

**« La bonne gouvernance : un préalable à la modernisation
et au développement du système bancaire »**

Rachid MOULAY KHATIR
moulaykh@yahoo.fr
& **Mohamed BENBOUZIANE**
mbenbouziane@yahoo.fr
Université de Tlemcen

Résumé:

Depuis ces deux dernières décennies, on assiste à des profondes mutations et transformations sur le plan économique d'une part et une nouvelle configuration du secteur bancaire et financier d'autre part.

Malgré ces réformes, le système bancaire reste tributaire de tout engagement entrepris par les pouvoirs publics pour son développement et sa modernisation qui constitue actuellement un défi sans précédent, surtout, avec le passage d'une économie dirigiste vers une économie de marché, l'adhésion à l'OMC, et le partenariat EURO-MEDITERRANEE.

*L'introduction de la formule du **gouvernement d'entreprise** (Corporate Governance), par exemple, dans les banques publiques algériennes peut s'avérer d'une grande utilité et permettrait de corriger beaucoup d'insuffisances et situerait les responsables de chacun dans les résultats de la banque.*

En effet, une bonne gouvernance est devenue un objectif en soi et elle est un préalable au succès des mesures des réformes économiques.

Appliquer de tels procédés conduirait certainement à revoir l'environnement bancaire dans sa globalité et la réhabilitation du système bancaire avec création d'un système de paiement en temps réel et l'amélioration de la qualité de service.

Nous nous proposons dans ce travail de montrer la pertinence de la bonne gouvernance dans le système bancaire algérien.

Mots-clés: Réformes bancaires - environnement bancaire - système de paiement- bonne gouvernance.

Introduction

Pour appréhender la thématique de la bonne gouvernance dans le système bancaire algérien, malgré toutes les réformes entreprises surtout après la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit du 14/04/1990, ou bien après la catastrophe financière qu'a connu le pays, notamment celle d'EL KHALIFA BANK, BCIA, AIB, et de l'UNION BANK, et les diverses dispositions apportées par l'ordonnance n°03-11 du 26/08/2003, on assiste à de profondes mutations dans le secteur bancaire et financier pour son développement et sa modernisation.

Il est très important de souligner que même dans les derniers rapports concernant la valorisation de la bonne gouvernance par les diverses institutions financières internationales (FMI¹, BANQUE MONDIALE, PNUD) ou les autres ONG, l'Algérie est

¹ FMI : « Alegria country report » mars 2003.

classée au dessous de la moyenne et les banques publiques détiennent toujours des portefeuilles non performants.

Aussi, peut-on parler de bonne gouvernance dans notre système bancaire ? Et quels sont les préalables de la réforme pour son développement et sa modernisation dans le contexte de gouvernement d'entreprise ?

I – Quelques définitions de la gouvernance

Comme le souligne, à juste titre, Brunhes [2001], alors que le terme « gouvernance » n'a pas encore « l'honneur des dictionnaires », il est pourtant employé pour parler de gouvernance mondiale, de gouvernance territoriale, de gouvernance d'entreprise... Il s'agit d'un phénomène bien réel qui doit être identifié avant de faire l'objet de débats, que ce soit sur les caractéristiques du phénomène ou sur la définition à donner à cette réalité.

Le mot "gouvernance" et celui de gouvernement ont, étymologiquement parlant, la même origine c'est à dire le verbe latin *gubernare* qui signifie "diriger le navire". Dans la langue française, le terme gouvernance désigne un processus, une orientation, un mode de gestion ou encore une façon de coordonner, de collaborer, d'établir des partenariats, et ce, tant au niveau local que mondial. En général, la gouvernance peut se définir comme étant l'organisation du pouvoir. Autrement dit, la gouvernance est un ensemble d'outils et de mécanismes concernant la manière de gouverner.

D'un autre côté, le terme de gouvernance met l'accent sur la multiplicité des institutions, organisations et acteurs qui « gouvernent » un territoire et sur les relations entre ces « gouvernants », locaux, régionaux ou nationaux, et les « gouvernés ».

Dans la socio-économie des organisations, cette expression désigne le cadre institutionnel qui permet la réalisation des interactions et des transactions. L'idée est qu'une bonne gouvernance doit réduire les coûts des transactions entre les personnes ou entre les entreprises ou entre les organisations de diverse nature [North, 1991, Williamson, 1996]. Selon Hayek (1945), elle assure également une bonne politique d'ensemble, sous-entendu, faciliter les adaptations au changement technologique et structurel sans crise politique grave.

