèrent la notion de compétitivité dans les seuls termes d'une guerre commerciale entre les pays. D'après cet auteur, les hommes politiques aiment expliquer que les racines des déséquilibres comme par exemple le chômage sont liées à un manque de compétitivité vis à vis des pays étrangers. Ainsi Jacques Delors⁴ (1993), indiquait que les racines du chômage en Europe étaient un manque de compétitivité entre les Etats-Unis et le Japon et que la solution était de lancer de vastes programmes d'investissement dans les secteurs l'infrastructure et la haute technologie.

Tout se passe comme si la perception de l'économie internationale se réduisait à un combat entre les pays qui amènerait à une situation dite de jeu positif à somme nulle, à savoir ce qu'un pays gagnerait dans les échanges internationaux, l'autre pays c'est à dire son partenaire le perdrait. On serait donc en présence d'un combat gagnant<perdant.

La montée de l'anti-mondialisation traduit cette idée selon laquelle, dans l'échange international, il y a un perdant et un gagnant et que si on ne peut pas gagner alors il faut refuser d'échanger. Il faut de ce fait inciter les pays en voie de développement à refuser d'échanger car ils se feraient exploiter. En même temps, il faudrait refuser pour les pays développés d'importer en provenance de ces mêmes pays, car ces derniers auraient des pratiques de dumping social ou monétaire déloyaux et leurs coûts seraient tellement bas que les pays développés ne pourraient jamais être compétitifs par rapport à eux.

¹ CEPII, la compétitivité des nations 1999, P3.

² Paul R. Krugman (2000), « La mondialisation n'est pas coupable : Vertus et limites du libre-échange.

³ Op. cité

⁴ Président de la commission européenne

Dans tous les cas, ces deux positions sont les mêmes : ne pas commercer avec des pays où on serait sûr d'être perdant sauf à la seule différence que selon les commentateurs, ce seraient tantôt les pays développés qui perdraient, tantôt des pays en développement.

Ces positions oublient trois choses importantes vis à vis de la compétitivité internationale :

D'abord, il faut prendre en compte les théories traditionnelles du commerce international dans ce domaine, qui ont démontré que l'échange international pouvait être un jeu gagnant-gagnant au niveau des nations¹;

Ensuite, la deuxième chose tient au fait qu'on pense que cette théorie est une « doctrine » plus libérale c'est à dire le « laissez-faire, laissez-passer ». Or, le principe d'avantage comparatif peut être appliqué par une économie planifiée comme par une économie de marché, puisqu'il s'agit de dire qu'il faut mieux se spécialiser dans ce que l'on sait le mieux faire et non l'inverse ;

Enfin, le troisième oubli concerne les conséquences de l'échange international. Le commerce permet aux pays ou aux groupes d'échanger les compétences et connaissances, ce qui permet de diversifier la production au niveau du pays.

Pour résumer le point de vue de Krugman² dans son analyse, il a prouvé trois choses. D'abord, il a démontré que d'un point de vue empirique, l'inquiétude que lève le problème de compétitivité est presque infondée. Il a tenté ensuite d'expliquer pourquoi les gens aiment définir les problèmes économiques dans le cadre de la concurrence mondiale. Enfin, il a démontré que l'obsession de la compétitivité n'est pas seulement sans fondement, mais qu'elle est aussi dangereuse.

La compétitivité est un concept difficile et multiple. L'essentiel est de se pencher sur les ressorts même de la croissance, croissance et survie de l'entreprise, croissance et bien-être d'un pays. L'économie internationale joue indéniablement un rôle dans cette compétitivité mais il ne peut apparaître primordial et il est sans doute moins important que les comportements des Etats eux-mêmes qui, au travers leurs poids dans les

¹ Ricardo et Torrens en 1815.

² Op. cité

économies, marquent d'une empreinte durable, les fondamentaux même de la croissance.

Latouche a abordé son analyse sur la compétitivité dans le même sens que Krugman¹. Qui a été adopté par de nombreux auteurs.

Parmi ceux-ci, le groupe de Lisbonne, sous la direction de D. Latouche². A publié en 1995 chez Boréal un ouvrage sous le titre *Limites à la compétitivité : vers un contrat mondial*.

Loin d'apporter la prospérité promise, la course effrénée à la compétitivité sème l'insécurité. La compétitivité à tout prix est une voie sans issue. D. Latouche insiste ainsi sur la différence existant entre la concurrence et la compétitivité. La concurrence est un régime économique où plusieurs firmes offrent des produits librement évalués aux consommateurs. Il n'y a pas de monopole et on ne dit à personne quoi acheter ou quoi penser. La compétitivité pour sa part, vise l'élimination de l'adversaire. On ne veut pas être compétitif pour faire de meilleurs produits, mais pour tuer la concurrence. Il y a donc des limites à cette pratique.

Quand la compétitivité devient une obsession, elle ne tolère pas la concurrence. La justice et l'efficacité sociale, le développement durable et même le bonheur, toutes ces idées sont évacuées. Le but de la vie devient d'être meilleur que les autres, alors que ce qui compte, c'est d'être bien, tout simplement.

L'auteur dénonce aussi les effets néfastes de la compétitivité. Si tout le monde devient super-compétitif et essaie d'éliminer les autres, le marché finit par disparaître. Or, l'échange est le fondement de l'activité économique, et pour cela, il faut être à deux. Les nouveaux comportements économiques, les réseaux, la collaboration inter-firmes et le reste repose de plus en plus sur la collaboration.

Si la compétitivité devient une obsession, elle menace tous les principes d'échange et de marché. La compétitivité entraîne des coûts énormes pour notre bien-être et pour le système capitaliste dans son ensemble.

¹ Op. cité

² Daniel Latouche, (Québec Entreprise, mars 1996), Professeur de science politique à l'Université Mc Gill

Comme solutions à la compétitivité, D. Latouche propose de réhabiliter la coopération et la collaboration. Bref, la solidarité est l'idée la plus compétitive qui soit. Les joueurs de hockey, tout en étant en concurrence, savent qu'ils peuvent ni se tuer entre eux, ni tuer l'arbitre. Sans quoi la partie s'arrête.

Dans le modèle de l'avantage concurrentiel des nations proposé par Porter, quatre variables fondamentales déterminent cet avantage :

- La stratégie, la structure et la rivalité entre les firmes : on s'interroge sur la nature de la compétition nationale et les conditions qui président à la création, à l'organisation et à la gestion des entreprises.

- Les facteurs : la nation possède-t-elle le personnel qualifié ou l'infrastructure nécessaire à faire fonctionner l'industrie ?

- La demande : quelle est la nature de la demande intérieure ?

- Les industries amont (de soutien) et apparentées au nombre de 19 : la nation possède-t-elle des industries qui soient compétitives sur le plan international ?

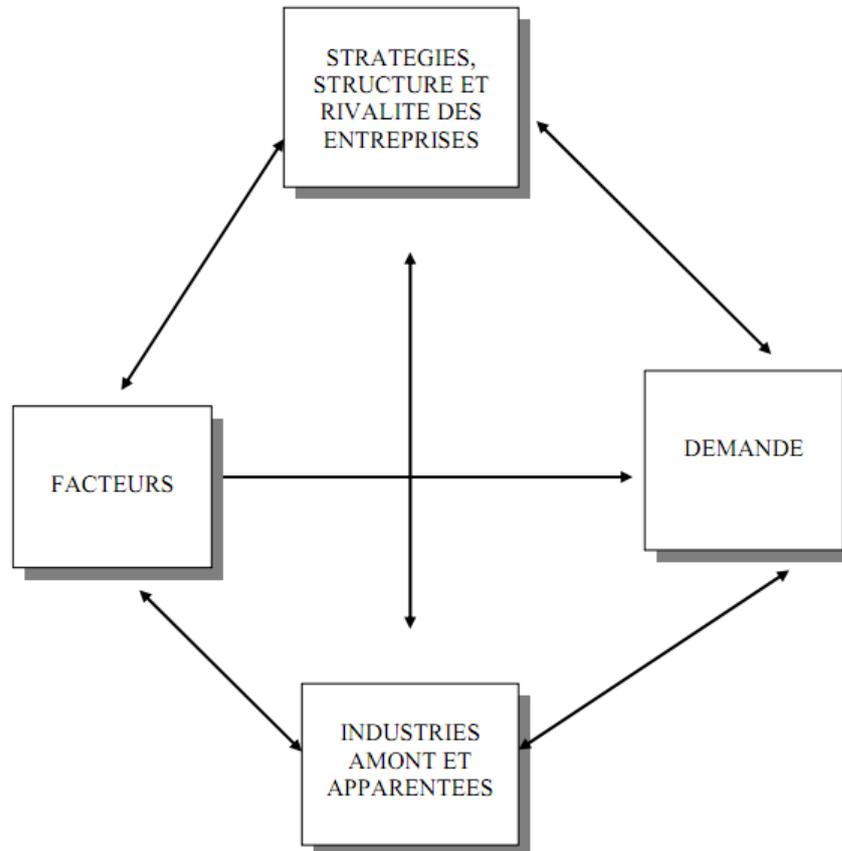
Ces quatre variables réunies forment un système complexe « losange » dont la structure explique la position concurrentielle mondiale d'une industrie nationale.

Ce « losange » est représenté sur le graphique Ci-après.

« On parle industries apparentées quand les entreprises appartenant aux diverses industries qui ont en commun des éléments de la chaîne de valeur (réseaux de distribution, développement de technologies) ou quand il se produit des transferts de technologies d'une industrie à l'autre (sont apparentées les productions d'automobiles, de camions à faible tonnage, et des chariots élévateurs employés pour la manutention à l'intérieur et à l'extérieur des usines et des entrepôts »¹.

¹ Porter, op. cit.

Graphique¹ – Les déterminants de l'avantage national



Ce « losange » constitue un système interactif et interdépendant car toutes ces quatre variables sont liées les unes aux autres. En effet, la portée d'une variable est fonction de l'état de chacune des trois autres.

Porter² a ajouté deux autres variables dont l'influence peut être importante pour compléter le modèle. Il s'agit du hasard et la puissance publique.

Le hasard est représenté par des impondérables qui échappent au contrôle de l'entreprise et du gouvernement à savoir les guerres, les inventions, l'évolution de la scène politique internationale, les avancées dans les technologies de base, les mutations de la demande émanant des marchés étrangers. Tous ces événements sont de nature à bouleverser ou remodeler la structure d'une industrie et de donner aux firmes d'un autre pays l'occasion de détrôner les entreprises d'un autre pays.

¹ Source : M. Porter (1993)

² Op. cit.

La puissance publique représente le gouvernement qui, à tous les niveaux est susceptible d'influencer l'avantage national. Ceci se manifeste par ses différentes actions menées sur les déterminants à l'intérieur des frontières. Tels sont les cas des lois antitrust qui affectent la concurrence nationale, de la réglementation qui peut modifier les conditions de la demande intérieure, d'une politique d'investissement dans l'éducation nationale qui peut améliorer la qualité des facteurs et des dépenses publiques qui peuvent stimuler certaines industries amont ou apparentées.

Les politiques gouvernementales ou les stratégies des firmes qui ne prennent pas en considération l'influence de ces déterminants (variables) constituent un obstacle majeur à l'avantage concurrentiel national.

Par ailleurs, Porter rapporte que « la réussite des nations ne se mesure pas dans le cadre d'une industrie isolée de son contexte. Elle se mesure aux résultats obtenus dans des grappes d'industries liées les unes aux autres par des relations verticales ou horizontales. L'économie d'un pays contient un entrelacs de telles grappes ; leurs constitutions respectives et les fondements de leurs avantages concurrentiels (ou de leurs handicaps) reflètent le stade de développement économique du pays considéré ».

Tel est présenté l'apport de M. Porter¹ sur l'avantage concurrentiel des nations qui détermine la compétitivité

Les dimensions de la compétitivité-nation et compétitivité-entreprise sont étroitement liés car, le cadre national et les politiques économiques menées par l'Etat exercent une influence sur la compétitivité des entreprises et que, réciproquement la compétitivité de la nation émane essentiellement de celle des entreprises.

***La compétitivité de la filière**

La notion de compétitivité peut être étendue à celle d'une filière, qui recouvre l'ensemble du processus de fabrication et de commercialisation d'un produit. Ainsi, dans le domaine agricole, une filière recouvre le mode d'organisation concrète autour d'un produit, tel le coton, le riz, le café, ou le cacao, assurant l'intégration cohérente des différentes opérations de production, de transformation et de commercialisation. On

¹ Op. cit.

parle alors de filière coton, riz, café ou cacao. Il s'agit dans ce cas de la compétitivité d'un produit.

Les autres produits nécessaires à sa production sont les consommations intermédiaires. La compétitivité d'un produit dépend de l'ensemble des produits entrant dans le même processus de production, par exemple la filière coton.

La filière permet de repérer les relations de linéarité, de complémentarité et de cheminement entre les différents stades de transformation.

L'organisation en filière intégrée permet de relier par des enchaînements technologiques, industriels, commerciaux ou financiers rationnels :

- les différentes étapes du processus d'élaboration d'un produit, de l'amont vers l'aval, de la production agricole initiale jusqu'à la demande finale sur le marché, en passant par la transformation industrielle ;
- les interventions de différents opérateurs économiques concernés à savoir les agriculteurs, les entreprises de transformation industrielle et de commercialisation, l'Etat (politique économique générale et sectorielle), les exportateurs, les importateurs et autres intermédiaires afin de mieux percevoir les enjeux des mesures économiques ou l'impact des chocs externes.

Les concurrents seront les nations productrices du même produit sur le marché national ou à l'exportation.

Dans le cas des produits agricoles africains par exemple, les filières sont généralement nationales avec une participation plus ou moins importante de l'Etat. La réalité de la filière en Afrique est surtout constituée par la nécessité d'obtenir un produit sous une forme exportable. Il existe donc une « filière technique », qui ne fait pas référence à une stratégie économique, contrairement à ce que l'on comprend par le terme filière dans le cadre d'une politique industrielle. L'étude de la filière dans ce cas a pour principal objectif d'effectuer des comparaisons internationales aussi détaillées que possible, de façon à identifier des handicaps ou avantages compétitifs aux différents stades du processus de production.

Pour les produits manufacturés, quand la pression concurrentielle est trop forte, et que la filière comporte plusieurs stades de production nettement différenciés, on peut observer une répartition très large (multinationale) de leur localisation (par exemple la filière textile). Cette répartition sera fonction de l'intensité capitalistique et de la technologie nécessaire à chaque stade.

L'étude de la filière dans ce cas, peut s'inscrire dans le cadre d'une stratégie de remontée ou de descente de filière afin d'assurer la maîtrise, parfois stratégique, des approvisionnements ou des débouchés ou de réduire les coûts de transaction.

L'analyse de la compétitivité d'une filière-produit, par exemple la filière coton, portera sur un produit (coton fibre), issu d'un processus de transformation en plusieurs étapes :

- de la production agricole initiale sous forme de coton graine ;
- à la transformation, au niveau de l'usine d'égrenage, sous une forme exportable (fibres de qualité et de longueur standardisées par rapport à une norme internationale de référence) ;
- jusqu'à l'acheminement vers le marché des filatures internationales.

Pour Mainguy¹ C. (1998), les politiques macro-économiques induites par le gouvernement, les effets externes et les relations intersectorielles ont un impact sur la compétitivité des filières et des entreprises à l'exportation. Les différentes dimensions de la compétitivité sont étroitement liées puisque, réciproquement, la compétitivité globale mesurée ex-post émane de celle des filières et des entreprises.

En se référant aux flux commerciaux, la compétitivité peut être appréhendée tant au niveau de la nation (macro-économie) que de la filière-produit (mésio-économie), ou de l'entreprise (micro-économie).

Les adjectifs ou mots qui sont associés au terme « compétitivité » par exemple compétitivité interne, compétitivité externe, compétitivité de la filière ... confirment l'existence de plusieurs dimensions.

¹ Mainguy, C., « L'Afrique peut-elle être compétitive ? », Karthala, Paris, 1998, 224 p.

Le tableau synoptique ci-dessous fait ressortir ces différences. L'étude de la compétitivité et son qualificatif se distinguent selon le niveau auquel elle s'exerce, de l'acteur concerné, du lieu auquel elle s'exerce, de son objet, de ses indicateurs et mesures ainsi que de ses facteurs explicatifs.

Tableau¹. Les différentes facettes de la compétitivité

Caractéristiques	Prix, qualité, volume
Dimensions	Nations, filière, entreprise
Temporalité	Ex-ante, ex-post, à court terme, à long terme
Acteurs	Etat, producteurs, intermédiaires,...
Lieux	Marché mondial, marché intérieur, marché tiers
Objet	Les échanges totaux, le produit, un groupe de produits plus ou moins agrégé
Indicateurs et mesures de la compétitivité	Prix de revient, élasticité de l'offre, critères d'adaptation du produit à la demande, degré d'utilisation des capacités de production, prix relatif à l'exportation...
Indicateurs et mesures des effets de la compétitivité	Parts de marché, indice de la croissance des exportations en volume...
Instruments	Politique macroéconomique ou sectorielle (sur les prix, monétaire, commerciale...), action sur les coûts des facteurs, sur le développement des infrastructures, gestion des entreprises...

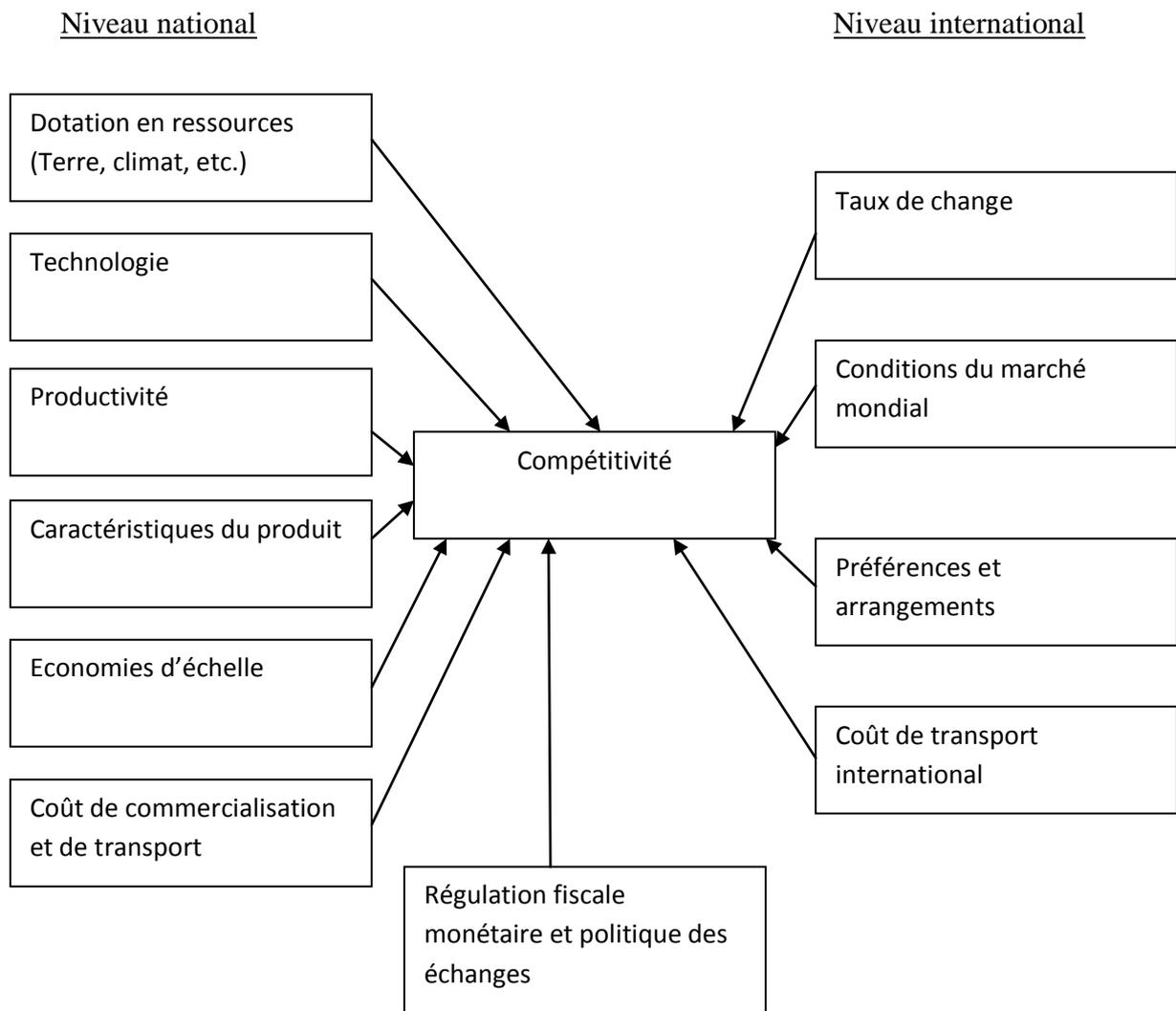
Les liens entre les différentes dimensions sont difficiles à établir de manière exhaustive. A la compétitivité-prix, par exemple, on peut faire correspondre les trois acteurs, de nombreux indicateurs, mesures et lieux. Par contre, la compétitivité hors-prix est plus difficile à apprécier. Nous examinons à la section suivante les déterminants de la compétitivité.

¹ Source: Mainguy C., 1998.

1.3. Les déterminants de la compétitivité

Les nouveaux développements de la théorie de la croissance économique¹ et celle de l'organisation industrielle², apportent un éclairage sur les facteurs pouvant agir sur la compétitivité. Un cadre conceptuel intégrant les différents déterminants de la compétitivité est proposé dans le graphique ci-dessous.

Graphique³. Les déterminants de la compétitivité



Au regard de ce cadre conceptuel, la compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs tant nationaux qu'internationaux. Au niveau national, les dotations en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, la régulation

¹ Grossman, F. et Helman, E (1990). Trade, innovation, and Growth. American Economic Review, 80: 86-92.

² Jacquemin, A. (1987). The new industrial organization. The MIT press, Cambridge, Massachusetts.

³ Source : L. Lachaal

fiscale et monétaire et enfin la politique des échanges semble être les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une industrie et/ou d'une entreprise.

1< Les dotations en ressources : il s'agit des ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) et les ressources en capital humain qui sont des facteurs déterminants de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Notons que la qualité de la gestion peut être un facteur du succès ou de l'échec de ces unités.

2< La technologie : l'efficacité du processus de production et le progrès technique impliquent une productivité des facteurs plus élevée. Ce qui détermine l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné.

L'investissement dans la recherche et le développement des nouvelles techniques plus appropriées peut conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

3< Les caractéristiques du produit : les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est plus vrai que le produit est différencié.

4< Les économies d'échelle : la productivité des ressources et donc le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné. Ainsi, l'économie d'échelle est un facteur non négligeable dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donnée.

5< La régulation et les politiques d'échanges : les mesures de politique de l'Etat ont également des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Par exemple, les politiques fiscales et monétaires (taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation). La politique interventionniste de l'état (subvention) et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas, etc.) ont toutes des influences sur la compétitivité des différents produits.

Sur le plan international, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Pour les plus importants, on cite le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays.

Le taux de change réel est défini comme le prix relatif des biens non échangeables en termes des biens échangeables (Krugman et Obsfeld, 1995 ; Sadoulet et De Janvry, 1995). Le taux de change réel reste un des indicateurs le plus cité sur le plan macro-économique.

Le Taux de Change Effectif Réel (TCER), peut être se formuler approximativement (S.Guillaumont ,1993)¹ comme suit:

$$\text{TCER} = \text{TCEN} \times \text{Pci/Pce}$$

Avec TCEN : indice du Taux de Change Effectif Nominal, Pci : indice des prix à la consommation dans le pays à la moyenne ; Pce : indice des prix à la consommation à l'étranger, calculée selon la même pondération que le TCEN.

L'évolution du TCER peut s'interpréter selon la formulation prenant les prix intérieurs au numérateur et les prix étrangers au dénominateur comme suit :

<un TCER élevé s'interprète en l'absence d'une variation du TCEN comme une appréciation réelle de la monnaie nationale et comme une appréciation des prix et des coûts intérieurs relativement à ceux de l'extérieur. Elle laisse présumer une perte de compétitivité – prix international des produits du pays considéré ;

<en revanche, un TCER faible s'interprète comme une dépréciation de la monnaie nationale et signifie que les prix et les coûts intérieurs ont tendance à monter moins vite qu'à l'étranger, ce qui laisse présager un gain de compétitivité internationale.

La dévaluation est considérée comme une mesure de politique économique susceptible de promouvoir le développement et la compétitivité internationale du secteur manufacturier, qui peut constituer un élément clé du décollage de la croissance économique. L'amélioration des atouts comparatifs d'un pays passe généralement par la gestion de son taux de change.

¹ S. Guillaumont Jeanneney, (1993), « Les difficultés de la mesure du taux de change réel » in Revue d'Economie de développement, 93/1. Recherchant les fondements théoriques de la notion du taux de change réel, le TCR est censé représenter le prix relatif des biens domestiques (non échangeables internationalement) par rapport aux biens internationaux (échangeables internationalement).

1.4.Indicateurs de la compétitivité :

KOTLER et DUBOIS¹ (2006) définissent la part de marché comme « Le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur le marché considéré ». C'est donc l'étude de cet indicateur qui peut permettre à l'entreprise de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. Toutefois, avant de procéder à l'analyse de la part de marché, l'entreprise doit d'abord choisir la mesure à privilégier. Pour KOTLER et DUBOIS², l'entreprise a le choix entre trois approches :

* La part de marché globale : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Elle peut s'exprimer en unités ou en valeur ;

* La part de marché « servi » : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur son marché cible. Elle est toujours supérieure à la part de marché globale ;

* La part de marché relative : c'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaire de son concurrent le plus important.

Quel que soit, l'approche choisie, l'entreprise peut se considérer compétitive dès lors que sa part de marché est supérieure à celle des concurrents ou est en progression par rapport à la moyenne du marché.

*** Les autres indicateurs de mesure de la compétitivité**

La compétitivité peut également se mesurer grâce à des ratios. Ces ratios peuvent servir à faire une analyse de la performance de l'entreprise. Il s'agit des ratios de marge, des ratios de rendement et des ratios de rentabilité.

a-Les ratios de marge ou de profitabilité

Lorsqu'on parle de profitabilité, cela suppose que le résultat est rapporté au niveau d'activité. Par conséquent, diverses formulations de ce ratio peuvent être définies grâce à la spécification du terme retenu au numérateur : résultat d'exploitation, excédent brut d'exploitation, capacité d'autofinancement ou résultat global. On parlera généralement

¹ KOTLER. D, DUBOIS. D, KELLER. K. & MANCEAU.D, Marketing management, 12^{ème} Ed. Pearson, Paris, 2006

² Op. cité

de taux de marge brute lorsque l'élément retenu au numérateur sera l'EBE et de taux de rendement lorsque ce sera le résultat de l'exercice.

Tableau¹ : Quelques ratios de rendement

<i>Ratios</i>	<i>Numérateur</i>	<i>Dénominateur</i>	<i>Interprétation</i>
<i>R4</i>	Résultat d'exploitation	Actif total	Ce ratio traduit l'efficacité dont l'entreprise fait preuve en utilisant son patrimoine économique pour dégager un résultat sur son activité courante.
<i>R5</i>	Excédent brut d'exploitation	Actif total	Variante du ratio précédent, utilisant au numérateur un indicateur plus fiable de la performance d'exploitation.
<i>R6</i>	Résultat de l'exercice	Actif total	Contrairement aux deux précédents définis sur la seule activité d'exploitation, il tient compte de la performance globale.

b-Les ratios de rentabilité :

Les ratios de rentabilité permettent de cerner le taux de profit dégagé sur les capitaux avancés. Ils se mesurent en comparant le résultat obtenu par rapport aux moyens utilisés pour l'atteindre. Plusieurs ratios peuvent être calculés pour mettre en évidence divers aspects de la rentabilité.

¹ Source : SIMON Y., JOFFRE P., 1997, Page 94

Tableau¹ : Quelques ratios de rentabilité

<i>Ratios</i>	<i>Numérateur</i>	<i>Dénominateur</i>	<i>Interprétation</i>
R7	Résultat de l'exercice	Capitaux propres	C'est un ratio de rentabilité des capitaux propres. C'est l'expression classique du taux de profit dégagé sur les capitaux fournis par les propriétaires.
R8	CAF, Capacité d'autofinancement	Capitaux propres	Variante du ratio précédent. Il permet de mettre en évidence le rythme auquel l'autofinancement permet de reconstituer les capitaux des propriétaires.

Ainsi, la compétitivité apparaît comme un vaste ensemble dans lequel se retrouvent tous les éléments faisant référence à la performance tels que la rentabilité, la productivité ou encore la profitabilité. Mais comme le souligne Elie COHEN², « L'approche en termes de compétitivité est manifestement plus large et plus riche. D'une part, elle englobe l'analyse de la productivité et de la rentabilité puisqu'elle s'intéresse à toutes les sources d'avantage concurrentiel. Mais d'autre part, elle dépasse chacune de ces approches spécialisées de la performance puisqu'elle s'applique à tous les aspects majeurs de la gestion, de l'organisation de l'entreprise et des relations avec l'environnement ». Les propos de l'auteur conduisent à une réflexion concernant les sources et les facteurs de la compétitivité concurrentielle dans une entreprise.

