
Les services financiers : l'innovation vue de la Banque Nationale d'Algérie

Dr. Safia ZOURDANI

Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou, Algérie

safiazourdani@hotmail.fr

Received: May 2018

Accepted: July 2018

Published: September 2018

Résumé : La Banque Nationale d'Algérie (BNA) a joué un rôle important dans le financement de l'économie à travers les différents plans de développement institués par les autorités grâce à une politique qui a su allier solidité financière, stratégie de croissance et de proximité commerciale. Aujourd'hui, la BNA est un intermédiaire sur le marché. Elle continue à œuvrer en adaptant ses métiers au service de la monétique, de la bancassurance, des crédits à la consommation, l'E-banking et la MED solution. En s'appuyant sur la détermination de son encadrement et la mobilisation de l'ensemble de ses collaborateurs autour d'un double objectif, par la contribution au financement de l'économie et la satisfaction de sa clientèle. Cet article permet de revenir sur le riche parcours de cette institution par la recherche de réponse à la question suivante : est ce que réellement les effets attendus par la BNA en terme d'innovation de produits sont atteints ?

Mots clés : modernisation, E-banking, banque à distance, bancassurance.

ملخص:

لعب البنك الوطني الجزائري دورا هاما في تمويل الاقتصاد من خلال خطط التنمية المختلفة التي وضعتها السلطات من خلال سياسة جمعت بين القوة المالية وإستراتيجية النمو والقرب التجاري. اليوم، البنك الوطني الجزائري هو وسيط في السوق. وتواصل العمل من خلال تكيف أعمالها لخدمة الخدمات المصرفية الإلكترونية، والتأمين المصرفي، والائتمان الاستهلاكي، والبنوك الإلكترونية وحلول MED من خلال الاعتماد على تصميم إدارتها وتعبئة جميع موظفيها حول هدف مزدوج من خلال المساهمة في تمويل الاقتصاد وإرضاء عملائها. تسمح لنا هذه المقالة بالعودة إلى التاريخ الغني لهذه المؤسسة من خلال البحث عن إجابات للسؤال التالي: هل الآثار المتوقعة من قبل البنك الوطني الجزائري من حيث ابتكار المنتجات قد تحققت بالفعل؟

الكلمات المفتاحية: التحديث ، الخدمات المصرفية الإلكترونية ، الخدمات المصرفية عن بعد ، التأمين المصرفي.

Introduction

« Les banques sont le passage obligé du financement de l'économie ¹ ». Dès lors, la banque est définie comme : « est l'appellation générique habituellement utilisée pour désigner des entreprises à fonctions, statuts ou activités fort différents. Il convient donc, de définir plus précisément ce que ce terme recouvre en adoptant successivement trois approches, une approche théorique où la fonction d'intermédiaire financier est privilégiée, une approche institutionnelle liée à la notion d'établissement de crédit et une approche plus professionnelle qui reconnaît la diversité du métier de banque ² ». Ayant plus d'un demi-siècle d'exercice durant lequel la Banque Nationale d'Algérie (BNA) a capitalisé une forte expérience à travers son rôle d'intermédiation et le développement de produits et services à l'endroit de la clientèle. Toutefois, cette dynamique doit se poursuivre par un plan de développement et de modernisation afin d'améliorer de façon permanente la qualité de ces prestations tout en respectant les instructions de la banque centrale. Cette dernière, « met en circulation la monnaie officielle du pays ou de la zone monétaire ³ ».

La BNA compte un réseau dense de 211 agences et plus de 90 espaces automatiques répartis sur l'ensemble du territoire national qui constitue un atout non négligeable en termes de proximité avec la clientèle. Cependant, la concurrence de plus en plus accrue remet l'activité commerciale au centre des préoccupations de la Banque qui doit, tout en consolidant les acquis de ses cinquante années d'existence, poursuivre sa démarche commerciale visant à fidéliser sa clientèle ⁴ et attirer de nouveaux segments grâce aux nouveaux produits et services adaptés.

La Banque a mis les moyens nécessaires et continue à le faire au profit du réseau d'exploitation afin qu'il puisse accomplir au mieux sa mission, nous citerons à titre d'exemple: la création du poste de chargé de clientèle, la mise en place de la nouvelle organisation de l'agence... Par ailleurs et afin d'améliorer ses performances commerciales et différencier son offre, la Banque propose une nouvelle gamme de produits et services modernes sécurisés tels que le e-paiement et le e-banking et participe activement dans la mise en place et le développement de moyens de paiement électroniques de proximité à travers le déploiement d'un parc de TPE aussi bien au niveau des commerçants qu'au niveau des grands facturiers à travers les contrats de partenariats. La BNA s'est engagée sur le chemin de la modernisation pour améliorer sa compétitivité et consolider sa notoriété et son image de marque. Le projet est ambitieux et repose sur l'engagement et la mobilisation de l'ensemble de son personnel. Selon Mr Achour ABOUD, PDG de la BNA : « le challenge est à la hauteur de la taille de notre Banque, nous devons le relever par le professionnalisme, la détermination et la rigueur ».

1. Rappels sur la Banque Nationale d'Algérie

Cinquante deux années durant lesquelles la Banque Nationale d'Algérie a accompagné le développement économique du pays (13 juin 1966-13 juin 2018). Plus d'un demi-siècle d'activités, d'engagements et de valeurs. Cette banque constitue une halte qui permet de revenir sur son riche parcours, l'opportunité d'exprimer sa reconnaissance à l'égard de sa clientèle et l'engagement de poursuivre sa stratégie d'accompagnement du développement économique du pays.

