

Eléments de réflexion pour des relations efficaces banque-entreprise en Algérie.

Elements of reflection for efficient bank-company relations in Algeria

Dr. Godih Djamel Torqui *

Maître de conférences - Université A.IBN. BADIS –MOSTAGANEM.

Résumé :

Les relations banque-entreprise revêtent une importance d'autant plus grande qu'elles mettent en présence deux partenaires d'un poids économique non négligeable. Les banques sont au cœur de l'économie. Parce qu'elle en est un acteur incontournable, une banque doit évoluer au même rythme que l'économie qu'elle accompagne. Parce qu'elle est le partenaire crucial des entreprises, elle doit suivre l'évolution de sa clientèle pour satisfaire l'ensemble de ces besoins. A l'heure de la mondialisation des économies et des marchés de capitaux, la banque apparaît comme le moteur de ce phénomène et doit, avant tout les autres acteurs, savoir s'adapter pour offrir des prestations répondant aux objectifs d'une économie de plus en plus mouvementée

Dans le cadre des mesures de libéralisation en cours de l'économie nationale ; il s'agit pour la banque algérienne de soutenir la relance économique. Mais cela ne peut se faire que par une autre vision des entreprises et un autre type de relations que celles qui ont prévalu jusqu'à maintenant.

L'objectif principal de notre article est de mettre en relief la relation banque-entreprise en Algérie qui favorise l'émergence d'une croissance durable.

Mots clés : Stratégie- Efficience – Management- Produits financiers- Marché financier--Dialogue banque-entreprise-Recommandations.

Abstract:

The relationship between the Bank-enterprise is so important that those two partners are in the same economical weight. Banks are at the heart of the economy because they are essentials actors, the bank should progress the same way with economy because it is the crucial partner of enterprises, and it must follow the evolution of its customers to satisfy all those needs. At the time of the global nation of economy and markets of capitals the bank appears as a motor of this phenomenon, before all the actors know how to adapt in order to offer benefits answering to objectives of a more and more eventful economy.

As part of the ongoing liberalization of the national economy; it is for the Algerian bank to support economic recovery. But this can be done through a new vision of business and a different type of relationship than those that have prevailed until now.

The main objective of our article is to put into account the bank-enterprise relationship which promotes the emergence of sustainable growth.

Key words: Strategy-Efficiency-Management-FinancialProducts-FinancialMarket-Bank -Company Dialogue-Recommendations.

Jel classification : G 30, G 21

Received: 25/12/2015

Revised: 30/08/2017

Accepted: 06/09/2017

* E-mail : godihdjamel@hotmail.fr

Online publication date: 07/10/2017

INTRODUCTION

La relation banque –entreprise en économie de marché revêt trois grandes dimensions. Il s'agit en l'occurrence :

De la dimension stratégique :

En effet, la banque étant elle même une entreprise, ses activités doivent reposer sur une stratégie. Pour s'en donner une, la banque procède en la matière comme n'importe quelle entreprise. Elle réalise ou commande des études prospectives de manière régulière. L'exploitation et l'interprétation de ces études font partie d'une activité spécifique plus large : La veille stratégique. Elle se soumet à des diagnostics stratégiques destinés à déterminer et évaluer son positionnement notamment par l'analyse de la concurrence, l'analyse du portefeuille (d'activités et clients), l'appréciation de la qualité managériale des dirigeants et cadres en premier. La mission d'une entreprise se définit comme une ambition de long terme, souvent exprimée de manière enthousiasmante. Elle recouvre des aspirations, des valeurs et des objectifs et devait donner du sens à l'ensemble des salariés, à leur action quotidienne¹. La banque procède également à des diagnostics financiers. Sur la base de ces différentes études qui peuvent être complétées par des diagnostics opérationnels ciblés, la banque ajuste sa stratégie et la transcrit en options.

De la dimension organisationnelle de la relation banque-entreprise :

Dans les pays qui sont pleinement et de longue date établis dans l'économie de marché, les banques sont organisées pour s'assurer avec les agents économiques des relations étroites, permanentes et multiformes²

De la dimension opérationnelle de la relation banque-entreprise :

Sur le plan opérationnel, la relation de la banque à l'entreprise est cadrée par quatre préoccupations majeures. Il s'agit grosso-modo de ce qui suit :

- Réduire le coût de l'intermédiation bancaire pour en accroître le rendement ;
- Diversifier les revenus de la banque à des rubriques autres que le profit bancaire dégagé par l'intermédiation ;
- Veiller à la santé du portefeuille client,
- Maitriser le risque signature de la banque

Dans ce cadre les relations banque-entreprise font l'objet de multiples analyses, réactions et discours. Ces relations revêtent une importance d'autant plus grande qu'elles mettent en présence deux partenaires d'un poids économique non négligeable.

Dans les systèmes financiers les plus avancés, l'intermédiation bancaire et les marchés de titres coexistent. De plus, les banques ont un avantage comparatif lorsqu'il s'agit de procurer des liquidités à bas coût, tandis que les marchés financiers fonctionnent mieux lorsqu'ils sont soutenus par un système bancaire solide. Même si la désintermédiation en Occident va probablement se poursuivre, les banques continueront à jouer un rôle important sur les marchés financiers, mais sous une nouvelle forme. Les banques restent des institutions de première importance pour drainer l'épargne. Elles sont aussi des acteurs essentiels du système de paiement. Elles ont pour habitude d'effectuer des analyses de crédit et sont la principale source d'information sur les PME. Les banques sont des fournisseurs de liquidités, offrant des lignes de crédit de substitution aux acteurs des marchés financiers. D'une façon générale les banques en Occident ont élargi le champ des activités bancaires grâce à la technologie et à la déréglementation. Les banques ont participé à l'élaboration de nouveaux produits, comme la création et la gestion d'actifs titrisés et de produit dérivés et elles ont amélioré leur efficacité dans la distribution des produits traditionnels. Certaines banques sont en train de se spécialiser dans les

domaines où elles ont un avantage comparatif clair comme les services bancaires d'investissement, la gestion du patrimoine, le conseil en fusions et acquisitions et le rôle de courtier pour les fonds spéculatifs. Ainsi, globalement l'industrie bancaire a maintenu sa position dominante dans l'ensemble du système financier, mais en créant des liens avec les marchés financiers. De plus, lors des crises financières, les banques continueront à agir comme prêteur intermédiaire de dernier recours, dernier rempart entre un effondrement financier systémique et l'intervention des banques centrales. Entre 2007 et 2008, le monde a vu la pire des crises financières depuis la grande dépression des années 30. Un système financier caractérisé par une prise de risque excessive et une utilisation démesurée du levier a conduit à un manque de liquidité dans le système Occidental. Des banques se sont effondrées et la confiance a disparu ³

Au final, quelle que soit sa taille, toute entreprise à recours à un établissement de crédit, que ce soit pour administrer les flux financiers qu'engendrent les transactions commerciales avec ses partenaires, pour gérer les différents instruments de paiement nécessaires à tout échange ou pour financer sa croissance.

Loin de constituer une sphère éthérée et désincarnée, coupée de l'économie réelle ; la finance et la banque plongent leurs racines au plus profond des économies, des sociétés et des cultures constituant les territoires du monde ⁴

L'Algérie s'est orientée vers l'économie de marché. En fait, le passage d'une économie d'endettement, une économie où les entreprises sont financées essentiellement par le crédit, à une économie de marché où le marché des capitaux joue un rôle principal dans la croissance, implique à notre sens une réforme globale du schéma de financement de l'économie nationale. La restructuration du système bancaire est à situer dans un plan de réforme d'ensemble qui intégrerait, outre le cadre dans lequel les banques évoluent, l'administration économique de l'Etat, le trésor, la banque d'Algérie et le marché financier. En l'absence d'un véritable plan de réforme d'ensemble coordonné, la restructuration du système bancaire risque d'être illusoire. De même, la lente évolution de la sphère réelle, l'insuffisance de l'offre bancaire ont fragilisé les relations banque-entreprise et n'ont pas favorisé leur synergie indispensable à la croissance économique en Algérie. Notre réflexion dans ce cadre, a trait aux défis que représentent les relations entre la banque et l'entreprise en Algérie. Ces relations comme nous l'avons souligné revêtent une importance d'autant plus grande qu'elles mettent en présence deux partenaires d'un poids économique non négligeable, d'autant plus que la banque, par sa contribution au financement de l'entreprise occupe une place centrale.

