

L'INTEGRATION DIGITALE

LA REFORME DU SECTEUR BANCAIRE ET FINANCIER ALGERIEN

PROBLEMATIQUE :

Quelle approche mobiliser pour mettre en œuvre et évaluer la trajectoire de cette réforme ?

DEMARCHE STRATEGIQUE :

Cette démarche est née dans un contexte de fortes mutations liées aux évolutions des attentes des usagers et des TIC

Elle avait comme fondement une ambition, qui était celle de permettre aux usagers de bénéficier, de services bancaires automatisés, rapides et sécurisés, dans un délai de dix huit (18) mois, au travers de dispositifs techniques et métiers que devaient mettre en œuvre, de manière commune, les Banques, la Poste et le Trésor Public, dans un objectif d'efficience des services

Les processus de conception et de conduite du projet sont inspirés de modèles qui résument l'ensemble des recommandations des organisations financières internationales (ex. Banque Mondiale), en se basant sur les fondements théoriques des prescriptions de ces dernières.



Cette transformation digitale ne pouvait aboutir sans l'impact et la mobilisation des ressources et des stratégies des acteurs impliqués. Le terme acteurs, renvoie à tous ceux qui agissaient, en tant qu'acteurs individuels (Membres de Groupes de Travail et Chefs de Projets) ou en tant qu'acteur institutionnels (Ministère des Finances, Banque d'Algérie, Banques, Trésor Public, Algérie Poste, Algérie Télécoms, ABEF etc..., avec comme corolaire, une gouvernance forte).

L'organisation de cette gouvernance apparaissait comme un facteur critique, et le besoin d'une structuration devenait, donc, nécessaire. Cette exigence est d'autant plus importante que le projet impliquait un grand nombre d'acteurs.

Il s'agissait donc, d'articuler cette mécanique multisectorielle, autour du Ministère des Finances, en tant que pilote du projet, à l'émergence de nouveaux acteurs et à leur intégration au nouvel environnement à mettre en place.



A toutes les étapes, la conviction et la ténacité des acteurs et des décideurs étaient nécessaires pour initier, adapter et piloter le projet.

A ce titre, les expériences menées par les pays pionniers dans ce domaine, étaient là, pour nous rappeler, combien le succès de projets aussi stratégiques et structurants, était conditionné par un soutien politique fort.

Aussi, à travers notre présentation nous tenterons d'analyser ce processus de changement dans le système bancaire et financier qui s'est déroulé en Algérie entre 2004 et 2006. Pour ce faire, nous esquisserons une grille de lecture adaptée à l'analyse des différentes dimensions de ces changements et la pluralité des solutions qui, ont eu comme point d'aboutissement, l'instauration d'un Système de Paiement de Masse, totalement automatisé.

L'OBJECTIF DE LA REFORME

L'objectif principal du projet était de simplifier et de renforcer l'accès aux usagers, à des services répondant à leurs besoins, à travers une offre multi-produit et multi-canal, articulée autour de :

L'[innovation](#) de produit qui s'est accompagnée à la fois par l'apparition de nouveaux produits (e-paiement et Télépaiement), et par l'amélioration de ceux déjà existants (Chèque, Virement, Effet de Commerce, Prélèvement) ;

L'[innovation](#) de procédé qui s'est traduite par l'apparition de nouvelles techniques et méthodes de traitement et de production de l'information ;

L'innovation organisationnelle qui a induit l'apparition d'une nouvelle [organisation du travail](#).



Aussi, étant admis l'existence d'une relation forte entre la diffusion des TIC réputées accélérer la réalisation de nombreuses tâches, le gain de productivité a été également inscrit, comme objectif.

A ce titre, un des premiers gains de productivité réside dans le partage des informations au sein et entre les organisations impliquées.

Au regard de ce qui précède, le succès de ce projet ne pouvait donc être réduit à une nouvelle étape d'automatisation de processus existants, mais un projet global, avec comme fondements de base :

ACTIONS DE PROGRES

L'importance des enjeux de la réforme portant sur la modernisation des systèmes de paiement a exigé une grande maîtrise d'un processus par nature complexe et délicat.