Selon HAKIKI Habib ex PDG de la BNA entre (1977-1982) : « la Banque Nationale d'Algérie a été créée à partir d'anciennes banques françaises, le crédit foncier, BNCI, le comptoir des comptes. C'était vraiment une très grande aventure à cette époque-là que de mettre en place un système financier parce que l'Algérie, après l'indépendance était vraiment démunie sur le plan institutionnel, sur le plan des structures administratives, sur le plan de l'organisation économique. C'était donc un énorme chantier, un énorme défi que les dirigeants de l'époque ont assumé pour mettre en place les bases qui devaient conforter l'indépendance politique». Voici comme rappel quelques dates importantes dans le parcours de la BNA.

Tableau n°01 : bref aperçu sur les faits marquants de la BNA

Année	Evénements marquants
1966	La première banque commerciale nationale, la Banque Nationale d'Algérie (BNA), a été créée le 13 juin 1966. Elle exerçait toutes les activités d'une banque universelle et elle était chargée en outre du financement de l'agriculture.
1982	La restructuration de la BNA a donné naissance à une nouvelle Banque, (BADR), spécialisée dans le financement et la promotion du secteur rural.
1988	La loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant orientation des entreprises économiques vers leur autonomie, avait des implications incontestables sur l'organisation et les missions: 1-Le retrait du Trésor des circuits financiers et la non centralisation de distribution des ressources par le Trésor ; 2-La libre domiciliation des entreprises auprès des banques ; 3-La non automaticité des financements.
1990	La loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la Monnaie et au Crédit quant à elle, a provoqué une refonte radicale du système bancaire en harmonie avec les nouvelles orientations économiques du pays. Elle a mis en place des dispositions fondamentales dont le passage à l'autonomie des entreprises publiques. La BNA à l'instar des autres banques, est considérée comme une personne morale qui effectue, à titre de profession habituelle principalement des opérations portant sur la réception de fonds du public, des opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle, des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.
1995	la BNA était la première Banque qui a obtenu son agrément par délibération du Conseil de la Monnaie et du Crédit le 05 septembre 1995.
2009	Au mois de juin 2009, le capital de la BNA est passé de 14,6 milliards de dinars algériens à 41,6 milliards de dinars algériens.

Source : document interne BNA.

Aucune institution de quelque nature que ce soit, au niveau des entreprises comme au niveau des banques, ne peut fonctionner valablement et avec efficacité sans une forme de

culture. Et cette culture se construit à travers l'histoire et à travers l'expérience ainsi qu'à travers le savoir. C'est un relais qui est transmis d'une génération à l'autre.

La banque nationale d'Algérie est la doyenne des banques algérienne, elle compte au début de l'année 2017 un réseau de 211 agences contre 210 en 2015 réparties sur le territoire national chapotées par 17 directions régionales. L'activité principale de la banque est la collecte de l'épargne totalisant ainsi à la même année 2.593.529 comptes de clientèle contre 2.513.197 en 2015, 142 DAB contre 138 en 2015 et 92 GAB contre 90 en 2015. La dynamique de la BNA est motivée par 5 288 collaborateurs contre 5 250 en 2015 et qui interviennent tous pour « *un esprit de changement* ».

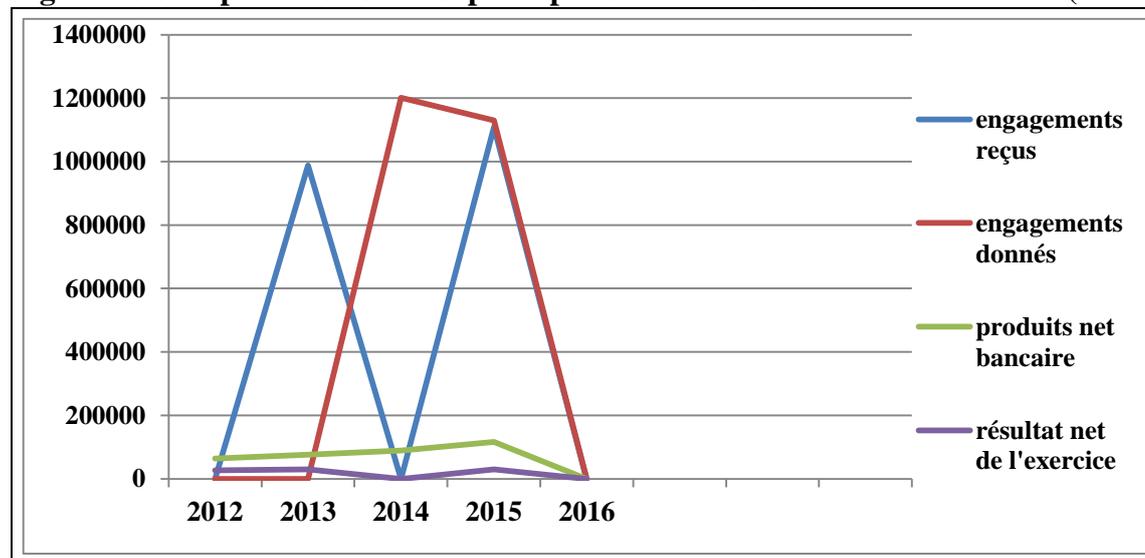
Ces dernières années ont été une étape déterminante pour la maturation de la conduite des projets de modernisation inscrit comme priorité dans le plan de développement de la banque qui vise une amorce de changements profonds et accélérés du compartiment commerciale. L'ensemble des chantiers engagés sont orientés vers la refonte de l'activité commerciale sur tous ces aspects notamment, dans son approche, sa composante humaine, son organisation et son offre de produits et services. Sur un autre plan, les performances commerciales et financières enregistrées ces dernières années confortent la dynamique de croissance engagée et corroborent la pertinence des choix opérés par la banque. Nous allons présenter quelques réalisations de la banque durant les dernières années sur le tableau ci-dessous.