•c- Les sources de l'avantage

Avantage concurrentiel et compétitivité sont des notions qui sont très souvent associées, l'avantage concurrentiel étant source de compétitivité. Avant d'approfondir les différents facteurs de compétitivité (B), nous allons présenter les principaux éléments sur lesquels les entreprises se font généralement concurrence (A).

¹ **Source** : SIMON Y., JOFFRE P., 1997, Page 94

² Elie Cohen, « Analyse financière », Paris, France, Economica, 3^e éd, 1994, 501 p.

1.5. Facteurs de compétitivité :

Si les terrains de l'affrontement concurrentiel sont variés, il en est de même pour les sources d'avantage concurrentiel. Ceux-ci doivent être recherchés à la fois dans la gestion des entreprises elles mêmes et dans certaines caractéristiques de leur environnement.

*** Les facteurs internes**

Comme facteurs de compétitivité internes, DE COUSSERGUES¹ distingue les avantages concurrentiels liés à l'organisation, ceux liés à la production, les avantages concurrentiels liés à la vente et ceux liés à la taille et à la croissance.

a- Les avantages concurrentiels liés à l'organisation

Pour De COUSSEGUES, « les modes d'organisation constituent une source importante d'avantages concurrentiels ». Au niveau global, il s'agit de s'assurer, de la façon la plus efficiente possible de la coordination de toutes ses composantes. D'un point de vue pratique, on peut considérer que peuvent procurer un avantage concurrentiel :

Le statut juridique de l'établissement de crédit, car la pression exercée par les actionnaires, la réglementation et les marchés est fonction de catégorie d'entreprise ;

La culture d'analyse de risque et de contrôle développée dans l'établissement ;

La flexibilité organisationnelle et l'aptitude à s'adapter à un environnement changeant.

A cet effet, De COUSSERGUES souligne que les grandes fonctions de l'entreprise sont exercées dans les entités autonomes, notamment la fonction commerciale et la fonction financière. C'est donc sur ces fonctions que l'entreprise peut s'appuyer pour cerner son environnement puis agir ;

La qualité du management, c'est-à-dire son aptitude à concevoir et mettre en œuvre une stratégie gagnante. On rejoint ici le talent entrepreneurial de Michael PORTER². En effet, pour cet auteur, l'entrepreneur talentueux est celui qui sait innover, prendre les

¹ SYLVIE de COUSSERGUES, « Gestion de la Banque », 7^e éd, Dunod , paris, 2013, 320 p.

² Op. cit.

bonnes décisions dans son environnement et les mettre en œuvre, grâce à sa capacité à planifier, contrôler, coordonner et animer. L'entrepreneur talentueux peut donc tirer davantage d'outputs de la même quantité d'inputs.

b- Les avantages concurrentiels liés à la production

La réalisation d'avantages concurrentiels au niveau de la production se fait essentiellement à travers la minimisation des coûts. Les coûts concernés sont principalement le coût des ressources clientèle pour la banque de détail, et le coût d'accès aux marchés des capitaux. Ce coût dépend de la note décernée à la banque par les agences de notation ou alors de la réputation et de l'image de cette banque dans son environnement.

c- Les avantages concurrentiels liés à la vente

Les avantages concurrentiels qu'une banque peut s'approprier à ce niveau sont nombreux : gestion de la relation client, image et réputation, tarification, réseau d'agences bien dimensionné et bien implanté. Autrement dit, il s'agit de tout ce qui se rapporte au marketing. Tous ces éléments peuvent contribuer à rendre l'établissement de crédit plus compétitif.

d- Les avantages concurrentiels liés à la taille et à la croissance

La taille constitue selon De COUSSERGUES l'une des toutes premières sources d'avantage concurrentiel. D'une part, elle confère des avantages en termes de coûts liés aux économies d'échelle. En effet, seules les entreprises de grande taille peuvent supporter les coûts élevés d'investissement en informatique ou télématique.

D'autre part, la taille favorise aussi la domination des marchés avec tous les avantages qui en découlent pour tenir à distance les concurrents. Elle procure une grande notoriété et donne une image de dynamisme et de réussite ; ce qui est très gratifiant pour le personnel et constitue un attrait pour le recrutement des meilleures équipes. Elle représente également une bonne protection contre la faillite et les Offres Publiques d'Achat (OPA), la prise de contrôle de la cible nécessitant la mobilisation de capitaux considérables.

Pour ce qui est de la croissance, l'avantage concurrentiel proviendra de l'aptitude à mettre en œuvre un processus de croissance externe. Car ce n'est qu'ainsi que l'on peut accéder rapidement à la taille critique ou même prendre le contrôle d'un concurrent dangereux, notamment lorsque le marché est saturé.

Même si les facteurs internes ont une grande importance, seuls, ils ne suffisent pas à déterminer la compétitivité d'une firme. Celle-ci peut aussi être conditionnée par l'environnement dans lequel il évolue.

*** Les facteurs externes**

L'environnement socioculturel, l'environnement économique, l'environnement politique et juridique et le réseau de relations dans lequel s'inscrit la firme constituent les facteurs externes, sources d'avantage concurrentiel.

a- L'environnement économique

C'est celui sur lequel la plupart des entreprises se focalise. Généralement, ils effectuent des analyses portant sur des indicateurs tels que : le volume de la demande intérieure, la quantité et qualité des facteurs de production disponibles, le revenu moyen par habitant, les dépenses en consommation, le niveau de l'épargne, la concurrence, etc. Avec la mondialisation, l'environnement économique est devenu encore plus important pour les entreprises qui n'hésitent plus à se rapprocher autant que possible des conditions qu'ils estiment propices à leur croissance.

b- L'environnement politique et juridique

C'est un autre déterminant de l'investissement pour les firmes. La stabilité politique ou encore la qualité des institutions est autant d'éléments qui captent l'attention des investisseurs. Bien entendu, ils s'intéressent aussi aux lois en vigueur relatives à leurs activités en se demandant si dans l'ensemble elles sont contraignantes ou si elles sont plutôt souples.

c- Le réseau de relations

La compétitivité des entreprises est fréquemment influencée par le réseau de relations dans lequel elles sont inscrites. Ainsi, le rattachement à un groupe, des accords de partenariat, des contrats de fourniture exclusive, par exemple, peuvent renforcer la position concurrentielle des unités qui en bénéficient.

En effet, le concept de la compétitivité n'est pas statique. C'est un concept relatif dont la perception change avec le niveau d'analyse menée. Ainsi, une multitude de facteurs, aussi bien domestiques qu'internationaux, peuvent avoir des effets profonds sur la compétitivité d'une entité donnée (Lachaal.L, 2005)¹. D'où vient le fait qu'une entreprise dispose à un moment précis d'un avantage sur ses concurrents ? Dans des métiers, les services, où l'immatérialité est le plus souvent, la production finale, l'origine de l'avantage se trouve renfermé dans des capitaux eux-mêmes immatériels qui forment au bout de la chaîne la rente qui se matérialisera par un surprofit ou une sur-rentabilité (Dhaoui. M.L, 1996)².

Ces capitaux immatériels sont en nombre de cinq (5) : - Le capital humain est la donnée essentielle dans des métiers où la relation expertise client est la dimension majeure ; - La capitale innovation se caractérise par la capacité d'une entreprise de services à sortir de nouvelles prestations et d'être à l'origine de nouveaux concepts ; le capital organisation exprime la possibilité d'une entreprise de services à s'adapter en permanence aux aléas du marché, à ses secousses et à ses besoins. - Le capital clients illustre l'attrait qu'exerce une entreprise de services dans le fait d'attirer vers elles les clients les plus stratégiques au plan régional, national ou international ; et - Le capital apporteur de fonds est le reflet de la fidélité et la confiance qu'accordent ceux qui accompagnent l'entreprise dans le financement de sa stratégie.

Ces cinq (5) facteurs immatériels fondent l'avantage concurrentiel qui sera la manifestation de la compétitivité de l'entreprise.

¹ Lachaal.L. L, 2005. La compétitivité : Concepts, définitions et applications, Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Département d'Economie Rurale, Rue Hédi Karray, 2049 Ariana, Tunisie.

² Op. cit.

1.6. Les exigences de la compétitivité :

*** L'exigence de la flexibilité :**

L'exigence de la flexibilité a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement le système de production et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modifications de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation...). Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit notamment par la capacité de système de production à passer d'un type de produit à un autre, sans perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'outils par l'opérateur lui-même et la mise en place de cellules ad hoc (ateliers flexibles).

Elle peut aussi revêtir d'autres aspects, comme la mise en place d'organisations transversales (pour améliorer la circulation des informations et la collaboration entre les services), la constitution d'équipes autonomes ou le développement de compétences internes ou externes.

L'évolution croissante des besoins d'une entreprise fait que la conception du système de production est de plus en plus orientée vers des familles de produits et non vers un seul type de produit. Les systèmes correspondants à une telle exigence doivent se révéler flexibles.

a. Concepts et définitions de la flexibilité :

Dans sa définition générale, la flexibilité traduit l'aptitude d'un système à changer facilement pour pouvoir s'adapter aux circonstances. Appliquée aux systèmes de production cette définition nous conduit à considérer la flexibilité comme : L'aptitude d'un système de production à évoluer et à s'adapter aux circonstances « à son environnement et à son évolution interne » sans dégrader sa fonction première de production.

Ainsi, de nombreux auteurs s'accordent à distinguer, dans un système de production, la flexibilité en volume et la flexibilité en type de produit. La première exprime en effet la capacité d'un système de production à s'adapter, sans dégradation de productivité, à des

tailles de séries différentes. La seconde caractérise la possibilité, pour le même système, de traiter différents types de produits, toujours sans perte notable de productivité.

De même une flexibilité en volume (si elle est réellement exploitée) doit être accompagnée d'une flexibilité en type de produit sous peine de créer des temps morts importants entre chaque changement de production.

Lorsque la flexibilité en volume est utilisée, en l'absence de flexibilité en type de produit, les temps de lancement répétés augmentent considérablement le temps total de production, ce qui provoque une baisse de productivité (le temps réel des phases de production restant constant).

On retrouve aussi, une décomposition plus fonctionnelle de la flexibilité :

a. Flexibilité de moyens :

Elle caractérise la potentialité physique, pour un système de production, d'usiner et d'assembler des pièces différentes en quantité variable. C'est essentiellement la variété des gammes exécutables par le système. La flexibilité de moyens est essentiellement liée à la structure physique du système, par exemple à l'utilisation de machines-outils à commande numérique.

b. Flexibilité de pilotage :

C'est l'exploitation réelle, par le système de pilotage, des possibilités de la flexibilité de moyens, c'est-à-dire, entre autres, sa capacité à fournir des gammes de remplacement, des modes dégradés, ou, plus simplement, à fournir un ordonnancement adapté à tous les niveaux, à la fabrication de pièces différentes (présence simultanée d'outils, matières et gammes sur une machine).

c. Flexibilité d'évolution :

On se place ici dans une optique à plus long terme. Un système de production ne constitue pas, nous l'avons vu, un système figé dans le temps. La flexibilité d'évolution caractérise donc sa capacité à évoluer sans heurts, par exemple sa capacité à utiliser de nouveaux outils, de nouvelles gammes, ou à intégrer une nouvelle machine sans ralentir la production. La flexibilité d'évolution est liée à la fois au système physique

(réaménagement des systèmes de transport, place disponible, ...) et au système de pilotage (possibilité d'intégrer de nouveaux emplacements, de nouvelles gammes ou de nouvelles machines sans remettre en cause tout le processus de pilotage).

b. Pourquoi s'intéresser à la flexibilité ?

Deux raisons principales peuvent être avancées pour répondre à cette question : l'une d'ordre économique, l'autre d'ordre humaniste.

a. Des raisons économiques :

La première raison de la flexibilité, du moins la plus couramment énoncée, est une justification «par défaut » qui consiste à dire que les entreprises n'ont pas le choix. La capacité de l'entreprise à réagir dans l'incertitude et dans l'urgence est de plus en plus une condition de survie. Parmi les phénomènes les plus souvent énoncés comme justification à la flexibilité figurent la mondialisation de l'économie, le ralentissement de la croissance, la saturation et la fragmentation des marchés, l'accélération des rythmes économiques, une meilleure information des consommateurs qui crée chez ces derniers une plus grande exigence et une moins grande fidélité.

L'idée qu'il faut produire ce qui est d'abord vendu est maintenant bien admise, mais en plus il faut accepter la diversité, s'adapter et le faire très vite. Le raccourcissement des délais de production mais aussi d'innovation pour de nouveaux produits devient ainsi un facteur concurrentiel déterminant constitutif de la compétitivité des entreprises.

b. Des raisons humanistes :

Un autre intérêt pour la flexibilité est qu'en dépit des considérations négatives en matière sociale, relatives à l'effet précarité de la flexibilité (quantitative ou externe), il nous semble qu'à certaines conditions, la flexibilité, pour les individus qui y sont engagés, peut recouvrir des aspects tout à fait positifs. C'est le cas en particulier lorsque les dirigeants de l'entreprise choisissent de générer la flexibilité (interne) :

par l'intégration durable des ressources humaines ; par des formes organisationnelles qui développent l'autonomie, l'apprentissage, la concertation, l'interaction, l'amélioration constante des processus, la coopération entre opérateurs et services ; par

des modalités d'animation et de coordination des hommes qui les encouragent à prendre des initiatives, qui légitiment un authentique pouvoir décisionnel destiné précisément à permettre une adaptation locale, en leur faisant confiance ; par des systèmes de rétribution qui rémunèrent les efforts fournis et les responsabilités assumées et cela tant au niveau individuel que collectif (bonus d'équipes).

c. Nouvelles caractéristiques d'un système de production compétitif :

a. Réactivité :

Une exigence importante du client est de recevoir sa livraison dans les délais impartis et ce quel que soit le carnet de commande (variable). Satisfaire une telle exigence impose au système de production d'être réactif, c'est-à-dire capable de répondre rapidement et économiquement à un changement (fabrication multi-produit, introduction d'une commande urgente, modification d'une norme etc.) ou à un aléa. Ces aléas peuvent provenir soit du système de production (défauts d'alimentation, défauts de réalisations d'une tâche, pannes des machines, rebuts) soit de son environnement (approvisionnements des matières premières).

La réactivité d'un système de production est définie comme : « l'aptitude à répondre (réagir) dans un temps requis aux changements de son environnement interne ou externe (aléa, situation nouvelle, perturbation, sollicitation, ...) par rapport au régime (fonctionnement) permanent (stable) ».

La réactivité se pose en terme de mesure de la qualité d'une certaine performance du système de production. Celle-ci implique une maîtrise du système observé, une maîtrise du type de performance à évaluer et de la pertinence sémantique et logique des données et des traitements mis en œuvre. Il est donc plus que nécessaire de disposer d'une excellente connaissance sur la composition interne du système, sa frontière, son environnement, ses interactions intra et extra système, ses aspects technologiques, humains, opérationnels, organisationnels, décisionnels et économiques selon un horizon temporel d'évolution.

La réactivité d'un système de production impose une vision dynamique des événements qui se passent dans le système. Afin d'assurer cette propriété de réactivité du système de production, trois fonctions annexes s'avèrent nécessaires :

Une fonction d'observation : qui collecte les variables nécessaires au suivi, afin de connaître l'état courant du système (disponibilité et état des produits, disponibilité et état des moyens de production) ;

Une fonction de surveillance : qui détecte (suite au résultat d'une observation) et interprète les écarts et les changements entre le plan prévisionnel et le plan courant par anticipation ;

Une fonction de correction : qui tente à tout instant de corriger les écarts entre ces plans, ce qui implique un ordonnancement dynamique.

b. La proactivité :

Aujourd'hui, l'évolution rapide de l'environnement, la complexité croissante des processus de production conduisent à considérer comme nécessaire une adaptation permanente, dans un monde où l'aléa constitue la règle et non l'exception. La réactivité est donc nécessaire, mais elle n'est pas suffisante et les systèmes de production doivent présenter une nouvelle propriété qui est la proactivité.

La proactivité d'un système de production se caractérise par ses capacités d'anticipation (prévoir et/ou provoquer) des changements d'état, d'apprentissage et d'enrichissement des connaissances (pour améliorer sa réactivité), d'adaptation de ses règles de fonctionnement et par sa capacité de réorganisation reposant sur une architecture décentralisée et une délégation de responsabilité.

Un système de production proactif est avant tout un système réactif. La réaction sous-entend l'existence de la réaction. La réaction consiste dans l'application de règles fixées, en réponse aux événements, tandis que la proaction, en considérant la définition donnée ci-dessus, ajuste en quelque sorte son environnement et modifie les règles de fonctionnement afin de gérer et maîtriser les aléas néfastes à la performance industrielle.

A côté des fonctions d'observation, de surveillance et de correction, nécessaires pour assurer la réactivité d'un système, la proactivité implique une quatrième fonction d'enrichissement des connaissances, qui permet d'améliorer les processus d'interprétation et de décision.

c. Robustesse :

Une autre exigence du client est d'acquiescer sa commande avec la garantie d'une certaine qualité.

Cela oblige le concepteur du système de production à imposer au système de production une certaine robustesse.

La robustesse d'un système de production se définit par son aptitude à produire conformément aux résultats attendus. Cela suppose la garantie de l'obtention des performances souhaitées en présence d'incertitudes dans le système.

L'acquisition de ces quatre propriétés est liée à une réorganisation notable du système de production existant, notamment au niveau de la conduite du système par la prise en compte de nouvelles approches.

* L'exigence de la créativité et l'innovation :

L'exigence d'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquiescer ou de renforcer ses avantages concurrentiels.

Il existe différents types d'innovations : les innovations de produit (ou service) ; les innovations de procédés ; les innovations relatives à l'organisation du travail (process).

Ces trois types d'innovation entretiennent d'ailleurs des liens étroits en termes de dynamique de progrès pour l'entreprise. On peut décrire le processus de la manière suivante :

Les innovations des produits ou services sont souvent issues de la demande du marché qui tire le produit (innovation pull) ou de l'évolution d'une technologie qui pousse à innover (technology push). Les innovations de procédés favorisent la substitution du capital au travail, alors que les innovations de process conduisent à une intensification du travail. Ces deux derniers types favorisent la mise au point ou l'adoption de nouvelles méthodes d'organisation, de fabrication ou de distribution (exemple : passage de la vente par correspondance au minitel, puis à l'Internet).

Elles génèrent alors des gains de productivité qui à leur tour, provoquent une baisse de coût et donc de prix et, par là même, un élargissement de la demande qui renforce l'impact des innovations de produit.

L'innovation peut être de nature incrémentale (changement mineur/ amélioration continue), combinatoire (mise en relation originale d'éléments préexistants), ou radicale (émergence de nouveaux systèmes de conception, de production ou de distribution qui engendre pour le client une valeur substantielle).

a. Définition de l'innovation :

Nous définissons l'innovation comme étant l'introduction effective, dans le circuit économique, de ce que l'on a inventé et découvert et qui constitue un progrès.

Dans ce contexte, la créativité peut être considérée comme étant l'aptitude à créer les idées nouvelles susceptibles de conduire à l'innovation.

b. Pourquoi innover ? :

La nécessité d'innover et de se diversifier est un fait bien connu et admis dans l'industrie et dans l'économie en général. L'innovation demeure un impératif. Elle est le facteur dominant de la croissance économique.

Etre au courant des évolutions dans son secteur d'activité est, de plus en plus, un impératif vital. Il n'est pas possible de se contenter de produire correctement en étant au niveau des meilleurs, cela ne suffit plus; les données économique et technologiques évoluent sans cesse et il faut surveiller les tendances, déceler les indices de changement, essayer de deviner les synergies possibles, anticiper, être toujours prêt à innover. Il importe d'optimiser en permanence le fonctionnement de la chaîne : Recherche - Innovation /Développement - Production - Vente – Profit, chaîne qui recouvre les champs concernés par nos deux objectifs de base: être plus innovant, être plus compétitif.

c. Les diverses formes d'innovation :

Nous estimons, pour l'avoir constaté, que l'innovation industrielle peut revêtir deux formes différentes: Technique : elle concerne alors un produit, un procédé, un

appareillage, une application; Immatérielle : elle est relative à une méthode, une organisation, un service. Elle va conduire aux technologies organisationnelles sur lesquelles nous reviendrons plus loin.

Qu'elle soit technique ou immatérielle, cette innovation se heurte en général à une opposition, parce qu'elle implique un changement de fonctionnement, lequel se traduit par une remise en cause du travail de certaines personnes, et par un besoin d'argent pour sa mise en œuvre. C'est de plus un domaine pour lequel il n'est pas facile de démontrer l'existence d'un confortable retour sur investissement

La recherche sur l'innovation a mis en relief un point capital, à savoir que la plus grande partie des connaissances essentielles, en particulier des connaissances technologiques, n'existe pas sous forme écrite. Cette constatation confirme l'importance du renseignement et de l'information informelle.

d. Caractéristique de l'innovation TPP (technologies de produits ou de procédés) :

Le terme produit, il faut le préciser, concerne des biens ou des services. L'innovation technologique de produit peut prendre deux formes distinctes :

Produis technologiquement nouveaux ; Produits technologiquement améliorés.

L'innovation technologique de procédé recouvre l'adoption de méthode de production technologiquement nouvelles ou sensiblement améliorées, y compris les méthodes de livraison du produit.

Innovation dans l'organisation :

L'innovation dans l'organisation au sein de l'entreprise comprend :

La mise en place de structures sensiblement modifiées dans l'organisation ;

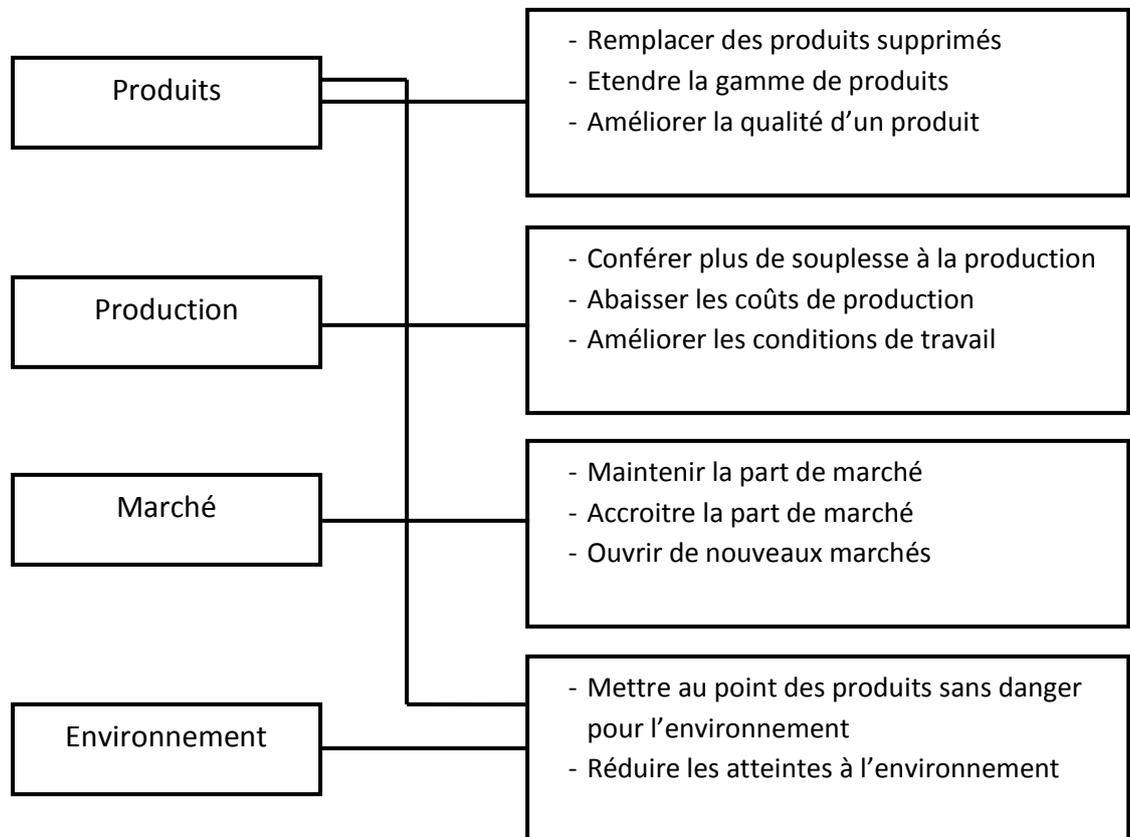
La mise en place de techniques avancées de gestion ;

L'adoption par la firme d'orientations stratégiques nouvelles ou sensiblement modifiées.

L'item suivant précise qu'en principe, les changements dans l'organisation ne sont considérés comme des innovations que dans la mesure où ils ont un effet mesurable sur la production, par exemple une augmentation de la productivité ou des ventes.

Nous devons établir une classification institutionnelle de l'innovation qui consiste à : remplacer les produits qui sont supprimés, étendre la gamme de produits, mettre au point des produits sans danger pour l'environnement, maintenir la part de marché, accroître la part de marché, ouvrir de nouveaux marchés, conférer davantage de souplesse à la production, abaisser les coûts de production, améliorer la qualité d'un produit, améliorer les conditions de travail, réduire les atteintes de l'environnement.

Figure : Objectifs économiques de l'innovation



La figure indique les objectifs économiques de l'innovation qui tournent autour de quatre pôles :

1- le produit,

2- la production,

3- le marché,

4- l'environnement.

Ce qui permettra de se focaliser sur des paramètres clés. Dans la rubrique « amélioration des coûts de production », l'entreprise peut atteindre cet objectif en :

a- Réduisant les coûts salariaux par unité produite, Diminuant la consommation de matériaux, Diminuant la consommation d'énergie, Réduisant le taux de rejet, Réduisant les coûts de conception des produits,

- remplacer des produits supprimés

- étendre la gamme de produits

- améliorer la qualité d'un produit

- conférer plus de souplesse à la production.

- abaisser les coûts de production

- Améliorer les conditions de travail

- maintenir la part de marché

- accroître la part de marché

- ouvrir de nouveaux marchés

-mettre au point des produits sans danger pour l'environnement

- réduire les atteintes à l'environnement

b- Réduisant les délais de production. Cette double énumération montre que l'innovation, orientée production, est assez différente de l'innovation scientifique et technique au sens propre, ces deux formes d'innovation sont tout à fait complémentaires.

* L'exigence de la qualité :

L'exigence de la qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la production de ses produits « qualité irréprochable, satisfaction de la clientèle ». Elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des produits proposés (régularité) et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps « amélioration continue ». La recherche de la qualité correspond donc à une volonté de se conformer aux exigences du client en visant le « zéro défaut » sur le plan statistique.

L'exigence de la qualité est souvent associée au concept de qualité totale. Elle entend fiabiliser le processus de conception et de fabrication « meilleure définition des besoins, régularité des livraisons, sécurité des entrepôts », supprimer les attentes « réduction des temps de cycle », réduire les erreurs tout en simplifiant l'organisation administrative. L'exigence de la qualité vise également à rechercher un comportement éthique et responsable qui satisfasse les besoins des consommateurs mais aussi les attentes des autres acteurs de l'environnement « salariés, fournisseurs, sous-traitants, opinion publique ». Ainsi l'exigence de qualité peut également se traduire par une amélioration des conditions de vie au travail « gestion participative » ou l'instauration d'une coopération plus étroite avec certains fournisseurs en vue de développer des solutions communes.

e. L'importance de la qualité comme facteur de compétitivité :

L'élargissement progressif du concept de qualité et son importance croissante en tant que facteur de compétitivité des entreprises sont intimement liés aux évolutions actuelles de notre environnement économique, technologique.

f. Évolution de l'environnement technologique: de nouveaux outils pour la qualité :

L'évolution technologique amène des changements dans l'industrie et dans les relations entre les entreprises et leurs clients. Le développement de l'automatisation, des nouvelles technologies et notamment de l'informatique appliquée à la conception, à la production et à la gestion entraîne une diminution progressive des coûts de fabrication.

La diversité des produits tend à devenir aussi peu coûteuse que l'uniformité, ce qui suscite de nouvelles exigences de la part des consommateurs.

Face à cette tendance, un dirigeant astucieux peut tirer parti des évolutions de la technologie pour améliorer les services à la clientèle, diminuer ses prix et accélérer l'introduction de nouveaux produits sur le marché.

* L'exigence de la productivité :

L'exigence de productivité consiste par conséquent à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise (effectifs, équipement, technique infrastructures, organisation du travail), afin de réduire les coûts de revient et donc les prix. La hausse de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité de l'entreprise. Compte tenu de ses caractéristiques, l'exigence de productivité est souvent plus difficile à mesurer lorsqu'il s'agit de développer des services (formation, conseil, assurance...).