70% de nos revenus provenant de la rente pétrolière financent les importations et près de 45% de la masse monétaire est dans les circuits du commerce informel et par conséquent échappe à nos banques. Elles sont censées s'adapter avec les outils du management bancaire moderne. Il semble désormais établi que si le financement via les banques publiques n'évolue pas, on peut craindre la grande crise sociale et économique du pays, sachant que 90% de crédits relèvent des banques publiques. Il y a lieu de s'interroger sur les principales raisons ayant conduit à cette situation de non performance dans le cadre des relations entre la banque et l'entreprise en Algérie.

PROBLEMATIQUE

Une question centrale est au cœur de notre problématique

-Comment dans le nouveau contexte qui caractérise actuellement l'économie algérienne, favoriser cette synergie banque-entreprise et la rendre profitable pour les deux acteurs et favoriser ainsi l'émergence d'une croissance durable ?

Pour résoudre cette problématique, nous avons émis l'hypothèse suivante :

HYPOTHESE

Il s'agit pour la banque de soutenir la relance économique. Aussi, les relations entre la banque et les entreprises en Algérie doivent se traduire concrètement par une stratégie. La banque doit être

compétente pour prendre en charge un projet dès sa conception initiale, l'étude de sa faisabilité jusqu'à maturation et son suivi permanent pour assurer sa pérennité. Les entrepreneurs doivent comprendre que le rôle d'une banque est d'être son conseil et son partenaire dans tous les domaines de son activité.

LES OBJECTIFS

-Le premier objectif de notre article est de mettre en lumière la relation banque-entreprise tout en mettant en relief la dimension stratégique de cette relation.

-Le deuxième objectif est de démontrer que la construction de l'économie de marché et la mutation de l'économie capitaliste dans laquelle s'insère l'économie algérienne dictent aux entreprises et aux banques de faire prévaloir la culture afférente à la gestion stratégique et aux relations banque-entreprise qui revêtent une importance d'autant plus grande qu'elles mettent en présence deux acteurs incontournables dans le domaine économique. Toutefois, cette culture ne saurait être effective si certains paramètres ne sont pas mis en place, entre autres : la levée des contraintes managériales liées aux banques, la dépénalisation de l'acte de gestion, la nécessité d'un marché financier performant, le développement des instruments financiers, la nécessité d'un dialogue banque-entreprise et le développement des stratégies relationnelles entre la banque et l'entreprise.

Nous tenterons donc à travers notre modeste contribution dans le cadre de cet article de déterminer les principales pistes de réflexion pour une dynamique accrue des relations banque-entreprise en particulier et pour le renouveau du système financier en général en Algérie, et ce, dans les différents points ci-dessous.

1 : LES CONTRAINTES MANAGERIALES LIEES AUX BANQUES

De la banque administrée d'hier à la banque autonome d'aujourd'hui, la rupture doit nécessairement et définitivement se produire sur tous les plans et notamment au niveau des mentalités. L'économie de marché, ce n'est pas seulement une organisation socio-économique, c'est aussi un état d'esprit et une culture. L'enjeu est de taille, car l'activité bancaire revêt une dimension stratégique. Les contraintes rencontrées dans ce domaine sont de plusieurs ordres.

1.1 : Le déficit managérial

Le déficit chronique de management de la majorité des banques et des entreprises se manifeste à travers un ensemble de pratiques, dont nous énumérons, ci-après, les principales :

- Absence de délégation de pouvoir et de synergie entre les différents organes de gestion de l'entreprise ;
- Incapacité à maîtriser les mutations de l'entreprise et son environnement ;
- Démotivation croissante des personnels et tendance à la destruction de potentiels de compétence ;
- Absence d'initiatives stratégiques dans la prise en charge des contraintes, et dysfonctionnement de l'entreprise ;
- Prédominance de la culture du conflit sur la culture de la coopération entre les différents partenaires de l'entreprise ;
- Prédominance des pratiques informelles de gestion et de communication, sur l'investissement dans la systématisation des structures, les procédures, les valeurs culturelles du travail et de la production.

1.2 : Le manque de formation

Dans le cadre de la future adhésion de l'Algérie à l'OMC et eu égard à l'accord d'association avec l'Union Européenne, les banques algériennes, pour faire face à la concurrence mondiale doivent se former dans les différentes techniques afférentes aux nouvelles "technologies bancaires mondiales". On peut citer par exemple, les formations dans les domaines suivants :

- La communication financière et bancaire ; les techniques du commerce international ;
- Les techniques de financement des investissements ; le système d'information ;
- La gestion des risques ; l'informatique ;
- Les ressources humaines et le marketing ;
- L'évaluation des projets ; l'analyse financière des grands projets d'investissements, ...etc.,
- L'audit bancaire.

Et intégrer les concepts qui sont légion en Occident :-

- La gestion des compétences ;
- La bonne gouvernance ;
- Le développement durable, ...etc.

1.3 : Les banques comme unique moyen de financement

En Algérie, le financement des entreprises se fait quasiment par le biais des crédits bancaires, ce qui constitue un frein pour la prise en charge de tous les projets. Le crédit bancaire ayant des limites qui sont fixées à travers entre autres, les ratios de solvabilité, de liquidité et de division des risques, il est clair que les banques algériennes ne pourront supporter seules le financement de l'économie.

2 : NECESSITE D'UN MARCHÉ FINANCIER PERFORMANT

Une économie moderne, puissante, performante et compétitive ne peut exister sans un système bancaire et financier moderne, puissant, performant et ouvert. L'un ne va pas sans l'autre. Les pays développés nous offrent le meilleur exemple de cette parfaite osmose⁵

2.1 : La bourse des valeurs mobilières.

La bourse constitue un site économique et financier important pour jouer un véritable rôle dans le passage de l'économie d'endettement vers une économie régulée par le marché ⁶. Les opérations boursières en Algérie peinent à décoller et à jouer le rôle qui leur incombe. Une économie de marché, au fur et à mesure que le développement économique s'approfondisse, la place boursière prend de l'ampleur. Le rôle économique d'une place boursière est important. En plus de permettre le financement du développement des entreprises, une bonne place boursière constitue un lieu où s'évalue la qualité managériale des entreprises et la vigueur macroéconomique du pays. Lorsque la tendance boursière de l'indice général est à la hausse, ceci signifie que les investisseurs ont confiance dans cette économie. Ils sont aptes à prendre des risques, à financer l'innovation, l'économie de la connaissance et les moteurs de la croissance de demain. Une baisse régulière des cours des actions indique que les entreprises boudent le pays. La bourse est une nécessité où on peut lire les perspectives économiques du pays. Les décideurs publics peuvent ajuster leurs politiques macroéconomiques à partir des indications boursières. Il en est de même pour le management d'une entreprise. Les cours des entreprises bien gérées s'améliorent. Ceux des firmes mal appréciées par la communauté des affaires se détériorent. Bien souvent, les managers ajustent leur management interne en fonction des réponses de la place boursière. Aussi, la bourse constitue un instrument en plus à la disposition de l'encadrement pour piloter l'entreprise. Un pays qui ne développe pas suffisamment sa place boursière se prive d'un formidable outil de renationalisation macroéconomique et d'amélioration de la compétitivité des entreprises. En l'absence d'une bourse dynamique, les décideurs font référence dès fois à leur intuition. Lorsqu'on ignore les outils de pilotage macroéconomique et managériaux, il est difficile de prouver qu'on est dans l'erreur. Le marché financier a connu au cours des dernières années un développement

particulièrement important en Occident. L'essor des principales bourses a facilité l'accès aux capitaux dont les entreprises industrielles et commerciales ont eu besoin pour investir⁷

L'Algérie a besoin d'ériger une place boursière qui finance l'économie productive. Le marché financier dans sa configuration actuelle ne s'adresse à travers son compartiment obligataire qu'aux grandes entreprises. Les petites et moyennes entreprises, en l'absence d'une instrumentation appropriée qui leur est dédiée, ne disposent pas de beaucoup d'alternatives pour mobiliser les financements nécessaires à leur création ou développement. Et pourtant les PME sont les vecteurs de la croissance en termes d'emploi, de valeur ajoutée. Le management est l'arme la plus redoutable et la plus efficace que les nations modernes utilisent et creuse leur suprématie économique et technologique sur le reste⁸

2.2 : Peut-on développer le marché boursier en Algérie ?