**Tableau n°02 : évolution des réalisations de la BNA entre (2012-2016)
(En millier de DA)**

Libellé	2012	2013	2014	2015	2016
Produit net bancaire	64 150 440	76 451 412	89 106 580	116 641 247	103 558 825
Engagements reçus	961 176 703	988 423 684	1 096 270 618	1 108 724 815	995 757 495
Engagements donnés	1 003 415 673	1 007 845 590	1 201 719 003	1 129 826 423	873 975 119
Résultat net	27 180 498	30 238 400	29 784 457	29 537 515	31 419 896

Source : auteur, par compilation des rapports annuels de la BNA.

Figure N°01 : présentation des principales réalisations de la BNA entre (2012-2016)



Source : auteur par les données du tableau N°02.

La lecture du tableau N° 02 et la figure N° 01, nous renseigne sur les efforts déployés par la BNA durant ces dernières années. La clôture des exercices en question dégage **un résultat positif** et en nette évolution exception faite aux années 2014 et 2015, puis connaît une augmentation en 2016 de l'ordre de 1.883 MDA soit (6,38%) par rapport à 2015, et ce, en dépit d'un contexte de resserrement de la liquidité et une concurrence accrue sur le marché. Cette performance qui s'est révélée nettement meilleure que celle observée en 2014/2015 (-0,83%), a permis la consolidation des fonds propres de la banque (316 MDA), en augmentation de 8% par rapport a l'année 2015. Sous l'effet de la contraction des engagements sur le secteur public suite au rachat de créances par le Trésor Public, **le produit net bancaire a connu un repli** de 11,22% par rapport a 2015.

2. Présentation des principaux indicateurs financiers de la BNA

Il s'agit principalement des principaux ratios et les agrégats financiers qui nous permettent d'apprécier les réalisations de la BNA durant les deux années consécutives 2015 et 2016.

Tableau n°03 : les principaux ratios de la BNA durant les années 2015 et 2016

Libellé	2015	2016
Résultat net/PNB	30,32%	30,34%
Masse salariale/PNB	5,88%	6,9%
Coefficient d'exploitation	15,73%	22%

Rentabilité des fonds propres	10,10%	9,93%
Rentabilité des actifs	1,09%	1,11%
Ratio de solvabilité	22,30%	25,32%

Source : auteur, par compilation des rapports annuels de la BNA.

L'interprétation des résultats du tableau N°03, montre que le ratio de solvabilité quant à lui, s'est établi à 25,32% en 2016 contre 22,30% en 2015, soit une amélioration de 3,02 points. Ce ratio illustre la solidité de l'assise financière de la Banque et vient renforcer ses capacités d'intermédiation.

S'inscrivant dans les orientations stratégiques de ses organes sociaux, la Banque poursuit ses interventions dans différents secteurs de l'économie avec toutefois, une nouvelle politique de crédit orientée vers la diversification et la restructuration de son portefeuille, pour une croissance graduelle de la part des PME/PMI et des particuliers. En effet, le volume des crédits pour le secteur privé maintient sa tendance haussière (+10,62%), répartie entre les engagements en faveur de la clientèle des PME/PMI (+22,63%), et des particuliers (+16,72%).

Tableau n°04 : les principaux indicateurs financiers de la BNA durant les années 2015 et 2016
(En millier de DA)

Libellé	2015	2016
Ressources clientèles (hors devise)	1 619 764	1 565 522
Emplois clientèles	1 516 086	1 410 164
Total bilan	2 719 081	2 843 371
Fonds propres	292 376	316 490

Sources : auteur, compilation des rapports de la BNA.

La dynamique engagée par la banque sur le plan commercial a permis, en dépit d'une conjoncture difficile, de stabiliser le niveau des ressources atteignant les 1.565.522 MDA soit une variation de (-3,35%) par rapport à 2015. Cette variation résulte essentiellement de la forte baisse ayant affecté les dépôts du secteur public. En revanche, les dépôts à terme privés ont connu une légère évolution de leur niveau qui s'inscrit à 347.181 MDA en 2016, contre 343.685 MDA en 2015.

Quant aux emplois clientèle, l'encours des crédits a légèrement fléchi de 6,99% s'établissant ainsi à 1.410.164 MDA conséquemment au fléchissement des emplois du secteur public suite au rachat d'une partie des créances sur Sonelgaz par le Trésor. Cependant le volume des crédits sur le secteur privé a poursuivi sa tendance haussière avec un flux de

25.373 MDA (+10,62%), attribuable à la croissance des engagements en faveur de la clientèle des PME/PMI (22,63%) et des particuliers (16,72%).

En matière de bancarisation, la dynamique engagée par la banque s'est traduite par l'ouverture de 80.332 nouveaux comptes clientèle, toutes natures confondues. La BNA, en tant que banque de proximité poursuit sa politique de diversification de l'offre de produits et services à travers la mise en place du produit d'épargne junior et la relance de la nouvelle formule du livret d'épargne à taux zéro. Cette offre a été soutenue par des campagnes de communication durant le dernier trimestre 2015. Durant la même année, la structure des comptes de la clientèle se présente ainsi 36,83% représente des comptes en devises, 25,88% des comptes chèques, 18,72% des comptes épargne, 13,81% des comptes courant et 4,77% autres comptes.

3. L'activité de trésorerie et de marché

Les soldes de trésorerie sont en moyenne quotidienne négative avec un solde de (-254 045 MDA) en 2016 contre un solde positif de l'ordre de 65 650 MDA à la même période de 2015 et 54 210 MDA en 2014. Soit une variation de (-319 695 MDA).