Moreau-Desfarges [2003] estime que la gouvernance est le nouveau « mode d'organisation et de préservation de la concurrence », l'État étant rejeté au second plan pour fixer les normes et vérifier leur application correcte. Définie comme « la quête permanente des meilleurs systèmes de gestion des hommes et des ressources... la gouvernance serait l'élimination de la force par la négociation, la transparence et les autorités indépendantes ».

Pour sa part, Lordon [2003] soumet la notion de gouvernance à une violente critique. La gouvernance est la projection sur les politiques générales de la « corporate governance » ou « gouvernance d'entreprise », c'est-à-dire « en définitive une ensemble de constructions visant à faire pénétrer la logique de la finance au cœur de l'entreprise »

Pour les spécialistes de Science Politique, le terme "gouvernance" n'a pas un sens précis [Duran, 1999]. Il s'agit plutôt d'une métaphore.

Pour l'Institut de Recherche des Nations Unies pour le développement social la gouvernance peut être aussi une façon pour l'Etat d'associer des partenaires privés et un "effort pour dégager un consensus ou obtenir le consentement ou l'assentiment nécessaires à l'exécution d'un programme dans une enceinte où de nombreux intérêts divergents entrent en jeu". Elle peut être également un processus d'organisation du débat démocratique [Bagnasco et Le Galès, 1997], ou encore une "interaction rendue nécessaire par le fait qu'aucun acteur, public ou privé, ne dispose des connaissances et des moyens nécessaires pour s'attaquer seul aux problèmes" [Holec, Brunet - Jolivad, 1999].

La « corporate governance », est un phénomène qui s'est progressivement répandu dans le monde au cours des années quatre-vingt-dix pour s'imposer aujourd'hui dans de nombreux débats économiques et politiques sous le thème du « gouvernement d'entreprise ». Apparue aux États-Unis au début des années soixante-dix en réaction à des scandales financiers mettant en cause de grands groupes industriels et bancaires et leurs dirigeants, elle entraînait une modification des règles du jeu sur les grandes places boursières occidentales et transformait profondément la nature des relations entre mandants et mandataires dans le capitalisme occidental.

La corporate governance se développe ainsi aux États-Unis dans les années 80 pour être consacrée en 1993 par la publication des "Principles of corporate governance" qui mettent en évidence la dualité du pouvoir au sein du conseil d'administration entre pouvoir de contrôle de l'actionnaire et pouvoir de gestion et d'organisation des dirigeants, et insistent en outre sur la nécessité par le conseil de surveiller ceux qui gèrent la société.

Il a fallu moins de dix ans pour que les règles du corporate governance envahissent le capitalisme anglo-saxon.

En France, les affaires qui ont touché les secteurs bancaires et d'assurance affaires ont également déclenché des débats sur le pouvoir dans les sociétés. Il reste qu'aujourd'hui « gouvernement d'entreprise » et « gouvernance d'entreprise » sont devenus des critères pris en compte par les analystes financiers avant de communiquer leurs recommandations et par les investisseurs avant de prendre leurs décisions. Pour Bernard Brunhes [2001], le gouvernement d'entreprise prend la forme en France d'une « simple adaptation des règles en vigueur pour la gestion des sociétés cotées ».

En 1999, l'OCDE publiait un document intitulé « Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise » établi par un groupe de travail ad hoc. Selon cet organisme, les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient :

- protéger les droits des actionnaires ;
- assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire devrait avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits ;
- reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels que définis par le droit en vigueur et encourager une coopération active entre la société et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité d'entreprises financièrement saines ;

¹ OCDE : « Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise » 1999

- garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les éléments pertinents à l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le système de gouvernement de cette entreprise ;
- assurer l'orientation stratégique de l'entreprise, un suivi véritable de la gestion par le conseil d'administration et la responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

En clair les recommandations principales du concept de gouvernement d'entreprise sont dès lors la transparence et les garanties d'une bonne gestion. Ceci se traduit alors en une série de règles pratiques relatives à la gestion des entreprises, par exemple éviter de trop grandes concentrations de pouvoir, avoir une structure d'administration claire, mettre l'accent sur les intérêts de la société, respecter les droits de tous les actionnaires, octroyer une rémunération justifiée aux administrateurs et aux managers exécutifs et faire la clarté sur ces rémunérations.