Il ya évidemment beaucoup de choses à faire et à encourager pour développer nos marchés financiers. Il s'agit d'un travail de fond et de longue haleine, mais les résultats seront perceptibles très rapidement si on enclenche une dynamique de mouvement et si on est animé d'une volonté à la hauteur des enjeux en question pour l'avenir de notre économie.

La bourse est un moyen de lever et renforcer ses fonds propres. Une entreprise en forte croissance a besoin de fonds propres et ne peut financer sa croissance uniquement par dette bancaire. Les banques peuvent refuser de s'engager si le niveau d'endettement est trop élevé. Ensuite, parce que les entreprises ne doivent pas être trop endettée : l'entreprise devient trop vulnérable et les actionnaires risquent de tout perdre en cas de difficulté conjoncturelle. Il ya un équilibre entre les fonds propres et la dette qu'il est sain de respecter. Evidemment, en termes d'ouverture du capital, le premier pas est toujours difficile à faire. Il peut y avoir des appréhensions et des barrières psychologiques à surmonter. La gouvernance d'entreprise fournit les outils pour surmonter ces appréhensions. Cela permet de distinguer le rôle des droits et obligations entre ceux qui sont propriétaire de l'entreprise et ceux qui sont gestionnaires. Cela permet de mettre en place les processus et mécanismes qui permettent le partage de la propriété de l'entreprise. Pour l'économie, les effets sont multiples. D'abord, cela permet de diriger l'épargne vers là ou elle est utile : les entreprises. Ensuite, le développement de l'économie a besoin d'entreprises qui ont des perspectives et visions de développement durable. Enfin, les obligations de bonne gouvernance et de transparences associées à la cotation en Bourse sont un des moyens qui nous permettra de migrer vers plus d'économie formelle notamment dans les secteurs importants.

Développer nos marchés financiers tout comme le développement de notre économie est un travail de fond et de longue haleine. Mais les résultats peuvent être perceptibles dès lors que l'on instaure une dynamique de mouvement et si on est animé d'une volonté à la hauteur des enjeux que cela représente. Les enjeux sont considérables pour le pays, aucune stratégie économique, quelque soit la volonté politique affichée par les pouvoirs publics, ne peut réussir sans l'apport conséquents des entreprises⁹

2.3 : Le rôle des banques dans les opérations financières

Le rôle des banques dans les opérations financières est très important :

Elles sont les conseillers éclairés et écoutés des émetteurs et épargnants

-Vis-à-vis des émetteurs, les banques précisent avec les sociétés les plans de financement qui leur sont proposés ; elles orientent leurs clients vers tel type d'opération adaptée à leurs besoins. Elles mettent au point la formule retenue.

-Vis-à-vis des épargnants : transmissions d'informations, centralisations et diffusions de renseignements économiques ou boursiers, suggestions de placement sont les principales formes du rôle de conseiller tenu par les banques

-Les banques sont également des intermédiaires entre l'offre et la demande de capitaux à long terme

-Intermédiaires naturels entre offre et la demande de capitaux à long terme, les banques ont un rôle important à jouer sur le marché financier, dans le placement et l'émission de valeurs mobilières et pendant la durée de la vie des titres ; c'est par elles que se nouent les rapports entre émetteurs et épargnants. A cet effet, les banques ont constitué des services spécialisés dont l'importance et l'appellation varient selon les établissements : affaires financières, services des titres et services de la bourse en Occident. Nous avons un système financier à 90% public qui consacre l'essentiel de ses activités à l'importation et un volume important de ses crédits à financer les entreprises publiques déstructurées qui n'ont aucune chance d'améliorer leur efficacité et de rembourser leurs crédits ¹⁰

3 : LE ROLE DES INSTRUMENTS FINANCIERS.

3.1 : Des instruments financiers sans marché

Beaucoup de pays qui étaient dans la situation de l'Algérie et qui ont entamé les réformes économiques à la même période offrent aujourd'hui aux agents économiques une instrumentation et des mécanismes financiers adaptés aux signaux du marché. Qu'ils s'agissent de PME ou de grandes entreprises, les demandes encadrées par des mécanismes qui donnent la pleine mesure à l'économie de marché. Il en est ainsi du leasing, du capital investissement, de la titrisation, des fonds d'investissements, des fonds de garanties, de la bourse des organismes de placements de valeurs etc. Tous ces produits en vogue dans la plupart des pays convertis à l'économie de marché ont été initiés pour certains dans un contexte de crise et pour d'autres dans un contexte d'aisance financière.

Dans les deux situations, ils ont permis au marché de se développer et de négocier la contrainte du financement qui conduit au blocage de la mécanique lourde de l'économie. Satisfaire les besoins ne suffit pas, il faut en susciter d'autres pour faire marcher l'économie et croître sans cesse. Aussi, avec la mondialisation, les techniques financières se sont standardisées. Notre pays a suivi le mouvement de manière administrative avec la volonté de mettre à la disposition du marché les techniques de financement les plus répandues et faciles à maîtriser par les prescripteurs. Mais ces nouveaux mécanismes de financement restent portés uniquement par les textes législatifs. Ils ne sont pas encore opérationnels pour différentes raisons. Certains dispositifs ont été introduits dans notre législation depuis deux décennies sans aucune déclinaison sur le terrain. D'autres ont été défendus et soutenus bec et ongles par leurs initiateurs sous le sceau de l'urgence parce qu'il apportait la bonne réponse aux problèmes qui sont posés, simplement, ils ne sont pas opérationnels à ce jour. Cette boulimie des mécanismes de financement n'a pas fait prospérer l'activité économique qui reste dépendante du seul marché du crédit et on se retrouve aujourd'hui avec des dispositifs inexploités qui ont fait leur preuve dans des contextes similaires.

Aussi, on se retrouve dans le domaine de la finance avec des textes de lois sans prise sur la réalité, soit parce que cette dernière n'est pas assez mouvante pour les faire prospérer soit que la règle juridique, c'est-à-dire l'instrument ou le produit sont simplement projetés dans un futur incertain. Dans les deux cas, on aboutit au même résultat. Le factoring par exemple prévu par le code de commerce n'a toujours pas trouvé forme pour venir au secours des entreprises qui sont dans une impasse de trésorerie en raison des longs délais de paiement qu'elles subissent et les contraintes liées au recouvrement des créances. La plupart des textes pris en matière financière ont certes innové en introduisant de nouvelles techniques, mais souvent ces techniques qui sont utilisés ailleurs ne trouvent pas dans notre pays un point d'appui pour se diffuser dans l'économie. Ce qui pose le problème de l'adaptation de ces règles au contexte local et l'environnement juridique national qui n'est toujours pas permissif parce que les relations entre opérateurs ne sont pas normées. Aussi, dans ce cadre la banque algérienne à un rôle important à jouer. Les banques et autres institutions financières font que les marchés financiers fonctionnent. Sans elles, les marchés financiers ne seraient pas capables de transférer les fonds des agents qui épargnent vers ceux qui ont des projets d'investissement. Par conséquent, leurs effets sur l'ensemble de l'économie sont importants¹¹

3.2 : Les produits de placement.

Les banques algériennes pour accroître l'offre de crédit n'ont pas étendue aux produits de placement. En fait deux produits offerts au public depuis des lustres en dehors du livret d'épargne, les dépôts à terme et les bons de caisse ? C'est dire qu'en l'absence d'autres opportunités pour faire travailler son argent ; les deux produits classiques ont encore de beaux jours devant eux. Les produits de substitution ne sont pas encore façonnés par les banques. En fait, les excédents de liquidités du système bancaire ne prédisposent pas les banques pour l'instant à développer des stratégies marketing pour capter les ressources additionnelles.