La BNA a eu recours au marché monétaire avec un volume d'emprunt atteignant les 37 929 350 MDA. Quant au refinancement auprès de la Banque d'Algérie, leur volume atteint 29 110 660 MDA réalisé sous forme d'opérations de réescomptes. Durant la même période, des placements ont été effectués pour un montant global de 1 184 000 MDA dont 762 000 MDA sous forme de facilité de dépôts de 24h et de prêt d'un montant de 422 000 MDA ; ce qui permis la réalisation de produits d'un montant de 596,71 MDA. Le portefeuille titre de la banque affiche un montant total de 836 298 MDA, réparti comme suit : actions (0,1 MDA), obligations (11 896 MDA), valeur d'Etat (824.402 MDA), le volume des transactions réalisées sur les valeurs d'Etat durant l'année 2016 a atteint 33 338 MDA.

Tandis que pour 2015, le portefeuille titre de la BNA affiche un montant de 232.529 MDA, réparti comme suit : actions (219KDA), obligations (12.908 millions de DA), valeurs d'Etat (218.621 million de DA). Le volume des transactions réalisées sur ces titres durant l'année 2015 a atteint plus de 60,7 millions de DA.

Tableau n°05: le portefeuille titre de la BNA durant les années 2015 et 2016

Libellé	2015	2016
OAT	74%	59,44%
BTC	20%	39,49%
BTA	6%	1,07%
Total :	100%	100%

Sources : auteur, compilation des rapports de la BNA.

4. L'activité internationale

L'année 2016 a été caractérisée par une baisse sensible touchant certains volets de l'activité internationale, et ce, suite aux mesures de rationalisation des dépenses extérieures mises en place par les pouvoirs publics. Les mouvements de transferts de fonds émis vers l'étranger par la clientèle ont connu un recul de 15,02% par rapport à l'exercice 2015 ce dernier est en diminution de 13,47% par rapport à l'année 2014, et ce, en raison des fléchissements des règlements effectués dans le cadre des opérations de crédits documentaires qui constituent une part importante dans les flux globaux vers l'étranger. Les règlements liés aux remises documentaires quant à eux ont enregistré une hausse de 24,19%. Nous allons présenter les principaux chiffres dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°06: l'activité internationale de la BNA durant les années 2015 et 2016 (En M DA)

Libellé	2015	2016
Crédits documentaires	2 778	2 281
Remises documentaires	60 187	79 393
Transferts libres	143 947	127 618
Rapatriement	489 94	336 77
garanties internationales	566 038	44 926

Sources : auteur, compilation des rapports de la BNA.

Concernant les rapatriements des fonds reçus de l'étranger, l'exercice 2016 a enregistré une régression de 18,15% par rapport à l'année 2015. Cette baisse s'explique, entre autre, par le rallongement des délais réglementaires de rapatriements qui ont été ramené à 360 jours au lieu de 180 jours.

De leurs cotés, les ouvertures de crédits documentaires ont connu une baisse de 17,89% par rapport à 2015. Le renforcement des mesures d'encadrement prudentielles instaurées par l'autorité monétaire et la réhabilitation des paiements des transactions commerciales par remises documentaires, revenant à moindre frais par rapport au crédit documentaire, ont contribué sensiblement à ce recul. Tandis que le règlement des remises documentaires se sont accrus de 24,19% par rapport à 2015, confirmant ainsi la reprise progressive de ce type de paiement depuis 2014. Les transferts libres, se sont repliés de 11,34% comparés à ceux atteints en 2015.

L'encours des garanties internationales accuse une régression de 21,57% par rapport à l'année 2015 induit notamment, la baisse des garanties contractuelles à l'import mises en place en 2016 en faveur de la clientèle (-21,20%) et la libération partielle ou totales

d'anciennes garanties suites à la réalisation des contrats des projets de grandes envergures dans le secteur de l'énergie, de l'industrie et autre.

5. L'activité de la monétique

La monétique est « toute valeur monétaire représentant une créance qui est stockée sur un support électronique⁵ ». Cependant, les actions de modernisation et de développement de l'activité de la monétique se sont poursuivies durant 2016, venant compléter celle de 2015 et traduisant la dynamique engagée par la banque dans sa quête d'une offre variée intégrant les nouvelles technologies et répondant aux attentes de sa clientèle pour combler la carence en monnaie fiduciaire⁶ et divisionnaire. Néanmoins, la pratique du chèque⁷ et le virement n'est pas arrêté. Les principales actions dans ce cadre ont porté sur les projets suivants :

- la généralisation de l'équipement de la clientèle en carte CIB ;
- la relance de l'opération de paiement de proximité par la redynamisation de l'action commerciale au niveau des agences pour élargir le réseau de commerçants acceptant les cartes CIB ;
- la mise en place de la fonctionnalité livret épargne électronique sur GAB⁸ ;
- l'achèvement du projet MOBILGAB, permettant aux utilisateurs d'ATM Mobilis, d'effectuer des transactions bancaires via leurs téléphones mobiles ;
- le lancement du projet « Interface BNA SATIM » qui permet à la banque via son système d'information, d'autoriser en temps réel les transactions effectuées par les porteurs BNA sur l'ensemble des DAB affiliés au réseau monétique interbancaire ;
- l'extension du parc d'automates par la mise en service de (02 GAB et de 04 DAB supplémentaires) ;
- la densification des démarches préalables requises visant l'extension du réseau d'acceptant et ciblant en priorité les grands facturiers ;
- la poursuite des actions préalables pour le lancement du service BNA.net ;
- le lancement du projet d'extension des services à distance via le site « ebanking.bna.dz » ;
- le lancement du service « e-paiement » à travers l'introduction progressive à la plate forme du paiement en ligne de grands facturiers et autres Web Marchands.

Fidèle à son image de marque qui réside dans l'esprit du changement et de la modernisation, la Banque Nationale d'Algérie s'est projetée dans une dimension digitale à travers la refonte de son site internet www.bna.dz. Lancé le 26 Mai 2016, le nouveau site institutionnel totalement relooké, se veut un point d'accès simple et intuitif au service de la clientèle et des prospects. Le site web est conçu pour un usage mobile (tablette, Smartphone,...), il est présenté dans les deux langues Arabe et Française. Il tient compte de la charte graphique de la Banque sous une forme esthétique et conviviale qui offre toutes les facilités de navigation.