La productivité ne doit pas être confondue avec la rentabilité. La productivité intervient essentiellement au niveau de l'offre (logique de rendement), tandis que la rentabilité suppose l'adaptation de l'offre à la demande. La rentabilité correspond en effet au rapport entre le revenu (c'est-à-dire le profit, le bénéfice ou le résultat) et le capital engagé pour l'obtenir.

g. Différentes interprétations de la notion de productivité :

De façon générale, la productivité est définie comme le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des intrants nécessaires pour le produire. Elle constitue, en fait, une mesure de l'efficacité avec laquelle une économie met à profit les ressources dont elle dispose pour fabriquer des biens ou offrir des services.

h. Les principaux types de mesures de la productivité :

Plusieurs indicateurs peuvent être développés afin de rendre compte de l'évolution de la productivité. Ils sont habituellement regroupés en deux grandes catégories, soit les mesures unifactorielles et multifactorielles. Les premières mettent en relation la

production avec un seul intrant, alors que les deuxièmes combinent simultanément les effets de plusieurs intrants.

Théoriquement, il y a autant de mesures unifactorielles qu'il y a de facteurs de production dans l'économie. En pratique cependant, la productivité du travail est celle qui est la plus fréquemment utilisée. Elle s'avère plus facilement mesurable et présente un intérêt plus grand pour ceux qui s'intéressent spécifiquement au potentiel de l'économie à hausser le niveau de vie de la population.

a. La productivité du travail :

La productivité du travail reflète le volume de production généré par heure de travail. Il ne faut toutefois pas en conclure qu'elle dépend uniquement de la performance de la main-d'œuvre. Elle est également influencée par tous les autres facteurs de production et l'environnement dans lequel fonctionnent les entreprises. En fait, l'intensité de l'effort fourni par les travailleurs a effectivement des répercussions sur la productivité du travail, mais cet élément est généralement beaucoup moins important que le volume de capital dont dispose un individu pour accomplir sa tâche.

b. La productivité multifactorielle :

Tel qu'indiqué précédemment, la productivité multifactorielle associe la production d'un bien ou d'un service avec plusieurs intrants. Le capital et le travail sont ceux les plus souvent retenus, mais d'autres facteurs intermédiaires tels l'énergie, les matières premières et les fournitures de production peuvent également s'ajouter. Mesurer la productivité multifactorielle permet de départager la contribution de chacun des facteurs de production à la croissance économique.

Le calcul de la productivité est avant tout un concept basé sur des mesures en unités physiques. Ainsi, la productivité du travail se calcule en divisant le nombre d'unités produites par le nombre d'heures de travail nécessaire pour les fabriquer. Il en est de même pour la productivité du capital, qui peut être évaluée en nombre d'unités produites par machine ou par établissement. L'interprétation de ces mesures s'avère relativement facile lorsqu'elles ne s'appliquent qu'à un seul système de production produisant un bien unique et de qualité uniforme.

i. Relation entre productivité et compétitivité :

Le lien entre la productivité du travail et la compétitivité d'un système de production se fait par l'intermédiaire du coût unitaire de main-d'œuvre. Celui-ci s'exprime en terme de masse salariale par unité produite ». Puisque la masse salariale provient de la multiplication du taux horaire moyen par le nombre d'heures travaillées, il en découle la relation suivante

$$\text{Coût unitaire de la main d'œuvre} = \text{Taux de salaire horaire} \times \frac{\text{Nombre d'heures travaillées}}{\text{Nombre d'unités produites}}$$

$$\text{Coût unitaire de main d'œuvre} = \text{Taux de salaire horaire} / \text{Productivité}$$

Cette expression fait ressortir le lien inverse qui prévaut entre le coût unitaire de main-d'œuvre et la productivité. Plus cette dernière augmente, plus les coûts unitaires de main-d'œuvre diminuent.

Il en résulte que la compétitivité des entreprises s'améliore lorsque leur productivité progresse plus rapidement que celles des pays ou des régions concurrentes. A l'inverse, elle se détériore lorsque la productivité s'améliore moins rapidement.

j. Les sources de la productivité : gages de la compétitivité :

Optimisation et combinaison des facteurs capital-travail sont les objectifs principaux de la productivité.

a. la réduction des coûts :

Elle se traduit par une réduction de la compétitivité commerciale due à une marge plus importante.

Exemple : La nouvelle législation européenne sur la fabrication du chocolat permet de remplacer le beurre de cacao (matière première) par une matière grasse végétale à hauteur de 5% maximum du produit.

Cela revient à une baisse de 90% de la facture de beurre de cacao. Le fabricant de chocolat réalise des économies d'échelle ; il est plus compétitif et il parvient à un taux de couverture du marché plus élevé grâce à la baisse du prix de son chocolat.

De même, la production en grande série c'est -à-dire la standardisation, rend les produits accessibles à un plus grand nombre d'utilisateurs suite à la baisse des coûts qui à son tour implique la baisse des prix. L'entreprise devient alors plus compétitive.

b. La technicité des équipements :

Obtenu par la mécanisation, la robotisation permet de gagner du temps à la fabrication d'un produit. Le système de production est plus compétitif techniquement grâce à une meilleure productivité.

c. Les compétences humaines à travers la qualification du personnel :

Cette action est obtenue par la formation continue des salariés, par des stages de perfectionnement aux nouvelles technologies.

La performance de l'entreprise : un indicateur principal de compétitivité :

De nombreuses tentatives de définition et de mesure de la compétitivité et de la performance de l'entreprise ont été entreprises dans le souci de contribuer à une meilleure gestion de l'entreprise. Nous évoquons ici La contribution de Montebello¹ (1978) synthétise les principaux courants de recherche dont l'objectif principal consistait à cerner les acteurs les plus pertinents du concept de la performance globale organisationnelle de l'entreprise.

On constate que ces courants s'accordent, d'une part, sur trois définitions de la performance de l'entreprise :

Le degré de réalisation des objectifs ; l'efficacité de l'organisation ; l'adaptation de l'organisation à l'état de son environnement.

¹ Michel Montebello, « Organizational effectiveness », European Institute for Advanced Studies in Management, Bruxelles, 1978.

D'autre part, ces courants s'accordent également sur cinq dimensions de performance : la rentabilité ; la productivité ; la flexibilité ; la planification ; le moral et la satisfaction des employés.

Ce qui détermine donc la performance et la compétitivité d'une entreprise, au-delà des critères classiques (la rentabilité et la productivité), c'est l'efficacité de l'organisation de l'entreprise et l'adaptation de celle-ci à l'évolution de son environnement.

En raison de la diversité des sens qui peuvent lui être attribués dans ses utilisations courantes, il est bien difficile de caractériser la performance puisqu'elle peut être le résultat, meilleur résultat (celle du sportif), résultat idéal (celle du matériel), ou encore action (domaines linguistique et du Spectacle).

Dans le domaine des sciences de l'ingénieur, la notion de performance est très rarement définie car considérée comme implicitement connue. Les travaux du domaine du contrôle assimilent le plus souvent à un indicateur de performance : temps d'exécution, quantité d'opérations, quantité de ressources utilisées... La plupart du temps, on considère qu'une proposition contribuant à l'amélioration de l'un de ces indicateurs, génère une réduction des coûts et implicitement une amélioration des performances.

Certains chercheurs font l'effort de traduire un résultat en terme de coût, mais en utilisant malheureusement des pondérations simplistes issues du contrôle de gestion et admises, même si elles introduisent des distorsions dans l'image qu'elles donnent de la performance économique.

Nous définirons la performance globale d'un système comme étant l'obtention conjointe de la pertinence, de l'efficacité, et de l'efficacités, appréciée en termes de coûts et de valeur, sur l'intégralité du cycle de vie du système.

k. Performance d'un système de production :

De façon très résumée, on peut donc considérer que l'amélioration de la performance s'est jusqu'à présent caractérisée, et c'est ce qui prévaut encore aujourd'hui dans beaucoup de petites et moyennes entreprises, par une priorité plutôt donnée à une réduction des coûts.

Aujourd'hui, les démarches axées sur cette vision très ciblée de l'amélioration ont montré leurs limites. Elles rendent en effet parfois incompatibles entre eux les objectifs de performance de l'entreprise que sont, classiquement, l'accroissement de la réactivité, la diminution des coûts de revient globaux, ou encore l'amélioration de la qualité. Les arguments pour s'en convaincre ne manquent pas. Ainsi par exemple, une démarche de réduction des coûts directs amène souvent l'entreprise à augmenter la taille des lots de fabrication de ses produits, et cela de manière à réduire le nombre de changements de fabrication. Il en résulte une réactivité plus faible à la demande, les commandes urgentes ne pouvant être effectivement traitées qu'après que les encours de fabrication aient été terminés.

L'accroissement des tailles de lots peut également être à l'origine d'une fabrication excédant parfois la demande effective des clients, générant ainsi des stocks et avec eux des coûts supplémentaires pour l'entreprise. Ajoutons à cela le fait qu'une démarche exclusivement axée sur un objectif de réduction des coûts directs ne parvient parfois plus, et c'est de plus en plus le cas aujourd'hui, à générer des gains de performance suffisamment significatifs pour l'entreprise, certains coûts devenant à partir d'un certain stade quasi incompressibles (coût de la main d'œuvre, coût des matières premières, etc.).

Pour terminer, nous avons montré qu'un avantage compétitif, recherché par toutes les entreprises, passe par un certain nombre d'exigences qui pourraient être la clé de rattrapage du niveau de la concurrence nationale et internationale des systèmes de production et des PME algériennes.

1.7. Les deux types de compétitivité

***Compétitivité-prix**

Elle ne peut s'exprimer que dans la mesure où la somme de l'ensemble des coûts qui déterminent le prix de revient le permet. Avec notamment le bénéfice vis-à-vis des concurrents d'un coût du travail, d'un coût du capital, et des ressources disponibles comparativement favorables.

Le fait pour un opérateur d'être bien placé en termes de *compétitivité-prix* signifie que s'il le souhaite (ou s'il y est contraint par le marché) il est capable de vendre plus (ou de vendre autant) en diminuant le prix des biens ou services qu'il propose sur le marché. L'effet positif principal recherché par la baisse de prix se traduit par une augmentation des volumes vendus, au détriment des concurrents qui ne peuvent proposer cette baisse de prix, ou par la captation d'une nouvelle clientèle jusque-là non active du fait d'un niveau de prix présumé excessif.

Des effets secondaires peuvent également être constatés : un écoulement plus rapide des ventes et une rotation accrue des stocks de marchandises.

À l'échelon d'un pays : l'évolution de la *compétitivité-prix* peut être ponctuellement mesurée en soustrayant la variation des prix à l'importation de celle des prix à l'exportation. Le taux de change peut avoir un impact important sur la *compétitivité-prix* : une dépréciation de la monnaie nationale baisse à l'exportation le niveau de prix des produits exportés.

*Compétitivité hors-prix

La *compétitivité hors-prix* consiste à faire valoir des avantages compétitifs décisifs — autres que le prix de vente — pour l'acheteur et le consommateur potentiel.

Elle repose sur la capacité d'innovation et l'amélioration constante de la productivité et de la qualité. Cette forme de *compétitivité* entraîne généralement une hausse des prix de vente des biens ou services de l'entreprise, mais incite les consommateurs désireux d'une meilleure qualité, qui veulent « monter en gamme », à acheter ses produits. En général, le taux de marge est plus élevé pour les produits les plus coûteux. L'innovation nécessite des coûts de recherche et la protection de la propriété intellectuelle.

Cette *compétitivité* par l'innovation peut concerner aussi un bassin économique, en concurrence par rapport à d'autres, d'où les politiques visant à constituer ou renforcer des pôles de *compétitivité*.

Pour une économie, la stabilité du taux de change, au-delà de son niveau, est également bénéfique pour la compétitivité (la volatilité et donc le risque des investissements étant moins grands).

1.8.Effets de la compétitivité

Ils sont encore mal compris sur le long terme.

Ils varient en outre selon les modalités mises en œuvre pour être plus compétitif, selon que le contexte soit par exemple concurrentiel dans une économie fortement marchande ou collaboratif dans une économie où le partage et les échanges non marchands tiennent plus de place.

***Effets sur les investisseurs**

Un nombre grandissant d'économistes considèrent qu'une partie des pays est désormais « à la traîne », loin derrière les économies les plus dynamiques notamment du fait que ces dernières ont su adopter et mettre en œuvre des politiques de développement ambitieuses plus propices aux investissements à long terme.

*** Effets sur les économies nationales**

Une faible compétitivité de l'économie d'un pays n'incitera pas les entreprises étrangères à placer des centres de production ou de recherche dans le pays. Par ailleurs, cette faible compétitivité fragilisera les entreprises nationales, leur faisant perdre des parts de marché par rapport aux concurrents étrangers. Au bout du compte, ceci diminuera la production par travailleur et l'emploi total au sein du pays (et donc augmentera le taux de chômage). Une faible compétitivité renforcera les politiques de relance économique.

Et quand l'économie de marché s'est développée, les États et des organisations telles que l'OMC, l'OCDE, etc. ont mis les entreprises en situation de compétition en estimant que cela doperait la création de richesses. Mais avec la mondialisation, ce sont paradoxalement ensuite les grandes banques et ces entreprises devenues globales et multinationales (dont certaines peuvent ne plus payer d'impôts grâce à l'optimisation fiscale et aux paradis fiscaux, stratégies mises en place notamment pour augmenter leur

compétitivité) qui mettent en compétition les États (et leurs territoires, tels que Régions, agglomérations) eux-mêmes pour stimuler de nouveau la création de richesses.

*Effets adverses ou effets pervers

Si la standardisation, le travail à la chaîne puis la robotique et l'informatisation des marchés financiers ont permis d'indéniables gains de productivités et de rentabilité industrielle, il existe une autre face, souvent cachée, de la compétitivité ou de l'hypercompétitivité, qui peut conduire à passer d'une économie dynamique basée sur une exploitation rationnelle des ressources à la surexploitation ou dégradation de ces ressources, notamment dans un contexte de marchandisation des biens et services, ou dans un contexte simplement de compétition, très concurrentiel et/ou déréglementé.

Dans ces contextes, la recherche de compétitivité *à tout prix* peut induire de nombreux biais dans l'analyse stratégique (par exemple en privilégiant les solutions plus rapides, plus facile et moins chères, ou répondant à des pressions sociopolitiques de court terme de la part d'organisations cherchant à rentabiliser au plus vite leurs investissements, mais conduisant à la surexploitations de ressources humaines, économiques ou naturelles pas, peu, difficilement, lentement ou coûteusement renouvelables). Elle peut aussi, pour les mêmes raisons conduire à des biais de sélection dans l'embauche et les prises de décision, ou être source de biais statistiques, par exemple dans les domaines de l'évaluation de la rentabilité (alors souvent calculés pour le court terme sans tenir compte des besoins d'autrui ou des générations futures ni internaliser les coûts environnementaux ou sanitaires).

Dans le domaine des sciences et techniques où la rationalité est supposée tenir une place centrale (en particulier dans les sciences académiques depuis le XIX^e siècle⁹), elle peut pousser à orienter ou privilégier des thématiques favorables à la compétitivité de grandes entreprises et secteurs économiques établis (industrie charbonnière et pétrolière, industrie lourde, industrie militaire et nucléaire, secteurs de la pharmaco chimie, de l'agrochimie, de la chimie fine et de l'agroalimentaire, de l'agriculture industrielle, de la biologie moléculaire et du génie génétique notamment) en freinant d'autres secteurs dont par exemple l'agriculture biologique, l'énergie solaire, le développement humain, personnel ou social, la protection ou la restauration des ressources naturelles (eau, air, sols, ressources minérales, halieutiques, carbone fossile, forêts, biodiversité, etc.).

De même la recherche de compétitivité a pu depuis le début du XX^e siècle orienter la formation initiale, universitaire, doctorale et professionnelle, le choix des carrières et les études des élites scientifiques ou le fonctionnement des universités vers les sciences « appliquées » ou jugées plus « rentables » au détriment des domaines de la culture et de l'art, de la santé, de la vie en société, de la gouvernance ou de la recherche fondamentale.

Il a été montré qu'avec les méthodes de travail et d'organisation privilégiées depuis le XX^e siècle, la transparence diminue quand la recherche de compétitivité augmente, de même les relations interpersonnelles dans le monde de la recherche (qui du siècle des lumières à la période de l'évaluation de la recherche n'étaient que peu bridées par les frontières ou la compétition économique). Or sans transparence, les cadres et moyens de contrôle sont plus difficiles à appliquer ; la recherche de compétitivité peut alors inciter des groupes de pressions ou des producteurs de biens, de données ou de valeurs à échapper aux taxes (dans les paradis fiscaux ou par d'autres stratégies d'optimisation fiscale) voire à détourner ou contourner la loi, ou entrer dans des dérives mafieuses ou opter pour des prises de risques excessives (notamment dans les domaines bancaires, et dans certains secteurs émergents des biotechnologies, ou nanotechnologies, ou encore en s'associant à des secteurs de l'économie illégale et dite « souterraine » par exemple du trafic de drogue, du trafic d'armes, du trafic d'animaux et des trafics d'influences). La recherche de compétitivité telle qu'envisagée au XX^e siècle a encouragé des stratégies de brevetage et de secret (secret de fabrication, secret commercial...) qui à l'heure de l'Internet et d'une mondialisation accélérée peuvent aussi finir par être des freins à l'innovation, aux améliorations collaboratives et au développement humain (par exemple en interdisant aux pays pauvres d'accéder à ces ressources, alors que leurs ressources minérales sont souvent surexploitées au profit des économies des pays riches).

1.9.Sources de compétitivité économique

Elle est principalement fonction :

- Des coûts de production et de la logistique :
 - a. Coût du capital (c'est-à-dire taux d'intérêt et rendement attendu par le marché boursier),

- b. Prix du travail, le travail n'est pas un coût, mais a effectivement un prix (salaires des mains-d'œuvre qualifiées et non-qualifiées),
 - c. Des coûts logistiques et de transport jusqu'à la zone de consommation,
 - d. De la productivité : bonne organisation, main-d'œuvre motivée et bien employée ;
- De la formulation des produits et services :
 - a. Capacité à intégrer l'innovation technique et commerciale (souvent déterminante pour la compétitivité dite « hors-prix »), etc.,
 - b. Capacité à respecter un niveau de qualité en phase avec la demande de la clientèle,
 - c. Capacité à bénéficier d'effets de synergie et d'économie d'échelle sur les marchés internes et externes (et autant que possible la combinaison des deux) ;
- D'externalités positives :
 - a. Présence d'infrastructures (routes, réseau de télécommunications...),
 - b. Présence de fournisseurs, d'un réseau dense de PME,
 - c. Disponibilité de main-d'œuvre formée répondant aux besoins des entreprises (liée au système éducatif)⁴ ;
- De facteurs macro-économiques favorables comme :
 - a. Existence d'un marché large, stable, doté d'une démographie adéquate et d'un pouvoir d'achat en croissance régulière,
 - b. Le taux de change : lorsque la monnaie domestique est sous-évaluée, la compétitivité est améliorée,
 - c. Le niveau et la structure de l'imposition locale, nationale, et internationale,
 - d. Des contraintes administratives, réglementaires ou douanières non pénalisantes.

2. La concurrence bancaire

Le monde bancaire n'est pas un terrain facile pour une autorité de la concurrence. Tout d'abord jusqu'à une époque récente l'intervention de l'État limitait très fortement les possibilités de concurrence entre les banques. Ensuite, le secteur bancaire a une conscience forte de sa spécificité qui l'a conduite à une tradition d'autorégulation.

De nos jours les firmes bancaires sont confrontées à de nouveau défi attribuable aux changements rapides de la technologie, à l'intensification de la concurrence exercée par les intervenants financiers qui ont une ampleur mondiale et à l'évolution des besoins des consommateurs.

A l'aube de ce siècle, le métier bancaire se trouve dans un environnement en pleine mutation. Dans ce cadre fait le bouleversement rapide, l'activité bancaire est entré en état de transformation difficile, issue d'une concurrence de plus en plus rapide.

Certainement, la concurrence bancaire ne date pas d'hier, des modes d'interactions plus au moins conflictuels entre banquiers existait tout au long de l'histoire du métier. Mais dans un système financier dynamique caractérisé par sa globalisation, l'industrie bancaire se voit inéluctablement exposée à une nouvelle forme de compétition extrêmement vigoureuse.

Dans ce sens, les banques algériennes doivent se doter d'un bon pouvoir compétitif en vue d'affronter la concurrence et appuyer la globalisation.

2.1. La concurrence bancaire :

***Définition et repérage statistique**

La banque est définie comme étant « une entreprise de circulation de l'argent, du crédit et des capitaux » Zuhayr Mikdshi¹ (1992).

¹ Zuhayr Mikdashi (1992). « La mondialisation des marchés bancaire et financiers :défis et promesse ». Economica. Paris . P125.

Ce monde a subi de profondes mutations au cours ces dernières années ayant entraîné l'instauration de nouvelles règles de concurrence, caractéristiques d'un nouveau fonctionnement du système bancaire et du système financier en général.

En suivant une chronologie historique, on dira que la concurrence est définie dans son acceptation la plus ancienne comme étant une rencontre entre plusieurs individus.

Le terme concurrence a paru en 1392. En 1559; la concurrence désigna « la rivalité entre plusieurs personnes ou forces poursuivant le même but » Puis, au milieu du 18^{ème} siècle, le terme trouve sa définition moderne, à savoir le rapport entre producteurs et commerçants qui se disputent une clientèle. Pour les économistes du 18^{ème} siècle¹, la libre concurrence bancaire était la meilleure manière d'organiser le système bancaire pour maximiser son efficacité et sa stabilité.

Dans l'industrie bancaire, les évolutions qui ont lieu depuis les années 70 ont introduit la notion de la concurrence. En effet, cette notion est née, d'une part, de la diversité des produits bancaire et d'autre part, avec les mutations structurelles de l'environnement financier, en général, et bancaire en particulier. Ainsi l'industrie bancaire ne plus être considérée comme une industrie parfaitement protégée.

En effet, le secteur bancaire est sans doute le seul secteur de l'économie où la faillite d'une entreprise est susceptible de créer de sérieux problèmes et participent même à la naissance des crises bancaires. A la base de ces crises, la concurrence est souvent citée en tant qu'élément explicatif fondamental.

La concurrence bancaire est caractérisée par la variété des indicateurs : on parle d'une concurrence marchande et une autre non marchande.

La concurrence marchande se fait à l'aide des variables quantitatifs tel que les prix. Cette concurrence se manifeste par les taux d'intérêts débiteurs ou créditeurs, par les tarifs (encaissement, virement et d'autres opérations) , par les commissions rémunérant les prestataires de services financiers, par location de coffre forts, par des charges ou frais financiers, par concours accordés aux clients ...etc.

¹ Vera C. Smith (1990), de F. Buisson (1805) à Edmond Servais (1960) et Louis Lair (1967), Coq (1850), Charles Coquelin (1852), et Edouard Horn (1866), Courtois (1881) ont apporté un éclairage décisif pour l'interprétation de cette période du système bancaire.

La concurrence non marchande se fait par des variables qualitatives qui se manifestent par la diversification des produits et services offerts, la rapidité d'exécution des métiers, la qualité de l'information, la publicité ...etc.

Cette concurrence paraît la plus choisie aujourd'hui grâce aux progrès techniques et notamment la modernisation des moyens de paiement.

Les banques algériennes sont conscientes de ce nouveau contexte mondial, ne cessent d'améliorer leur mode de gestion. Durant cette dernière décennie, les nouvelles réformes se sont instaurées visant à moderniser le système bancaire algérien , à créer une nouvelle compétition bancaire et à améliorer sa pertinence et son efficacité afin de répondre aux besoins accrus de sa clientèle.

- Mesure de la concurrence dans le SBT : (Approche Panzar et Rosse)

Les modifications profondes, des conditions d'exploitation expliquent l'effort que les banques entreprennent afin d'affronter le défi de la concurrence nationale et internationale, par le biais de la diversification et d'accroissement de taille.

Dans la Revue de littérature, les principales études antérieures portant sur les différentes méthodes utilisées pour mesurer et tester la concurrence bancaire, doit être modélisé suivant certaines approches.

Les divers modèles économétriques utilisés pour examiner si les entités économiques exercent un pouvoir de marché et pour estimer le degré de concurrence sur un marché spécifique. La méthode qu'on va montrer particulièrement pour la plupart des études récentes, en ce qui concerne les marchés des opérations bancaires: la méthode de Panzar et Rosse (1987).

- Modélisation théorique de Panzar et Rosse (1987)

Justification empirique

Une première technique issue de la nouvelle théorie de l'organisation industrielle (NOI) appliquée à la banque est, sans nul doute, le modèle de Panzar et Rosse (1987)¹. C'est une méthode très populaire dans la théorie de la concurrence. Ceux-ci obtiennent en effet une mesure du pouvoir de marché, et ainsi des conditions concurrentielles d'un secteur,

Les activités bancaires sont en équilibre à long terme

La performance bancaire est influencée par les actions des autres participants (sauf dans le cas d'une structure monopolistique)

Le coût de structure est homogène et la fonction de la production est la courbe standard de COBB -DOUGLAS avec rendement constant

Le prix d'élasticité de la demande est supérieur à 1.

De cette justification théorique, Panzar et Rosse ont tiré un test de « concurrence », fondé sur l'estimation d'une fonction de revenu dans sa forme réduite : le calcul de l'indice H, défini comme « la somme des élasticités des revenus bancaires aux variations des prix d'inputs, permet d'évaluer le degré de concurrence régnant sur les marchés bancaires ;

En effet, Panzar et Rosse (1987) posent des prémisses sur les banques en employant des différentes stratégies basées sur les prix en réponse aux changements dans les coûts de l'input selon la structure du marché dans lequel elles opèrent.

Ils ont formulé des modèles simples pour les marchés oligopolistiques, concurrentiels et monopolistiques et ils ont développé un test pour discriminer entre ces modèles.

¹ Panzar J., Rosse J., "testing for monopoly equilibrium", Journal of industrial Economics 35, 1987, 443-456.

Ces tests sont basés sur la propriété de la forme réduite de l'équation revenu de la banque et par conséquent une mesure statistique du comportement concurrentiel des banques H apparue.

Panzar et Rosse (1987)¹ prouvent que sous hypothèse de l'existence d'un monopole, une augmentation des prix de l'input entraîne l'augmentation des coûts marginaux, la réduction l'équilibre de la production et par conséquent la diminution de revenu, d'où H sera négatif ou égal à zéro.

Dans un monopole, la demande de l'élasticité prix est curviligne (chiffre rond), ($e > 1$), la fonction utilisée est Cobb Douglas, Panzar et Rosse préconisent que $H = e - 1$:

Si la banque opère dans un marché caractérisé par un monopole, la statistique H est inférieure ou égal à zéro. $H \leq 0$.

Ceci est dû à l'intuition économique préconisant que le revenu d'un monopolisateur répondra négativement à un changement dans les coûts d'entrée au marché. En d'autres termes une augmentation de 1% dans les coûts d'entrée induit une augmentation de 1% dans les coûts marginaux, ce qui réduit l'équilibre de la production et du revenu.

Alors que si le marché est caractérisé par une concurrence pure et parfaite, la statistique H est égale à l'unité. $H = 1$.

Une augmentation dans les coûts d'entrée induira une augmentation proportionnelle dans les coûts marginaux sans affecter l'équilibre de la production de la firme bancaire.

Panzar et Rosse ont distingué aussi le cas où H est compris entre zéro et un, par conséquent, l'augmentation des coûts d'entrée induit une augmentation moins proportionnelle des revenus. Le marché est en concurrence monopolistique.

Le tableau suivant résume les différentes valeurs de la statistique H ainsi que leur interprétation :

¹ Op. cit.

Valeur de H	Structure de marché
H 0	L'existence d'un monopole de marché.
$0 < H < 1$	Concurrence monopolistique
H = 1	Concurrence pure et parfaite.

Une première hypothèse nécessaire est d'adopter **l'approche d'intermédiation** dans la description de la production bancaire; cela suppose que toute firme bancaire utilise différents inputs (non seulement le travail et le capital mais aussi les ressources financières.)

D'autre part, la croissance importante des revenus qui ne sont pas des intérêts, oblige à estimer une fonction de revenu total au-delà du calcul de l'expression traditionnelle (où la variable dépendante représente les seuls revenus financiers), dérivée de l'approche de production bancaire.

Étant donné ces deux hypothèses, on peut prendre comme référence le travail de De Bandt et Davis (2000)¹, où la fonction de revenu estimée nous offre le degré de concurrence d'un secteur bancaire donné en considérant la somme des estimateurs associés aux prix des facteurs de production.