Cette difficulté intrinsèque se conjugait avec la diversité et le nombre d'acteurs impliqués dans ledit processus, pour rendre indispensable, son organisation précise et rigoureuse, par :

- Un découpage en phase, balisant le chemin, de l'expression des besoins à la fin du projet ;
- Une clarification des rôles et responsabilités de chacun des acteurs ;
- Une définition des fonctions de pilotage et de suivi (interne et externe).



A ce titre, il a été préconisé, ce qui suit :

- Un rôle déterminant de la Banque d'Algérie dans la modernisation des systèmes de paiement, avec l'entière adhésion des banques ;
- Une forte coopération interbancaire qui est un gage de réussite des projets dans le domaine des systèmes de paiement, tout en gardant à l'esprit la nécessité d'un équilibre adéquat entre la coopération et la concurrence, dans un cadre totalement ouvert ;
- Une approche pragmatique de la réalisation d'un projet à plusieurs composantes tel que celui des systèmes de paiement, consiste à bien sérier les différents domaines et à procéder à une exécution du projet, composante par composante, en veillant toutefois à assurer la cohérence d'ensemble ;
- L'implication de la communauté bancaire à tous les niveaux de la réalisation du projet a été une condition de sa réussite. Pour cela, une coopération soutenue entre les banques et la Banque d'Algérie s'est concrétisée par des actions concrètes (structures de coordination, échange d'informations, groupes de travail etc...).

AU PLAN DES SYSTÈMES DE PAIEMENT :

Il était apparu important de :

- Disposer d'une maîtrise d'œuvre permettant au besoin, de faire évoluer les systèmes et de les adapter aux innovations technologiques, aux évolutions normatives, ainsi qu'aux besoins des utilisateurs ;
- Adopter un dispositif réglementaire et juridique devant accompagner la modernisation du système de paiement, notamment s'agissant de la sécurité des opérations de paiement dématérialisées ;
- Partager les retours d'expérience, tirées de la participation aux travaux des groupes interbancaires ou avec tout autre organisme (même international) impliqué dans les systèmes de paiement, à l'effet de s'adapter aux exigences de la globalisation et de suivre plus efficacement les évolutions technologiques et conceptuelles au niveau des systèmes.

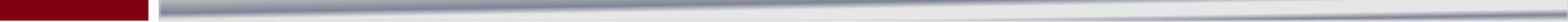
AU PLAN INSTITUTIONNEL :

- L'expérience des autres pays en la matière a confirmé la nécessité de confier un pouvoir statutaire à la Banque d'Algérie, en qualité de surveillant et de garant du bon fonctionnement des systèmes de paiement ;
- La mise en place d'un organisme de normalisation bancaire, est apparue comme une nécessité, dans un environnement où les normes et la technologie évoluent assez rapidement. Cette entité regroupant les divers acteurs du secteur bancaire et financier, a été placée sous la tutelle de la Banque d'Algérie ;
- Dans le cadre de la mise en œuvre de cette réforme (modernisation) un dispositif juridique et réglementaire couvrant l'ensemble des systèmes de paiement a été adopté ;
- Pour encadrer la tarification des offres bancaires, des Comités Interbancaires ont été mis en place ;
- Pour maîtriser l'évolution des flux, un observatoire des moyens de paiement, dont la base de données était alimentée par les Banques, a vu le jour.

AU PLAN RÉGLEMENTAIRE :

Une nouvelle architecture des textes constituant la réforme du système de paiement entraînant la modification des règlements communautaires, pour spécifier les nouvelles missions de la Banque d'Algérie en complément de ses dispositions statutaires déjà en vigueur, consacrant la faculté reconnue aux banques et établissements financiers à participer au système de paiement.

AU PLAN ORGANISATIONNEL :



Améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation au sein des participants, en prenant en compte toutes les interactions entre les nouvelles entités mises en place, pour garantir les conditions nécessaires pour offrir aux usagers des services intégrés et à forte valeur ajoutée.

AU PLAN DES RESSOURCES HUMAINES :

Dans un contexte global qui se caractérisait par des disparités organisationnelles et la complexité des échanges, le facteur humain prenait une place de plus en plus stratégique dans les activités des banques et des établissements financiers ;

Les impacts du développement exponentiel des TIC dépassant largement la simple automatisation des tâches, portait sur la transformation en profondeur des modèles d'organisation, faisant appel à de nouvelles aptitudes du personnel, pour projeter le système existant, dans un nouvel environnement, rénové ;

Un des atouts de la réforme, était la disponibilité d'une ressource humaine fortement engagée, ayant initié et conduit dans de nombreux domaines, des actions novatrices la préparant à l'appropriation aisée des profondes transformations que devait générer, pour l'ensemble de la communauté bancaire et financière, le développement exponentiel des technologies de l'information et de la communication ;.