La gestion collective des placements avec OPCM (organisme de placement collectif) en valeurs mobilières n'a pas prospéré à ce jour en raison de l'inefficacité du marché financier qui semble privilégier à chaque émission obligataire les investisseurs institutionnels. Il est connu que lorsque les placements à court terme génèrent des rendements bas, les investisseurs préfèrent s'orienter vers les actions ou obligations en raison de l'attractivité de taux sur une longue période. Mais pour arriver à booster de telles formules de placements, il faut multiplier les sociétés de gestion de placement collectif et mettre sur le marché une large gamme d'instruments adaptés aux différentes catégories d'épargnants afin que chacun puisse orienter son investissement en fonction de ses goûts. Une politique de placement devient un des axes de la modernisation du système bancaire algérien. Au cours des années 80, le marché financier français a connu un essor caractérisé par la forte progression des émissions de valeurs mobilières et du volume des transactions boursières, et par la création de nouveaux produits financiers offerts aux investisseurs. Actuellement, les marchés financiers perdent leur caractère national. Ainsi, est née le 22 septembre 2000 Euronext, véritable bourse paneuropéenne transnationales, résultant de la fusion entre les bourses d'Amsterdam, Bruxelles et Paris¹²

3.3 : Développement des moyens de paiement modernes et augmentations du nombre d'agences bancaires.

Parmi les mesures fondamentales qu'il faut prendre, c'est la mise en place des moyens de paiement modernes ayant pour support les technologies de l'information et de la communication. Le besoin de l'utilisation de ces moyens de paiement modernes : internet, cartes de crédit... se font ressentir à la faveur de l'accroissement des transactions commerciales à l'intérieur comme à l'extérieur. Le nombre d'agences bancaires doit également être revu à la hausse, car avec 1650 agences sur un territoire aussi vaste que le nôtre, il devient difficile de bancariser toutes les liquidités qui circulent en Algérie. Aussi, il est nécessaire à notre sens, que la réforme bancaire doit inclure dans son programme une augmentation substantielle du nombre d'agences. La réforme du système bancaire national est étroitement liée à la transformation de l'environnement dans lequel il évolue et plus particulièrement au redéploiement de l'administration économique de l'Etat qui doit se réformer pour accompagner la transition vers l'économie de marché et soutenir l'entreprise dans la production de richesses¹³

4 : DEPENALISATION DE L'ACTE DE GESTION

La dépenalisation de l'acte de gestion se pose avec acuité. Elle tient particulièrement à cœur les banquiers qui se retrouvent entre le marteau et l'enclume, car d'un côté sous la pression de devoir accorder plus de crédit aux entreprises conformément au souhait des pouvoirs publics et de l'autre dans la crainte d'être accusé de dilapidation de ressources publiques en cas de défaut de remboursements de ses clients. Devant cette appréhension, les banquiers considèrent que la meilleure manière de se protéger contre les éventuels risques et de se conformer strictement à la réglementation et aux procédures internes bancaires. Une recherche de la conformité qui peut créer des lenteurs et des difficultés pour l'entreprise d'obtenir des crédits. Aussi l'acte de gestion soit dépenalisé pour laisser au banquier plus de liberté dans sa relation avec l'entreprise. Cependant, pour pouvoir juger une affaire de gestion, il faut que le magistrat ait une notion en la matière. Sont-ils formés dans le domaine en question ? Pour résoudre ce problème, il ya une nécessité à former les magistrats dans la gestion des entreprises afin qu'ils puissent y voir plus clair, se prononcer équitablement et ne pas causer des préjudices aux gestionnaires, ni les

effrayer, eux qui ont la connaissance du terrain. Il s'agit donc d'une affaire de spécialisation. Toutefois, l'acte de gestion à notre sens ne peut pas être dépenalisé totalement. S'il y a faute intentionnelle et infraction du gestionnaire avec intention de nuire. Il est normal dans ce cas qu'il soit pénalisé.

L'acte de gestion n'étant pas toujours pas dépenalisé dans notre pays, le risque pour un dirigeant d'une banque d'être incarcéré des suites d'une suite d'une décision managériale qualifiée d'acte de mauvaise gestion par un tribunal est en effet bien réel¹⁴. Aussi, tout un arsenal législatif et réglementaire anachronique hérité de l'ère socialiste existe à cet effet et la présomption de culpabilité l'emporte bien souvent sur la présomption d'innocence chaque fois qu'un banquier est mis en cause.

Tétanisés par la saga des procès intentés à leurs collègues, les gestionnaires des banques publiques préfèrent adopter une démarche prudente plutôt que de prendre un quelconque risque qui pourrait bien se retourner contre eux. Une attitude confortable qui sied à ces gestionnaires qui demeurent des employés du secteur public ne percevant aucune gratification supplémentaire, quand bien même, le risque qu'ils ont pris aurait généré de substantiels profits à la banque qui les emploie. En faire le moins possible en matière de prise de risque, constitue dans ce cas l'attitude la plus sage et le drame pour nos banques publiques serait de voir cette attitude défaitiste et passéiste se généraliser à l'ensemble des cadres des banques publiques.

Le traitement des fautes de gestion sous l'angle du droit civil plutôt que du droit pénal doit être de mise, car les banques publiques algériennes étant régies par le code de commerce qui place les actes de gestion des dirigeants de sociétés par actions sous le régime de la responsabilité civile, les banques publiques algériennes étant des sociétés par action, seuls les détournements et les abus de biens sociaux sont passibles de poursuites pénales lorsqu'ils sont portés à la connaissance du procureur. Le code de commerce interdit à tout organe que ceux qui sont habilités (PDG, conseil d'administration, assemblée générale des actionnaires et commissaire aux comptes) de s'immiscer dans la gestion courante de la société ou d'effectuer les contrôles. Seuls ces organes sont habilités à qualifier une erreur ou une faute de gestion et à saisir la justice en cas de malversation d'un ou plusieurs gestionnaires de l'entreprise. Aussi, la coexistence de deux législations, le code de commerce et le code pénal peuvent permettre à ceux qui ont le pouvoir d'affliger la sanction de leurs choix. Les dirigeants des entreprises publiques économiques mais encore plus ceux des banques dont la fonction consiste à prendre des risques sont tétanisés par cette épée de Damoclès, le code pénal en l'occurrence. Dans ce cadre, hormis les malversations dûment constatées par les commissaires aux comptes que le code de commerce soumet au traitement judiciaire, tous les autres actes de gestion ne devraient en principe relever que de la compétence des organes de gestion habilités CA, CAC, AG). Ne devront être opposés aux erreurs de gestion que des sanctions administratives, le pénal étant laissé aux seules affaires criminelles (détournement, corruption, abus de biens sociaux) portées à la connaissance du procureur de la république par le commissaire aux comptes de l'entreprise ou de la banque concernée. Il est à constater toutefois, que les pouvoirs publics se sont engagés dernièrement à dépenaliser l'acte de gestion.

5 : QUELS OUTILS DE FINANCEMENT POUR LES PME ?

Avec le crédit bancaire et les fonds propres comme quasiment seuls instruments de financement disponibles, les PME nationales n'ont pas vraiment le choix, même si depuis ces dernières années de nouveaux outils de financement comme le leasing sont venus apporter une petite bouffée d'oxygène, visiblement pas assez suffisante. Lors des différents forums, les chefs d'entreprises n'ont pas manqué de souligner le problème de l'accès au financement comme l'une des contraintes majeures accusant les banques d'avoir des liquidités qu'elles préfèrent utiliser pour financer les activités d'importation considérés comme plus rentables et moins risqués.

Pendant longtemps, l'idée d'une banque dédiée aux PME, perçue comme la panacée a été avancée sans pour autant voir le jour. Mais le fait qu'il n'y ait pas de banque spécialisée dans la PME ne signifie pas que les banquiers doivent être limités dans leur soutien aux entreprises uniquement

au financement. Il ya quelque chose à apporter aux PME, à la périphérie du financement comme le conseil et l'expertise en matière d'étude de projets par exemple, afin de rendre leurs dossiers bancables et donc éligibles aux financements bancaires.