Grâce à une structure entièrement repensée et plus dynamique, la nouvelle interface est simplifiée et plus accessible. La page d'accueil permet désormais de présenter l'historique de la banque et met en avant ses activités et son actualité. Parallèlement, les sept grandes rubriques du menu principal simplifient l'accès aux divers produits et services, tout en

réservant une place de choix aux clients particuliers, professionnels et entreprises, en leur permettant d'accéder, d'un simple clic, aux produits et services qui leurs sont destinés.

Par ailleurs, un dispositif a été mis en place à travers l'espace réservé à la qualité de service pour permettre aux clients d'introduire leurs réclamations et de participer à l'enquête de satisfaction qui est mise à leur disposition. Ce site est mis à jour périodiquement en fonction des événements qui marquent l'actualité de la banque afin de mettre en valeur et d'accompagner ses activités, ses produits et ses services.

6. L'Algérie se lance dans l'ère de (e-paiement)

Le service du paiement électronique a été officiellement lancé le 04 octobre 2016 par l'Association des Banques et Etablissements Financiers (ABEF) en présence du Ministre des Finances, du Gouverneur de la Banque d'Algérie, du Ministre Délégué chargé de l'Economie Numérique et de la Modernisation des Systèmes Financiers ainsi que celle des Premiers Responsables des Banques et Etablissements Financiers. Ont pris part également à cet important événement, les entreprises ayant ouvert ce service à leurs clients, à savoir Algérie Telecom, Mobilis, Air Algérie, la Société des Eaux et d'Assainissement d'Alger (SEAAL), Djezzy, Ooredoo et Amana Assurances. Grace à ce service, les clients détenteurs de la carte CIB pourront procéder au règlement de leurs factures, à l'achat d'unités téléphoniques ou de billets d'avion ainsi qu'à la souscription d'une assurance voyage via les sites web des entreprises sus citées.

Le service e-paiement dans sa première phase concernera le règlement des services des grands facturiers à l'instar d'Algérie Telecom, Mobilis et Air Algérie pour ensuite être dans une deuxième phase, généralisé à tous les opérateurs de services. Cette importante réalisation qui permettra sans aucun doute d'améliorer la qualité de service à la clientèle est à mettre à l'actif des banques algériennes qui ont entrepris d'importantes actions de réformes. La BNA à l'instar des autres banques s'est inscrite dans cette démarche, et des travaux ont été réalisés en interne pour le respect des échéances fixées. Au même titre, la BNA a introduit deux facturiers (Algérie Telecom et ATM Mobilis) à la plateforme de paiement par internet et est en phase d'introduction d'autres grands facturiers. Aussi et afin d'assurer un déploiement massif du paiement en ligne, la BNA a décidé d'activer gratuitement le service e-paiement pour tous les clients de la Banque porteurs de carte CIB.

Il est à noter que la Banque Nationale d'Algérie « BNA » et l'opérateur de téléphonie mobile « MOBILIS » ont signé le 20 Juillet 2016 au siège de la BNA, une convention ayant pour objet la dotation des différentes agences commerciales de MOBILIS en Terminaux de paiement électronique (TPE). Cette action s'inscrit dans le cadre de l'orientation stratégique de la banque visant à promouvoir les moyens de paiements électroniques, modernes et sécurisés, permettant à la clientèle l'accès à une gamme de services flexibles et de qualité. Cette solution permettra aux clients de l'opérateur Mobilis d'effectuer leurs diverses opérations en utilisant leurs Cartes Interbancaires (CIB). Dans ce cadre, 10 TPE ont été installés dans 10 agences commerciales de Mobilis à travers le territoire national. L'opération de déploiement se poursuit pour couvrir les 200 agences restantes.

7. Modernisation du système de paiement et de système d'information

Plusieurs efforts ont été déployés par la banque pour stabiliser le système d'information en vue d'optimiser l'exploitation de l'ensemble de ses fonctionnalités pour améliorer le traitement des opérations et la qualité des services offerts, a cet effet, plusieurs actions ont été réalisées à savoir :

- la participation et l'accompagnement des projets de la monétique et de banque à distance (e-banking et e-paiement) ;
- le développement d'applications relatives aux crédits à la consommation, centrale des impayés et l'extraction automatique des domiciliations à l'échelle nationale pour la plate forme du centre national de l'informatique et des statistiques « CNIS » ;
- le paramétrage du système d'information permettant la mise à jour de la TVA, en application des dispositions de la nouvelle loi de finance ;
- le déploiement d'applications développées dans le cadre du lancement de la télé déclaration fiscale ;
- pour le renforcement de la sécurité du système d'information, la BNA a procédé à la mise à niveau du câble de l'étiquetage de l'acheminement des câblés réseaux des structures centrales ;
- le renouvellement des licences d'antivirus et migration de 23 serveurs antivirus avec une mise à jour sécurisée ;
- la réalisation de plusieurs workshops avec le partenaire Microsoft dans différents volets (gestion des mises à jour, des catalogues,...).

Par ailleurs, la BNA a élaboré un cahier des charges visant l'acquisition d'une solution de traitement et de consolidation des opérations du système de règlement ARTS, permettant d'améliorer la gestion et la fluidité des virements ARTS ainsi que les instruments de paiement de masse (télécompensation).