2.2.Aspects horizontaux de la concurrence

* Pouvoir de marché

Le pouvoir de marché correspond à la capacité, pour une entreprise donnée, à pratiquer des prix situés au-dessus des prix du marché de manière profitable. Dans le cadre de cette étude, l'évaluation du pouvoir de marché a été réalisée à partir d'éléments qui peuvent placer une banque dans une situation dominante. Ensuite, une capacité de développement a été appréciée en se basant sur des critères mettant en évidence des

¹ De Bandt. and Davis. E. P, (2000), «Competition, contestability and market structure in European banking setcors on the eve of EMU,» Journal of Banking and Finance, vol 24, pp. 1045-1066

ressources (financières ou métier) pouvant être mobilisées pour renforcer la position actuelle de la banque.

- Le pouvoir de marché considéré est une combinaison linéaire des 4 critères suivants :
- Le montant des dépôts clients ;
- Le montant des crédits accordés ;
- Le coefficient d'emploi ;
- Le réseau d'agences.

- La capacité de développement est considérée comme une combinaison linéaire des 6 critères présentés ci-après :
- Le montant des ressources longues ;
- Le rendement des capitaux propres - ROE (Return On Equity) ;
- Le coefficient d'exploitation ;
- Le Produit Net Bancaire (PNB) ;
- La structure de l'actionnariat ;
- Le réseau international.

* Positionnement des opérateurs

Le positionnement des différents établissements bancaires peut être établi en s'appuyant sur l'identification de leurs cibles de clientèle et par l'analyse des caractéristiques mises en avant dans leurs produits phares.

* Structure du capital et degré de dépendance

Il s'agit de relever le degré de dépendance des établissements vis-à-vis de groupes nationaux ou étrangers. Ceci permet d'apprécier le degré d'ouverture du marché bancaire ainsi que le niveau de dépendance des établissements bancaires vis-à-vis des

mêmes actionnaires de référence, comme les assurances et institutionnels publics (Les compagnies d'assurance détiennent du capital des établissements bancaires) ; Investisseurs étrangers ; Capitalisation boursière.

* Mécanismes de concurrence déployés par les opérateurs

Les entretiens menés avec les opérateurs du secteur bancaire ont fait ressortir six principaux mécanismes de concurrence. Ces derniers correspondent aux principaux leviers dont disposent les banques pour atteindre leurs clients :

Communication (gestion de la notoriété, promotion publicitaire) ; besoins des clients (relation client, produits proposés) ; canaux de distribution (réseau) ; le coût pour le client (tarification des services bancaires).

Les opérateurs bancaires utilisent ces différents leviers avec une attention accrue.

2.3. Aspects verticaux de la concurrence

Le secteur bancaire n'est pas une filière industrielle classique : en dehors des problématiques de financement des banques et de partenariat (par exemple avec des assureurs), il est difficile de les considérer comme de réels fournisseurs. De même, les établissements bancaires étant en contact direct avec leurs clients, il est nécessaire d'adapter la problématique de la distribution. La question de l'intégration verticale comme stratégie de réduction de l'intensité concurrentielle doit être reformulée pour tenir compte de la spécificité du secteur : l'accent est ainsi mis sur les moyens utilisés par les banques pour atteindre leurs clients. Les caractéristiques des réseaux d'agences et la tarification des produits bancaires constituent les deux principaux leviers pour étendre l'assiette de clients.

* Réseaux d'agences et qualité de l'offre

Les éléments permettent d'analyser la couverture spatiale (niveau de couverture par région, par préfecture et province) ainsi que les caractéristiques territoriales susceptibles de motiver l'implantation des différents concurrents

L'analyse de la localisation de l'ensemble des agences des principales banques permet de définir des parts de marché par région – et ainsi de relever l'intensité concurrentielle sur celles-ci – et de calculer l'entropie des opérateurs – ce qui fournit des indications sur leurs stratégies : couverture homogène, renforcement local ou régional, conquête de territoires peu exploités, etc.

* Tarification des produits et services bancaires

Par son influence dans le choix d'une banque lors de la bancarisation d'un nouveau client, ou dans le changement d'opérateur, les prix proposés constituent le second levier de concurrence verticale. (Les taux d'intérêt, Les tarifs des prestations bancaires)

2.4. Les terrains de l'affrontement concurrentiel

Les entités économiques en concurrence peuvent s'affronter sur différents terrains ; ces terrains correspondent à ce que Michael PORTER¹ considère comme les grandes catégories de stratégie face à la concurrence. Il s'agit de : la domination globale au niveau des coûts, la différenciation et la concentration de l'activité.

* La domination globale par les coûts

Traditionnellement, l'affrontement concurrentiel se situait au niveau des prix de vente pour les entreprises. Être compétitif c'était alors et surtout être capable de produire des biens et des services à un coût de revient tel que le prix de vente permette à l'entreprise de rentrer dans ses fonds. Pour ce, certaines entreprises ont adopté la stratégie de domination globale par les coûts de PORTER. En effet, pour cet auteur, lorsqu'une firme parvient à une situation de domination par les coûts, elle réalise des profits supérieurs à la moyenne du secteur. En outre, elle est à l'abri de l'agression de ses concurrents parce que la faiblesse relative de ses coûts signifie qu'elle peut continuer à faire des profits après que ses concurrents aient épuisé les leurs dans le conflit. Aussi, une situation favorable au niveau des coûts défend la firme contre les clients qui ne pourront exercer leur pouvoir pour amener l'entreprise à baisser ses prix jusqu'au niveau des concurrents les plus efficaces.

¹ Op. cit.

Toutefois, même si la compétitivité prix reste un impératif fondamental de gestion pour bon nombre d'entreprises, il ne conserve son caractère absolu que lorsque la concurrence porte sur des produits homogènes. En effet, il n'y a que dans cette optique que le prix peut influencer la décision d'achat, puisque l'acheteur n'aura aucune raison rationnelle d'éviter un producteur pour se procurer un article banalisé plus cher chez un autre producteur.

Cependant, dès lors qu'il existe une quelconque différenciation entre les produits, la compétitivité prix devient moins contraignante.

* La différenciation

La différenciation du produit ou du service vise à le rendre unique, sinon, à le démarquer des autres produits ou services de sa catégorie. La démarche de différenciation peut prendre diverses formes : conception ou présentation du produit, performance, etc. Dans ce cas, les caractéristiques objectives ou subjectives du produit empêchent la comparaison avec d'autres produits et peuvent amener les acheteurs à accepter un prix plus élevé.

En effet, comme le souligne PORTER¹, lorsque la différenciation est réussie, la firme peut obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur. De plus c'est un moyen de fidéliser la clientèle et de faire face aux produits de remplacement.

Ainsi, avec la différenciation des produits, l'affrontement concurrentiel est déplacé sur le terrain du qualitatif. Pour cause, seul, le prix ne suffit plus pour conquérir de nouveaux clients. C'est pour cette raison, que les entreprises s'intéressent aux caractéristiques du produit telles que ses caractéristiques d'usage (durabilité, confort, commodité, puissance, fiabilité), son statut social (prestige, séduction) ou son esthétique.

* La concentration de l'activité

Si habituellement les entreprises s'affrontent sur le prix des produits ou sur leur « personnalisation », il arrive souvent que celles-ci se battent également pour un groupe

¹ Op. cit.

de clients particuliers, pour un segment de la gamme des produits ou sur un marché géographique. Cet affrontement est à l'origine des stratégies de concentration.

Contrairement aux stratégies de domination globale et de différenciation qui visent à atteindre des objectifs au niveau de l'ensemble du secteur, la stratégie de concentration s'organise autour d'une cible particulière. C'est un concept qui repose sur l'idée que la cible stratégique de l'entreprise peut lui permettre d'être plus rentable que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large. Il en résulte que la firme parvient soit à une différenciation, parce qu'elle satisfait mieux les besoins de la cible particulière, soit à des coûts plus faibles pour desservir cette cible, soit aux deux à la fois.

Enfin, selon Elie COHEN¹, de nos jours la compétitivité tient aussi compte des conditions dans lesquelles l'entreprise assure sa production de biens ou de services en réponse à la demande. L'entreprise peut ainsi valoir d'autres arguments dans le jeu concurrentiel :

Ø Capacité d'adaptation à l'évolution de la demande en termes quantitatifs (accroissement ou diminution des volumes commandés) ou qualitatifs;

Ø Ponctualité des livraisons ;

Ø Homogénéité des produits ;

Ø Rigueur des contrôles de qualité ;

Ø Services annexes : formation des distributeurs, information pour le consommateur, service après vente, etc.

La compétitivité est donc un impératif pour l'entreprise qui peut se manifester à différents niveaux : prix, qualité du produit, organisation et fonctionnement de l'entreprise, etc. Cependant, pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit maîtriser les facteurs sur lesquels elle peut agir.

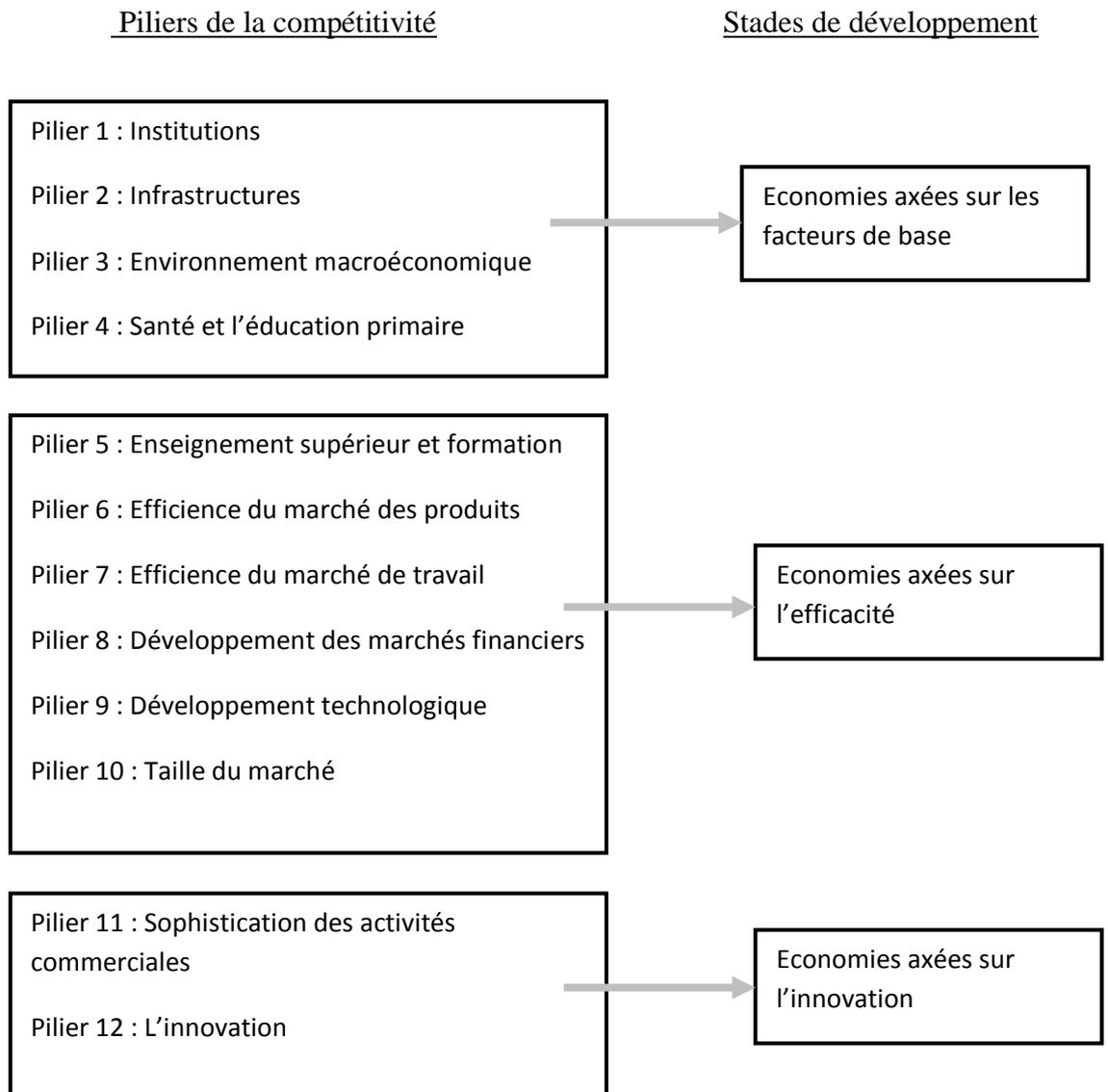
¹ Op. cit.

Outre, l'analyse des indicateurs d'une entreprise devra être soutenue par l'examen de ratios plus précis concernant sa rentabilité, sa productivité et sa profitabilité. Par exemple comme indicateurs, les taux de marges permettent de mesurer : la capacité de l'entreprise à contrôler ses coûts et à fixer ses prix, l'excellence de ses processus de production (qualité, fiabilité, sécurité, etc.) et ses compétences en matière de gestion des ressources humaines. La rentabilité financière constitue un autre indicateur de compétitivité qui mesure le rendement du capital investi par l'actionnaire majoritaire (Mucchielli, 2002)¹. Outre les indicateurs financiers tels que ROI (return on investments) et ROA (return on assets), il existe des «proxies» conventionnels de la compétitivité et des indicateurs non financiers qui sont aussi importants, ces indicateurs incluent la satisfaction des clients, la part du marché, le volume des ventes et la productivité, ...etc. Dans l'étude de Little (2004)², on a extrait cinq indicateurs de la compétitivité : - La vitesse : Comment l'entreprise répond rapidement aux besoins de ses clients. Cela ne couvre pas seulement la vitesse de livraison, mais aussi comment cette entreprise peut donner des réponses aux questions des consommateurs dans les délais les plus courts. - La fiabilité : Comment l'entreprise tient ses promesses. - La flexibilité : Comment l'organisation réagit convenablement vis-à-vis les changements environnementaux. - La qualité : Comment les produits ou les services de l'organisation répondent aux besoins des clients en termes de qualité, et comment elle assure la livraison d'une façon régulière. - Les prix : Comment l'entreprise contrôle sa politique des prix envers ses clients et ses fournisseurs.

¹ Op. cit.

² Op. cit.

2.5. Les 12 piliers de compétitivité



Les 12 piliers de la compétitivité ¹

1 – L'environnement institutionnel : celui-ci constitue le cadre dans lequel les individus, les entreprises et les gouvernements interagissent pour créer le revenu et la richesse d'un pays. La garantie de la propriété privée et de l'exécution des contrats sont ainsi un élément essentiel pour favoriser le bon fonctionnement économique. Si ces droits fondamentaux ne sont pas assurés, les investisseurs seront réticents. Il faut aussi que

¹ Les 12 piliers de la compétitivité des nations selon le World Economic Forum (WEF) , 8 mai 2015.

l'on puisse acheter et vendre une propriété en toute liberté et que le système judiciaire et policier garantisse fermement la bonne exécution de ce droit. L'attitude des hommes politiques vis-à-vis des chefs d'entreprises, le type de réglementation, l'existence ou non de la corruption, la malhonnêteté des fonctionnaires, le manque de transparence des procédures, la dépendance des magistrats à l'égard de la sphère politique sont aussi des éléments clés. Le mauvais fonctionnement de l'environnement institutionnel impose un coût aux investisseurs et donc ralentit la croissance.

2 – *Les infrastructures* : De bonnes infrastructures routières, ferroviaires, portuaires et de télécommunications sont essentielles au bon fonctionnement d'une économie compétitive. Elles réduisent le coût des distances et permettent l'intégration des différentes régions, permettant la création d'un marché plus vaste. Le bon fonctionnement d'une économie dépend aussi des infrastructures électriques qui doivent fonctionner sans coupures permanentes. L'acheminement du gaz et du pétrole sont également essentiels au bon fonctionnement d'une économie compétitive.

3 – *La stabilité macroéconomique* : Il faut que les politiques budgétaires et monétaires des gouvernements soient cohérentes et compréhensibles pour le monde des affaires.

4 – *Le système de santé et le système éducatif de base* : La population active doit être en bonne santé. C'est essentiel pour la compétitivité. S'il y a des épidémies ou si les gens sont souvent malades, ils sont moins productifs et c'est mauvais pour la compétitivité. L'absentéisme est aussi affecté par l'état de santé de la population active. Il en va de même pour le niveau d'éducation de base, le fait de savoir lire et écrire, éléments essentiels d'une population active productive. Mieux une population est éduquée, plus elle est facilement adaptable aux changements, aux progrès, aux formations ultérieures à des technologies nouvelles.

5 – *L'enseignement supérieur et la formation professionnelle* : l'éducation de base doit être relayée par une éducation supérieure afin de permettre au pays de gravir les échelons du progrès technique. Le rôle du secteur public, mais aussi du secteur privé, sont importants. Les entreprises ont tout intérêt à entretenir le capital humain en proposant des formations à leur personnel.

6 – *Le fonctionnement efficient des marchés de produits et de services* : le bon fonctionnement des marchés de produits et de services ne doit pas être altéré par l'absence de concurrence entre les entreprises. Si tout est monopolisé par des entreprises d'Etat, par exemple, le fonctionnement de l'économie est bloqué. Il en va de même s'il y a trop d'impôts et de taxes ou si les réglementations sont complexes, opaques et spé cieuses. Plus le système fiscal est simple, moins il a de réglementation, plus il y a de transparence et de concurrence, plus l'économie fonctionne bien et par conséquent est compétitive. L'efficience des marchés est aussi du ressort des consommateurs. Car la demande intérieure est un moteur essentiel des économies.

7 – *L'efficience et la flexibilité du marché du travail* : C'est à cette seule condition que l'allocation des ressources en main-d'œuvre sera optimale. Il faut que les individus puissent être facilement réaffectés d'un secteur d'activité à un autre et que leur rémunération reflète leur productivité et ne soit pas dictée par un rapport de force syndical ou autre. L'équité joue un rôle important : la discrimination est source d'inefficience sur le marché du travail car elle empêche de rémunérer les individus proportionnellement à leurs talents.

8 – *Marchés financiers sophistiqués* : La crise financière (subprime de 2008) a mis en évidence le rôle crucial du bon fonctionnement et de la sophistication des marchés financiers des économies nationales. Un secteur financier efficient permet une bonne allocation des ressources d'épargne nationale et étrangère vers les activités les plus rentables. Il faut que les fonds disponibles soient utilisés dans les secteurs réellement prometteurs et non affectés en fonction de considérations politiques liées elles-mêmes à la protection d'intérêts particuliers. Lorsque les marchés financiers sont efficients et sophistiqués (permettant l'utilisation d'instruments élaborés), les innovations sont encouragées car elles trouvent les fonds disponibles pour se concrétiser par des produits performants. Il est donc essentiel que le secteur bancaire d'un pays soit transparent et digne de confiance.

9 – *L'agilité technologique* : Un pays productif doit permettre à ses agents économiques de discerner et d'adopter rapidement les innovations les plus prometteuses. En particulier, les « nouvelles technologies de l'information et de la communication » sont devenues dominantes et omniprésentes dans tous les secteurs de l'économie du fait de

leur utilisation directe ou du fait des retombées positives qu'elles exercent sur les modes de vie et de travail, qu'elles rendent plus productifs. Il est nécessaire de distinguer l'agilité technologique et l'innovation. Le fait que pour beaucoup de pays ces technologies semblent arriver de « l'extérieur » ne doit pas empêcher leur adoption, car s'en exclure c'est se priver d'une amélioration massive de la compétitivité nationale. Un pays peut donc être « agile » à utiliser les technologies nouvelles sans nécessairement, du moins dans un premier temps, être lui-même innovateur.

10 – Taille du marché : plus un marché est « large », plus il permet aux entreprises de produire en grande quantité : donc à moindre coût pour les consommateurs et aussi plus grande rapidité pour amortir des coûts de mise au point des produits pour les entreprises. Un pays peut être vaste géographiquement, mais peu peuplé. Ou très peuplé, mais ses marchés demeurer segmentés.

11 – Organisation intra et interentreprises dense et élaborée : Cela englobe la qualité des réseaux d'entreprises d'un pays ou la qualité du réseau interne de chaque entreprise. Cela concerne donc la façon de fonctionner, l'organisation des relations avec les fournisseurs, les sous-traitants, les clients, etc. Par exemple, l'idée de regrouper les entreprises d'un même secteur dans des zones géographiques particulières, appelées « clusters géographiques » comme la Silicon Valley de Californie en est l'archétype, relève de ce pilier.

12 – L'innovation : Les 11 facteurs précédents, quoiqu'importants, ont un impact déterminé, qui une fois exploité, ne peut pas être renouvelé en permanence. Par exemple, si le secteur bancaire fonctionne bien, s'il n'y a pas de corruption, si le marché est vaste, cela favorise une fois pour toute la compétitivité. Alors que l'innovation favorise indéfiniment la compétitivité, car elle se renouvelle sans cesse. L'innovation devient un facteur clé pour les pays qui sont aux frontières de la technologie, car ils ne peuvent pas copier les innovations des autres pays. Ils ne peuvent compter que sur leur propre capacité d'innovation. Pour se maintenir, leurs entreprises doivent sans cesse proposer des produits et des services nouveaux. Il faut donc un environnement favorable à l'innovation et d'importants investissements en Recherche & Développement. Il faut aussi que la propriété intellectuelle soit bien protégée et bien

rémunérée afin d'encourager l'innovation. Il faut aussi des organismes de recherche scientifique de haut niveau. Il faut enfin un lien étroit entre le monde universitaire de la recherche et celui des entreprises

3. Efficience du secteur bancaire

Au cours des années 90, les systèmes bancaires des grands pays industrialisés ont été marqués par des restructurations majeures qui se sont traduites par des opérations de concentrations.

Soumis davantage aux exigences des processus de globalisation et opérant dans un environnement incertain, les banques sont acculées à améliorer leur efficience et à hausser leur performance afin de préserver leur pérennité. L'efficience de l'intermédiation est cependant un élément déterminant de la réussite des mouvements de libéralisations financières. En ce sens, **Lesueur et Plane (1997)**¹ ont noté que « dans un contexte où la libéralisation des économies a élargi le champ et les manifestations de la concurrence, les firmes bancaires sont de plus en plus soumises à une exigence d'amélioration de leur comportement productif ».

En effet, bien que la correction des distorsions des niveaux des taux d'intérêts soit supposée réduire les problèmes d'inefficience de l'allocation des fonds prêtables, **Plane (1997)**² a souligné que « dans un monde où une part significative des activités est intermédié par des organisations, un bon fonctionnement de l'économie implique de relayer les marchés par des organisations efficaces, capables de susciter l'innovation et, bien sûr, de mobiliser les quantités minimales de facteurs pour la réalisation d'une quantité donnée de production ».

3.1.L'efficience bancaire : concepts et déterminants

Un effort important a été fourni pour analyser l'efficience des institutions financières et particulièrement les banques commerciales.

¹ Lesueur et Plane, "L'efficience technique : quelques repères méthodologiques", Revue d'Economie du Développement PUF, N°3 Septembre 1997.

² Plane P. (1997) dans l'introduction d'un numéro de la Revue d'Economie du Développement

La concentration fut portée sur l'estimation d'une frontière efficiente, pour la suite mesurer la distance entre les banques se situant sur cette frontière et celle qui ne l'était pas. Le résultat dégagé a montré généralement qu'il y a des larges inefficiences. La raison de cette inefficience substantielle donne lieu à des débats qui ont encore besoin d'être empiriquement prouvés.

Nous allons nous intéresser aux différents concepts de l'efficience bancaire, et les techniques d'estimation.

* Définition de l'efficience

L'explication de la présence des profits excessifs découle en premier lieu de la notion de l'efficience. En effet les firmes efficaces vont être capables de gagner des parts de marché élevées et augmenter ainsi la concentration. Le concept d'efficience par suite devient crucial.

Dans le but d'étudier ce concept plusieurs mesures ont été introduites débutant par une simple analyse des ratios prudentiels en allant vers des analyses appropriées d'efficience de coût (échelle, envergure et efficience X), de profit et de revenu.

a. L'efficience coût :

L'efficience coût mesure à quel coût la banque produit ses outputs, en se référant au coût minimum pratiqué par la meilleure banque opérante sous les mêmes conditions pour produire ces mêmes outputs. Donc, l'efficience X est donc mesurée comme étant une déviation par rapport au coût minimum.

Berger et Mester (1997)¹, l'efficience coût est dérivée à partir d'une fonction coût, ou f dénote une certaine forme fonctionnelle.

$$C = f(w, y, z, v, u_c, c)$$

¹ Berger, A.N et Mester, L.J (1997) « What explain differences in the efficiencies of financial institutions? » Journal of Banking and Finance, 21,7, pp895-947.

Avec :

- C mesure les coûts variables

- w = vecteur des prix d'inputs variables.

- y = vecteur des quantités d'outputs variables

- z = quantité de n'importe quels inputs ou output fixé.

- u_c = indique un facteur d'inefficience qui peut causer une augmentation des coûts au dessus du meilleur niveau de pratique et qui représente l'écart entre la banque étudiée et la frontière d'efficience.

- v = indique l'erreur aléatoire qui incorpore l'erreur de mesure et la chance qui peut temporairement entraîner l'augmentation ou la diminution des coûts.

Cette fonction peut être converti en fonction log simple et supposer que les termes erreur et inefficience sont séparables

$$\ln C = f(w, y, z, v) + \ln u_c + \ln \epsilon$$

L'efficience de coût d'une banque b est définie comme étant le coût estimé nécessaire pour qu'elle puisse produire des outputs si la banque est aussi efficiente que la meilleure banque opérante dans l'échantillon en faisant face aux mêmes variables exogènes (W, Y, Z, V) divisé par les coûts actuel de la banque b.

Le ratio d'efficience de coût peut être cerné comme étant la proportion des coûts ou des ressources qui sont utilisées avec efficience.

Ainsi le concept d'efficience de coût peut être utilisé pour analyser l'efficience X de coût d'échelle, l'efficience d'envergure.

b. L'efficience de coût d'échelle :

L'efficience de coût d'échelle mesure le coût minimum moyen, d'une production mixte, pratiqué par une banque ayant des meilleures pratiques et le compare avec le coût

moyen enregistré par une autre banque ayant aussi des meilleures pratiques et produisant les mêmes outputs mixtes.

Benston (1965)¹ trouve que l'intégration des services financiers dans les larges institutions peut créer des gains d'efficacité de coût d'échelle en répartissant les coûts fixes sur plus d'unité d'output, , prenant de meilleurs avantages ,de technologie, instaurant de la sécurité dans une large dimension. L'intégration peut alternativement résulter dans des pertes d'efficacité coût d'échelle en créant une « diséconomie » organisationnelle dans le management des larges organisations.

Fondamentalement, le phénomène des économies d'échelle met en relation la taille de la production et les coûts, et il est rattaché à l'analyse des rendements d'échelle ».

La taille minimale efficiente et les produits mixtes optimaux varient suivant les technologies, le règlement et les goûts des consommateurs. Par conséquent, il devrait y avoir des vastes variations dans la structure des firmes, des industries et des pays à travers le temps si les firmes exploitent pleinement les économies d'échelle et d'envergure.

c. L'efficacité d'envergure

Les économies de gamme ou d'envergure se constatent dans la firme multi - productrice qui produit conjointement, de manière plus efficace, plusieurs produits que plusieurs firmes séparées qui en produisaient un seul.

L'efficacité de coût d'envergure mesure la somme des coûts des deux firmes ayant chacune les meilleures pratiques dans la production d'un panier différent d'output, en le comparant avec le coût d'une seule firme ayant la meilleure pratique dans la production simultanée de ces deux paniers d'outputs.

En effet, on parle d'économie d'envergure lorsqu'une firme se trouve devant un arbitrage entre une production simultanée de plusieurs outputs et une production séparée dans plusieurs firmes spécialisées.

¹ Benston,G.J.(1965) : « Branch banking and economies of scales », the Journal of finance, Vol 20, pp.312-331

d. Efficiences de revenu :

L'efficiences de revenu est analogue à l'efficiences de coût qui mesure à quel coût la banque produit ses outputs. A cet effet, elle mesure l'efficacité avec laquelle la banque vend ses outputs. Ainsi le revenu actuel généré par un panier donné est comparé au revenu maximal possible d'un même panier.

Berger (2000)¹ a mesuré l'efficiences de revenu par l'utilisation la fonction alternative de revenu suivant laquelle les prix des outputs sont libres de varier et reflètent les préférences des consommateurs et la bonne volonté des institutions de payer l'échelle, l'envergure ou la qualité de produit.

En revanche, la frontière de revenus d'une banque au prix des inputs et des outputs.

Cette frontière s'exprime ainsi : $R = R(Y, W, U, V)$; où :

- Y désigne le vecteur de quantité d'output;
- W est le vecteur de prix des inputs;
- U mesure le coût d'inefficience et V est l'erreur aléatoire.

Soit, le score d'efficiences de revenu de la banque b est

$$EFF_{rev}^b = R/R^{max}$$

Où R^{max} désigne le revenu maximum de la banque la mieux opérante et R désigne le revenu de la banque étudiée.

Le score d'efficiences de la banque étudiée est calculé par le rapport au revenu maximum de la banque ayant la meilleure pratique.