Pourquoi ne pas mettre en place une caisse mutualiste ? Elle serait plus profitable qu'une banque des PME parce que cette caisse aurait des fonds publics et privés et à partir de là, il y aurait des représentants des entreprises dans les commissions de crédit et du coup les engagements accordés se feraient d'une manière plus responsable.

Les pouvoirs publics ont mis en place le FNI (fonds national d'investissement) doté de 150 milliards de DA qui sera suivi de 48 fonds régionaux, soit un fonds par wilaya. Ce fonds est présenté comme une réponse aux besoins en ressources financières de long terme des entreprises et un complément aux efforts des banques. Dans ce cadre, il financera les projets d'investissement public inscrits au budget de l'Etat, les opérations d'équipement public inscrites au budget de l'Etat, les projets d'investissements économiques et la mise à niveau du secteur public économique. Il pourra aussi être associé dans le cofinancement de projets du secteur public et ou économique, dans la participation au capital, en partenariat avec des entreprises publiques, des investissements étrangers, des investissements étrangers etc. Il est éligible à des prêts à taux réduits et à des avances du trésor public. Le fonds accordera donc beaucoup de place à l'investissement public, mais c'est la place du privé qui suscite des questions, ce fonds vise à financer le secteur public et à encourager les investissements directs étrangers et nationaux, mais on se demande quelle place sera réservée aux PME ?

Des ordonnances et des lois régissant le monde des affaires sont en effet, depuis ces dernières années, subitement remises en cause par de simples dispositions introduites dans les lois de finances annuelles et complémentaires, mettant en cause le devenir de milliers de PME qui avaient établi leurs business plans sur la base de la législation en vigueur. L'obligation de résultats étant la vertu cardinale des PME privées, il est bien évident que de telles pratiques ne sauraient donner confiance aux promoteurs qui engagent leur propre argent pour créer de nouvelles sociétés ou développer des investissements susceptibles d'améliorer les performances productives de leurs usines. On comprend pourquoi, le FCE a inscrit aux premiers rangs des revendications adressées au gouvernement algérien, la stabilité du droit des affaires durant au minimum cinq années¹⁵

6 : LES STRATEGIES RELATIONNELLES : UN IMPERATIF MAJEUR POUR LA BANQUE ET L'ENTREPRISE.

6.1 : Mieux connaître les contraintes de fonctionnement d'un établissement et son processus de décision

Beaucoup de cadres d'entreprises les ignorent et ou ne comprennent pas très bien les raisons du niveau des taux qui leur sont proposés. De même, ils ne connaissent pas le cadre réglementaire auquel les banques sont soumises et qui conditionne souvent leur offre. L'idée ici n'est pas de leur trouver des circonstances atténuantes mais, comme dans toute relation commerciale voulant évoluer vers des partenariats privilégiés, il faut comprendre les contraintes structurelles qui pèsent sur le processus de « production ». De leur côté, les banquiers devraient davantage expliquer au cours de la discussion la nature de ces contraintes.

6.2 : Mieux maîtriser le contenu des projets

Le banquier, lorsqu'il analyse un projet, va le faire selon un ensemble de critères quantitatifs et qualitatifs que le dirigeant d'entreprise doit connaître pour pouvoir y répondre. L'observation des dossiers de demande de financement de la part des petites structures, en particulier lors des phases de création, nous ont montré dans le cadre de notre expérience bancaire, une très grande pauvreté en la matière. Aussi, le banquier aura des difficultés d'évaluer correctement le risque qu'il va prendre. Le dirigeant d'entreprise doit s'organiser avec ses équipes pour produire de tels documents.

6.3 : Mieux appréhender les aspects humains et relationnels.

Parmi les critères qualitatifs faisant partie du processus de décision, nous pensons qu'il ne faut pas sous-estimer la dimension interindividuelle entre le dirigeant d'entreprise et le banquier. Nous avons constaté lors de notre modeste expérience bancaire que souvent, alors que les aspects quantitatifs et formels ne posent pas de problèmes, le comportement, l'attitude du dirigeant comme d'ailleurs celle du banquier en charge du dossier, aboutissent à des incompatibilités et à des décisions négatives. Tout autant que le projet, le porteur du projet doit être suffisamment convaincant pour augmenter ses chances d'obtenir un financement.

Le marketing relationnel connaît un engouement certain dans les entreprises de services en Occident depuis plusieurs années ; la banque prend aujourd'hui conscience de son importance pour fidéliser ses clients. La gestion de la relation client permet de répondre à toutes les questions posées¹⁶

7 : NECESSITE D'UN DIALOGUE BANQUE-ENTREPRISE.

Le climat des affaires en Algérie est difficile et l'environnement de l'entreprise est défavorable. Il y a autant de reproches à faire à l'environnement qu'il y en a à faire à l'entreprise de la part des institutions. Les entreprises reprochent aux banques de ne pas les aider, mais ces dernières reprochent à leur tour leur manque de transparence et la qualité des informations financières qu'elles fournissent. L'entreprise doit faire un effort de gouvernance en mettant en place la transparence en précisant les responsabilités et une stratégie de croissance.

Les critiques récurrentes et lancinantes adressées par la sphère réelle illustrent bien cette perception de nature conflictuelle.

Dans le contexte actuel de l'économie algérienne marqué par une ouverture de plus en plus grande, une concurrence exacerbée et un secteur bancaire sur lequel pèse encore le passé de l'économie administrée, l'avenir des entreprises dépend en grande partie de la possibilité qu'elles ont de financer efficacement leur activité d'exploitation et d'investissement. Les conditions dans lesquelles ces contraintes doivent être assumées sont perçues de façon différente, pour ne pas dire divergente par les entreprises auxquelles elles s'imposent et leurs partenaires les banques. Les critiques récurrentes et lancinantes adressées au secteur bancaire par la sphère réelle illustrent cette perception de nature conflictuelle. Les griefs nourris par les entreprises envers le système bancaire sont nombreux, ils portent sur divers aspects telles les conditions d'accès au crédit, le coût du crédit, les dysfonctionnements et les lourdeurs, voire les excès des banques et leur impact sur l'activité réelle. Les chefs d'entreprise ne comprennent pas que la disponibilité d'importantes liquidités au niveau des banques ne permet pas toujours l'octroi de crédits long. Les chefs d'entreprises, notamment de PME déplorent le fait que toutes les entreprises n'aient pas un égal accès à des financements adaptés à leur dimension, à leur activité ou à leur structure juridique. D'autres griefs sont formulés : les délais de traitement des dossiers long, l'ingénierie financière est quasi inexistante.

De l'autre côté, la communauté bancaire indique qu'il n'est pas juste que les difficultés de la sphère réelle ne sont que le produit d'une inadéquation du système bancaire. Cette divergence de perception découle de la situation de trop forte dépendance dans laquelle se trouvent les entreprises vis-à-vis de leurs banques, situation qui trouve son origine dans l'absence d'un véritable marché financier, de la faiblesse du crédit-bail, du capital investissement et d'autres instruments adaptés. Souvent insuffisamment dotées en fonds propres, les entreprises ne peuvent de ce fait se tourner que vers leurs banques pour trouver des solutions à leurs contraintes financières. Il est vrai également que le développement de la sphère réelle en Algérie reste tributaire de la réduction des entraves bureaucratiques à l'activité économique, de l'amélioration du climat des affaires. Il est vrai qu'après 20 ans d'application de réformes, le monde des affaires n'a pas encore fait sa mue. Les PME/PMI privées évoluent encore dans un cadre de propriété familiale et se caractérisent par une taille réduite atteignant rarement la taille critique. Le tissu économique privé est dans l'ensemble constitué de petites entreprises familiales fermées aux investissements extérieurs. Ce caractère familial des PME algériennes aggrave les contraintes

institutionnelles auxquelles elles sont confrontées. C'est une question déterminante car les réticences de nos PME à diluer leur capital et à s'astreindre aux exigences de publication des informations constituent une partie des raisons qui expliquent la faiblesse, voire l'absence d'un marché financier en Algérie.