Notons, que la gouvernance d'une entreprise se fonde sur ses valeurs éthiques et sur la volonté collective de ses administrateurs, de ses dirigeants et de ses employés de faire preuve d'une conduite professionnelle axée sur ces valeurs.

Il faut souligner que les objectifs généraux de la gouvernance d'entreprise sont l'optimisation de la performance des sociétés et favoriser toutes les personnes dont les intérêts sont concernés par l'activité de la société : investisseurs, créanciers et travailleurs.

Dans le domaine qui nous intéresse, c'est-à-dire le secteur bancaire, une gestion saine et sûre de ce secteur passe par l'observation d'un ensemble de principes de la bonne gouvernance des entreprises, ce que les anglo-saxons appellent *good corporate governance*, en même temps que l'existence de mécanismes de contrôle interne adéquats et un système d'identification et d'évaluation des risques efficient. En effet, ces institutions appartenant à ce secteur jouent le rôle de catalyseur dans l'activité économique, en tant que créanciers, dépositaires et intermédiaires

Ainsi, une bonne gouvernance et la solidité du secteur bancaire sont unanimement considérées comme une condition préalable fondamentale d'une croissance saine et soutenable dans l'économie. Les banques centrales ont un rôle crucial à jouer pour assurer une stabilité monétaire et financière maximale. L'accord² de Bâle II a également été mentionné pour souligner qu'il s'appliquerait à l'ensemble des économies de la planète.

II- Critères de la bonne gouvernance dans les institutions financières

De manière générale, il est possible d'établir qu'une bonne gouvernance dans les institutions financières comprend les éléments suivants :

¹ HEWITT DE ALCANTARA : « Du bon usage du concept de gouvernance » RISS, MARS 1998.

² ACCORD DE BÂLE II : « Règles prudentielles et les normes internationales ».

**La transparence* : divulgation publique d'information appropriée et suffisante pour l'évaluation des risques susceptibles de menacer ceux qui ont des intérêts dans la banque (déposants et actionnaires), ainsi que l'accomplissement de normes comptables d'évaluation et de registre adéquates,

** Le partage et la divulgation de l'information :*

- Réparation des compétences entre les différentes structures, départements ou divisions de la de la société dans le cadre du processus de décision des entreprises, notamment à travers des organigrammes ou des cadres fonctionnels
- Clarification des fonctions des du Conseil d' Administration et des Directeurs dans les Institutions financière et dans les autres entreprises –conflit d'intérêt,
- Politique des revenus - transparence
- Divulgation, au moins une fois par an, d'une description du comportement des actions dans le marché des capitaux.
- Une administration plurielle devant inclure des membres indépendants des actionnaires et en cas d'existence d'une Commission Exécutive, sa composition doit refléter l'équilibre entre les administrateurs liés aux actionnaires dominants et les administrateurs indépendants.
- Création par l'administration de commissions internes de control en leur attribuant des compétences dans les domaines où existent des situations de conflit d'intérêt potentielles comme la nomination des directeurs et gestionnaires, l'analyse de la politique des rémunérations, l'évaluation de la structure et du gouvernement des sociétés.
- La mise en place de structures, législations, modes de régulation.

III- Environnement bancaire en Algérie : quelle gouvernance ?

La qualité des prestations bancaires est décriée, cela est du en partie aux difficultés, que rencontre les services des télécommunications à s'adapter à la nouvelle donnée (connexion téléphonique, lignes spécialisées, acheminement du courrier, qualité de service...).

Ces retards dans la mise en place d'un réseau spécialisé se répercutent négativement sur l'offre et la qualité de service attendu d'un secteur comme les banques caractérisée dans ces relations avec les tiers par la rapidité d'exécution et la sécurité des transactions.

L'investissement dans les télécommunications devient une variable stratégique dans ses effets d'entraînements pour le secteur de la banque et la modernisation des activités financières d'une manière générale.

La bancarisation de l'économie n'aura aucun sens dans notre pays si on continue à ouvrir partout sur le territoire et en la mesure par le nombre des agences ouvertes.

Que signifie une bonne couverture du territoire nationale par l'implantation des agences bancaires si les modalités de recouvrement des chèques et effets accusent des lenteurs considérables.