¹ Berger, A.N(2000) : « the integration of the financial services industry: where are the efficiencies? North American Actuarial Journal 4.

e. L'efficience de profit

C'est le plus vaste concept de l'efficience comportant l'efficience de coût et de revenu. Il correspond à la maximisation de valeur et rend compte des erreurs sur les outputs aussi bien les inputs. Il exige la même attention managériale soit accordée à l'augmentation du dollar marginal de revenu comme de diminuer le dollar marginal de coût toute en évitant les impressions trompeuses qui pourront se produire en se concentrant sur les coûts ou les revenus seulement.

Il est à remarquer que le concept de profit suppose que toutes les institutions financières utilisent la même technologie, or pratiquement est irréalisable puisque les banques étrangères utilisent une technologie plus sophistiquée que les banques domestiques.

L'efficience de profit est le rapport entre les profits actuels de la banque étudiée et les profits maximums pouvant être dégagés si la banque était aussi efficiente que la meilleure banque de l'échantillon.

L'efficience de profit est une portion du profit maximum dégagé par la banque la mieux opérante sur le marché qui reçoit un score égal l'unité

A la différence de l'efficience de coût, l'efficience de profit peut être négative puisque les firmes peuvent gaspiller plus de 100% de leurs profits substantiels.

f. L'efficience X :

Farrel (1957)¹ fût le premier à évoquer la notion d'efficience économique et à distinguer les concepts d'efficience technique et d'efficience allocative.

Berger et Mester (1997)², l'efficience X de coût se réfère à la manière dont les coûts actuels sont fixés par rapport à ceux de la meilleure firme opérante sur le marché.

Ils ont proposé une forme générale de cette fonction de coût qui peut être comme suit :

¹ Farrell ? M, J. (1957) « the measurement of productive efficiency . J. Roy. Stat.Soc., sérieA, General, 120, Part 3 :253-281.

² Berger,A.N et L.J.Mester (1997), «What explains differences in the efficiencies of financial institutions?» Journal of Banking and Finance, 21,7,pp895-947.

$$C=c(w, y, z, b, e, \epsilon)$$

Où :

c : les coûts variables,

W : le vecteur des inputs variables

y : le vecteur des outputs variables

z : les quantités de quelques inputs ou outputs (net puts) fixés qui peuvent avoir des effets sur les coûts variables,

b : un ensemble de variable de marché ou d'environnement qui peuvent affecter la performance.

e : un facteur d'inefficience qui peut augmenter les coûts au dessus du meilleur niveau pratiqué,

ϵ : l'erreur aléatoire qui incorpore l'erreur de mesure et le hasard qui peuvent temporairement donner les coûts bancaires élevés ou faibles.

$$\ln C = f(w, y, z, v) + \ln e + \ln \epsilon .$$

Avec f est la forme fonctionnelle.

On peut conclure donc que le terme résiduel (ou terme de l'erreur) est décomposé en deux composantes : la première composante (e) décrit l'efficience de la banque, quant à la deuxième composante (ϵ) décrit l'erreur de mesure.

L'efficience - X définit par extension le cadre analytique de la frontière d'efficience .Plusieurs travaux ont traité ce concept théoriquement et empiriquement sur les firmes bancaires en général.

-Cadre analytique de l'efficience - X

-De l'efficience -X

Kopp et Diewert (1982)¹, Kumbhaker (1988)² ont essayé de décomposer l'efficacité totale en efficacité technique et allocative.

Atkinson et Cornwell, (1994)³ ont définie l'efficacité technique comme étant : « une unité de production est dite le maximum d'extrait ou si, pour une quantité donnée d'extrait , elle utilise les petites quantités possibles d'intrant . La mesure du degré d'efficacité d'une unité de production pour autant consommer plus de ressources, ou diminuer l'utilisation d'un moins un intrant tout en conservant le même niveau de production ».

Une banque est techniquement efficace si elle produit le maximum de quantités d'outputs possibles avec ses moyens disponibles.

Les inefficiences techniques correspondent donc aux écarts entre les niveaux effectifs de production et leurs niveaux optimaux ou efficaces.

L'efficacité allocative révèle la capacité à atteindre les objectifs fixés à la banque. Elle dépend largement de la qualité des choix stratégique. L'inefficacité allocative résulte en règle générale de décisions prises à partir d'estimations erronées des prix.

En effet, le concept de l'efficacité X mesure la distance séparant la banque à la frontière de coût la plus efficace. Les déviations minimales relatives par rapport à la frontière de coût peuvent résulter des effets aléatoires dépassant le contrôle du management des banques (mauvaise et bonne chance).

L 'x -efficacité (ou encore appelé efficacité-coût) donne une mesure des déviations des coûts-ou d'utilisation d'inputs- d'une banque à partir des coûts de la meilleurs banque trouvé dans l'échantillon, tout en produisant le même panier d'output et soumis aux mêmes conditions .

Le but de plusieurs études a été de s'assurer de l'existence des économies d'échelle ou de production jointe et de déterminer leur rôle dans l'exploitation des différences de

¹ Kopp,R,J. et Diewert,W,E (1982) . The decomposition of frontier cost deviation into measure of technical and allocative efficiency» J. Econometrics 9 : 319-322.

² Kumbhaker, S.C.(1982) « estimation of input specific technical and allocative inefficiency in stochastic frontier models» oxford economic papers 40:535-549.

³ Atkinson ,E.Scott and Christopher Coenwell.(1994). «Estimation of out put and input Technical efficiency using a flexible functional form and panel data». Int. Econ. Rev.35:245-255.

performance des banques. Parallèlement à ce mouvement, qu'on peut qualifier de traditionnel, de récentes études se sont penchées plutôt sur la notion de l'X-efficienc. Ces études ont démontré que l'X-efficienc est un aspect qui domine les efficiencs dues aux économies d'échelle ou de production jointe. Par la suite, la plupart de ces études ont conclu que, si on se contente de considérer l'X-efficienc comme un résidu inexplicé, on aboutit à une explication incomplète du niveau d'efficienc d'une banque.

Selon Frei, Harker et Hunter [1997]¹, l'X- efficienc englobe toutes les efficiencs techniques et allocative des firmes qui ne seraient pas dues à des économies d'échelle ou de production jointe. Plus précisément, l'X- efficienc mesure la qualité managériale à aligner l'aspect technologique, humain et tout autre aspect relié aux actifs dans la production d'un certain niveau d'outputs.

Actuellement, les recherches expliquent les différents niveaux d'efficienc opérationnelle des banques par les qualités des gestionnaires à gérer les coûts et les revenus de même que par les économies d'échelle et de production jointe. Ces économies de coûts compteraient pour 5% des coûts alors que la qualité du management (X-efficiencs) participerait à hauteur de 20% des coûts. A la différence des économies d'échelle ou de production jointe, les X-efficiencs considèrent un panier donné d'outputs alors que pour les deux types d'économies, on tente de déterminer l'échelle qui est à moindre coût de même que la variété de paniers d'outputs et cela, en considérant que la banque est sur la frontière efficiente.

Habituellement, les X-inefficiencs sont principalement de nature technique, ce qui signifie qu'il y a une utilisation exagérée des inputs. L'autre type de X-inefficienc résulte d'une mauvaise allocation des inputs.

Pour Berger et Humphrey [1997]², une meilleure compréhension des composantes de l'efficienc ainsi que les mesures de cette dernière permettent de :

- informer les gouvernements et organismes réglementaires sur les effets de la déréglementation, les fusions et la structure de marché sur l'efficienc des banques.

¹ Frei, Harker et Hunter [1997] : « Inside the black-box : what makes a bank efficient ».

² Berger et Humphrey [1997]: « Efficiency of financial institutions: International survey and direction for future research ».

- décrire l'efficacité pour l'industrie et d'établir un classement des banques.
- améliorer la gestion en identifiant les meilleures pratiques managériales.

3.2. Les déterminants de l'efficacité

Etant donné la mondialisation accrue et l'ouverture des frontières financières, les banques essaient toujours de diversifier leurs revenus, en gardant l'intensité capitalique aussi basse que prudemment possible. De même, les chemins vers l'accomplissement d'une diversification optimale nourrissent généralement les fusions et les acquisitions.

En présence de ce climat deux groupes de facteurs semblent influencer l'efficacité bancaire.

***Les structures de réglementations et d'organisations :**

Les facteurs régulateurs et institutionnels peuvent aussi affecter l'efficacité. En effet, en se référant aux observations de Berger, Hunter et Timme¹ : « il paraît possible que la réglementation affecte l'efficacité en influençant les structures organisationnelles des institutions financières. Par exemple ; les Etats et les agences fédérales règlent l'habilité des institutions de dépôts à opérer à travers les différentes branches et s'engager dans des activités non bancaires. »

Quelques études supposent que la structure régulatrice varie considérablement à travers l'échantillon en question. Les travaux de Ferrier et Lovell (1990)² ont analysé un échantillon contenant différents types de dépôts de différentes institutions, incluant les banques commerciales, de dépôt et les unions de crédits.

¹ Berger A.N, Hunter W.C et Timme S.G (1993) : «the efficiency of financial institutions: A review of preview of research past, present and future», Journal of banking and Finance, 17 (2-3), pp 221-249.

² Ferrier G.D et Lovell C.A.K (1990) « Measuring cost efficiency in banking: Econometric and linear programming evidence» Journal of Econometrics, 46(1-2) pp 229-245.

D'autres chercheurs ont essayé de mettre l'accent sur les différences de règlement au sein d'un même type institutionnel, comme Fecher et Pestieau (1993)¹ qui ont examiné la variation de l'efficacité technique dans les 5 pays de l'OCDE.

A ce facteur on ajoute l'impact de la pratique du management des risques. En effet, en présence d'une asymétrie d'information, une bonne identification du risque peut permettre aux banques de déterminer une protection effective face aux pertes non anticipées.

En estimant des bonnes relations entre investisseurs, des coûts de capitaux non élevés et un accès facile aux marchés de capitaux, ces facteurs peuvent refléter une haute efficacité opérationnelle.

*La taille et la technologie

Ce facteur a un effet incontournable. Ferrier et Lovell (1990)² qui ont réalisé une étude portant sur un échantillon de 575 banques commerciales américaines ont trouvé que 88% de ces banques sont exposées à un rendement d'échelle croissant.

Ils ont également établi que les économies d'échelle ne confèrent aux grandes banques qu'un petit avantage de coût. Aussi, ils ont trouvé que l'inefficacité allocative résulte essentiellement de l'utilisation excessive de la main d'œuvre et la mauvaise utilisation du capital.

C'était en quelque sorte un peu surprenant que les banques les plus efficaces de l'échantillon appartiennent à la classe des banques de petites tailles. Ce qui est expliqué par la bonne application de la technologie, laquelle a permis aux petites banques de vaincre les inconvénients de coûts de capitaux ainsi de distribuer leurs productions plus efficacement.

Par ailleurs, quelques études ont examiné un autre facteur qui le trouvent important dans son impact sur l'efficacité c'est le problème d'agence.

¹ Fecher F and P Pestieau (1993). "Efficiency and Competition in OECD Financial Services." in Fried HO and SS Schmidt (eds.) the Measurement of Productive Efficiency: Techniques and Applications, Oxford U.K.: 374-385.

² Op. cit.

Pi et Timme (1993)¹ ont mis en relief une hypothèse qui tourne autour de l'impact de disjonction entre les propriétaires et les dirigeants des banques commerciales Américaines. Ils ont trouvé que les banques où le président du comité et le président Directeur général constituent la même personne sont généralement les moins efficaces. C'est seulement à travers le mécanisme de dispersion de la concentration de propriété que cet effet sera atténué.

D'autres chercheurs ont dégagé que la structure de droits de propriété va déterminer le profil d'organisation qui à son tour influencera l'efficacité à plusieurs niveaux. En effet, la structure de propriété influe l'aptitude à la prise de risque, à l'innovation et la capacité de l'établissement à générer ou mobiliser les ressources, ainsi que l'incitation du manager à la réduction des coûts.

3.3. Les modèles de mesure de l'efficacité

Les méthodes utilisées pour la détermination de l'efficacité des institutions financières et des banques peuvent être classées en deux groupes : les méthodes paramétriques et les méthodes non paramétriques.

Berger ,A,N et Humphrey ,D,B (1997)² ont distingué deux méthodes empirique pour mesurer l'efficacité : la première est appelée paramétrique et la seconde est non paramétrique.

Ces deux méthodes diffèrent principalement au niveau des hypothèses imposées aux données.

Premièrement, il existe une différence en terme de modélisation, soit la forme fonctionnelle des meilleures pratiques. Deuxièmement, elles sont différenciées en terme de prise en compte ou non d'erreurs aléatoires.

La plupart des modèles paramétriques appliqués aux institutions financières se sont concentrés sur l'efficacité dans les coûts alors que les modèles non - paramétriques se sont concentrés sur la relation entre les inputs et les outputs.

¹ Pi .L et Timme S.G (1993) :» corporate control and bank efficiency» ,Journal of banking and Finance, 17 (2-3) pp 515-530.

² Berger AN and DB Humphrey (1997). "Efficiency of Financial Institutions: International Survey and Directions for Future Research." EJOR 98(2): 175-212

A cet effet, l'approche paramétrique est basée sur l'existence d'une forme fonctionnelle de la fonction de production (Cobb Douglas, Translog, etc.) qui sera estimée économétriquement à partir des données de l'échantillon.

Par contre l'approche non paramétrique construit la frontière de production en utilisant la programmation linéaire, par conséquent, toutes les observations se trouvent sur celles-ci sans tenir compte de la forme fonctionnelle de la fonction de production.

* Les méthodes de mesures de l'approche non paramétrique.

Nous allons exposer deux approches qui sont la DEA, qui est la plus utilisée et la FDH.

a. Data Envelopment Analysis (DEA)

La première méthode de ce groupe est une technique de programmation linéaire appelée Data Envelopment Analysis (DEA). Pour cette méthode, la frontière efficiente ou encore les observations de la meilleure pratique sont celles pour lesquelles aucune autre unité de décision ou combinaison linéaire d'unités n'a plus pour chaque output (pour un niveau donné d'input), ou a moins pour chaque input (pour un niveau donné d'output). Il s'agit d'une programmation linéaire introduite pour la première fois dans l'étude de l'efficacité qui se base sur le travail de Farrell (1957)¹. Banker et Al (1984)² montrent que la mesure de l'efficacité peut être divisée en deux composantes : l'efficacité technique et l'efficacité d'échelle.

La méthode DEA a connu ces dernières années un grand succès à travers son utilisation, surtout après le développement et les modifications effectuées au niveau de cette technique par Seiford et Thrall (1990)³, Miller et Noulas (1996)⁴, et plus récemment par Semnick (2001)⁵.

La technique DEA est une méthode de programmation linéaire qui borne les observations par des plans de manière à déterminer une frontière. Les banques se trouvent sur cette

¹ Farrell. M.J (1957) ; «The measurement of productive efficiency.

² Banker et Al (1984): «Models for estimation of technical and scale efficiencies in DEA».

³ Seiford et Thrall (1990): «Developments in DEA: the mathematical Programming approach».

⁴ Miller et Noulas (1996): «The technical efficiency of large Bank production».

⁵ Semnick A (2001): «A non parametric approach for assessing productivity dynamics of large U.S Banks».

frontière sont dites efficaces, alors que celles se trouvant à l'intérieur de cette frontière sont dites inefficaces.

Une banque est efficace ne signifie pas qu'elle produit nécessairement un niveau maximum d'outputs à partir d'un niveau donné d'inputs mais elle présente la meilleure pratique de production d'outputs et constitue une référence pour les autres.

Cette méthode présente quatre avantages :

• Elle est particulièrement convenable avec un échantillon de petite taille.

• Elle n'impose pas de spécification de coûts à priori.

• Elle permet la gestion simultanée d'inputs et outputs et ceci grâce à sa capacité de maximiser la relation entre eux.

• Elle capable de distinguer entre l'inefficacité technique et l'inefficacité d'échelle et d'envergure.

Le modèle (DEA) est présenté sous la forme d'un programme de maximisation de ratios suppose la constance des rendements d'échelle.

Il existe d'autres modèles qui ont été développés sous l'hypothèse de la variabilité des rendements d'échelle telle que le modèle de Banker et al (1984)¹.

b. La Free Disposal Hull (FDH)

La FDH est un cas particulier de la DEA et elle tend à produire des estimations moyennes d'efficacité plus élevées que celle de la DEA.

Ces deux méthodes ne permettent pas à l'efficacité de varier dans le temps . Une des principales hypothèses est l'absence d'erreurs aléatoires. On peut identifier trois implications à cette hypothèse :

• On assume qu'il n'y a pas d'erreur de mesure dans la construction de la frontière.

¹ Banker et al (1984): «Models form the estimation of technical and scale efficiencies in Data Envelopment Analysis»

ø Il n'existe pas de hasard ou de chance qui permettrait à une unité d'avoir une meilleure mesure de performance pour une année spécifique.

ø Il y a absence d'inexactitudes liées à l'utilisation de données comptables qui entraînent une déviation d'inputs et d'outputs économiques.

Par conséquent, la présence d'erreurs pour une seule unité de la frontière peut biaiser la mesure d'efficacité pour toutes les unités qui sont comparées à cette unité ou encore les combinaisons linéaires qui incluent cette unité.

* les méthodes de mesures de l'approche paramétrique.

Sous cette méthode, on démontre les approches permettant le calcul des frontières paramétriques dont la principale différence avec les méthodes non paramétriques réside dans les hypothèses concernant les résidus.

Cette approche est caractérisée par la spécification d'une forme fonctionnelle aux coûts, aux profits ou à la relation entre les inputs, les outputs et les facteurs environnementaux. (Il s'agit habituellement d'une fonction translogarithmique ou Cobb Douglas).

-Les spécifications de la fonction de production

Forsund, F.R . Lovell, C.A.D et Schmit, P., (1980)¹ ont défini la fonction de production comme étant « une fonction qui permet de donner le maximum d'output possible qui peut être produit à partir des quantités données d'input . De la même façon, une fonction coût donne le niveau minimum de coût pour lequel il est possible de produire quelque niveau d'output étant donné les prix d'inputs »

-les spécifications de fonction coûts :

Dans le cas où nous souhaitons spécifier une frontière de coûts stochastique, on altere tout simplement la spécification du terme d'erreur de $(V_{it} - U_{it})$ à $(V_{it} + U_{it})$. Cette substitution transformera la fonction de production en une fonction de coûts définie sous la forme suivante :

¹ Forsund, F.R . Lovell, C.A.D et Schmit, P., (1980),« A survey of frontier production functions and of their relationship to efficiency measurement».

$$Cit = Xit + (Vit + Uit)$$

Cit est le logarithme du coût de production de la firme i à la période t.

Xit est le vecteur des prix des inputs et de la quantité d'outputs (exprimés en log) de la Firme i à la période t.

Ui et Vi sont définis comme pour le cas d'une fonction de production.

Dans la fonction de coûts, le terme Ui est défini comme étant le degré d'inefficience qui situe la firme en dessus de la frontière efficiente :

-Si on suppose que la firme est allocativement efficiente, alors dans ce cas le terme Ui correspond à l'inefficience technique de la firme i.

-Si on suppose que la firme est non allocativement efficiente, dans ce cas la nature du terme Ui devient imprécise et englobe à la fois les inefficiences techniques et allocative.

En s'inspirant des travaux d'Allen et Rai [1996]¹ et Berger et Mester [1997]², nous avons adopté l'approche par intermédiation et supposé que l'output agrégé Qi est une mesure de l'activité bancaire (comme le cas de la méthode DEA).

Nous allons exposer trois techniques de la frontière paramétriques : DFA, TFA, SFA.

a. Distribution Free Approach (DFA)

Sickles et Schmidt (1984)³ et Berger et Humphrey (1997)⁴ ont trouvé que la DFA ne pose aucune hypothèse restrictive sur la distribution des paramètres d'inefficience ou d'erreur aléatoire. Elle utilise seulement des données de panel et elle permet aux coefficients à estimer à varier au cours du temps.

La méthode DFA suppose qu'il existe un noyau d'efficacité ou une efficacité moyenne pour chaque firme dans le temps. Ce noyau d'inefficacité est distingué de l'erreur aléatoire (et quelques fluctuations temporaires dans l'efficacité) en supposant qu'il est

¹ Allen et Rai [1996] : « operational efficiency in Banking : international comparison »

² Op. cit.

³ Schmidt et Sickles (1984) : « Production frontier and panel data », Journal of business and economic statistics, 2, pp.(367-

⁴ Op. cit.

persistent dans le temps, alors que les erreurs aléatoires tendent à s'annuler dans la période étudiée.

Cette approche utilise des séries temporelles ($t = 1, 2, \dots, T$) et un panel de données d'un échantillon représentatif ($i = 1, 2, \dots, N$) où chaque banque i est représentée dans chaque année t . La fonction de coût en logarithme naturel est donnée par :

$$\mathbf{Log C}_{it} = \mathbf{log f (y_{it}, w_{it})} + \mathbf{log \lambda_{it}} + \mathbf{log \tilde{\delta}_{it}},$$

- Où : C correspond au coût total,

- Y_i : les quantités d'outputs produites,

- P_i : les prix d'inputs utilisés dans la production.

- λ_{it} incorpore l'erreur statistique u_i , qui suit une distribution normale symétrique et la mesure de l'inefficience v_i , qui suit une distribution semi normale asymétrique représentant ainsi l'écart entre la banque i et la frontière d'efficience. Ce terme tient compte de l'inefficience technique et allocative .

La logique est que l'inefficience doit suivre une distribution tronquée puisqu'elle ne peut pas être négative.

Les termes d'erreur et devront être estimés pour pouvoir estimer le niveau de l'inefficience de la banque.

Tous les éléments peuvent varier dans le temps, avec l'exception seulement de λ_{it} (représentant le terme d'efficacités) qui reste constant pour chaque banque par hypothèse. En estimation, les termes $\log \lambda$ et $\log \tilde{\delta}$ sont traités comme un terme d'erreur composé, c.à.d.,

$$\mathbf{log \lambda_{it} = log \lambda_{it} + log \tilde{\delta}_{it}}.$$

Une fois le modèle est estimé, on fait la moyenne de ces résiduels à travers les T années pour chaque banque i . Cette moyenne ($\bar{\log \lambda_{i,t}} = \sum_{t=1}^T \log \lambda_{i,t} / T$) est une estimation du terme d'efficacités $\log \lambda_{it}$, puisqu'on suppose que les termes aléatoires $\log \tilde{\delta}_{it}$ vont s'annuler

dans le temps (quelques troncatures sont souvent utilisées pour vérifier cette hypothèse).

La moyenne résiduelle estimée est ainsi transformée en mesure de l'x -efficacité de la banque i sur la période T, elle peut être écrite comme suit :

$$\mathbf{INEFFit} = \mathbf{exp} (\mathbf{min} (\mathbf{log} \hat{\lambda}_t) - \mathbf{log} \hat{\lambda}_{it}) ,$$

Où : $\min (\log \hat{\lambda}_t)$ est la valeur minimale de $\log \hat{\lambda}_{it}$ de toutes les banques dans la période d'estimation T .

La logique de ces hypothèses imposées sur les composantes des termes de l'erreur aléatoire compte sur la durée de la période de temps étudiée.

Si une période courte est choisie (= 3 ans), les erreurs aléatoires peuvent ne pas s'annuler dans le temps, et dans ce cas l'erreur aléatoire peut être attribuée à l'inefficacité.

Si, par contre, une période longue est choisie (= 10 ans), l'efficacité moyenne devient moins importante due aux changements de la gestion et autres évènements, c'est-à-dire, elle ne peut pas être constante dans la période de temps, ce qui viole l'hypothèse centrale de la méthode DFA.

Il est suggéré qu'une période de temps de six années de données soit adéquate pour être sûr que l'efficacité estimée contient des faibles quantités d'erreurs aléatoires.

L'approche DFA est une technique particulièrement attractive puisque ses hypothèses statistiques sont intuitives et elle est facile à appliquer.

Contrairement à la méthode SFA, la méthode DFA n'impose aucune forte hypothèse concernant les distributions spécifiques des coefficients ou des erreurs aléatoires. En plus qu'elle utilise un panel de données, un autre avantage de la méthode DFA est qu'elle permet aux coefficients de varier dans le temps.

Cependant, si l'efficacité est fluctuée dans le temps due aux changements techniques, des réformes de réglementation, au cycle du taux d'intérêt ou autre influence, la

méthode DFA décrit ainsi la déviation moyenne de chaque firme à partir de la frontière de meilleure pratique plutôt que l'efficacité sur chaque point dans le temps.

Par contre, cette approche suppose que l'efficacité de chaque banque demeure stable au cours du temps puisque l'erreur aléatoire s'annule au cours de chaque période.

L'inefficacité de chaque banque de l'ensemble de l'échantillon est alors définie comme étant la différence entre sa moyenne résiduelle et la moyenne résiduelle d'une autre banque se situant sur la frontière efficiente

La DFA suppose que l'inefficacité peut suivre, à peu près, n'importe quelle distribution tant que celle-ci n'est pas négative.

Toutefois, d'après Berger et Humphrey (1997)¹, si le niveau d'efficacité subit des changements au cours du temps suite aux changements technologiques, réformes réglementaires, cycles des taux d'intérêts ou autres alors la DFA continue à décrire les déviations moyennes de chaque firme par rapport à la frontière efficiente plutôt qu'évaluer l'efficacité à n'importe quel instant fixe de la période.

b. Thick Frontier Approach (TFA)

Berger et Humphrey (1991) ont proposé que l'estimation des frontières à partir d'une fonction coût. En effet, la TFA spécifie une forme fonctionnelle pour la frontière et suppose que les déviations des valeurs prédites de la performance dans le quartile d'observation de performance les plus élevées et celui d'observation des performances les plus faibles, représentent l'erreur aléatoire, tandis que les déviations de la performance prévue entre le quartile inférieur et le quartile supérieur représentent l'inefficacité.

Le classement des banques se fait soit par l'enregistrement de la bonne ou mauvaise performance, soit les coûts moyens sont faibles ou élevés.

Cette approche n'impose pas d'hypothèse restrictives, ni sur le terme d'inefficacité, ni sur l'erreur aléatoire, sauf l'hypothèse que l'inefficacité diffère entre les quartiles supérieur et inférieur et qu'une erreur aléatoire existe au sein de ces quartiles.

¹ Op. cit.

La TFA ne fournit pas une mesure exacte de l'efficacité, elle ne définit que son niveau général, puisqu'elle utilise dans son estimation les quartiles et les groupes de banques et par suite, elle ne permet pas d'estimer l'efficacité pour chaque banque.

c. Stochastic Frontier Approach (SFA)

C'est la technique la plus utilisée, introduite par Aigner, Lovell et Schmid (1977) et qui utilise des modèles économétriques, généralement des fonctions de coûts, de profits ou de production, se présentant sous des formes fonctionnelles particulières bien déterminées, pour évaluer les capacités de production d'une banque pour la détermination de la frontière efficace.

Soit: $\ln C = f(Y_i, p_i) + \epsilon_i$;

Où :

- C correspond au coût total,

- Y_i : les quantités d'outputs produites,

- P_i : les prix d'inputs utilisés dans la production.

ϵ_i incorpore l'erreur statistique u_i , qui suit une distribution normale symétrique $(0, \sigma^2)$ et la mesure de l'inefficacité v_i , qui suit une distribution semi normale asymétrique représentant ainsi l'écart entre la banque i et la frontière d'efficacité. Ce terme tient compte de l'inefficacité technique et allocative .

La logique est que l'inefficacité doit suivre une distribution tronquée puisqu'elle ne peut pas être négative.

Les termes d'erreur et devront être estimés pour pouvoir estimer le niveau de l'inefficacité de la banque.

La SFA utilise la méthode de maximum vraisemblance pour estimer la frontière stochastique.

Une fois le modèle est estimé, les mesures de l'inefficacité sont calculées en utilisant les résiduels.

La moyenne et la méthode des distributions conditionnelles, $E(i/I)$ et $M(i/I)$, respectivement sont toujours utilisées pour mesurer l'inefficacité de chaque firme dans l'échantillon.

Cette espérance conditionnelle $E(i/I)$ donne une estimation de la mesure de l'X-efficacité pour chaque banque i

L'utilisation de la (SFA) nous permet de dériver les estimations d'efficacité pour chaque banque en utilisant ses propres coûts opératoires et sans supposer que la frontière d'efficience est commune pour toutes les banques.

Mais c'est une méthode qui basée sur l'hypothèse de la distribution, semi - normale des inefficacités relativement inflexibles, et présume que la plupart des firmes sont groupées près de l'efficacité totale.

Toutefois ces méthodes permettent d'accorder plus de flexibilité à la distribution supposée d'inefficacité, peuvent rendre difficile la séparation de l'inefficacité (i) de l'erreur aléatoire (ϵ_i) du fait que les distributions normales tronquées et les distributions gamma peuvent être proches de la distribution normale symétrique supposée de l'erreur aléatoire, ce qui peut mener à confondre entre l'inefficacité et l'erreur aléatoire.