8. Le contrôle interne

Plusieurs travaux ont été engagés après le règlement BA 08/11 instituant le nouveau cadre réglementaire du contrôle interne, notamment :

- actualisation annuelle de la cartographie globale des risques avec la mise en place d'un système d'autoévaluation ;
- la réalisation des tests de la solution d'alerte automatisée, en préparation de son implémentation ;
- le renforcement des procédures de contrôle, le respect des règles prudentielles, et l'engagement des missions de contrôle et de suivi ;
- le respect des instructions organiques régissant l'activité bancaire ;
- La sensibilisation et la formation du personnel par rapport aux dispositifs légaux pour la lutte contre le blanchiment d'argent.

9. Les ressources humaines

En application de sa vision stratégique favorisant la mise en avant de la fonction commerciale, l'amélioration continue de la qualité de ses services, la banque a réalisé un programme de formation ciblé et adapté, mené en partenariat avec les grandes écoles (IFID, ESAA, ESB,...), en faveur du personnel versé dans le réseau d'exploitation notamment, les chargés de clientèle et les managers d'agences.

Ainsi, la banque continue d'investir dans la formation pour accompagner les besoins de ses collaborateurs et favoriser leurs mises à niveau professionnelle pour l'acquisition de nouvelles compétences à travers des formations aussi bien professionnelles, qualifiantes que diplômantes.

Tableau n°07: collaborateurs, budget et type de formation de la BNA durant les années 2015 et 2016

Libellé	2015	2016
Collaborateurs	5 250 (dont 53% de cadres universitaires)	5 288 (dont 65% de cadres universitaires)
Part du budget (masse salariale) consacré à la formation	2,2%	2,8%
Répartition de l'effectif formé par type de formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ formation diplômante 2% ▪ formation opérationnelle 42% ▪ formation qualifiante 24% ▪ cours de banque 03% ▪ Séminaires 29% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ formation diplômante 03% ▪ formation opérationnelle 42% ▪ formation qualifiante 26% ▪ cours de banque 05% ▪ Séminaires 24%

Source : auteur, à base des rapports de la BNA.

La lecture du tableau N° 07 montre que la banque accorde une intention particulière à travers l'adoption d'un programme destiné à l'actualisation des connaissances et leurs qualifications, ainsi que des formations métiers (qualifiantes, diplômantes et opérationnelles), les réalisations dans ce cadre témoignent de l'investissement fourni par la banque pour l'amélioration de son potentiel humain.

10. La stratégie marketing adoptée par la BNA pour capter l'épargne

La BNA propose son « livret épargne à bande magnétique ». Ce nouveau produit offre, en plus des caractéristiques du livret épargne bancaire ordinaire, la possibilité d'effectuer toutes les opérations bancaires sur les GAB de la BNA. Ce nouveau produit permet aux clients d'automatiser les transactions sur leur compte épargne bancaire et de disposer de cette dernière à tout moment. il procure également un confort aux clients par :

- **la modernité** : bénéficiez du nouveau design du livret épargne avec son format de poche ;
- **le confort** : disposez de l'argent librement y compris en dehors des horaires de travail des agences ;
- **l'autonomie** : réalisez les opérations sur compte épargne sans aucune assistance du personnel avec quelques clics sur les espaces GAB (disponible 24h/24 et 7j/7) ;
- la sécurité : bénéficiez d'un code confidentiel, garantissant une sécurité optimale des opérations bancaires.

Ce produit permet le retrait à partir des GAB, le versement de billets dans le compte du titulaire du livret et le versement de billets dans le compte d'un tiers.

La BNA propose son « **compte épargne sans intérêts** ». Il permet d'épargner le surplus d'argent en toute sécurité et en disposer à tout moment pour ceux qui ne désirent pas percevoir des intérêts. La BNA propose son produit livret d'épargne sans intérêts. Ce mode de placement « sans intérêt » permet de :

- Constituer une épargne ;
- Y accéder à tout moment ;
- Contrôler les dépenses et faire face aux aléas de la vie.

La BNA propose aussi son « **compte épargne (avec intérêt)** ». Dans l'objectif de fructifier l'épargne et en vue de concrétiser des projets. Le compte épargne **BNA LEB** est possible à taux d'intérêts de 2,5%/an. Ce mode de placement, permet de rentabiliser l'argent et en disposer à tout moment pour en bénéficier des conditions préférentielles lors d'un octroi de crédit immobilier.

Un autre produit est proposé par la BNA. Il consiste en **livret épargne junior «MOUSTAKBALY»** est un produit de placement, sûre et flexible, destiné aux enfants (âgés de 0 à 15 ans), ce produit leur permet de constituer une épargne qui leur servira à financer leurs études, acheter une voiture ou lancer un projet. Ce livret donne droit à une rémunération avantageuse. Par ailleurs, la BNA donne la possibilité d'opter pour la formule sans intérêts selon la convenance de la clientèle. Ce compte est rémunéré à un taux fixe et très compétitif atteignant le 3% l'an (pour la formule avec intérêt).

Un nouveau produit est celui de l'épargne retraite « CH'HIHTI ». Ce dernier est proposé aux salariés, agriculteurs, commerçants ou autres. La BNA offre la possibilité d'acheter des actions du Fonds de Soutien à l'Investissement et à l'Emploi (FSIE). Ces actions permettront d'accroître le capital épargné et de bénéficier d'un rendement et d'un bonus lors de départ à la retraite. Les clients peuvent bénéficier de la formule épargne/retraite de CH'HIHTI disponible uniquement dans les guichets de la BNA. Il permet également de profiter de la bonification de l'Etat sur l'achat des actions CH'HIHTI et la possibilité d'augmenter ou de réduire le montant des actions, suspendre ou arrêter à tous moments.

La BNA met à la disposition de la clientèle un nouveau produit de financement, c'est celui du crédit à la consommation «**Crédit Auto**». Le **Crédit Auto** finance l'achat de véhicule, produit ou assemblé en Algérie pour les clients sans puiser dans leurs économies. La particularité de ce mode de financement, c'est que les dossiers sont traités dans 5 jours maximum et donne la possibilité au client de bénéficier jusqu'à 85% du prix du véhicule à taux concurrentiel, le remboursement se fait entre 12 à 60 mois.