La réhabilitation des banques publiques passe certainement par un effort de modernisation des circuits de règlement et de traitement des ordres et de demandes de crédit de la clientèle et surtout en sauvegardant le respect des normes édictées par l'autorité monétaire en matière de gestion et de surveillance prudentielle¹.

Il faut également la participation des autres secteurs et principalement les télécommunications et le commerce.

Sur un autre plan, les relations qu'entretient le système bancaire avec le système judiciaire et sa capacité à saisir les changements dans la gestion des fonds du public et doivent s'inscrire dans une nouvelle vision qui est celle du soutien de la justice au système bancaire dans son ensemble.

La célérité dans le traitement des affaires où les banques sont parties au procès doit également constituer une préoccupation du département de la justice. Les enjeux sont trop importants et mettent en présence plusieurs centres d'intérêts pour qu'il faille regarder cet horizon bancaire avec une vision nouvelle, une vision dans la perception de la mission des banques.

Ces caractéristiques des banques version loi sur la monnaie et le crédit n'ont plus rien à voir avec le positionnement qui était le leur sous l'empire de l'économie dirigée. Un profond remaniement des textes fondamentaux est urgent pour créer un environnement juridique cohérent.

Nous pensons aux dispositions du code pénal qui continue d'assimiler les banquiers publics cela s'entend aux actionnaires (article 119 du code pénal), à celles du code civil (articles 455 et 456) qui continuent de traiter les banques d'établissements de crédit alors que les seules catégories juridiques de la loi sur la monnaie et le crédit sont les banques et les établissements financiers.

Les parties du code civil, du code de commerce et du code de procédures civiles qui traitent des sûretés et la mise en jeu doivent également être revues pour la cohérence avec les dispositions de la loi sur la monnaie et le crédit d'une part et la lisibilité de l'économie de marché d'autre part parce que tout simplement, elles se situent au cœur de l'activité de crédit des banques et connaissent une grande divergence entre la justice et les banques qui n'est pas à l'avantage de ces dernières.

C'est dire l'ampleur du travail qui reste à faire pour ramener ces deux secteurs à un même niveau d'information et surtout parce que le problème n'est pas dans les attitudes ou comportement des uns et des autres mais dans le manque des formations des magistrats d'un côté et des banquiers d'autre part qui n'appréhende pas la banque comme elle doit l'être.

Les banques développent un nouveau métier avec de nouvelles règles et de nouvelles normes² dans le contexte international.

¹ Règlement 03/91 du 14/08/1991, Article 2 & Ordonnance 74/94 du 29/11/1994, Article 3.

² Banque magazine n° 623, Mars 2001, " Le chantier du nouveau ratio de solvabilité ".

L'évolution importante du système bancaire algérien a été certainement celle qui a permis à travers ce dispositif prudentiel d'introduire une nouvelle réglementation sur les normes de fonds propres¹ et des provisions des banques.

Avant la loi sur la monnaie et le crédit, les normes des fonds propres n'étaient pas liées aux risques encourus sur les actifs et le système de provisionnement n'avait pas grand rapport avec la capacité de remboursement des emprunteurs.

Cette grande réforme s'est accompagnée par les moyens nécessaires à son exécution. Le panorama bancaire s'est enrichie de nouvelles institutions et l'activité est à présent encadrée par un dispositif réglementaire qui a permis d'enregistrer des progrès notables dans la distribution de crédit même s'il subsiste encore des segments non encore maîtrisés.

Cette intrusion de règles nouvelles pour la plus part contraignante pour les banques les oblige sous peine d'être sanctionnées à mieux gérer le crédit et éviter tout laxisme.

La sanction est pécuniaire en ce sens tout engagement ou tout concours non couvert par une garantie² et si à l'échéance, le remboursement ne s'effectue pas comme convenu contractuellement, la banque est conduite à provisionner cette créance, ce qui affecte les résultats et par voie de conséquence les fonds propres.

En définitive, c'est l'actionnaire public (état) qui est pénalisé parce qu'il va devoir renforcer les fonds propres en injectant de l'argent frais puisé chez le contribuable.

Cette contrainte prudentielle doit logiquement atténuer le régime de la responsabilité pénale appliqué aux banquiers dans ce qu'il est convenu de qualifier distribution laxiste de crédit.