3.4.Les 10 principaux obstacles à la compétitivité

1. Pénuries de compétences

Les gouvernements et les entreprises de toutes les régions et de tous les secteurs devront collaborer agressivement pour régler ce problème très répandu principalement dans quatre domaines : le perfectionnement des compétences, les politiques d'immigration, la concordance entre l'éducation et l'emploi et l'éducation et le développement de la main-d'œuvre autochtone.

2. Obstacles à l'accès aux marchés mondiaux

Les marchés internationaux sont d'une importance critique pour n'importe quel pays à ce siècle. Les gouvernements doivent agir dès maintenant pour favoriser le développement de l'infrastructure et tisser les relations requises pour exploiter au

maximum le potentiel des richesses énergétiques sous peine de rater des opportunités historiques.

3. Productivité inadéquate de la main-d'œuvre

L'investissement accru des entreprises dans les technologies et le matériel permettant d'accroître la productivité est encourageant.

Afin d'améliorer leur productivité, les pays doivent compter sur les technologies perfectionnées et une infrastructure efficace, soutenir les efforts en vue d'améliorer les compétences en lecture, en écriture et en mathématiques des travailleurs et veiller à ce que le régime d'assurance-emploi ne décourage pas les gens à travailler.

4. Planification inadéquate de l'infrastructure publique

Les engagements des gouvernements à l'égard de l'infrastructure ont été intermittents et les critères instables; cette approche rend l'investissement du secteur privé difficile et coûteux. Il est essentiel de mobiliser l'investissement privé pour financer les objectifs publics afin de favoriser le développement de l'infrastructure.

5. Complexité et structure du régime fiscal

Le régime fiscal compte excessivement sur l'impôt sur le revenu et les bénéfices, la forme de fiscalité la plus nocive économiquement. Il est également trop complexe et, partant, impose des frais d'observation et d'administration énormes et inutiles aux entreprises et aux consommateurs. Les pays doivent créer un régime fiscal plus simple, équitable et axé sur la croissance.

6. Piètre rendement sur le plan de l'innovation

Les pays doivent avoir une stratégie d'innovation définitive qui établit une cohérence entre les politiques et les programmes affectant la recherche privée, la recherche universitaire et la commercialisation.

L'innovation inadéquate laisse les entreprises vulnérables aux concurrents et aux conditions économiques changeantes. Une approche claire menant à une action s'impose de toute urgence.

7. Stratégies déficientes qui nuisent à la réussite commerciale dans de nouveaux marchés

Stratégies insatisfaisantes pour assurer la réussite commerciale dans de nouveaux marchés. La compétitivité d'un pays est souvent entravée par l'accent mis sur les marchés traditionnels, à croissance lente.

Il doit diminuer sa dépendance à l'égard de ses partenaires commerciaux habituels et élargir son accès à de nouveaux marchés aux quatre coins des mondes.

L'accès légal à ces marchés n'est qu'un premier pas. Les gouvernements doivent élaborer des stratégies commerciales qui transformeront l'accès en succès.

8. Obstacles au commerce intérieur

Loin d'être un marché intérieur sans barrières. Les obstacles au commerce intérieur coûtent à l'économie d'un pays. Les entreprises doivent encore pétitionner les gouvernements pour avoir le « droit » de vendre des biens et services. Elles requièrent un nouvel accord qui établira un marché unique, sans entraves pour le commerce intérieur, la mobilité des travailleurs et l'investissement.

9. Stratégies non concurrentielles en matière de voyage et de tourisme

Par suite de deux facteurs, les frais de transport élevés et la réduction graduelle des activités de marketing, Une industrie énorme, critique. chaque région, lutte pour être concurrentielle et a besoin de politiques publiques prospectives et positives.

10. Manque d'accès au capital

Un élément essentiel à la compétitivité des entreprises dans toutes les industries est l'accès au capital, que ce soit par le truchement du capital de risque ou de l'investissement étranger direct. Les gouvernements doivent appuyer un marché du capital de risque viable dirigé par le secteur privé et devenir plus attrayant aux yeux des investisseurs étrangers.

A la fin ;

Un effort important a été fourni pour analyser l'efficience des institutions financières et particulièrement les banques commerciales.

La réflexion s'est intéressée au différents concepts de l'efficience bancaire, ainsi que ses déterminants et les approches d'estimation de la frontière d'efficience.

Cela par les cinq types d'approches employés dans l'évaluation de l'efficience des firmes bancaires : l'approche DEA (Data Envelopment Analysis), l'approche FDH (Free Disposal Hull), l'approche SFA(Stochastic Frontier Approach), l'approche TFA (Tick Frontier Approach) et l'approche DFA (Distribution - Free Approach).

La modélisation de la fonction coûts bancaire soit approche par intermédiation, est la plus adoptée, soit approche par production visant à déterminer les concepts de l'efficience et exposer les différentes techniques (paramétriques et non paramétriques) dans le but de détecter les différentes approches de mesure de l'efficience opérationnelle Avec lequel un secteur bancaire peut adopter au cours des différentes périodes.

CHAPITRE 03

CHAPITRE 03

1. L'intérêt du choix des banques retenues	206
2. Présentation des deux banques	209
3. L'élaboration du questionnaire et Interprétation des résultats	215

Chapitre 03 : Appréciation de la compétitivité dans les différentes banques algériennes

Introduction

Nous avons retracé dans notre premier chapitre l'histoire du secteur bancaire algérien. Il s'agissait de montrer son évolution depuis l'indépendance à nos jours. Nous avons aussi présenté dans le second, la notion de compétitivité afin de mieux comprendre ce concept ambigu en passant par la concurrence et l'efficacité bancaire.

L'objet de notre présent chapitre est de lier ces deux derniers, et donc d'étudier la conception de la compétitivité dans la gestion du secteur bancaire algérien.

Dans ce chapitre, nous expliquons en premier lieu l'intérêt du choix des deux banques retenues, pour ensuite les présenter. Nous justifions la conception, l'élaboration du questionnaire, la manière du recueil des données. Dans le second point nous interprétons nous interprétons les résultats de l'étude.

3.1.L'intérêt du choix des banques retenues

Notre enquête s'est appuyée sur un questionnaire, présenté à un échantillon représentatif qui se compose de deux banques, une publique et une privée. Ce sont des banques de différents droits de propriété, l'intérêt de la séparation est que les critères de gestion diffèrent d'une banque privée et publiques, nous avons cherché à construire une base de données inexistante et d'en présenter les résultats, par la suite, les données collectées, nous permettent de déterminer si une compétitivité internationale existe au sein de notre secteur bancaire algérien, entre autre, de savoir si nos banques ont réellement réussi à être plus compétitives et efficaces face à la concurrence internationale dans un environnement en constante mutation.

Cette section a pour objectif la présentation de la méthodologie adoptée pour évaluer la compétitivité des banques algériennes.

Le cadre conceptuel, le questionnaire de notre recherche est élaboré à partir d'éléments provenant de la littérature sur la compétitivité comme cela a été démontré plus haut dans notre recherche, la compétitivité demeure un concept large et ambigu, sans définition économique claire, l'absence de définition précise n'est cependant pas

un frein à une étude économique mais au contraire, le reflet d'un besoin de clarification et d'analyse du concept, de ses déterminants et de ses enjeux dans le débat actuel.

Dans ce but, « pour éviter toute confusion ou conclusion hasardeuse, il a été nécessaire de restreindre la notion de compétitivité à certains de ses aspects »

Par ailleurs, et donc pour rester compétitive une banque est appelée à suivre un processus d'ajustement continue en réponse à des forces et à des facteurs intervenants dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché

C'est ainsi qu'elle doit viser à renforcer à terme sa position compétitive et son accès au marché international mondial et est censée représenter une réponse à la fragilisation du tissu économique

A la lumière des constatations effectuées, la présente recherche vise à découvrir la compétitivité internationale dans le secteur bancaire algérien

« Le peu de banque de données et la faiblesse des bases existantes (cadre théorique sur la compétitivité) représentent des difficultés à la mise en œuvre du questionnaire »

De plus le fait que le thème de « la compétitivité internationale dans le secteur bancaire : cas de l'économie algérienne » n'a pas été profondément investi à notre connaissance, ce qui justifie la pertinence de cette recherche exploratoire.

Enfin, comme le sujet de recherche est relativement nouveau et que ce dernier contient un croisement de plusieurs concepts liés à l'économie internationale, notamment la concurrence internationale bancaire, efficience du secteur bancaire.

Nous avons donc élaboré un questionnaire, une étude qui aspire à explorer la compétitivité au sein de notre secteur bancaire, nous aidant démontrer son existence.

Ce questionnaire a été développé à partir d'éléments clés de la compétitivité à savoir sa définition, un certain nombre d'indicateurs, ses déterminants, ... qui sont exposé dans notre second chapitre.

Nous nous trouvons devant deux hypothèses principales en réponse à notre problématique qui sont : soit l'existence d'une compétitivité internationale, soit dans le cas contraire son absence.

Afin de comprendre l'impact de l'environnement international sur les stratégies des banques (de nos banques) nous nous sommes engagés sur le terrain et entrepris une étude modeste.

Des difficultés essentielles ont été rencontrées dans notre tentative d'évaluation, la première concerne l'absence de données et de suivi précis en la matière ce qui a rendu notre tentative délicate le second concerne l'incomplétude des données.

En effet, l'absence de données et de stratégie de collecte de données orientée sur notre sujet handicape de manière importante notre tentative d'évaluation.

Pour faire face à cette contrainte nous avons procédé de la manière suivante, d'abord, une collecte d'information, documentation théorique le but était de construire une base de donnée sur le sujet (base théorique) bien que la tâche fut rude, cette étape nous a permis l'obtention d'une base théorique que nous avons exploité dans notre étude.

Nous nous sommes focalisés pour explorer empiriquement notre problématique sur les banques de différentes nationalités (privée et publique) de différentes tailles ayant différentes branches d'activités

A partir de là, chaque banque s'est vu distribuée des questionnaires.

Dans le cadre de notre investigation, nous avons rencontré plusieurs cadres responsables et directeurs d'agences pour leur soumettre notre questionnaire. Il n'y a eu aucune réticence à répondre, ce qui nous permettra de procéder aux différentes analyses nécessaires à notre projet de recherche.

3.2.Présentation des deux banques retenues

*** NATIXIS BANQUE**

- Présentation de la banque

Natixis Algérie est la filiale du Groupe BPCE adossée à Natixis (Pôle Services Financiers Spécialisés) installé en Algérie depuis 1999.

Avec plus de 750 collaborateurs et 28 agences réparties sur tout le territoire algérien, Natixis Algérie offre une gamme étendue de produits et services financiers aux grandes entreprises, PME-PMI, professionnels et particuliers Algériens.

Natixis Algérie assure également des prestations de services pour le compte de Natixis (connaissance client « KYC », Trade).

Banque universelle, Natixis Algérie entretient un véritable partenariat financier avec tous ses clients grâce à une approche basée sur :

- √ Des expertises métiers reconnues;
- √ Des conseils à forte valeur ajoutée pour apporter des solutions sur mesure;
- √ Un accompagnement de proximité grâce à leur réseau d'agence;
- √ Une personnalisation de la relation client et le développement de solutions adaptées à chaque client.

• Réseau Natixis

A ce jour, le réseau de Natixis Algérie comprend vingt-huit agences opérationnelles, réparties sur les régions Ouest, Centre et Est, ainsi que trois directions régionales.

Ces agences sont installées dans les régions :

- Est : Annaba, Akbou, Batna, Bejaia, Bord Bou Arreridj, Constantine, Sétif.
- Ouest : Chlef, Mascara, Mostaganem, Oran, Relizane, Sidi Belabes, Tlemcen.
- Centre : Chéraga, Didouche Mourad, Hydra (2), Gué de Constantine, Rouïba, Tizi Ouzou, Médéa, Blida

- **Les valeurs Natixis**

La Confiance : La confiance est omniprésente dans la culture d'entreprise de Natixis Algérie. De façon à ce que toutes les relations que ce soit avec les collaborateurs, clients et fournisseurs soient transparentes.

L'Engagement : la banque participe pleinement aux projets des clients, collaborateurs et Institutionnels et partage leurs objectifs. Le respect de l'engagement est une obligation envers tous ceux qui lui font confiance.

La Coopération : l'esprit d'équipe, la solidarité, le partage des compétences sont autant de facteurs clés de succès qui contribuent à la réussite de chacun et à la satisfaction pleine et durable des collaborateurs et clients. Natixis Algérie veille à offrir une coopération à long terme en respectant les exigences de chacun.

L'Efficacité : La satisfaction du client est l'objectif premier. La réactivité et la qualité de l'accueil, des produits et services sont leurs forces. Leur efficacité passe également par leur capacité à anticiper les évolutions du secteur bancaire et à adapter en conséquence les gammes de produits et services afin d'offrir les solutions les plus innovantes et sécurisantes aux clients. Ceci passe notamment par une amélioration continue du savoir-faire et des produits.

- **Natixis en chiffre¹**

Résultat net bancaire	1 165 milliards
Produit net bancaire	7 783 milliards
Collaborateurs	754
Encours clientèle	84 012 milliards
Total bilan	131 169 milliards

¹ Chiffres clés de Natixis Algérie en DZD au 31/12/2015.

- **Les produits et services**

NATIXIS Algérie place le client au cœur de ses préoccupations.

Son offre, destinée aux entreprises, aux professionnels et aux particuliers,

Repose sur une gamme de produits et services attractifs comme:

- > Le crédit d'investissement;
- > Le prêt à l'habitat;
- > Le crédit bail (Leasing);
- > L'épargne et le placement (le livret d'épargne magnétique);
- > Des offres s'adressant aux professions libérales, pharmaciens, corps médical (comme l'offre MEDICALEASE);
- > La banque à distance : SMS et E-Banking;
- > La gestion de compte et les moyens de paiement;
- > Les opérations internationales.

***LE CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE**

Quelques années après la création de la BNA, le système bancaire algérien a été renforcé par la mise en place d'un autre intermédiaire financier bancaire, qui est le CPA. Ce dernier fut créé le 29 décembre 1966.

Dès sa création le CPA a bénéficié du patrimoine des banques populaire dissoutes à l'image de la banque populaire commerciale et industrielle d'Alger, d'Oran, de Constantine,...etc. Le patrimoine de la BEA sera renforcé par la suite comme notamment la récupération par la BEA du patrimoine de la compagnie française de crédit et de banque (CFCB).

La principale mission du CPA était la promotion de secteur tertiaire (hôtellerie, tourisme, l'artisanat,...etc.). Le CPA avait également pour mission le financement du crédit à la consommation, et ceci notamment en accordant diverses formes de crédit.

- **Présentation de la banque**

Créé en 1966 avec un capital initial de 15 millions de DA, le CPA a hérité des activités gérées auparavant par les banques populaires (Banque Populaire commerciale et industrielle à Alger, Oran, Annaba, Constantine) ainsi que d'autres banques étrangères, Banque Alger Misr, Société Marseillaise du Crédit et de la Compagnie Française de Crédit et de Banque (CFCB).

En 1985, il donne naissance à la Banque de Développement Local par cession de 40 agences, le transfert de 550 employés et cadres et 89000 comptes clientèle. Défini par ses statuts comme banque universelle, le CPA a pour missions de promouvoir le développement du BTPH, les secteurs de la santé et du médicament, le commerce et la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, la PME/PMI et l'artisanat

Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA traite les opérations de crédits et de banque. Il peut recevoir des dépôts, accorder des crédits sous toutes ses formes, prendre des participations dans le capital de toutes entreprises, mobiliser pour le compte d'autrui tous crédits consentis par d'autres institutions.

Suite à la promulgation de la loi sur l'autonomie des entreprises en 1988, le CPA est devenu une Entreprise Publique Economique, par actions dont le capital est propriété exclusive de l'Etat.

Depuis 1996, en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, les banques publiques sont placées sous la tutelle du Ministère des Finances. Le capital social de la banque initialement fixé à 15 millions DA a évolué comme suit:

1966: 15 millions DA.

1983: 200 millions DA.

1992: 5,6 milliards DA.

1994: 9,31 milliards DA.

1996: 13,6 milliards DA.

2000: 21,6 milliards DA.

2015 : 48 milliards DA.

Après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité prévues par les dispositions de la Loi sur la Monnaie et le Crédit (loi 90/10 -Avril 1990), le CPA a obtenu le 7 avril 1997 son agrément du Conseil de la Monnaie et du Crédit devenant ainsi la deuxième banque en Algérie à être agréée.

Le réseau d'Exploitation est constitué de 120 agences encadrées par 15 Groupes d'Exploitation.

L'effectif de la banque s'établit à fin 2000 à 4.293 agents, dont 1.013 diplômés de l'Enseignement Supérieur et des Grandes Ecoles, réparti comme suit:

Cadres: 1.290 agents

Maîtrise: 1.482 agents

Exécution: 1.571 agents

Le réseau d'exploitation emploie 70% des effectifs de la banque.

- **Activités**

Le Crédit Populaire d'Algérie, en tant que banque commerciale, intervient sur le marché de l'intermédiation bancaire et financière. A ce titre, il traite toutes les opérations bancaires et financières notamment la réception de dépôts du Public, l'octroi du crédit sous toutes ses formes, la mobilisation de crédits extérieurs et souscrit à des prises de participation dans les filiales et sociétés.

La gamme de produits et services bancaires offerts par le Crédit Populaire d'Algérie a connu un développement ces dernières années à travers le renforcement de l'activité monétique, introduite depuis 1990, et le lancement de nouveaux produits tels que le financement des PME/PMI et des micro-entreprises, les crédits immobiliers et les crédits destinés à la clientèle des particuliers.

Dans un contexte économique difficile, le Crédit Populaire d'Algérie a amélioré sa

position sur le marché en matière de collecte de ressources et de distribution du crédit à l'économie.

- **Activités internationales**

L'activité internationale de la Banque a été marquée entre autres par: la consolidation des actions visant la promotion du commerce extérieur, l'intensification des efforts d'utilisation des lignes de crédits en place pour faire face à l'évolution des besoins de financement des investissements de la PME/PMI.

- **Effectif**

La politique résolue affichée par la Banque vise à contenir l'évolution de ses effectifs dans une perspective d'accroissement des seuils de productivité d'une part, et à améliorer les niveaux de qualification et de performance de ses ressources humaines par le relèvement de sa structure d'encadrement d'autre part.

L'importance du nombre d'universitaires recrutés atteste de la poursuite de la politique adoptée privilégiant la recherche permanente de profils élevés en vue d'une amélioration continue de la qualité des ressources humaines de l'Institution.

Quant au programme de formation, il vise principalement au soutien du processus de modernisation des équipements et du fonctionnement des structures, la maîtrise des opérations bancaires, la formation aux nouveaux métiers.

Les actions porte sur:
Le recyclage du personnel d'exploitation et des correspondants informatiques au progiciel bancaire acquis dans la perspective d'assumer les meilleures conditions de basculement des agences sous la nouvelle solution informatique.

La poursuite de la formation de longue durée auprès d'Instituts et Ecoles Supérieures spécialisées avec comme objectif la préparation des participants à l'exercice des responsabilités au sein des structures internes et par la même assurer les viviers et relève nécessaires dans les différentes fonctions de la banque.

L'organisation de cycles courts d'adaptation et de perfectionnement aux opérations de

banque à l'effet de permettre aux participants d'accéder à une meilleure maîtrise des exigences et aptitudes requises par leurs emplois respectifs.

La participation au programme de formation à l'étranger conduit par l'Ecole supérieure de Banque visant à initier l'encadrement aux nouveaux métiers bancaires et à les doter des outils méthodologiques apportés susceptibles de leur permettre d'améliorer leurs compétences techniques et managériales dans un contexte d'économie de marché.

Été en 1966 avec un capital initial de 15 millions de dinars. En 1985, le CPA donne naissance à la banque de développement local par cession de 40 agences, le transfert de 550 employés et cadres et 89 000 comptes clientèle.

- Défini par ses statuts comme banque universelle, le CPA a pour missions de promouvoir le développement de BTPH, les secteurs de la santé et du médicament, le commerce et la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, la PME/PMI et l'artisanat. Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA traite les opérations de crédits et de banque; il peut recevoir des dépôts, accorder des crédits sous toutes ses formes, prendre des participations dans le capital de toutes entreprises, mobiliser pour le compte d'autrui tous crédits consentis par d'autres institutions.

- Suite à la promulgation de la loi sur l'autonomie des entreprises en 1988, le CPA est devenu une Entreprise publique économique par actions dont le capital est propriété exclusive de l'état. Depuis 1996, en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, les banques publiques sont placées sous tutelle du ministère des Finances.

3.3. L'élaboration du questionnaire

Les travaux empiriques de ce mémoire sont basés sur des indicateurs simples de la compétitivité. Le but est d'utiliser des questions simples afin d'induire le moins possible de biais dans le choix et dans la construction de l'outil.

Dans un premier temps, en s'appuyant sur les recherches sur la compétitivité des banques (présentées précédemment), la compétitivité d'une banque se voit mesuré à travers son potentiel de performance et ses forces et ses faiblesses et autres indicateurs

qui permettent d'évaluer la compétitivité des banques, utilisées dans notre étude empirique,

Les indicateurs que nous utilisons ainsi que les hypothèses sont testées conformément aux études théoriques (en fonction de deux critères : leur pertinence pour la question étudiée et la disponibilité de l'information)

*Elaboration du questionnaire :

Elaborer un questionnaire c'est 'jongler entre les objectifs de simplicité et de clarté pour les personnes interrogés et ceux de rigueur et de précision pour respecter les définitions des variables''¹.

Afin de mener à bien cette recherche et pour procéder à la collecte des données nécessaires à notre étude, nous avons élaboré un outil de collecte basé sur les différents concepts que nous avons définis au second chapitre.

Notre questionnaire comporte 39 questions, les différentes questions ont été élaborées à partir des différents concepts présentés précédemment en apportant un soin particulier à la formulation neutre des questionnaires pour éviter tous biais de la part du répondant.

*Pré-test du questionnaire :

Afin d'assurer la validité de notre questionnaire, nous avons procédé à plusieurs relectures et pré-tests de la première version du questionnaire par des professeurs, cadres, étudiants.

L'objectif était de s'assurer que les questions étaient faciles à comprendre et compréhensibles dans le bon sens afin d'éviter toute réponse biaisée, il était également important de s'assurer que l'ordonnancement des questions était bien accepté et enfin que les questions importantes n'étaient pas oubliées et non ambiguës, afin de s'assurer de la fiabilité et la validité de cet outil.

¹ Igalens J. et Roussel P. (1998) ; « méthodes de recherche en gestion des ressources humaines » ; Edition Economica, paris, P.137.

*Collecte des données :

Les questionnaires ont été remplis par des cadres responsables, chefs de projet et des directeurs d'agences). Ces personnes ont accès aux données et informations liées aux banques et sont dans une bonne position pour fournir une évaluation valable de la compétitivité de leur banque respective, puisqu'ils occupent des postes stratégiques dans leurs organisations.

Le questionnaire a été remis directement à la personne interrogée, son administration par support papier nous a permis de présenter l'étude, de la garantir, de la valoriser et de solliciter la collaboration des répondant pour enfin les préparer à recevoir le questionnaire et à réagir positivement.

Nous avons retenue cette méthode pour des raisons de rapidité ainsi que la collecte des données qui pouvait se dérouler en temps réel et de réduire donc à zéro le nombre d'erreurs, nécessaires pour aboutir à des interprétations convenables des résultats.

Après avoir identifié à travers une base théorique des instruments adaptés au travail engagé, compte tenu de nos objectifs de recherche nous désirons découvrir si une compétitivité existe au sein du secteur bancaire algérien en analysant les relations entre les différentes (02) banques retenus dans lors de notre étude.

Afin de détecter cette compétitivité, nous consacrons la plus grosse partie la plupart du traitement des données sur la stratégie des banques.

Plusieurs procédures nous ont permis de vérifier la validité du contenu pour avoir des résultats précis et valables (acceptables dans l'ensemble).

Nous allons procéder à l'interprétation des résultats obtenus du questionnaire qui est présenté pour les deux banques en annexe.

3.4. Interprétation des résultats :

Q₁ – L'environnement influence et guide l'activité de toute entité économique, y'a-t-il un suivi constant du rythme de changement du marché algérien de votre part ?

But de la question : connaître l'importance accordée à l'environnement et donc à la concurrence (compétitivité).

Résultat :

Le CPA ne surveille pas assez régulièrement le développement de son environnement par rapport à la concurrence alors que Natixis surveille son environnement de façon régulière.

Q₂ – Sur quelle base évaluez-vous l'efficacité de votre banque ?

But : l'efficacité de la banque vue par ses employés (l'optique des employés, autoévaluation)

Résultat :

Le CPA cherche à d'augmenter le nombre de clients en premier lieu ensuite d'améliorer la rentabilité de la banque. Quand à Natixis, l'objectif de la politique de la banque est l'amélioration de la rentabilité, augmenter le nombre de clients en second lieu tout en se souciant de la qualité du service, des clients et des secteurs d'activités domiciliés aux guichets (majoritairement les industries).

Q₃ – Que pensez-vous des services proposés par votre banque ?

But : évaluer l'efficacité/efficience (prestations) de la banque (par les Employés).

Résultat :

Les employés du CPA sont unanimes : les services proposés par la banque sont bons (dans les normes), alors que les employés de Natixis sont partagés entre des services bons et excellents.

Q₄ – Quel degré d'importance votre banque accorde-t-elle à sa stratégie de compétitivité ?

But : L'importance accordée à la compétitivité dans la stratégie de la banque.

Résultat :

L'importance accordée à la compétitivité au CPA est normale s'agissant d'une banque étatique, il n'y a pas vraiment une stratégie de compétitivité lourde et ce malgré la diversité des produits proposés par la banque.

Quand à Natixis l'importance est élevée, le but de cette stratégie est de bien se positionner dans le marché en fidélisant les clients par une communication permanente et un accompagnement continu donc la banque doit être proche des clients.

Q₅ – Quels sont les objectifs de cette stratégie ?

But : Objectifs de la stratégie de compétitivité de la banque.

Résultat :

La stratégie de compétitivité du CPA a pour objectif de convaincre le plus de client afin d'augmenter le bénéfice et faire face à la concurrence.

Les objectifs de la stratégie de compétitivité de Natixis sont à la fois de faire face à la concurrence, convaincre le plus de clients (aspects qualitatifs) et augmenter le bénéfice en plus de garder l'image de marque de l'enseigne et élargir les parts de marché par l'ouverture de nouvelles agences.

Q₆ – Que pensez-vous de la qualité des services proposés par la banque ?

But : Connaître la qualité des services.

Résultat :

La qualité des services proposés par le CPA est majoritairement excellente quand à Natixis les employés ont jugé qu'elle était excellente également.

Q₇ – Pouvez-vous les citer ?

But : Connaitre les différents services proposés par les banques.

Résultat :

CPA : Les cartes visas, les crédits, commerce extérieur, e-banking, vente électroniquement (service rapide et efficace), accueil, orientations afin de convaincre les clients.

Natixis : Appeler le client continuellement, exécuter ses ordres sur place, chercher les solutions les plus adéquates aux problèmes des clients.

Q₈ – Quels sont les moyens utilisés pour présenter ses services bancaires ?

But : connaître ses moyens de la banque, de savoir si elle est connectée, son rapport avec les TIC.

Résultat :

Le CPA utilise la TV, Radio, Internet, Presse écrite et majoritairement compte sur les enseignes et les expositions en plus des différentes manifestations et brochures et dépliants, panneaux publicitaires.

Natixis : compte sur internet pour présenter ses services bancaires, ainsi que les enseignes et expositions en plus des dépliants et SMS (messages par téléphone) et leur réseau bancaire.

Q₉ – Sur quoi vous vous concentrez pour attirer vos clients ?

But : Stratégie de la banque

Résultat :

CPA mise sur la qualité des services en plus des taux d'intérêts pour attirer leurs clients.

Natixis : aussi compte sur la qualité des services et du taux d'intérêts et les préférences des clients car à Natixis les clients sont segmentés en détail et corporate et cette dernière bénéficie des avantages de taux et de conditions.

Q₁₀ – Y'a-t-il une demande des clients sur vos services ?

But : Satisfaction des clients, les convaincre (stratégie de compétitivité).

Résultat :

La demande sur les services du CPA est assez forte car la banque jouie d'une réputation assez bonne, aussi grâce à l'application des nouveaux types de crédit à taux bonifié ainsi que les crédits administré (sans intérêts).

La demande chez Natixis aussi est assez forte car malgré que la demande est importante les agences favorisent les demandes des clients déjà domiciliés afin d'assurer une bonne prestation.

Q₁₁ – Comment mesurez-vous la compétitivité ?

But : Connaitre le degré de compétitivité de la banque (sur quoi repose la compétitivité des banques)

Résultat :

CPA : la compétitivité est mesurée par les parts de marché de la banque et très peu sur la productivité du capital humain.