En plus de l'ancienne gamme de produits de financement voir (crédit immobilier, crédits spécifiques, crédit bail, crédits par caisse et par signature et crédits à long et moyen termes), la BNA propose une nouvelle formule qui est le **crédit (Med-solution)**. Il est destiné au financement de l'installation d'un nouveau cabinet médical (création nouvelle) et/ou de l'extension d'un cabinet existant, c'est un crédit d'investissement à moyen ou long terme (CMT/CLT) destiné aux médecins, chirurgiens, dentistes, ou toutes autres personnes exerçant dans le domaine médical en général et qui veulent créer leurs propres cabinet ou rénover une ancienne affaire, la BNA a trouvé la solution grâce à son nouveau produit «**Med-solution**». Il concerne principalement :

- les médecins généralistes;
- les médecins spécialistes;
- les chirurgiens-dentistes;
- les pharmaciens;
- les psychiatres;
- les vétérinaires;
- les psychologues cliniciens.

11. Les principaux partenaires de la BNA

La BNA a signé plusieurs conventions de partenariats avec différents organismes tels que (la SNTF, le CNRC, la CNMA, la SONELGAZ, l'EMA, la FCE, MOBILIS et la SAA). Les accords ont pour finalité plusieurs objectifs tels que détaillé dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 08 : les principaux partenaires de la BNA entre (2016-2017)

Date	Partenaire	Objectifs des Contrats
28/09/2017	la Société Nationale des transports Ferroviaires « SNTF » 58.52 Milliards DA, au taux d'intérêt bonifié de 1.5% sur 30 ans dont 10 ans de différé.	La mise en œuvre de cette Convention, permettra à la Société de Transport de poursuivre son Plan de développement et la modernisation de son matériel roulant et de ses équipements.
26/09/2017	le Centre National du Registre du Commerce « CNRC »	la signature d'un Contrat portant « Adhésion du CNRC au système d'acceptation de paiement en ligne

		par carte bancaire CIB ».
02/04/2017	la Caisse Nationale de Mutualité Agricole « CNMA »	<p>Ces conventions, portent essentiellement sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'adhésion de la CNMA et des CRMA au système d'acceptation de paiement en ligne par carte interbancaire <p>CIB,</p> <ul style="list-style-type: none"> - la dotation, par la BNA, des agences du CNMA et des CRMA en Terminal de Paiement Electronique (TPE), - La mise à disposition par la BNA au profit de la CNMA et des CRMA de services de banque à distance.
05/03/2017	la Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz « SONELGAZ »	<p>Ce partenariat, offrira la possibilité à tous les abonnés du Groupe de régler leurs factures d'électricité et du gaz en utilisant leur carte interbancaire « CIB » par internet via les 04 sites web des Sociétés de Distribution ou via les Terminaux de Paiement Electronique (TPE) mis à leur disposition au niveau des guichets des agences SONELGAZ à travers le territoire national.</p>
18/01/2017	l'Entreprise Métro d'Alger «EMA»	<p>Cette convention offre la possibilité, aux citoyens usagers de ces moyens de transport, de payer leurs cartes d'abonnement ou tickets en utilisant leurs cartes CIB via les Terminaux de Paiement Electronique (TPE) déployés au niveau des guichets</p>

		des stations.
17/10/2017	le Forum des Chefs d'Entreprises « FCE »	A travers cet accord, la BNA exprime son engagement visant à encourager l'entrepreneuriat féminin par la mise en place des conditions favorables permettant une participation plus dynamique dans le développement de l'économie nationale.
20/07/2016	l'opérateur de téléphonie mobile « MOBILIS »	la convention porte sur l'installation de Terminaux de Paiement Electroniques (TPE) aux niveaux des agences commerciales de MOBILIS. Cette démarche s'inscrit dans la poursuite de la mise en œuvre de l'orientation stratégique de la BNA visant à promouvoir auprès de ses clients des moyens de paiement innovants, modernes et sécurisés leurs permettant l'accès à une gamme de services flexibles et de qualité.
18/04/2016	la Société Algérienne d'Assurance « SAA »	la convention porte sur l'installation de Terminaux de Paiement Electronique (TPE) au niveau du réseau de la Société Algérienne d'Assurance. Il s'agit de terminaux de paiement électronique permettant le règlement de la prime d'assurance aux clients de la « SAA », en utilisant leur carte « Carte Inter Bancaire (CIB) ».

Source : auteur, compilation des différentes conventions cosignées entre la BNA et les différents partenaires.

Conclusion

Dans le cadre de la dynamique bancaire face aux nouveaux défis générés par l'évolution des attentes de la clientèle. La BNA a signé plusieurs accords de partenariat, qui intervient dans le sillage de la démarche entreprise par la banque et qui s'est concrétisée par la signature d'une série de conventions avec les grands facturiers et les entreprises de services. L'objectif étant de promouvoir les moyens de paiement électroniques auprès de l'ensemble des citoyens algériens, à travers la mise en place de solutions innovantes, modernes et sécurisées leurs permettant l'accès à une gamme de services flexibles et de qualité. La Banque confirme également à travers cette action, sa détermination à contribuer activement au développement du paiement électronique en Algérie conformément aux orientations des pouvoirs publics visant la consolidation du processus de réforme et de modernisation du système bancaire et financier.

En effet, la BNA a lancé un nouveau service « **BNA.net** » qui s'inscrit dans une démarche d'enrichissement et de la modernisation de l'offre de produits et services en destination de la clientèle aussi bien, Corporate (Entreprises et professionnels) que celle des particuliers, de même qu'elle vise l'amélioration de la qualité de la relation de la banque avec ses clients et de la hisser aux standards internationaux. A travers cet article, nous reconnaissons les efforts qu'à déployer la BNA en vue de moderniser sa politique de financement et sa stratégie marketing pour garder une bonne position sur le marché ou la concurrence est rude.