C'est compte tenu de cette nouvelle donnée que la dépénalisation de l'acte de gestion bancaire devient urgent; D'autant qu'il y a un problème de cohérence entre les textes, les banques sont par exemple régies par le droit commerciale, leur gestion a été privatisée, qui plus est, évoluent dans un contexte concurrentiel, elles ne gèrent plus un service public.

Le risque constitue l'essence du métier de banquier surtout par ces temps de concurrence. Si le banquier public est enserrée dans l'étau des articles 119, 422, et 423 du code pénal dans leur rédaction actuelle, il est certain que cela se traduirait par un dévoiement de ce métier et la banque publique deviendrait un simple bureau de change.

Il convient de creuser dans les méthodes de **gouvernance** pour mettre des gardes fous contre les comportements incompetents et bureaucratiques.

En somme, il faut renforcer le contrôle interne³ et conférer à la supervision un statut conforme à sa mission afin de protéger l'actionnaire (l'état) et le déposant ainsi que l'économie d'une manière générale contre un risque de défaillance.

¹ ERIC LAMARQUE, "Management de la banque: risques, relation client, organisation", Pearson éducation France, 2005, pp 38,39.

² La garantie est une sûreté réelle qui doit faire l'objet d'une comptabilisation dans l'hors bilan de la banque.

³ Règlement Banque d'Algérie N° 02/03 du 14/11/2002

Un dispositif juridique bien conçu pour les contrats de prêts, les droits de propriété, la mutation de droit de propriété, les règles d'exécution des contrats, les garanties, les saisies, les instruments financiers, les moyens de paiement, faciliterait les relations entre la justice et la banque et crédibiliserait d'avantage les deux secteurs.

Pour preuve, ces dernières années ont vu l'introduction en Algérie de nouveaux produits de crédit qui n'ont pas connu à ce jour de développement sur le marché, pourtant, ils sont adaptés au contexte économique actuel.

Il s'agit du leasing et du factoring. Le peu d'engouement pour ne pas dire l'absence totale d'attraction pour ces deux instruments qui connaissent sous d'autres cieux et chez nos voisins, un développement appréciable est en partie imputable à la lenteur des procédures civiles relatives à l'exécution des prêts.

Là aussi, la faute ne revient certainement pas aux banques mais peut être au caractère infantiliste de notre économie et au comportement des opérateurs qui ne veulent pas s'investir dans les techniques nouvelles en raison peut être des craintes qu'ils nourrissent en direction des autres secteurs.

La réponse peut être également recherchée au niveau des stratégies marketing pour faire connaître au public averti ces nouveaux produits en termes de facilité et d'avantages de leur utilisation.

La réhabilitation des banques publiques passe aussi par la recherche de nouvelles méthodes de gouvernance. Celles en vigueur ont montres leurs limites.

La formule du gouvernement d'entreprise (corporate governance), par exemple, si elle est introduite dans nos banques publiques permettrait certainement de corriger beaucoup d'insuffisances et situerai les responsables de chacun dans la gestion et les résultats positifs ou négatifs dégagés.

IV- Les préalables de développement et de modernisation du système bancaire algérien

Les réformes économiques entreprises en Algérie depuis la fin des années 80 ont donné lieu à de profondes mutations et transformations sur le plan économique d'une part, et une nouvelle configuration du secteur bancaire et financier d'une part, tout en traçant des perspectives d'évolution nouvelles dans ces deux domaines en particulier.

Cependant, le système de paiement et la monétique sont restés en marge de ces transformations. Le système de paiement d'une économie donnée est un bon indicateur de son fonctionnement, en particulier dans le contexte d'une économie de marché. Les progrès en matière d'intermédiation bancaire ont entraîné l'évolution et la diversité des instruments de paiement.

L'Algérie se propose de moderniser son système de paiement interne aussi bien en termes d'instruments de paiement qu'en termes de procédures de recouvrement des paiements scripturaux ou électroniques et de revoir son système des paiements transfrontières.

Pour cela, la conception de ce programme reposera sur un examen détaillé du système de paiement existant dans sa double composante : paiements internes – paiements transfrontières, examen qui fait l'objet de cette intervention.

De part sa complexité, le système de paiement est très diversifiée dans son mode d'utilisation des opérations bancaire. La structuration de ce système engendre un nombre très important d'opérations qui représentent le noyau du système bancaire algérien.