Natixis : compte sur les parts de marché de la banque et sur la productivité du capital humain et très peu sur les coûts de production car les meilleurs clients de la place d'Oran sont chez eux.

Q₁₂ – Le rôle de la réglementation et des institutions étatiques dans la compétitivité des banques est :

But : Connaitre le degré d'intervention de l'état sur les stratégies des banques

CPA : le rôle de l'état est très important par la réglementation et les institutions étatiques dans la compétitivité de la banque.

Natixis : pour eux aussi le rôle de l'état est très important dans la stratégie de compétitivité.

Q₁₃ – Que pensez-vous de la manière dont vos services sont présentés, vu que cela peut influencer la clientèle ?

But : présentation des services → convaincre les clients → stratégie de la compétitivité

La présentation des services est acceptable pour le CPA ainsi que Natixis selon eux : l'expérience leur a prouvé que le meilleur moyen de communication c'est d'être aux côtés des clients par les visites de courtoisie et les appels téléphoniques, e-mail, etc.

Q₁₄ – Sur quoi se concentre votre stratégie de compétitivité ?

But : Connaitre le but de la stratégie de compétitivité des banques.

Pour le CPA le plus important c'est de garder les parts de marché et donc de fidéliser les clients.

Pour Natixis, il faut garder ses parts de marché et être leader en même temps, vu que pour les grands clients qui ont plusieurs domiciliations bancaires, ils sont considérés comme le banquier principal.

Q₁₅ – Que pensez-vous du service client de votre banque ?

But : noter le service client des banques

Vu les moyens présentés le CPA estime le service client acceptable quand à Natixis ils sont unanimes, leur service client est excellent car ils sont très répondant sur la

satisfaction de leur clientèle. La plupart sont fidèles et il y'a peu de requête, peu de plaintes des clients.

Q₁₆ – Quels sont vos points forts afin d'attirer le plus de clients par rapport a vos concurrents ?

But : les points forts des banques afin d'attirer les clients (stratégie de compétitivité de la banque)

Pour le CPA, la qualité des services est leur point fort pour attirer les clients ainsi que les taux d'intérêts et l'efficacité.

Natixis : aussi mise sur la qualité des services comme point fort pour attirer leurs clients ainsi que l'efficacité au second degré et les taux d'intérêts en dernier.

Q₁₇ – Vos clients restent-ils en contact avec la banque (dépôts) ?

But : fidélisation des clients (stratégie de compétitivité)

Le CPA reçoit des dépôts de clients périodiquement, car le client suit l'évolution de ses transactions et veille à contrôler tous ses mouvements.

Natixis : Les clients restent en contact avec la banque constamment car les visites sur sites sont un des piliers de relation clients-banque, un programme de visites est élaboré chaque mois par le manager.

Q₁₈ – Les leviers dont vous disposez pour atteindre vos clients sont principalement :

But : stratégie de compétitivité (convaincre les clients)

Le CPA dans sa stratégie compte sur la communication et surtout les besoins des clients comme levier pour atteindre les clients idem pour Natixis les leviers sont les besoins des clients et la communication ainsi que la proposition des solutions relatives aux problèmes rencontrés.

Q₁₉ – Selon vous, la concurrence dans le secteur bancaire doit avant tout viser à :

But : Stratégie de compétitivité de la banque

Pour le CPA, la concurrence dans le secteur bancaire doit en premier lieu viser à améliorer la qualité des services rendus aux clients en second lieu améliorer la compétitivité nationale et internationale des banques et enfin en dernier optimiser les tarifs pratiqués.

Quand à Natixis, la concurrence doit viser en premier lieu à améliorer la qualité des services rendus aux clients ensuite favoriser l'innovation ainsi qu'améliorer la compétitivité nationale et internationale des banques. Selon eux, il faut également instaurer chez le citoyen une culture bancaire permettant la modernisation de notre système bancaire, en utilisant les moyens de paiement comme dans le reste du monde.

Q₂₀ – Afin de stimuler davantage la concurrence du secteur bancaire, faut-il :

But : Connaître stratégie de compétitivité des banques

Le CPA favorise pour stimuler la concurrence bancaire de renforcer davantage les mesures permettant d'améliorer la qualité des services rendus (comme préserver le client) et de moindre proportion de simplifier les procédures de transferts et améliorer la transparence des relations bancaires.

Natixis : opte pour renforcer les mesures permettant d'améliorer la qualité des services rendus ainsi que la transparence des relations bancaires et de moindre mettre en place des organismes de notation indépendants car l'Etat ou les autorités monétaires ne font pas de différence entre le secteur public et le secteur privé.

Q₂₁ – Les piliers de compétitivité bancaire reposent sur :

But : stratégie de compétitivité de la banque

Pour le CPA : c'est l'efficacité le pilier le plus important de la compétitivité bancaire, l'innovation en second plan et puis les facteurs externes en fin.

Natixis : ils pensent que c'est l'innovation le pilier le plus important suivie de l'efficience et des facteurs en dernier car l'état exerce son rôle de régulateur et non pas la couverture de l'échec des banques étatiques, aussi la nomination de qualité de l'équipe managériale.

Q₂₂ – Comment évaluez-vous le degré de concurrence sur le marché ?

But : stratégie de compétitivité de la banque (concurrentiabilité)

Pour le CPA c'est l'évolution (augmentation/diminution) du chiffre d'affaire qui permet d'évaluer le degré de concurrence sur le marché.

Natixis : c'est par la part de marché c'est-à-dire le nombre de clients que la banque évalue le degré de concurrence. Selon eux, il faut analyser l'origine du chiffre d'affaire réalisé (détenu), afin de déterminer les sources du PNB public ou privé, qui dit public dit appui de l'état et cela n'a rien avoir avec la compétitivité des banques.

Q₂₃ – Pour votre banque, les obstacles à la compétitivité sont :

But : stratégie de compétitivité (obstacles)

Pour le CPA c'est les stratégies de la banque qui font obstacle à la compétitivité suivie de la formation et recyclage des employés et leurs compétences en fin de lieu.

Pour Natixis, se sont les stratégies, les compétences et l'innovation qui font défaut et donc obstacle à la compétitivité ainsi que la réglementation qui change chaque mois et l'inégalité des chances entre les banques.

Q₂₄ – A votre avis, les obstacles à la compétitivité internationale sont liés :

But : stratégie de compétitivité

Pour le CPA, c'est la réglementation, le principal obstacle à sa compétitivité internationale, les fonds et les compétences en dernier.

Quand à Natixis, c'est aussi la réglementation suivie des compétences de l'effectif qui posent obstacle à la compétitivité internationale.

Q₂₅ – Qu'est ce que la compétitivité pour vous ?

But : stratégie de compétitivité des banques

Pour le CPA la compétitivité c'est la capacité à vendre en premier lieu, l'efficacité et la diversification des produits proposés ensuite.

Pour Natixis : la compétitivité c'est l'efficacité en premier lieu suivie de la capacité à vendre, le potentiel d'attraction et enfin la diversification des produits proposés.

Q₂₆ – La compétitivité peut être mesurable à travers :

But : stratégie de compétitivité

Pour le CPA, la compétitivité est mesurable à travers l'excellence des processus de production

Pour Natixis, la compétitivité est mesurable à travers l'importance du capital humain et par la constitution de portefeuille clients.

Q₂₇ – Quels sont les déterminants de la compétitivité au niveau national ?

But : stratégie de compétitivité

Pour le CPA, se sont les caractéristiques des produits et services proposés par la banque, la régulation fiscal monétaire et politique des échanges et la productivité, technologie les déterminants de la compétitivité au niveau national.

Pour Natixis, la productivité, technologie ainsi que les caractéristiques des produits et services proposés, sont les déterminants de la compétitivité au niveau national.

Q₂₈ – Les déterminants de la compétitivité au niveau international, à votre avis, sont :

But : stratégie de compétitivité

Ce sont les conditions du marché mondial qui déterminent la compétitivité au niveau international pour le CPA.

Ainsi que Natixis, pour eux, ce qui détermine la compétitivité au niveau international, sont bien les conditions du marché mondial.

Q₂₉ – Quels sont les outils qui permettent d’analyser la compétitivité ?

But : stratégie de compétitivité

Pour le CPA, ce sont les outils internes qui permettent d’analyser la compétitivité

Pour Natixis, les outils qui permettent d’analyser la compétitivité sont les internes (infrastructures, stratégies, qualité, innovation, ...)

Q₃₀ – Vos indicateurs de la compétitivité financière sont :

But : stratégie de compétitivité

Pour le CPA c’est la création de valeurs (taux de rentabilité, la marge, ...) qui indique la compétitivité financière de la banque.

Quand à Natixis : ce qui indique la compétitivité financière de la banque c’est de faire face aux risques (liquidités, ...)

Q₃₁ – On peut définir la compétitivité comme étant :

But : stratégie de compétitivité

Pour le CPA, la compétitivité est la capacité à fournir les services au temps, place et forme requises par les clients tout en soutenant durablement la concurrence.

Quand à Natixis, la compétitivité c'est bien la capacité à fournir les services au temps, place et forme requises par les clients en plus du choix de l'équipe et mettre en place les moyens et les procédures adéquats au marché algérien.

Q₃₂ – A partir de l'intensité de la rivalité concurrentielle au sein du secteur, la concurrence selon vous est :

But : stratégie de compétitivité des banques (concurrentiabilité du secteur)

Pour le CPA, c'est la rivalité entre les banques (menace de remplacement) et la menace des nouveaux entrants qui définissent la concurrence au sein du secteur bancaire.

Pour Natixis : la concurrence au sein du secteur repose sur le pouvoir des négociations et la rivalité entre les banques c'est-à-dire la menace d'être remplacé.

Q₃₃ – La réglementation et les lois entravent-elles la compétitivité ?

But : intervention de l'état dans le secteur

Pour le CPA, la réglementation et les lois entravent de manière assez évidente la compétitivité des banques.

Pour Natixis, les lois entravent de manière très évidente la compétitivité de leur banque.

Q₃₄ – Votre stratégie concurrentielle finalement repose sur une approche :

But : stratégie de compétitivité des banques

Le CPA a opté pour une stratégie concurrentielle offensive.

La stratégie concurrentielle des banques Natixis est offensive.

Q₃₅ – Quel est le produit bancaire le plus demandé par les clients ?

But : connaître les différents produits proposés par les banques.

Pour le CPA : les crédits immobiliers, les crédits à la consommation, les domiciliations (tous type de domiciliation), produits monétiques, l'ouverture d'un compte, les différents crédits (immobilier, investissement, bien-être, administré)

Pour Natixis, ses différents produits sont : les crédits et les opérations de commerce extérieur, financement de l'exploitation, crédits d'exploitation, les concours bancaires.

Q₃₆ – Quel est le poids de l'épargne ménage par rapport au poids de l'épargne entreprise ?

Pour le CPA : 70% épargne des entreprises et 30% des ménages (particuliers), il est évident que le poids de l'épargne entreprise est beaucoup plus important de son volume et en nombre par rapport à l'épargne des ménages.

Pour Natixis : le poids de l'épargne des ménages est faible presque insignifiant par rapport à celui des entreprises.

Q₃₇ – Quelle est la marge d'autonomie de gestion par rapport à votre agence mère ?

Pour le CPA : -10% donc une autonomie faible, tout est géré par la direction générale sauf les crédits qui ne dépassent pas les 7.000 m DA.

Pour Natixis : le pouvoir décisionnel est centralisé, mais la qualité de présentation des dossiers par l'agence permet la concordance entre la demande du client et la décision de l'agence mère.

Q₃₈ – Quelles sont les solutions que vous préconisez pour améliorer la compétitivité de votre agence ?

Pour le CPA : la bonne gestion et la planification, formation du personnel pour une meilleure qualité de services (l'améliorer), diversification des produits, création de

nouveaux produits bancaires en plus des produits classiques bancaires, donner plus de satisfaction à la clientèle de l'agence.

Pour Natixis : la décentralisation des pouvoirs et maintenir la qualité de services.

Q₃₉ – Y'a-t-il une concurrence réelle entre le public et le privé bancaire ? À quel niveau se situe-t-elle ?

Résultat :

Pour le CPA, au niveau des opérations de commerce extérieur, au niveau du cadre de travail, le niveau de service (qualité) et la rapidité d'exécution (niveau des prestations), la rapidité de l'octroi de crédits, la facilité bancaire, la façon de démarcher la clientèle, le facteur temps, les commissions et les taux d'intérêts.

Pour Natixis : faible, ce n'est pas la même vocation, les chances ne sont pas équitables, il y'a une certaine préférence de la part des pouvoirs publics envers les banques étatiques.

Pour clore ce chapitre,

A la suite de l'interprétation des résultats, il convient que, pour les deux banques, points en commun et divergences, enjeux... Il ressort que la concurrence est beaucoup plus concentrée sur le commerce extérieur, ou chacune d'entre-elles insiste sur des paramètres bien précis dans leurs stratégies.

Par contre chacune d'entre elle essaye de préserver les parts de marché acquises, de telles manières que les deux se sentent comme étant complémentaires dans leur rôle d'octroi de financements.

Elles conçoivent l'efficacité bancaire dans le commerce international.

Conclusion

Le nouveau contexte concurrentiel, soutient que l'environnement bancaire est devenu très dynamique et important. Il subit de nombreux bouleversement. La diversité des produits et services financiers, la recherche de nouveaux marché face à une clientèle plus exigeante et mieux formée et informée, et dans de telles conditions, l'information relative au marché et à son environnement ainsi qu'à son évolution constituent autant de paramètres essentiels voire stratégiques pour les banques.

Les banques qui ont réussi à survivre et à grandir dans cet environnement économique mouvant, ne sont pas celles qui ont nécessairement le meilleur produit ou service, mais se sont celles qui ont la meilleure stratégie, de part leurs capacités de commercialisation d'offres innovantes, qui répondent aux besoins réels des consommateurs.

Face à une clientèle exigeante, et de plus en plus équipée pour ses besoins personnels et professionnels, le secteur bancaire fait face à la naissance d'un nouvel état d'esprit et une remarquable révolution des pratiques de gestion.

La banque est donc appelée à faire face aux sollicitations du marché, des services et aux initiatives de la concurrence, raison pour laquelle elle se doit d'être compétitive.

la croissance accélérée de la demande de services bancaires fera que les banques algériennes devront faire face au problème épineux de la saturation des canaux traditionnels de distributions de services bancaires, c'est ainsi qu'elles doivent donc se préparer aux nouvelles données qui se dessinent de façon à être plus compétitivité et ainsi, la définition d'un cadre financier de plus en plus technologique et innovateur leur permettra de répondre aux exigences actuelles et futures du marché.

L'installation en force dans le marché algérien des banques étrangères apporte toute une panoplie d'outils, de savoir faire et de moyens technologiques imposant aux banques publiques une nouvelle gymnastique qu'elles ne connaissaient pas : l'innovation, celle-ci devient pour la banque algérienne une obligation et un art à apprendre.

La bataille du secteur bancaire sera gagnée par ceux qui sauront mieux passer du statut d'offreur de produits et services a celui d'interprète et d'accompagnateur de

besoins, démontrant ainsi la nécessité d'un changement radical dans la gestion de la relation client.

Le client algérien n'est plus ce qu'il était, car il est plus informé mieux considéré par les banques étrangères qui ont su instaurer un nouveau rapport client banque ouvrant la porte à une nouvelle relation, qui faisait défaut dans les banques publiques.

Le système bancaire algérien est exclusivement tourné vers le financement des besoins de l'économie nationale. De plus, dans le contexte d'un marché financier national peu développé, ce financement est pour une très grande part assuré sous forme de distribution directe de crédits par les banques de la place, et non par recours aux marchés internationaux de capitaux.

En outre, le secteur bancaire algérien ne dépend des marchés internationaux de capitaux que de manière très limitée, et ce au travers des besoins éventuels de financement à court terme des banques étrangères opérant en Algérie.

Pour ces raisons, le secteur bancaire algérien est moins sensible que d'autres à des chocs qui ont frappés le système financier international, y compris certains pays émergents et en développement.

Par ailleurs, le secteur financier algérien n'est pas intégré dans les marchés internationaux de capitaux :

- les banques étrangères, à part quelques soutiens des maisons mères à leurs filiales en Algérie, n'ont pas placé de fonds dans les banques algériennes ;

- du fait de la réglementation en vigueur, les banques algériennes ne sont pas intervenues sur les marchés financiers internationaux ; de ce fait, elles n'ont pas acquis de titres « toxiques » risquant de peser, sur leur solvabilité par le biais de pertes de valeur. Ces banques ne possèdent presque pas de portefeuilles en titres étrangers et ne sont donc pas soumises aux fluctuations des marchés financiers internationaux ;

- sur le marché financier algérien, il n'y a pas eu de placements de capitaux étrangers (la réglementation en la matière a été préparée mais non promulguée).

Néanmoins, il convient de noter que les banques étrangères opérant en Algérie courent le risque d'être affectées par les difficultés éventuelles rencontrées par leurs

maisons mères (difficultés pour trouver des ressources, décision de se recentrer sur le marché du pays d'origine,...).

En pratique, rien ne tel ne s'est produit.

En Algérie, les marchés des dépôts et des crédits restent marqués par l'importance des parts relatives des banques publiques dans le secteur bancaire. La part des dépôts, dépôts de garantie y compris, détenue par les banques privées est en lente évolution de même que leur part dans les crédits distribués.

Les banques privées collectent des ressources principalement auprès des entreprises privées et des ménages, et ne distribuent des crédits qu'à ces seuls agents économiques.

Par contre, la clientèle de déposants des banques publiques est composée aussi bien d'entreprises (publiques et privées) que des ménages. Les banques publiques sont les seules à distribuer des crédits aux entreprises publiques, mais parallèlement elles distribuent une part importante de crédits aux entreprises privées et aux ménages.

Comparativement aux banques publiques, les banques privées réalisent des produits plus importants sur les activités rémunérées en commissions. Leur taux de marge d'intérêt (marge d'intérêt/revenu brut)

Au regard des indicateurs repris plus haut relatifs à la solidité du secteur bancaire, il ressort que la situation des banques algériennes ne s'éloigne pas considérablement de celles observées dans des pays émergents comparables. Il reste, néanmoins, que le secteur bancaire public est fragilisé par le niveau des créances non performantes sur les groupes privés à structures informelles. Il faut noter qu'il ne s'agit pas de crédits récents mais de crédits distribués dans l'ensemble avant 2007.

Bien que le provisionnement de ces crédits constitue une perte pour la communauté, le niveau de provisionnement élevé que les banques publiques ont constitué permet de couvrir une part importante des risques attendus. Les banques publiques devraient continuer à améliorer leur gestion des risques de crédit, des risques de crédit au secteur privé en particulier.

En définitif, le secteur bancaire algérien est stable et solide. Ses fonds propres de base durs (capital et réserves) sont élevés, lui assurant un quantum de fonds propres à

même de couvrir une hausse éventuelle des risques qui résulterait des variations du cycle économique.

La question de la couverture des créances non performantes relativement anciennes devrait être traitée progressivement par des provisionnements additionnels, ou encore par la mise en œuvre des garanties prises en contrepartie des crédits distribués et demeurés impayés.

Les banques privées surveillent de manière régulière le développement de son environnement par rapport à la concurrence et basent leur efficacité sur l'amélioration de la rentabilité, quand aux banques publiques, elles se soucient plus d'augmenter leur nombre de clients et celle-ci n'accordent pas grande importance à la compétitivité dans leur stratégie qui a pour objectif de convaincre le plus de client afin d'augmenter le bénéfice. En misant sur la qualité des services.

Le rôle de l'état est très important par la réglementation et les institutions étatiques pour le privé et le public.

Le but principal de la stratégie des banques publiques est de préserver les parts de marché et donc de fidéliser les clients, quand aux privées, leur but principal est d'être leader en même temps.

Bien que des améliorations en matière de concurrentiabilité du secteur bancaire puissent encore être réalisées, l'étude montre l'existence d'une compétition entre les opérateurs, encouragée par l'intervention régulière de la Banque d'Algérie pour fournir de la liquidité, ainsi que par le potentiel de bancarisation additionnelle, l'amélioration de la transparence en matière d'informations, la capacité d'innovation des banques et la politique financière ambitieuse engagée.

La décision de plusieurs groupes de se développer à la recherche de nouveaux relais de croissance renseigne également sur le niveau de concurrence sur le marché.

L'arrivée de nouvelles banques, le projet de loi bancaire prévoyant notamment la création d'établissements de paiement, l'émergence de nouvelles places financières, la transformation projetée des Associations de Microcrédit, ainsi que le développement des populations rurales et périurbaines, les PME et les TPE, seront à l'origine d'un

nouveau défi pour le secteur bancaire algérien: élargir et enrichir le paysage financier du pays.

Ces évolutions devraient non seulement stimuler davantage la concurrence mais aussi contribuer à positionner notre pays comme un hub financier à dimension régionale et internationale. La réplique des banques classiques, avec une amélioration des offres existantes, est de nature à renforcer la concurrentiabilité du secteur bancaire et améliorer le taux de bancarisation. Le développement financier est par ailleurs inscrit dans le plan stratégique des banques qui vise à augmenter le taux de la population bancarisée et à disposer de statistiques précises sur les PME/TPE favorisant leur accès au financement bancaire : collecte des informations, lancement d'un observatoire sur l'environnement et les conditions de financement des PME/TPE, synergies entre les différents intervenants.

Il convient également de signaler que le projet de loi bancaire devrait prévoir des mécanismes de concertation entre les autorités de la concurrence et la banque centrale. Ainsi, lorsque les autorités de la concurrence sont saisies, en application des dispositions de la loi sur la liberté des prix et de la concurrence, ou sur des litiges concernant, directement ou indirectement, un établissement de crédit ou un organisme assimilé, elles doivent recueillir au préalable l'avis de la banque centrale. A l'inverse, lorsque la banque centrale, à l'occasion de l'examen d'une demande d'agrément ou d'une demande de fusion-absorption entre deux ou plusieurs établissements de crédit, estime que l'opération envisagée est susceptible de constituer une violation des dispositions de la loi sur la liberté des prix et de la concurrence, elle requiert au préalable l'avis de l'autorité de la concurrence.

La concurrence dans le secteur bancaire doit avant tout viser à améliorer la qualité des services rendus aux clients, à optimiser les tarifs pratiqués, à favoriser l'innovation et à améliorer les fondamentaux des banques et, partant, leur compétitivité nationale et internationale.

Notre présent travail peut être complété par une étude économétrique qui quantifierait l'efficacité du secteur bancaire Algérien, en utilisant une des différentes méthodes présentées, aussi nous pouvons approfondir la recherche en étudiant le marché monétaire Algérien, ou bien pour plus de perspective, évaluer la compétitivité

des entreprises algériennes et son impacte sur le développement et la croissance de l'économie du pays.

BIBLIOGRAPHIE :

OUVRAGES GENERAUX:

- NAAS, A., (2003), « Le système bancaire algérien : de la délocalisation à l'économie de marché », Edition INAS, Paris.
- ALAOUI A., (2005), « La compétitivité internationale : stratégie pour les entreprises françaises », Harmattan, France.
- BARDINOT, A., FRABOT, J-C., (1978), « Techniques et Pratiques Bancaire », 4^{ème} Edition Sirey, Paris.
- BARKEMA, A., DRABENSTOTT, M. et TWEETEN, L. (1991). The competitiveness of U.S. agriculture in the 1990s. Dans : The 1990s in Agricultural Policies in the New Decade, Allen, K. (éd.). Resources for the Future and National Planning Association, Whashington, D.C., pp. 253-284.
- BENISSAD, M., (2005), « Economie de développement de l'Algérie sous développement et socialisme », 2^{ème} Edition, Algérie.
- BENHALIMA, A., (2001), « *Système Bancaire Algérien* », 2^{ème} Edition, Algérie.
- BERGER, A.N et MESTER, L.J (1997) « What explain differences in the efficiencies of financial institutions? » Journal of Banking and Finance, 21,7, pp895-947.
- BERNET-ROLLAND, L., (1999), « Principes de Technique Bancaire », 20^{ème} Edition, DUNOD, France.
- BERLLAND, L., (2002), « *Principes de technique bancaire* », 24^{ème} Edition, DUNOD, Paris France.
- BERGER, A.N, (2000), “ the integration of the financial services industry: where are the efficiencies? “ North American Actuarial, Journal 4.
- BERGER A.N, HUNTER W.C et TIMME S.G, (1993), ”the efficiency of financial institutions: A review of preview of research past, present and future», Journal of banking and Finance, 17 (2-3), pp 221-249.
- BERGER, A.N et L.J.MESTER (1997), «What explains differences in the efficiencies of financial institutions? » Journal of Banking and Finance, 21,7, pp895-947.

- BENSTON, G.J. (1965) : « Branch banking and economies of scales », the *Journal of finance*, Vol 20, pp.312-331
- BOUDINOT, A., FRABOT, J-C., (1972), « Technique et Pratique Bancaire », 2ème Edition, Edition Sirey, Nancy.
- BOUYACOUB, A., « Les mécanismes financiers et les entreprises publiques, dans monnaie-crédit et financement en Algérie de 1962-1987 », CREAD.
- BRANGER, J., (1975), « Traité d'économie bancaire, 2. Instruments juridiques-techniques fondamentales », presses Universitaires de France, Paris.
- CEPII, (2014), « L'économie mondiale 2015 », Collection repères, La découverte, Paris.
- COUSSERGUES, S., (2007), « *Gestion de la banque* », DUNOD, Paris.
- De BANDT. and DAVIS. E. P, (2000), « Competition, contestability and market structure in European banking setcors on the eve of EMU,» *Journal of Banking and Finance*, vol 24, pp. 1045-1066
- DHAOUI M. L., (1996), « Mise à niveau et compétitivité de l'entreprise industrielle en Tunisie », Ed Arabesques, Tunis, 349 p.
- ELIE COHEN, (1994), « *Analyse financière* », Paris, 3^eéd., Economica, 501 p.
- FARELL M, J. (1957) ” the measurement of productive efficiency” . *J. Roy. Stat.Soc., sérieA, General*, 120, Part 3 :253-281.
- FERRIER G.D et LOVELL C.A.K (1990) « Measuring cost efficiency in banking: Econometric and linear programming evidence» *Journal of Econometrics*, 46(1-2) pp 229-245.
- HUBERT DE LA BRUSELERIE, (1999), « *Analyse financière et risque de crédit* », DUNOD, Paris.
- IGALENS J. et ROUSSEL P. (1998) ; « méthodes de recherche en gestion des ressources humaines » ; Edition Economica, paris, P.137.
- JACKIE, KRAFFT, (2001), « Le processus de concurrence », édition Publi-union, Paris.
- KRUGMAN, P. R., (2000), « La mondialisation n'est pas coupable : Vertus et limites du libre-échange.

- KOPP, R.J. et DIEWERT, W.E (1982) . The decomposition of frontier cost deviation into measure of technical and allocative efficiency» J. Econometrics 9 : 319-322.
- KUMBHAKER, S.C.(1982) « estimation of input specific technical and allocative inefficiency in stochastic frontier models» oxford economic papers 40:535-549.
- KPMG, (2015), « Guide des banques et établissements financiers en Algérie »,
 - LACHAAL. L, (2005). La compétitivité : Concepts, définitions et applications, Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Département d'Economie Rurale, Rue Hédi Karray, 2049 Ariana, Tunisie.
 - LAMARQUE E., HIRIGOYEN G., (2008), « Management de la banque, risques relation-client, organisation », 2^{ème} édition, Pearson Education, Paris.
 - LAMARQUE, E., (2003), “ Gestion bancaire”, Edition e-Node/Pearson education, France, Paris.
 - LANDAU, R. (1992). Technology, capital formation and U.S. competitiveness. Dans : International Productivity and Competitiveness, Hickman, B.G. (éd.). Oxford University Press, New York.
 - MCFETRIDGE, DANALD G., (1995): « Competitiveness: Concept and Measures », Occasional Paper n° 5, Industry Canada.
 - MONTEBELLO, M., (1978), « Organizational effectiveness », European Institute for Advanced Studies in Management, Bruxelles.
 - JACQUEMIN, A. (1987). The new industrial organization. The MIT press, Cambridge, Massachusetts.
 - KOTLER. D, DUBOIS. D, KELLER. K. & MANCEAU.D, (2006), “Marketing management”, 12^{ème} Ed. Pearson, Paris,
 - MUCHIELLI J. L., (2002), « La compétitivité : définition, indicateurs et déterminants », Dunod, Paris.
 - MUCCHIELLI, J-L., (2002):” La compétitivité: définitions ; indicateurs et déterminants », dossier.
 - PI .L et TIMME S.G (1993), “ corporate control and bank efficiency» ,Journal of banking and Finance, 17 (2-3) pp 515-530.