Les stratégies échouent très souvent, non pas parce qu'elles sont infondées en soi, mais parce qu'elles ne sont pas accompagnées d'une communication suffisante, pas plus qu'elles ne sont déclinées en plans d'action opérationnels ni pilotées ¹⁷

8 : LA REGLEMENTATION BANCAIRE INTERNATIONALE.

Les autorités monétaires entendent mettre en œuvre un système de notation bancaire conforme aux standards internationaux Bale II et III.

L'intérêt de s'inscrire dans la démarche préconisée par la réglementation internationale notamment celle de Bale II et III à un intérêt interne au système bancaire algérien dans son ensemble puisque ses finalités sont à la fois d'éviter les défaillances d'établissement de par la survenance de risques non maîtrisés et de protéger le système financier algérien de tout effet systémique créé par une crise de confiance des clients ou des contreparties.

De plus partant du fait, que le système bancaire algérien ne pourra se développer en totale autarcie et de ce fait, n'est pas isolé du système international, il paraît opportun d'apporter le même gage de confiance aux éventuels investisseurs étrangers par la mise en œuvre des dispositifs proposés par les accords de Bale au sein des 3 piliers aux investisseurs étrangers via la notation de la qualité de la gestion des risques (pilier 1) validée par le régulateur bancaire (pilier 2) et communiqué (pilier 3) ¹⁸

Aussi, un système de notation bancaire conforme aux standards internationaux est nécessaire. L'objectif est de prévoir l'amélioration de l'évaluation, la gestion et la maîtrise des risques de crédit. La notation financière constitue pour les investisseurs un critère-clé dans l'estimation du risque. La notation financière représente aussi l'un des critères obligatoires pour les investisseurs institutionnels dont les statuts précisent un niveau de notation minimal pour leur investissement. Ainsi, dans une économie globale minée par les risques financiers, la notation financière devient un outil de régulation indispensable. Pour mémoire le nouveau cadre réglementaire oblige les banques et les établissements financiers à relever le capital minimum des banques de 2,5 milliards de DA à 10 milliards de DA, pour les établissements financiers 3 500.000. 000, 00 DA ¹⁹

Il est primordial pour les banques algériennes de s'organiser pour optimiser leurs relations avec les entreprises au travers de leurs stratégies d'approche globale. Il est à notre humble avis nécessaire que les institutions financières algériennes puissent améliorer leurs processus internes pour rentabiliser leurs opérations, notamment vis-à-vis des entreprises. Cela peut se manifester par la relation de confiance qu'ils sont en mesure d'établir avec leurs interlocuteurs, mais également par leur capacité à coordonner l'offre bancaire. Cela suppose l'existence de processus et d'une organisation leur permettant d'identifier les besoins de l'entreprise.

Toutefois, les échecs peuvent provenir des entreprises elles-mêmes. La relation avec le banquier doit tout autant retenir l'attention que celle avec des fournisseurs ou même des clients. Les entreprises en Algérie doivent construire un dispositif de gestion de la relation, afin de ne plus se trouver dès fois en situation d'infériorité en raison de l'asymétrie d'information et d'essayer de tirer profit d'une relation plus équilibrée.

L'existence d'un tel dispositif permet de définir les bases explicites de discussion et de négociation conduisant ainsi à professionnaliser la relation. Si les grandes entreprises en Algérie disposent de directions financières structurées capables de négocier avec les établissements financiers, il n'en va de même pour les PME. Dans ce cas, la relation est surtout interpersonnelle entre le dirigeant et son banquier. Nous avons constaté lors de notre expérience bancaire, que trop souvent le premier est en situation d'infériorité par manque de préparation à cette « confrontation » et il n'a pas tous les arguments pour convaincre le financeur de le suivre dans son projet. On peut mettre en avant ici la notion de « bancabilité » qui consiste à présenter les projets selon des normes et

avec un niveau d'information qui les rend acceptable par la banque. Nous pensons que le travail sur la bancabilité d'un dossier suppose une préparation en amont de sa présentation.

8.1-QUELQUES REGLEMENTS DU CONSEIL DE LA MONNAIE ET DU CREDIT (CMC) DE LA BANQUE D'ALGERIE EN MATIERE DE REGLES PRUDENTIELLES.

Depuis le 1 janvier 1992 (instruction N° 34-91 de la banque d'Algérie) du 14 novembre 1991 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers, la règle prudentielle que les dénominations Françaises appellent « Ratio Cooke » et anglo saxonne Capital Adequacy Ratio est devenue obligatoire.

L'application progressive de ce ratio aux banques et établissements financiers a été assurée selon des périodicités fixées par instructions de la banque d'Algérie.

L'actuel accord sur les fonds propres appelé Ratio Cooke-Bâle I, en tant que rapport entre les fonds propres et les risques pondérés, a permis d'harmoniser avec succès la réglementation des risques de crédit sur le plan international. En complément du Ratio Cooke, un nouveau ratio comme nous l'avons souligné a été mis en œuvre en 2007 en Europe et en 2008 en Algérie, il s'agit du ratio MC Donough. En Algérie, le règlement N°02-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers prévoit ces différents ratios. Aussi, et dans ce cadre, la Banque d'Algérie et la commission bancaire continuent de veiller à ce que toutes les banques réalisent des efforts requis pour l'amélioration durable de leur gestion des risques de crédits, notamment dans la perspective de la mise en œuvre de ces nouvelles règles prudentielles Bâle II en 2008²⁰

8.1.1 : Eléments principaux du règlement du conseil de la monnaie et du crédit (CMC) de la banque d'Algérie N° 02-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers.

- Le règlement dans son article 2 définit certains risques, notamment le risque de taux d'intérêt global, le risque de règlement, le risque marché, le risque opérationnel, le risque juridique.
- Les articles 3, 4, 5 et 6 mettent en relief le système de contrôle des opérations bancaires.

8.1.2 : Eléments principaux du règlement du conseil de la monnaie et du crédit (CMC) de la banque d'Algérie N° 02-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers.

- Le règlement dans son article 2 définit certains risques, notamment le risque de taux d'intérêt global, le risque de règlement, le risque marché, le risque opérationnel, le risque juridique.
- Les articles 3, 4, 5 et 6 mettent en relief le système de contrôle des opérations et des procédures internes.
- Les articles 16-33 mettent en évidence les systèmes de mesure des risques et des résultats.
- Les articles 34-39 mettent en exergue les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques.
- Les articles 40-47 expliquent le système d'information et de documentation.

8.1.3 : Règlement CMC N° 09-04 du 23 juillet 2009 portant plan de comptes bancaire et règles comptables applicables aux banques et aux établissements financiers.

Ce règlement a pour objet de fixer le plan de compte bancaire et les règles comptables applicables aux banques et aux établissements financiers en Algérie. Applicable, à partir du 1 janvier, ce règlement met en évidence la nomenclature de la comptabilité bancaire.

8.1.4 : Règlement CMC N° 08-04 du 23 décembre 2008 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie.

Ce règlement du conseil de la monnaie et du crédit (CMC) de la banque d'Algérie a pour objet de fixer le capital minimum que doivent libérer, à leur constitution les banques et établissements financiers exerçant en Algérie.

- L'article 2 du règlement stipule en ce sens :

Les banques et établissements financiers, constitués sous forme de société par actions de droit algérien, doivent disposer à leur constitution, d'un capital libéré en totalité et en numéraire au moins égal à :

- Dix milliards de dinars (10.000.000.000.DA)

- Trois milliards cinq cents millions de dinars (3.500.000.000.DA) pour les établissements financiers.

8.1.5 : Règlement CMC N° 09-05 du 18 octobre 2009 relatif à l'établissement et à la publication des états financiers des banques et des établissements financiers.

Ce règlement fixe les conditions d'établissement et de publication des états financiers. Il stipule entre autres :-

- Les états financiers doivent être préparés sur la base des principes comptables et des règles d'évaluation et de comptabilisation portant plan de comptes bancaires et règles comptables applicables aux banques et aux états financiers.

8.1.6 : Règlement CMC N° 04-03 du 4 mars 2004 relatif au système de garanties des dépôts bancaires.