En effet, depuis plusieurs années, la communauté bancaire et financière, en agissant de manière collective ou individuelle, a démontré sa capacité à s'adapter à ces évolutions et à répondre à ces nouveaux défis à travers la mise en place de projets de grande envergure ;

L'avènement de ces réformes, a servi donc de catalyseur à cette dernière pour se réorganiser à l'effet de bénéficier et partager l'expertise de haut niveau disponible, nécessaire à la mise en cohérence de leurs actions antérieures.

L'ECOSYSTEME :

En plus des trajectoires techniques, il s'agissait d'associer à cette démarche, les organes de régulation, intervenant dans ce processus de transformation du paysage bancaire Algérien dans la mesure où ils étaient appelés à jouer un rôle déterminant dans l'apparition de nouvelles normes et de nouveaux standards, qui en découlaient.

Dans ce contexte, l'importance de la confiance comme fondements de ce nouveau système, a nécessité la mobilisation de nouveaux dispositifs d'ordre technique, réglementaire et juridique.

Ainsi, les concepts d'innovation de produit, de procédé et d'organisation, apparaissaient comme étant des éléments déterminants du processus de changement dans le système bancaire et financier, à travers les transformations induites par ces réformes.

L'ETAT DES LIEUX :

Cette phase devait répondre à la problématique qui consistait à savoir : Lesquelles des informations déjà existantes étaient utilisables et à quelles conditions ?

A ce titre, une phase de diagnostic visant à faire un état des lieux de l'existant en termes d'infrastructures, de solutions Informatiques et des informations qu'elles généraient, a été menée en profondeur.

Cette phase qui s'est essentiellement déroulée sous forme d'échanges d'informations et de constatation sur place visait à identifier les freins potentiels porteurs de risques sur le projet, ainsi que les sources de progrès susceptibles d'être considérées.

Ainsi, un inventaire (catalogage) des informations déjà produites et disponibles, une évaluation de leur qualité (fiabilité, structuration...) ont été réalisés en même temps que l'analyse des solutions techniques qui servaient à leur production.



C'est à partir de cet état des lieux et des travaux issus de cette phase préliminaire, qu'a été défini le périmètre du nouveau système de paiement.

Dans une autre étape de cette même phase, plus délicate, l'analyse critique et l'évaluation de l'état des lieux a imposé de repenser les processus métiers entre les participants et en leur sein, de les harmoniser, de les coordonner.

A ce titre, la nouvelle ingénierie à appliquer aux processus techniques et métiers a mis en perspective de nouvelles pratiques professionnelles et le développement d'organisations en réseau, autour du futur Centre de Pré-Compensation Interbancaire, érigé en tant qu'opérateur technique et tiers de confiance du nouveau système de paiement.

Ces bouleversements qui étaient motivés de manière positive, par la recherche d'un meilleur service rendu, à la clientèle, a suscité l'entière adhésion des acteurs.

L'INNOVATION :

Dans l'approche stratégique du projet, Il était largement admis que la modernisation, des processus de traitement des instruments de paiement admis en Télé-Compensation, devait réserver une place prépondérante aux technologies de l'information et de la communication.

En effet, ces deux éléments constituaient des facteurs décisifs de transformation rapide des modèles économiques existants, en raison de leurs effets sur tous les dispositifs de traitement des participants, de par leur capacité à accélérer la circulation de l'information et de la forte valeur ajoutée induite par ce nouvel actif immatériel, sur les opérations de la clientèle.

Ce volet qui a porté sur la mise au point de nouvelles méthodes de traitement et de production de l'information associée, nous a aidé à mieux appréhender le processus de changement et son impact sur le système bancaire et financier.

L'APPUI INSTITUTIONNEL :

Objectif opérationnel : Faire de la dématérialisation un levier de modernisation pour faciliter la dématérialisation des échanges entre les Banques et les établissements financiers.

A ce titre, l'Algérie a mis en place, dans le cadre de ces réformes, des structures d'appui à sa politique dans les différents domaines impactés.