- PORTER M., (1992) : « L'avantage concurrentiel des firmes », Inter éditions, Université de Harvard.
- PORTER M., (1997), « L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Dunod, Paris.
- RAHEL, H., « Le système bancaire Algérien, monnaie-crédit et financement en Algérie », 1962-1978, CREAD.
- SHARPLES, J. et MILHAM, N. (1990). Long run competitiveness of Australian agriculture. USDA 36 Economic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report 243.
- SYLVIE de COUSSERGUES, (2013), « Gestion de la Banque », 7^e éd, Dunod , paris, 320 p.
- ZARIFIAN, P., (1999), « Objectif compétence, pour une nouvelle logique », Liaisons, France, 232p.
- ZOWNLINGER M., LAMARQUE E., (2004), « Marketing et stratégie de la banque », Dunod, Paris.
- ZUHAYR M., (1992). « La mondialisation des marchés bancaire et financiers :défis et promesse ». Economica. Paris . P125.

ARTICLES, THESES ET RAPPORTS DE REVUE :

- A. Bouyacoub, les mécanismes financiers et les entreprises publiques, dans monnaie-crédits et financement en Algérie de 1962-1987, CREAD.
- Abderrahmane Boumediene : loi bancaire, CENEAP, n°09, décembre 1986.
- Article 103 de l'ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit.
- Agriculture Canada (1991). Task Force on Competitiveness in the Agri-Food Industry, Growing Together. Report to Ministers of Agriculture. Agriculture Canada, Ottawa.
- Atkinson ,E.Scott and Christopher Coenwell.(1994). «Estimation of out put and input Technical efficiency using a flexible functional form and panel data». Int. Econ. Rev.35:245-255.

- Allen et Rai [1996] : « operational efficiency in Banking : international comparison »
- Banker et Al (1984): «Models form the estimation of technical and scale efficiencies in Data Envelopment Analysis»
- Berger et Humphrey [1997]: « Efficiency of financial institutions: International survey and direction for future research ».
- Berger AN and DB Humphrey (1997). “Efficiency of Financial Institutions: International Survey and Directions for Future Research.” EJOR 98(2): 175-212
- Boumediene Abderrahmane, revue de C.E.N.E.A.P, n°09, 1986.
- Claire Manguy, « Crises, régulation et soutenabilité du développement », mondes en développement, 2013/4, n°164, p.167-168.
- CEPIL, la compétitivité des nations 1999, P3.
- Daniel Latouche, (Québec Entreprise, mars 1996), Professeur de science politique à l’Université Mc Gill
- Farrel. M.J (1957) ;«The measurement of productive efficiency.
- F.R . Lovell, C.A.D et Schmit, P., (1980),« A survey of frontier production functions and of their relationship to efficiency measurement».
- Frei, Harker et Hunter [1997] : « Inside the black-box : what makes a bank efficient ».
- Fecher F and P Pestieau (1993). “Efficiency and Competition in OECD Financial Services.” in Fried HO and SS Schmidt (eds.) the Measurement of Productive Efficiency: Techniques and Applications, Oxford U.K.: 374-385.
- Grossman, F. et Helman, E (1990). Trade, innovation, and Growth. American Economic Review, 80: 86-92.
- H. Rahel « le système bancaire algérien, monnaie-crédit et financement en Algérie », CREAD, 1962-1978.
- Journal officiel de la banque algérienne N° 16 - 18 Avril 1990
- Loi 05-01 du 06 février 2005, prévention contre le blanchiment d’argent et financement du terrorisme.
- Little A.D., Les maîtres de l’innovation totale. Les Éditions de l’Organisation, 2004.
- M. Benissad, économie de développement de l’Algérie sous développement et socialisme, 2^{ème} édition, OPU.

- **Media bank, journal interne de la banque d'Algérie, publications bimestrielle n°67 aout/septembre 2003, page 04.**
- **Miller et Noulas (1996):«The technical efficiency of large Bank production».**
- **Mohamed Laksaci, monnaie et intermédiation financière en Algérie, CREAD 01/1989 n°17 OPU.**
- **M. H. BENISSAD, réformes économiques en Algérie, OPU, 1991.**
- **Michel E. Porter, « L'avantage concurrentiel des nations »,Harvard Business Review, March-April :73-93, New York, 1990.**
- **S. Guillaumont Jeanneney, (1993), « Les difficultés de la mesure du taux de change réel » in Revue d'Economie de développement, 93/1.**
- **Schmidt et Sickles (1984) : « Production frontier and panel data », Journal of business and economic statistics, 2, pp.(367-**
- **Seiford et Thrall (1990): «Developments in DEA: the mathematical Programming approach».**
- **Semenick A (2001):«A non parametric approach for assessing productivity dynamics of large U.S Banks».**
- **Panzar J., Rosse J., “testing for monopoly equilibrium”, Journal of industrial Economics 35, 1987, 443-456.**
- **P. Pascallon et J. F. de Laulanie, l'expérience monétaire algérienne, revue algérienne des sciences juridiques économiques et politiques, volumes VI n°04 décembre 1969.**
- **P. Pascallon, le système monétaire et bancaire Algérie, revue banque n°289, octobre 1970.**
- **PERCEROU Roger (1990), « Droit et gestion : améliorer la performance juridique de l'entreprise », Revue Française de Gestion, n° 81, pp. 8-35**
- **Plane P. (1997) dans l'introduction d'un numéro de la Revue d'Economie du Développement**
- **Porter. M.E, 1985. Competitive Advantage. The Free Press, New York.**
- **Problématique de la réforme du système bancaire, CNES, commission « perspectives et développement économique et social », 1999.**
- **Rainer Feurer, Kazem Chaharbaghi, (1994) "Defining Competitiveness: A Holistic Approach", Management Decision, Vol. 32 Iss: 2, pp.49 - 58**
- **Revue CPA actualités n°17- Décembre – Janvier 2006, Page 03.**

- Revue CPA actualités, n°21-2008, Page 08.
- Lesueur et Plane, "L'efficience technique : quelques repères méthodologiques", Revue d'Economie du Développement PUF, N°3 Septembre 1997.

MANUELS :

- Algériesite.com, L'Algérie et le fonds de garantie des crédits aux PME [11/10/2004], Banques.
- Conditions de banque du Crédit Populaire d'Algérie 2008.
- Décret 86.12 du 09/02/1986 relatif à la publication de la charte nationale J. O. n°07 du 16/08/1986.
- Document interne au Crédit Populaire d'Algérie.
- Les cahiers de la réforme n°4, ENAG, 2° édition, 1990.
- Les cahiers de la réforme, n°04, édition ANAG, 1990.
- L'instruction n°03/2007 du 24 juin 2007, du crédit populaire d'Algérie, relative à la surveillance des transactions et déclarations de soupçon.
- Réglementation de l'activité bancaire, tome 1, Abdelkrim SADEG, page 23.
- Réglementation de l'activité bancaire, tome 2, Abdelkrim SADEG, A. BEN, 2006, page 73.
- www.cpa_bank.dz
- www.bank-of-algeria.dz

Annexe

Questionnaire et Réponses

1. L'environnement influence et guide l'activité de toute entité économique, y'a-t-il un suivi constant du rythme de changement du marché algérien de votre part ?

	Régulièrement	Pas assez régulièrement	Important
CPA		X	
		X	
			X
			X
Natixis	X		
	X		
	X		
		X	

2. Sur quelle base évaluez-vous l'efficacité de votre banque ?

	L'amélioration de la rentabilité	L'augmentation du nombre de clients	Popularité de la banque, faire face à la concurrence	Autres
CPA		X		
		X		
		X		
	X			
Natixis	X			
	X			
	X	X		X
	X			

3. Que pensez-vous des services proposés par votre banque ?

	Satisfaisants	Bons	Excellents
CPA		X	
		X	
		X	
		X	
Natixis			X
			X
		X	
		X	

4. Quel degré d'importance votre banque accorde-t-elle à sa stratégie de compétitivité ?

	Peu	Normale	Elevée
CPA			X
			X
		X	
		X	
Natixis			X
			X
			X
			X

5. Quels sont les objectifs de cette stratégie ?

	Faire face à la concurrence	Convaincre le plus de clients	Augmenter le bénéfice	Autres
CPA		X		
		X		
		X	X	
		X		
Natixis	X	X		
	X	X	X	
	X	X	X	
		X		

6. Que pensez-vous de la qualité des services proposés par la banque ?

	Acceptable	Normal	excellente
CPA			X
			X
	X		
		X	
Natixis			X
			X
			X
			X

7. Quels sont les moyens utilisés pour présenter ses services bancaires ?

	TV, Radio	Internet	Presse Ecrite	Enseignes, expositions	Autres
CPA	X	X	X	X	X
				X	X
				X	
		X	X	X	X
Natixis		X			
		X		X	X
		X			
		X		X	X

8. Sur quoi vous vous concentrez pour attirer vos clients ?

	La qualité des services	les taux d'intérêts	Les préférences des clients	Autres
CPA	X			
	X			
	X	X		
	X			
Natixis	X		X	X
	X	X		
	X			
	X			

9. Y'a-t-il une demande des clients sur vos services ?

	Faible	Assez forte	Très forte
CPA			X
		X	
		X	
		X	
Natixis			X
		X	
		X	
		X	

10. Comment mesurez vous la compétitivité ?

	Coûts de production	Productivité du capital humain	Les parts de marché	Autres
CPA			X	
			X	
			X	
		X		
Natixis			X	
			X	
		X		
	X	X	X	

11. Le rôle de la réglementation et des institutions étatiques dans la compétitivité des banques est :

	Peu important	Assez important	Très important
CPA			X
			X
			X
		X	
Natixis			X
			X
			X
			X

12. Que pensez-vous de la manière dont vos services sont présentés, vu que cela peut influencer la clientèle ?

	Peu efficace	Acceptable	Très efficace
CPA			X
		X	
		X	
		X	
Natixis			X
		X	
		X	
		X	

13. Sur quoi se concentre votre stratégie de compétitivité ?

	L'expansion	Etre leader	Garder ses parts de marché	Autres
CPA			X	
		X		
			X	
			X	
Natixis		X		
	X		X	
			X	
		X		

14. Que pensez-vous du service client de votre banque ?

	Pas assez efficace	Acceptable	Excellent
CPA			X
		X	
		X	
		X	
Natixis			X
			X
			X
			X

15. Quels sont vos points forts afin d'attirer le plus de clients par rapport a vos concurrents?

	Les taux d'intérêts	La qualité des services	Couverture, Proximité	Efficacité	Autres
CPA	X	X			
	X	X			
		X			
		X		X	
Natixis		X		X	
	X	X		X	
		X		X	
		X			

16. Vos clients restent-ils en contact avec la banque (dépôts) :

	Rarement	Périodiquement	Constamment
CPA		X	
			X
		X	
		X	
Natixis			X
			X
			X
		X	

17. Les leviers dont vous disposez pour atteindre vos clients sont principalement :

	Les coûts de crédit	La communication	Canaux de distribution	Besoins des clients (Leur Accueil)	Autres
CPA		X		X	
		X		X	
				X	
		X		X	
Natixis		X		X	
		X		X	
				X	
		X		X	

18. Selon vous, la concurrence dans le secteur bancaire doit avant tout viser à :

	Améliorer la qualité des services rendus aux clients	Optimiser les tarifs pratiqués	Favoriser l'innovation	Améliorer la compétitivité des banques nationales et internationales	Autres
CPA	X			X	
	X	X		X	
	X				
	X				
Natixis	X		X	X	
	X		X	X	
	X				
	X		X	X	

19. Afin de stimuler davantage la concurrence du secteur bancaire, faut-il :

	Simplifier les procédures de transferts des comptes d'une banque à une autre	Améliorer la transparence des relations bancaires	Renforcer davantage les mesures permettant d'améliorer la qualité des services rendus (comme préserver le client)	Mettre en place des organismes indépendants de notation	Autres
CPA		X	X		
			X		
			X		
	X		X		
Natixis	X	X	X		
			X		
		X	X		
		X	X	X	

20. Les piliers de compétitivité bancaire reposent sur :

	Les facteurs (institutions, infrastructures, stabilité macroéconomique, ...)	L'efficacité (enseignement supérieur, formation, développement des marchés, ...)	Innovations (sources d'innovation, technologie, ...)	Autres
CPA		X	X	
		X		
	X			
	X		X	
Natixis	X	X	X	
			X	
		X	X	
			X	

21. Comment évaluez-vous le degré de concurrence sur le marché ?

	Par la concentration (nombre de concurrents)	Par l'efficience	Par la part de marché (nombre de clients)	Par le chiffre d'affaires	Autres
CPA	X		X	X	
		X	X		
			X		
			X		
Natixis				X	
			X		
				X	
	X		X		

22. Pour votre banque, les obstacles à la compétitivité sont :

	Les compétences	L'innovation	Les stratégies	Complexité de la structure de régime fiscal	La formation et le recyclage	Autres
CPA			X			
	X					
			X		X	
	X		X		X	
Natixis	X		X			
		X				
	X	X	X			
						X

23. A votre avis, les obstacles à la compétitivité internationale sont liés :

	Aux fonds	Compétences de l'effectif	La réglementation	Autres
CPA			X	
		X		
			X	
	X		X	
Natixis			X	
		X	X	
		X		
			X	

24. Qu'est ce que la compétitivité pour vous ?

	L'efficacité	Capacité à vendre	Potentiel d'attraction	Diversification des produits	Autres
CPA		X			
	X	X			
	X	X			
		X		X	
Natixis	X	X	X		
	X	X	X		
				X	
	X			X	

25. La compétitivité peut être mesurable à travers :

	La capacité à contrôler les coûts et fixer les prix	L'excellence des processus de production (qualité, fiabilité, sécurité, ...)	Compétences en matière de gestion	Importance du capital humain	Autres
CPA			X		
				X	
		X			
	X	X			
Natixis				X	
				X	
		X		X	
				X	

26. Quels sont les déterminants de la compétitivité au niveau national

	Dotation en ressources	Productivité, technologie	Economie d'échelle	Caractéristiques des produits, services proposés	Régulation fiscale monétaire et politique des échanges	Les coûts de commercialisation et de transport	Autres
CPA		X		X			
					X		
		X		X			
	X			X	X		
Natixis	X	X		X			
				X			
		X					
	X	X		X			

27. Les déterminants de la compétitivité au niveau international, à votre avis, sont :

	Taux de change	Conditions du marché mondial	Coûts de transport international	Autres
CPA		X		
		X		
		X		
	X	X		
Natixis		X		
		X		
				X
		X		

28. Quels sont les outils qui permettent d'analyser la compétitivité ?

	Internes (infrastructures, stratégies, qualité, innovation)	Externes (rôle de l'état, la demande, force concurrentielles)
CPA	X	
	X	
	X	
	X	
Natixis	X	X
	X	X
	X	
	X	

29. Vos indicateurs de la compétitivité financière sont :

	Création de valeurs (taux de rentabilité, la marge, ...)	Maintien des équilibres financiers (capitaux propres, fond de roulement, ...)	Faire face aux risques (liquidités, ...)	Autres
CPA	X		X	
	X			
	X	X		
	X	X		
Natixis	X	X	X	
			X	
		X	X	
	X	X	X	

30. On peut définir la compétitivité comme étant :

	L'aptitude à soutenir durablement la concurrence	Capacité à fournir les services au temps, place et forme requises par les clients	Produire des services de qualité supérieure a des coûts inférieurs	Autres
CPA		X		
		X		
	X			
	X		X	
Natixis		X		
		X		
		X		
		X		

31. A partir de l'intensité de la rivalité concurrentielle au sein du secteur, la concurrence selon vous est :

	La menace des nouveaux entrants	Le pouvoir des négociations	La rivalité entre les banques (menace de remplacement)	Autres
CPA		X		
	X			
			X	
	X		X	
Natixis		X	X	
		X		
		X	X	
			X	

32. La réglementation et les lois entravent elles la compétitivité ?

	Faiblement	De façon assez évidente	De manière très évidente
CPA			X
		X	
		X	
	X		
Natixis			X
		X	
	X		
			X

33. Votre stratégie concurrentielle finalement repose sur une approche :

	Offensive	Défensive
CPA	X	
	X	
		X
	X	
Natixis	X	
	X	
	X	
	X	

34. Quel est le produit bancaire le plus demandé par les clients ?

.....

35. Quel est le poids de l'épargne ménage par rapport au poids de l'épargne entreprise ?

.....

36. Quelle est la marge d'autonomie de gestion par rapport à votre agence mère ?

.....

37. Quelles sont les solutions que vous préconisez pour améliorer la compétitivité de votre agence ?

.....

38. Y'a-t-il une réelle concurrence entre le public et le privé bancaire ? à quel niveau se situe-elle ?

.....

Table des matières

Remerciements	01
Sommaire	02
Introduction	03
Chapitre 01 : Le développement du système bancaire Algérien	06
2. Le système bancaire pendant la période coloniale	07
5.4. <i>Le secteur agricole et industriel</i>	07
5.5. <i>Le système bancaire colonial</i>	09
5.5.1. Banques commerciales	09
5.5.2. Les banques d'affaires	10
5.5.3. Les sociétés d'escompte	10
5.5.4. Le crédit populaire	11
5.5.5. La caisse d'équipement pour le développement d'Algérie CEDA	11
5.5.6. Les instituts de crédits publics ou semi publics français	11
6. <u>Le système bancaire Algérien après l'indépendance (1962 / 1988)</u>	13
6.1. <i>Le programme de tripoli de 1962</i>	13
6.2. <i>La charte d'Alger 1964</i>	14
6.3. <i>La charte nationale de 1976</i>	14
6.3.1. La modernisation de l'agriculture	14
6.3.2. Le développement de l'industrie	14
6.3.3. Le financement des investissements	15
6.4. <i>Charte nationale de 1986</i>	16
6.4.1. Les objectifs du développement industriel	16
6.4.2. Les objectifs du développement agricole	17
6.5. <i>L'évolution du système bancaire</i>	20

2. <u>Première phase de restructuration 1962 – 1965</u>	20
1-2- <i>La création de la banque centrale d'Algérie BCA</i>	20
1-2- <i>La mise en circulation du Dinar Algérien</i>	22
1-2-4- Diversifier leurs sources d'aides étrangères	22
1-2-5- Créer un organisme d'investissement	22
1-2-6- La mise en place d'un système de mobilisation de l'épargne et de prévoyance CNEP	30
2. <u>Deuxième phase de restructuration 1966 – 1969</u>	35
2.1. <i>La banque nationale d'Algérie :</i>	35
2.1.1. La banque nationale d'Algérie : Banque de dépôts	37
2.1.2. La banque nationale d'Algérie : Banque du secteur socialiste	38
2.1.3. La banque nationale d'Algérie : Banque de l'agriculture	38
2.1.4. Les autres activités de la banque nationale d'Algérie	40
2.2. <i>Le crédit populaire d'Algérie CPA</i>	41
2.2.1. Le crédit populaire d'Algérie : Banque de dépôts	42
2.2.2. Le crédit populaire d'Algérie : Banque du secteur tertiaire	43
2.3. <i>La banque extérieure d'Algérie</i>	43
2.3.1. La banque extérieure d'Algérie : Banque de dépôts	44
2.3.2. La banque extérieure d'Algérie : Banque du commerce extérieur	45
3. <u>Troisième phase de restructuration 1970 – 1981</u>	47
3.1. <i>Nouvelles mesures arrêtées par la loi des finances 1970 – 1971:48</i>	
3.1.1. L'intervention des banques dans le financement à court et à long terme	48
3.1.2. Suppression de l'autofinancement des entreprises et interdiction de crédits inter-entreprise	49

3.1.3. L'institution d'une contribution spéciale au budget de l'état	50
3.1.4. L'obligation de domiciliation auprès d'une banque unique	51
3.1.5. Autres mesures	51
<u>4. Quatrième phase de restructuration 1982-1988</u>	<u>54</u>
4.1. <i>Extension du système bancaire</i>	54
4.1.1. Création de la banque agricole et du développement rural BADR	54
4.1.2. Création de la banque de développement local BDL	55
4.2. <i>La restructuration des entreprises</i>	57
4.3. <i>La promulgation de la loi bancaire</i>	61
4.3.1. La définition des opérations bancaires	62
4.3.2. La nouvelle configuration	63
4.3.3. Plan national de crédit P.N.C	65
<u>5. Perception du rôle attribué au système bancaire Algérien</u>	<u>68</u>
5.1. <i>Evolution des crédits à l'économie des banques commerciales</i>	:68
5.2. <i>Evolution des besoins de financement de l'exploitation des banques</i>	70
5.2.1. Définition du bilan d'une banque	70
5.2.2. Calcul du besoin de financement d'exploitation	71
5.3. <i>La situation de trésorerie des banques</i>	73
5.3.1. Définition du fond de roulement d'une banque	73
5.3.2. Calcul du fonds de roulement	74
5.3.3. Situation de trésorerie	76
5.4. <i>Le financement de besoin d'exploitation des banques</i>	76
5.4.1. Définition	77

6. <u>Le système bancaire après la réforme économique</u>	80
6.1. <i>La nouvelle configuration du système bancaire</i>	80
6.1.1. Présentation de la loi sur la monnaie et le crédit	81
6.1.2. Mission de la banque centrale	84
6.1.3. Composition et prérogatives du conseil de la monnaie et du crédit	:86
6.1.4. L'organisation et le contrôle du système bancaire	87
6.1.5. Dispositions transitoires	88
6.1.6. La nouvelle configuration du système bancaire	88
➤ La banque d'Algérie	89
➤ Les banques et les établissements financiers	91
6.2. <i>L'évolution du système bancaire après 1998</i>	93
6.2.1. Les banques et établissements financiers existants	94
➤ Les banques publiques	94
➤ Les banques privées algériennes	94
➤ Les banques privées étrangères	95
➤ Les établissements financiers	95
6.2.2. Le retrait de l'agrément à El Khalifa bank	96
6.2.3. Retrait de l'agrément à l'établissement Union Bank	99
6.2.4. Le retrait d'agrément et liquidation de la banque commerciale et industrielle d'Algérie BCIA	100
6.3. <i>Résultat et impact de la réforme (le blanchiment d'argent)</i>	105

6.3.1. Obligation d'identification des clients	105
6.3.2. Obligation de surveillance des transactions avec la clientèle	108
6.3.3. Les opérations susceptibles de faire objet de blanchiment d'argent	109
6.3.4. Cellule de traitement du renseignement financier CRTF	110
Conclusion	113
Chapitre 2: compétitivité un objectif omniprésent	114
4. <u>Le concept de compétitivité</u>	<u>115</u>
<i>1.1 .Définitions</i>	<i>115</i>
<i>1.2 .Les trois niveaux de la compétitivité</i>	<i>119</i>
*La compétitivité des entreprises	119
*La compétitivité de la nation	122
*La compétitivité de la filière	129
<i>1.3. Les déterminants de la compétitivité</i>	<i>133</i>
<i>1.4. Indicateurs de la compétitivité</i>	<i>136</i>
* La part de marché globale	136
* La part de marché « servi »	136
* La part de marché relative	136
* Les autres indicateurs de mesure de la compétitivité	136

a-Les ratios de marge ou de profitabilité	136
b-Les ratios de rentabilité	137
·c- Les sources de l'avantage	138
<i>1.5. Facteurs de compétitivité</i>	<i>139</i>
* Les facteurs internes	139
a- Les avantages concurrentiels liés à l'organisation	139
b- Les avantages concurrentiels liés à la production	140
c- Les avantages concurrentiels liés à la vente	140
d- Les avantages concurrentiels liés à la taille et à la croissance	140
* Les facteurs externes	141
a- L'environnement économique	141
b- L'environnement politique et juridique	141
c- Le réseau de relations	142
<i>1.6. Les exigences de la compétitivité</i>	<i>143</i>
* L'exigence de la flexibilité	143
d. Concepts et définitions de la flexibilité	143
e. Pourquoi s'intéresser à la flexibilité ?	145
f. Nouvelles caractéristiques d'un système de production compétitif :	146
* L'exigence de la créativité et l'innovation	148

l. Définition de l'innovation	149
m. Pourquoi innover ?	149
n. Les diverses formes d'innovation	149
o. Caractéristique de l'innovation TPP (technologies de produits ou de procédés)	150
* L'exigence de la qualité	153
a. L'importance de la qualité comme facteur de compétitivité	153
b. Évolution de l'environnement technologique: de nouveaux outils pour la qualité	153
* L'exigence de la productivité	154
a. Différentes interprétations de la notion de productivité	154
b. Les principaux types de mesures de la productivité	154
c. Relation entre productivité et compétitivité	156
d. Les sources de la productivité : gages de la compétitivité	156
e. Performance d'un système de production	158
<i>1.7. Les deux types de compétitivité</i>	<i>159</i>
*Compétitivité-prix	159
*Compétitivité hors-prix	160
<i>1.8. Effets de la compétitivité</i>	<i>161</i>
*Effets sur les investisseurs	161
* Effets sur les économies nationales	161
*Effets adverses ou effets pervers	162

<i>1.9 .Sources de compétitivité économique</i>	163
*Des coûts de production et de la logistique	163
*De la formulation des produits et services	164
*D'externalités positives	164
*De facteurs macro-économiques favorables comme	164
<u>5. <i>La concurrence bancaire</i></u>	<u>165</u>
<i>5.1. La concurrence bancaire</i>	165
<i>2.2.Aspects horizontaux de la concurrence</i>	170
* Pouvoir de marché	170
* Positionnement des opérateurs	171
* Structure du capital et degré de dépendance	171
* Mécanismes de concurrence déployés par les opérateurs	172
<i>2.3. Aspects verticaux de la concurrence</i>	172
* Réseaux d'agences et qualité de l'offre	172
* Tarification des produits et services bancaires	173
<i>2.4. Les terrains de l'affrontement concurrentiel</i>	173
* La domination globale par les coûts	173
* La différenciation	174
* La concentration de l'activité	174

<i>2.5. Les 12 piliers de compétitivité</i>	177
1 – L’environnement institutionnel	177
2 – Les infrastructures	178
3 – La stabilité macroéconomique	178
4 – Le système de santé et le système éducatif de base	178
5 – L’enseignement supérieur et la formation professionnelle	178
6 – Le fonctionnement efficient des marchés de produits et de services	179
7 – L’efficience et la flexibilité du marché du travail	179
8 – Marchés financiers sophistiqués	179
9 – L’agilité technologique	179
10 – Taille du marché	180
11 – Organisation intra et interentreprises dense et élaborée	180
12 – L’innovation	180
<u>3. Efficience du secteur bancaire</u>	<u>181</u>
<i>3.1. L’efficience bancaire : concepts et déterminants</i>	<i>181</i>
<i>* Définition de l’efficience</i>	<i>182</i>
g. L’efficience coût	182
h. L’efficience de coût d’échelle	183

i. L'efficience d'envergure	184
j. Efficience revenu	185
k. L'efficience de profit	186
l. L'efficience X	186
<i>3.2. Les déterminants de l'efficience</i>	<i>190</i>
*Les structures de régulations et d'organisations	190
*La taille et la technologie	191
<i>3.3. Les modèles de mesure de l'efficience</i>	<i>192</i>
* <i>Les méthodes de mesures de l'approche non paramétrique</i>	<i>193</i>
<u>c.</u> Data Envelopment Analysis (DEA)	193
<u>d.</u> La Free Disposal Hull (FDH)	194
* <i>les méthodes de mesures de l'approche paramétrique</i>	<i>195</i>
a. Distribution Free Approach (DFA)	196
b. Thick Frontier Approach (TFA)	199
c. Stochastic Frontier Approach (SFA)	200
<i>3.4. Les 10 principaux obstacles à la compétitivité</i>	<i>201</i>
1. Pénuries de compétences	201
11.Obstacles à l'accès aux marchés mondiaux	201
12.Productivité inadéquate de la main-d'œuvre	202
13.Planification inadéquate de l'infrastructure publique	202
14.Complexité et structure du régime fiscal	202
15.Piètre rendement sur le plan de l'innovation	202

16.Stratégies déficientes qui nuisent à la réussite commerciale dans de nouveaux marchés	203
17.Obstacles au commerce intérieur	203
18.Stratégies non concurrentielles en matière de voyage et de tourisme	203
19.Manque d'accès au capital	203
Conclusion	204
Chapitre 03 : Appréciation de la compétitivité dans les différentes banques algériennes	205
Introduction	206
<u>1. L'intérêt du choix des banques retenues</u>	<u>206</u>
<u>2. Présentation des deux banques retenues</u>	<u>209</u>
<i>* NATIXIS BANQUE</i>	<i>209</i>
a. Présentation de la banque	209
b. Réseau Natixis	209
c. Les valeurs Natixis	210
d. Natixis en chiffre	210
e. Les produits et services	211
<i>*LE CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE</i>	<i>211</i>
a. Présentation de la banque	212
b. Activités	213
c. Activités internationales	214
d. Effectif	214

<u>3. L'élaboration du questionnaire</u>	<u>215</u>
*Elaboration du questionnaire	216
*Pré-test du questionnaire	216
*Collecte des données	217
<u>4. Interprétation des résultats</u>	<u>218</u>
Conclusion	230
CONCLUSION	231
BIBLIOGRAPHIE	237
ANNEXE	244