Au terme de cet article, et pour répondre à la question initialement posées, nous pouvons dire que la BNA effectivement à contribuer à l'activité économique du pays. Aussi à l'innovation étant placée au cœur du développement socio-économique dans tout pays, elle dépend donc, de son évolution et de la politique adoptée. Les efforts déployés par la BNA, dans le cadre de la réintégration de la monétique, notamment, l'encouragement de l'usage des cartes bancaires et les TPE contribue efficacement à faciliter les échanges entre les opérateurs et a permis l'articulation des deux objectifs économiques et sociaux. Néanmoins, les effets escomptés n'ont pas été atteints.

En ce qui concerne l'usage des TIC, nous soulignons qu'il reste beaucoup d'effort à fournir, du fait que ce dernier connaît plusieurs entraves parmi elles, la prédominance des agences installées au niveau des zones rurales, ce qui engendre à son tour d'autres aléas tel que la contrainte locomotive. Il faudrait signaler aussi, la défaillance de la BNA quant à la mise en œuvre de sa politique interne qui consiste à la modernisation et la promotion de la bancarisation. Néanmoins, beaucoup d'efforts méritent d'être investit pour réaliser les résultats assignés.

Au terme de notre travail, et comme suggestions et perspectives, nous recommandons à la BNA de s'investir pleinement dans l'usage de la technologie moderne (la Fintech), la diversification des moyens de paiement et la rapidité de l'exécution des opérations à la clientèle pour rester concurrentielle sur le marché.

Notes révérencielle

- ¹ KARYOTIS Catherine [2017], « *l'essentiel de la banque* », Gualino, 4^e édition, France, pp 4.
² COUSSERGUES Sylvie, BOURDEAUX Gautier et PERAN Thomas [2017], « *gestion de la banque* », DUNOD, 8^e édition, Paris, pp 4.
³ ANDRE Peters [2016], « *de la dictature financière à la démocratie* », l'Harmattan, Paris, pp 47.
⁴ SIDABE Tidiani [2016], « *l'essentiel du management d'une banque commerciale* », l'Harmattan, Paris, pp 22.
⁵ BRANA Sophie et CAZALS Michel, [2014], « *la monnaie* », DUNOD, 3^e édition, Paris, pp15.
⁶ DELAPLACE Marie [2017], « *monnaie et financement de l'économie* », DUNOD, 5^e édition, paris, pp 15.
⁷ BERNET-ROLLANDE Luc [2015], « *principes de technique bancaire* », DUNOD, 27^e édition, Paris, pp 91.
⁸ DUCLOS Thierry [2013], « *dictionnaire de la banque* », SEFI, 6^e édition, Paris, pp143.

Bibliographie

1. ANDRE Peters [2016], « *de la dictature financière à la démocratie* », l'Harmattan, Paris ;
2. BERNET-ROLLANDE Luc [2015], « *principes de technique bancaire* », DUNOD, 27^e édition, Paris ;
3. BRANA Sophie et CAZALS Michel, [2014], « *la monnaie* », DUNOD, 3^e édition, Paris ;
4. COUSSERGUES Sylvie, BOURDEAUX Gautier et PERAN Thomas [2017], « *gestion de la banque* », DUNOD, 8^e édition, Paris ;
5. DELAPLACE Marie [2017], « *monnaie et financement de l'économie* », DUNOD, 5^e édition, paris ;
6. DUCLOS Thierry [2013], « *dictionnaire de la banque* », SEFI, 6^e édition, Paris ;
7. KARYOTIS Catherine [2017], « *l'essentiel de la banque* », Gualino, 4^e édition, France ;
8. SIDABE Tidiani [2016], « *l'essentiel du management d'une banque commerciale* », l'Harmattan, Paris ;
9. Les résultats consolidés de la BNA pour les années 2012, 2013, 2014, 2015 et 2016 ;
10. Les rapports d'activités de la BNA, 2014, 2015 et 2016 ;
11. Les principales conventions signées entre la BNA et les partenaires, la « CNMA », la « SAA », le « FCE », la « SNTF », le « CNRC », la « SONELGAZ », l'«EMA» et « MOBILIS » ;
12. Circulaire BNA N° 1973 du 07/01/2010 portant sur la plate forme d'Echange de Donnée Informatisées (EDI) ;
13. Circulaire BNA N° 2129 du 21/07/2016 portant sur la mise en place de nouveaux services bancaires à distance « BNA.net » ;
14. Bulletin d'information édité par la DMC, « la BNA à l'ère du numérique », N° 02 décembre ;
15. Document interne BNA relatif au 50^{ème} anniversaire de la BNA, « 50 ans au service du développement économique », (13/06/1966-13/06/2018) ;

16. Document interne relatif à la présentation de son nouveau produit de banque à distance « BNA.net» ;
17. DANIEL A., SIMON M.O [2001], « *L'utilisation des moyens de paiement et l'accès au crédit des bénéficiaires de minima sociaux* », rapport d'enquête réalisé par le CREDOC pour le Conseil national du crédit et du titre, Paris.
18. www.bna.dz sur <http://www.bna.dz/index.php/fr/> le 20/06/2018 à (15 :52).
19. <http://www.bank-of-algeria.dz/html/communicat2016.htm> , 15/04/2018 (13:10).
20. https://www.aeronautique.ma/Air-Algerie-et-la-banque-nationale-d-Algerie-signent-une-convention-de-credit-pour-l-acquisition-de-9-avions-d-ici-2017_a3363.html , 26/04/2018 (21:02).