La mise en œuvre de la stratégie pour la réforme du secteur bancaire et financier a nécessité un soutien institutionnel fort, tenant compte de l'aspect multidimensionnel du projet.

Dans le cadre de la préparation de la politique destinée à piloter ce processus, un Comité Interministériel (CIM) a été créé, sous la présidence de Monsieur le Premier Ministre. Ce comité regroupait les Ministères concernés par ce domaine.



Par ailleurs, un comité de Pilotage et un Comité Opérationnel, ont été également mis en place pour le soutien technique et opérationnel de ce projet.

L'impact de ces organes sur le processus de réforme du secteur bancaire et financier, s'est traduit par la mise à la disposition des Banques et d'Algérie Poste, d'une expertise partagée et de haut niveau constituant les principales clefs de succès de chacun des chantiers opérationnels, associés.

Cette réforme s'est traduite par la transformation de l'ancien Système de Compensation manuelle, par la création d'une société interbancaire, comme seul point d'accès.

L'APPROFONDISSEMENT DES REFORMES :

La transformation digitale de l'économie aura des conséquences profondes : Elle impactera inévitablement, les pratiques managériales et la nature des échanges, à l'intérieur des organisations.

Aussi, l'une des priorités majeures des autorités Algériennes est de promouvoir l'économie numérique, en s'appuyant sur les nouvelles technologies, réputées pour leur capacité à améliorer, dans de nombreux secteurs, l'efficacité opérationnelle, et qui ont le potentiel nécessaire, à la transformation de nombreux secteurs, notamment celui des banques.

Ces dernières, pour leur part, voient en cette action, une opportunité pour transformer leur activité en créant de nouvelles gammes de produits et de services, en contractant sensiblement la chaîne de traitement classique et en réduisant de manière drastique le cycle de développement des produits et leur mise sur le marché et la création de nouvelles offres adaptées aux besoins de la clientèle.



Au-delà de cet enjeu, sur le long terme, l'une des questions centrales des Banques face aux nouvelles technologies reste de garantir leur sécurité. La question du futur digital des Banques reposera désormais sur la maîtrise, notamment, des risques liés à la cyber sécurité.

Là encore, cet enjeu est complexe à appréhender et maîtriser, car au-delà des processus ou des outils, le rôle du facteur humain est déterminant.

CONCLUSION :

En termes de prospective, en matière d'assistance et d'appui conseil et logistique, l'expérience a montré une sous-évaluation des moyens appropriés, à mettre, alors, en œuvre.

De ce fait, le renforcement des capacités de la place à gérer l'évolution constante des nouveaux besoins était devenu nécessaire.

Par conséquent, compte tenu de la nécessité, de répondre à des besoins précis, l'apparition d'un management plus opérationnel et moins hiérarchisé s'est imposée pour adapter en continu les services, à la demande et aux évolutions stratégiques des organisations.

A ce titre, les obligations légales, levier de la réforme, se sont accompagnées d'une demande pressante d'expertise, en la matière, d'où la recherche de nouvelles ressources adéquates.

Pour la plupart des acteurs, ce projet de modernisation impulsé par les autorités était leur première action de dématérialisation. Il constituait, à ce titre, un puissant levier pour instaurer une dynamique de projets de même type.



Pour l'efficacité collective de l'organisation, il fallait dépasser, une contrainte de taille : L'identification de l'information, sa disponibilité et son exploitation.

Parmi les conséquences logiques qui en découlaient, les plus déterminantes était l'absence de connaissance sur les référentiels à caractère commun et ouvrant des possibilités de partage de l'information entre les systèmes et de mutualisation pour l'acquisition de référentiels cartographiques associé (ex. Mécanisme Interbancaire de Suivi et de Traitement des Réclamations et Litiges relatifs aux différents moyens de paiement - Mistrel).

Les équipes (groupes de travail) mises en place pour ce faire, ont du reconstituer et restituer des informations structurées, à partir de celles produites en silos, difficilement partageables puisqu'elles reposaient sur des structurations hétérogènes, bien souvent redondantes et non partagées, par ignorance de leur existence ou par instinct de propriété.

Par ailleurs, d'autres sources de progrès, identifiées dans des opérations menées à petite échelle, ont permis d'enclencher un cercle vertueux, avec un apport d'une plus-value forte, pour tous les partenaires.