Les moyens de paiements initialement utilisés ne répondant plus aux exigences de l'environnement bancaire en perpétuelle évolution, donnent naissance à l'élaboration de nouveaux moyens de paiements en temps réel¹, notamment, au modèle de paiements électronique, télétraitement et en fin de la télé-transmission et la télé-compensation.

Le système de paiement représente des dispositifs centralisés ou décentralisés, traitant des montants faibles ou élevés, en temps réel ou différé, permettant d'assurer les transactions bancaires.

La monétique, par définition, est l'ensemble des dispositifs utilisant l'informatique et l'électronique dans les transactions bancaires.

V- Dysfonctionnement et inconvénients du système de paiement classique (avant 2006)

Malgré les réformes introduites², notre système bancaire dans sa globalité, reste inadapté, inefficace, ne suit pas les nouvelles orientations basées sur l'esprit de la modernisation, la concurrence et l'ouverture. Pour cela, il est indispensable de relever toutes les lacunes jugées importantes sur la mise à niveau d'une part et la modernisation d'autre part.

Dans cette modeste intervention, nous essayerons de présenter ce dysfonctionnement au moyen d'un état des lieux concret au sein de la banque.

Notre système de paiement tel qu'il était conçu présente les défaillances suivantes :

1/ la notion de temps est complètement négligée. Le recouvrement des appoints, à part ceux de la place, accuse des retards considérables.

Généralement ces appoints sont initiés par des écritures entre siège d'où la constatation de divers inconvénients :

- risque d'égaler des appoints,
- escroquerie de chèques
- perte de temps,
- erreurs de comptabilisation,
- écritures entre sièges en suspens,
- les commissions perçues ne reflètent pas la charge de la banque.

¹ MEDIA BANQUE N° 70 FEVRIER /MARS 2004 .PAGE 32.

² La loi sur la monnaie et le crédit, 1986, 1988 et du 14/04/1990.

- 2/ les écritures entre sièges se soldent au niveau de la direction générale de la comptabilité, d'où une tâche très importante et lourde concernant toutes les écritures entre siège en suspens dû aux problèmes de comptabilisation, malversation ou autre ;
- 3/ les logiciels de paiements dans quelques banques ne sont pas tellement sécurisés où plutôt conçu d'une manière pointilleuse ;
- 4/ beaucoup de transactions bancaires nécessitent un certain nombre d'opérations comptables : le logiciel est dans plusieurs cas peu performant ;
- 5/ la réglementation bancaire permet l'achat des chèques de banques même si la relation n'est pas domiciliée dans cette banque, d'où une fraude fiscale pour les comptes courants ;
- 6/ pour les virements en compte devise de l'étranger, la notion de temps est incertaine ;
- 7/ pour les mises à disposition ou paiement de chèque à distance, la réglementation prévoit des messages codés entre agence. Une erreur de calcul des dits codes peut créer un préjudice pour le client ;
- 8/ les virements hors place ou à d'autres banques sont eux aussi manipulés par des écritures entre sièges ;
- 9/ utilisation des fax et téléphones : constituent des charges inutiles ;
- 10/ utilisation abusive d'imprimés ;
- 11/ les commissions perçues par rapport à la prestation fournie sont incompatibles ;
- 12/ défaillance de temps en temps du système informatique ;
- 13/ dans certaines banques, les logiciels conçus pour les opérations de crédit et pour la gestion des dépôts à terme ne sont pas performants ;
- 14/ sur coût des opérations ;
- 15/ système classique et ne répond plus aux exigences de la clientèle.

VI-Système de paiement :

Etat des lieux et perspective dans le gouvernement d'entreprise

Il est admis que le système de paiement est un bon indicateur du fonctionnement d'une économie, en particulier, dans une économie de marché. C'est ainsi que l'Algérie, se basant sur les principes et standards internationaux, engage un projet de développement et de modernisation de son système de paiement et le renforcement institutionnel des banques. .

6-1-Etat des lieux

Le besoin de renforcement institutionnel des banques a été mis en avant par l'audit institutionnel des fonctions des banques publiques réalisé en 1992-1993, et par l'audit des états financiers à la fin 1991.