Ce règlement stipule entre autres :-

- Article 2 : les banques ainsi que les succursales de banques étrangères sont tenues d'adhérer dans les conditions prévues par le règlement au système de garantie de dépôt.

- Article 6 : Le fonds de garantie des dépôts bancaires est géré par la société par actions dénommée « société de garantie des dépôts bancaires ». Les banques doivent souscrire au capital de la société de garantie des dépôts bancaires qui est réparti à parts égales entre elles.

- Article 7 : Les banques sont tenues de verser au fonds de garantie des dépôts bancaires, une prime annuelle calculée sur le montant global des dépôts en monnaie nationale enregistrée au 31 décembre de chaque année.

Nous constatons entre autres à travers ces différents règlements que la banque d'Algérie et la commission bancaire mettent en évidence les accords de Bâle.

8.1.7 : L'objectif du comité de Bâle

L'objectif du comité de Bâle est de faire converger les fonds propres économiques et réglementaires. Pour ce faire, la définition et l'évaluation des risques bancaires ont été améliorées. Le ratio de solvabilité, le ratio MC Donough qui constitue le pivot de la réglementation, est plus exhaustif.

Toutefois, la réglementation prudentielle risque d'influencer la gouvernance des entreprises, puisque celle-ci est étroitement dépendante des logiques financières notamment en Occident. En fait, la consolidation du secteur bancaire après les différentes crises financières ont fait naître la crainte d'une réduction de la participation des banques au financement des entreprises dans les pays développés²¹

Cependant, la réglementation prudentielle permet de limiter la probabilité de défaillance d'une banque, car la faillite bancaire est un événement fortement déstabilisant pour l'économie. Aussi, les accords de Bâle visent à améliorer la résistance du système bancaire et financier aux chocs. Un système bancaire et financier solide constitue un élément incontournable de la stabilité macro-économique.

En Algérie, les conséquences de la liquidation des banques El Khalifa et de la BCIA ont mis en évidence le manque de contrôle, le fait qu'elle ait touché les deux plus importantes banques du secteur privé, l'absence d'informations adéquates concernant ces deux banques ou leur tombée tardive, leur liquidation a conduit à une panique générale de leurs déposants d'une part et entamé d'une manière décisive et presque irréversible la confiance des clients sur les institutions financières bancaires privées qui ont retiré leurs dépôts de la plupart de celles-ci pour les placer, soit dans les banques publiques qui bénéficient d'un préjugé favorable d'être garanties par l'Etat, c'est-à-dire de leur remboursement par le trésor en cas de liquidation ou dans les banques étrangères réputées mieux gérées. Aussi, l'affaire Khalifa a dévoilé les failles dans la législation, elle a dévoilé les faiblesses des structures de supervision. Il ne s'agit pas là uniquement de la banque centrale, mais aussi de l'administration des finances. Ainsi, la fonction de supervision passe d'abord par le diagnostic avancé des situations de fragilité financière et par la résolution précoce des faillites afin d'éviter la propagation des risques. Nous espérons dans ce cadre que les accords de Bâle en matière de supervision bancaire en Algérie seront effectifs pour éviter à l'avenir des événements fâcheux à l'instar de la banque Khalifa et de la BCIA²²

Pour minimiser les risques clientèle, les risques contreparties, déceler les tours de blanchisseurs, il est attendu de chaque organisme qu'il définisse des normes internes de connaissance de la clientèle, des normes de décryptage de la clientèle impliquant leur actualisation périodique ²³

9: QUELQUES RECOMMANDATIONS EN MATIERE DE GESTION STRATEGIQUE POUR UN AUTRE TYPE DE RELATIONS BANQUE- ENTREPRISE

Nous tenterons de mettre en exergue les futures relations qui devraient régir la relation banque-entreprise en Algérie.

La banque étant d'elle-même une entreprise, ses activités doivent reposer sur une stratégie. Pour s'en donner une, la banque procède en la matière comme n'importe quelle entreprise.

9.1 : Quelques aspects stratégiques bancaires

- Elle réalise ou commande des études prospectives de manière régulière, traitant de thèmes macro-économiques, les autres de thèmes sectoriels. L'exploitation et l'interprétation de ces études font partie d'une activité spécifique plus large : la veille stratégique.

- Elle se soumet à des diagnostics stratégiques destinés à déterminer et à évaluer son positionnement, notamment par l'analyse de la concurrence, l'analyse du portefeuille (d'activité et clients), l'appréciation de la qualité managériale de ses hommes, les dirigeants et cadres en premier.

La banque devra, également :

- Procéder à des diagnostics financiers. Les questions de tenue et de traitement comptables étant supposées réglées, ces diagnostics visent à évaluer les performances financières et leurs perspectives d'évolution, ainsi que la structure financière à travers les deux indicateurs privilégiés que sont l'endettement et la trésorerie²⁴

Sur la base de ces différentes études qui peuvent être complétée par des diagnostics opérationnels ciblés, la banque ajuste sa stratégie et la transcrit en options faisant notamment apparaître :-

- La politique retenue en matière d'intermédiation bancaire, métier de base de la banque. Elle concerne tout particulièrement le ciblage des segments priorisés pour la collecte et le réemploi des fonds ainsi que les voies et moyens à mettre en œuvre ;

- La place et le rôle des métiers annexes (interventions sur le marché des capitaux) et connexes (activités dites spécialisées) comme il est de coutume en Occident.

Les choix stratégiques dans lesquels est appelé à s'inscrire la relation de la banque à sa clientèle sont transcrits dans une organisation adaptée aux objectifs.

Dans les pays qui sont pleinement et de longue date établis dans l'économie de marché, les banques sont organisées pour s'assurer avec les agents économiques, des relations étroites, permanentes et multifformes

A l'époque actuelle, la banque se conçoit comme une banque universelle organisée autour d'un réseau d'agences denses et de filiation d'exploitation spécialisée dans les métiers bancaires connexes et annexes à l'intermédiation.

Afin de diversifier ses revenus, maîtriser ses risques et consolider son portefeuille client, elle accorde une importance vitale à la compétence de ses hommes et à la sophistication de ses moyens techniques (informatiques surtout) et organisationnels (rapidité et efficacité des procédures conciliant coordination et cloisonnement).

Tels sont à grands traits, les standards sur lesquels le système bancaire algérien est appelé à s'aligner pour faire face à la mondialisation bancaire qui s'annonce.

9.2 : Quelques conditions pour une efficacité accrue du système bancaire algérien.

Pour rentabiliser au mieux les chantiers de modernisation du système bancaire, il devient impératif de remodeler totalement la vision en cours qui consiste à donner les moyens sans exiger de l'efficacité.

Il est certain que pour se hisser au niveau souhaité, il convient de travailler dans les directions suivantes sans perdre de vue la relation banque-entreprise et ce grâce à une stratégie réfléchie.

-Développer la désintermédiation, ou une partie de l'intermédiation bancaire s'effectuera par le biais du marché financier et non plus uniquement par le marché du crédit.

-Inciter les banques étrangères installées en Algérie à favoriser le financement de l'entreprise algérienne. On sait que les opérations de commerce extérieur constituent l'essentiel des activités de banques étrangères installées en Algérie. Est-ce seulement pour le pactole des importations générées par les revenus tirés des exportations des hydrocarbures que les banques étrangères s'implantent en Algérie ou pour accompagner réellement l'effort du développement du pays, en accompagnant les entreprises locales pour les besoins de financement ?

-L'extension du champ d'action traditionnel signifie que les banques algériennes ne doivent plus se suffire uniquement des activités du crédit. Elle gagnerait à s'engager dans les opérations de placement, la gestion d'actif, ce qui leur permettra de diversifier leurs sources de revenus et de risques.

-La montée des risques (dégradation de la situation des entreprises) étant un phénomène normal dans une économie qui s'ouvre et qui se diversifie. Il devient urgent pour le système bancaire de baliser cette montée des risques par un renforcement du contrôle interne adossé à des méthodes d'évaluation de la rentabilité des opérations.