Ce renforcement concerne le renforcement des fonctions suivantes des banques : la fonction commerciale qui concerne la collecte et des ressources et la distribution des

crédits, la gestion de la trésorerie, le contrôle interne, la comptabilité, l'informatique, la gestion des ressources humaine et enfin la formation.

A partir des résultats émanant des deux audits, plusieurs plans d'actions de renforcement institutionnel par banque ont été élaborés, avec échéancier de réalisation. A cet effet, des contrats de performance ont été initiés à partir de 1995, constituant ainsi un pré requis pour l'agrément des banques publiques.

Le renforcement institutionnel des banques concerne aussi la modernisation et le développement des paiements en tant que service bancaire de base.

Il est à souligner que le système de paiements constitue un des indicateurs clé du bon fonctionnement d'une économie, surtout, dans un contexte d'économie de marché. Il comprend, les institutions intermédiaires financières, les instruments de paiement et les procédures de paiements et de recouvrement. Ces éléments intègrent le système d'information et de communication entre les institutions intermédiaires financières.

Les instruments de paiement ont évolué et se sont diversifiés par le biais du développement des institutions financières et les progrès réalisés en matière d'intermédiation bancaire.

Il est à noter que la grande amélioration en matière de procédures de paiements et de recouvrement dans les pays développés et même dans les pays émergents, est dû aux nouvelles technologies de transmission¹ de données et des progrès réalisés en informatique.

L'Algérie n'est pas restée à la marge de ces développements et s'est engagée dans un projet très ambitieux de développement et de modernisation de son système de paiement à partir du mois de février 2006 pour l'introduction du système RTGS et la mise en place de la télé-compensation en mai 2006.

6-2-Objectifs du projet dans le gouvernement d'entreprise

Le développement et la modernisation du système de paiement visent les objectifs suivants :

- adapter les systèmes de paiement, de compensation et de règlement interbancaire aux besoins des usagers (particulier, entreprises et administrations) et aux exigences d'une économie moderne, notamment, par la prise en compte des nouveaux instruments électroniques ;
- réduire les délais de règlement, notamment des échanges hors place
- rationaliser et améliorer les procédures et mécanismes de recouvrement des chèques aux instruments de paiement sur support papier ;
- promouvoir l'utilisation des paiements scripturaux en remplacement des paiements en espèces par l'amélioration de la qualité et la réduction des délais de traitement et de règlement ;
- se conformer aux normes internationales en matière de gestion des risques de liquidité, de crédit et de protection contre les risques systémiques, en particulier, dans le cas de

¹WWW.banque-france.fr/fr/infobafi/paiement/page5.

règlement des opérations de gros montants et des règlements des systèmes de compensation multilatérale ;

-renforcer l'efficacité et la sécurité des échanges et du règlement des opérations de bourse¹.

-la normalisation des instruments de paiements et la standardisation des échanges ;

-l'existence d'un réseau de télécommunication fiable, efficace et sécurisé.

La banque d'Algérie a promulgué la réglementation en matière de normalisation des instruments de paiements (chèque, virement et carte bancaire²) et édicté les règles de constitution du Relevé d'Identité Bancaire (RIB). Ce dernier est un document réunissant les principales informations nécessaires à l'identification d'un client. Il doit être présenté par le client chaque fois que le banquier ou autre institution émettrice d'instruments de paiement veut s'assurer de son identité. Ce relevé représente les éléments nécessaires au règlement des instruments de paiement scripturaux (support papier ou électronique).

S'agissant du réseau de télécommunication, la banque d'Algérie a négocié avec le Ministère des Postes et Télécommunications la réalisation d'un réseau d'abonné fermé à grand débit, fiable, efficace et sécurisé pour la Banque d'Algérie et la communauté bancaire. Ce réseau contribuera ainsi à faciliter le fonctionnement des échanges et à traiter de bout en bout les opérations de paiement et les échanges de données inter et intra bancaires

Parmi les partenaires pour la mise en place de ce système il y a un grand groupe européen qui s'appelle Atos Euronext qui est un ensemble de filiales d'intelligence d'architecture de systèmes de paiement. Il reste la deuxième phase de mise en place des conditions préalables à l'intérieur et à la périphérie des banques pour qu'intervienne ensuite l'installation de l'opérateur système.

Avec Algérie Telecom, on s'achemine vers une gestion spécifique du réseau bancaire car un accord cadre a déjà été signé et même si les banques n'ont pas un réseau privatif on est entrain d'adopter un réseau quasi privatif fiable et sécurisé car les banques travaillent sur plus de 1000 points et demandent à Algérie Telecom de disposer de ce réseau. Le traitement à distance de millions de clients nécessite la sécurité pour éliminer les fraudes.

6-3-Les composantes du développement et de modernisation du système bancaire

Il s'agit de :

- Moderniser de l'infrastructure des systèmes de paiement de masse et mise en place du système de règlement de gros montants qui aboutiront à terme à une réelle amélioration de certains services bancaires ;
- Moderniser le système de paiement sur les marchés financiers;

¹ Rapport 2001 de la Banque d'Algérie, MediaBANK, N.61, Août/Septembre 2002, pp. 61-62.

² Instruction n°05-04 du 02/08/2004

- Moderniser la politique d'encadrement de crédit et développer les procédures de gestion et d'évaluation des risques dans l'octroi du crédit.
- Renforcer le cadre réglementaire de la supervision bancaire surtout dans la gestion des risques avec un contrôle interne qui nécessite la mise en place de :
 - * Un système de contrôle des opérations et de procédures internes.
 - * Des systèmes de mesure des risques et des résultats.
 - * Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques.
 - * Un système de documentation et d'information.
 - * Renforcer le cadre de supervision à travers la création des agences de notation.
 - * Introduction et la mise en place des systèmes d'information interne très performant avec le choix des modèles simples pour le calcul des risques en les développant dans le futur.
 - * investir dans les programmes informatisés et les logiciels les plus performants avec une formation continue des cadres bancaires.

Et en fin, pour mettre en valeur cet objectif de développement et de modernisation, il est très important de l'associer aux multiples critères de bonnes gouvernances édictées par l'OCDE et en particulier par la commission de Bale II.

Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons raisonnablement avancer que lorsqu'un système bancaire n'est plus capable de remplir les fonctions clés pour lesquelles il est calibrées, de manière satisfaisante, même à un coût inutilement élevé, il est certain que l'économie cesse de fonctionner correctement.

Ce qui induit un appauvrissement de la sphère réelle et les signaux monétaires données à l'économie se trouvent faussées, ce qui rend la politique monétaire inefficace.

On ne répètera jamais assez que le système bancaire doit être sain, sinon les coûts directs et indirects de sa faiblesse se payeront très cher en termes de recapitalisation et de dysfonctionnement de l'appareil économique dans son ensemble.

Il faut veiller en permanence à l'accomplissement par les banques de leur rôle clé dans l'économie, c'est-à-dire de dépositaires de richesse, d'acteurs de l'intermédiation, de distributeurs de crédit, de transformateurs des échéances, de garants des flux de paiements et de la discipline financière dans l'application des normes internationales en matière de gestion prudentielle.

Elles doivent assurer également la collecte et la communication des informations financières utiles aux décisions micro et macro économiques, en plus de leur rôle de vecteur de transmission des signaux donnés par les autorités monétaires, et en fin respecter tout les dispositifs de gestion prudentielle.

Bibliographie

- FMI: « Alegria country report » mars 2003.
OCDE : « Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise » 1999
Banque magazine n° 623, Mars 2001, " Le chantier du nouveau ratio de solvabilité ".
ERIC LAMARQUE, "Management de la banque: risques, relation client, organisation ",
Pearson éducation France, 2005, pp 38,39.
HEWITT DE ALCANTARA : « Du bon usage du concept de gouvernance » RISS,
MARS 1998.
ACCORD DE BALLE II : « Règles prudentielles et les normes internationales ».
Règlement Banque d'Algérie N° 02/03 du 14/11/2002
MEDIA BANQUE N° 70 FEVRIER /MARS 2004 .PAGE 32.
La loi sur la monnaie et le crédit, 1986, 1988 et du 14/04/1990.
WWW.banque-france.fr/fr/infobafi/paiement/page5.
Rapport 2001 de la Banque d'Algérie, Media BANK, N.61, Août/Septembre 2002, pp. 61-62.
Règlement 03/91 du 14/08/1991, Article 2 & Ordonnance 74/94 du 29/11/1994, Article 3.
Instruction n°05-04 du 02/08/2004
Rapport 2001 de la Banque d'Algérie, Media BANK, N.61, Août/Septembre 2002, pp. 61-62.