-La modernisation des systèmes de paiements

Le problème de la réhabilitation des moyens de paiements (chèque, virement, lettre de change, carte de crédit etc.) se pose avec acuité et conditionne la bancarisation de l'économie qui enregistre un déficit croissant dans les circuits de règlement.

-La maîtrise des risques : la nécessité pour les banques d'introduire plus de rigueur dans l'évaluation et l'appréciation des concours qu'ils accordent aux opérateurs.

-L'innovation par l'élargissement de la gamme des produits offerts aux fins de collecter plus d'épargne tout en améliorant les rendements et mobiliser plus de ressources pour les réinjecter dans l'économie.

-Le management : dans ce nouvel environnement, le banquier doit connaître les mécanismes financiers de la banque, gérer les risques par la mise en place et le suivi d'une politique appropriée de prévention et être capable de définir une stratégie globale.

Rien de valable ne peut se faire si ceux et celles qui occupent les postes dans les structures gouvernementales, administratives, financières, judiciaires n'ont pas les connaissances et la

pratique requises et ne font pas preuve de responsabilité, d'honnêteté, d'initiative et de dévouement dans l'exercice de leurs fonctions²⁵

9.3 : Les actions à entreprendre

Plusieurs actions sont à entreprendre pour dynamiser les relations banque- entreprise en Algérie.

9.3.1 : Une politique plus dynamique en matière de collecte de ressources pour les financements

Dans ce cadre, il faut développer les ressources des particuliers par une politique médiatique s'appuyant sur :-

- L'ouverture de comptes en dinars et en devises sans restriction ; La création de nouveaux services ; Le développement du réseau ; La généralisation de l'utilisation du chèque ;
- Le développement de la monétique (carte de paiement) ; Améliorer à tous les niveaux de l'accueil de la clientèle ; L'amélioration de la qualité et de la célérité dans le traitement des opérations ; La modernisation du patrimoine
- Mettre en place une politique de communication en relation avec les objectifs ;
- Le changement de comportement du personnel : Adopter un comportement dynamique et positif ; Former les agents à la vente, afin d'en faire de véritables commerçants capable de :-
Veiller à tout moment à la rentabilité de leur banque, Maîtriser parfaitement les produits et services vendus, afin d'aller au-devant des besoins du client ; Eliminer les méthodes bureaucratiques²⁶
- Une politique de crédit plus performante : Il faut orienter le maximum des ressources bancaires vers la création de PME et PMI. Il faut avoir une autre politique de crédit.
- Une communication financière performante

9.3.2 : L'importance du service conseil bancaire à la clientèle et la formation du personnel.

La banque devra axée sa stratégie également sur deux points importants :-

- La formation du personnel.
- L'importance du service conseil bancaire à la clientèle : Nous pensons, en fait, qu'il constitue à notre sens une innovation dans le domaine bancaire, car un des rôles essentiels de l'institution financière est de conseiller ses clients et être à leur entière disposition. Malheureusement, ce rôle a été délaissé dans nos banques.

Conclusion

Arrivé à la fin de notre modeste contribution à travers cet article ; nous tenterons de mettre en relief nos principaux résultats :-

- Une économie moderne, puissante, performante et compétitive ne peut exister sans un système bancaire et financier moderne, puissant, performant et ouvert. L'une ne va pas sans l'autre. Les pays développés nous offrent le meilleur exemple de cette parfaite osmose. D'où l'importance de la relation banque-entreprise en Algérie. Aussi, ces relations doivent être définies par des relations stratégiques.
- La contribution du volet bancaire de la politique financière à la création de valeur doit s'appréhender tout autant au niveau des aspects financiers traditionnels qu'aux niveaux des aspects organisationnels de mise en œuvre de la relation. La professionnalisation de la relation passe par la construction d'un dispositif interne de gestion de cette relation, en termes de construction de l'information à délivrer au banquier, de fréquence de contacts à l'initiative du dirigeant de l'entreprise, des modalités de ces contacts et de leur préparation. Aussi, dans le contexte de libéralisation en cours de l'économie algérienne, il s'agit pour la banque de soutenir la relance économique dans tous les secteurs d'activité. Les besoins du marché sont importants. Mais cela ne peut se faire que par une autre vision des entreprises et un autre type de relations que celles qui ont souvent prévalu jusqu'à maintenant. Dans une économie de marché, le marché financier représente la principale source de financement des entreprises. L'Algérie a pris un retard considérable dans la création et l'organisation d'un tel marché financier. Ce handicap risque de peser lourdement dans la progression du processus de réforme et la relance de la croissance sur les bases saines et durables.

BIBLIOGRAPHIE

- 1 :Ortéga Laurence L , Leroy F, Garette B et al : Stratégor. Editions Dunod, Paris, 2013, p 5.
- 2 :Mikhdaschi Z : Les banques à l'ère de la mondialisation. Economica, Paris, 1998 ; p 8.
- 3 : Siagh L : Les arcanes de la finance islamique. Casbah Editions, Alger, 2012, p 123.
- 4 : Carroué L : La planète financière. Capital, pouvoirs, espaces et territoires. Editions Armand Collin, Paris, 2015, p 4 .
- 5 : Mihoubi S : L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques.OPU, Alger, 1998, p 35.
- 6 : Bouzar C : Systèmes financiers : Mutations financières et bancaires et crise. Editions El Amel, Alger, 2010, p 83.
- 7 : Biales M, Leurion R, Rivaud JL : L'essentiel sur l'économie. Berti Editions, Alger, 2007, p 173.
- 8 : La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Chihab Editions, Alger, 2013, p 31.
- 9 : Lakhlef B : Créateur d'entreprise. Dirigeant d'entreprise. Alger-Livre-Editions, 2014, p 107.
- 10 : Lamiri A : op cit, p 252.
- 11 : Mishkin F, Bordes C, Haut Cœur PC et al : Monnaie, Banque et marchés financiers. Editions nouveaux horizon, Paris, 2007, p 9.
- 12 : Langlois G, Mollet M : Manuel de gestion financière. Berti Editions, Alger, 2011, p 20-21.
- 13 : Naas A : Le système bancaire algérien. De la décolonisation à l'économie de marché. Maisonneuve Larose, Paris, 2003, p 293.
- 14 : Grim N : Algérie, l'interminable transition. Casbah Editions, Alger, 2009 ; p 99.
- 15 : Grim N : Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie .Casbah Editions, Alger, 2012, p 107.
- 16 : Des Garets V : La gestion de la relation client dans la banque. Ouvrage collectif intitulé : Management de la banque. Coordination Eric Lamarque. Editions Pearson Education. France, 2005, p 133.
- 17 : Brahim L : Les outils pour bâtir un business plan. Alger-Livres- Editions , Alger ; 2010, p 90.
- 18 : Jimez C , Merlier P : Prévention et gestion des risques opérationnelles. Editions Revue Banque, Paris, 2004, pp 159-173.
- 19 : Code monétaire et financier. Rédigé avec la contribution de Houcine Mabrouk. Berti Editions, Alger, 2011.
- 20 : Code monétaire et financier : op cit.
- 21 : Lepicier S, Le Tallec Y : Pratiques des normes IFRS pour la profession bancaire. Revue Banque Editeur, Paris, 2005, p p 209-223.
- 22 : Ghernaout M : Crises financières et faillites des banques algériennes : Du choc pétrolier de 1986 à la liquidation des banques El Khalifa et BCIA. Editions GAL, Alger, 2004, p 35.
- 23 : Benissad H : Blanchiment de capitaux : Aspects juridiques et économique.OPU, Alger, 2016, p 146.
- 24 : Bouchakour R : La dimension managériale de la relation banque-entreprise en économie de marché. Ouvrage collectif intitulé : Vers une nouvelle culture managériale. OPU, Alger, 1996, p 39-40.
- 25 : Nouia B : Le dinar algérien. Aspects de la politique monétaire et financière de l'Algérie . Casbah Editions, Alger, 2017, p 87.
- 26 : Damerdji M : Stratégie d'adaptation des banques au nouvel environnement économique. Ouvrage collectif intitulé : l'entreprise et la banque dans les mutations économiques en Algérie. OPU, Alger, 1994, pp 247-254.