

LAHOUARI RAHALI, DG DE LA BEA

« La BEA est à la pointe de l'innovation bancaire »

Lahouari Rahali, Directeur Général de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), dévoile les ambitions et les réalisations de la banque en matière de digitalisation. De la modernisation des systèmes de paiement à la mise en œuvre de plateformes de banque à distance, la BEA s'engage pleinement dans la transformation numérique. Cependant, cette évolution s'accompagne de défis majeurs, notamment l'adaptation du personnel et l'alignement avec les normes internationales.

INTERVIEW RÉALISÉE PAR HACÈNE NAIT AMARA

Quels sont les principaux projets de digitalisation que vous avez réalisés jusqu'à présent ? Quels défis avez-vous rencontrés lors de la mise en œuvre de ces projets ?

La réforme du système bancaire et financier initié par les pouvoirs publics durant les années 2000 aura été sans doute l'acte fondamental et fondateur, qui a impulsé une dynamique active au sein des banques algériennes, et à fortiori la BEA. L'écosystème institutionnel en entier s'était mobilisé et des organes de place avaient la lourde charge de piloter et mettre en œuvre les systèmes de paiement de masse et de télécompensation (ATCI), ainsi que celui des virements interbancaires (en continu) des gros montants (Algerian Real Time Settlement -ARTS). Les deux segments réunis constituaient un écosystème à risque systémique ayant nécessité la mise en place de garanties techniques et financières assurées de la robustesse optimale. Enfin, le parachèvement de ce processus s'est traduit par la mise en œuvre de la dernière brique consistant à dématérialiser les effets de commerce pour leur admission en télécompensation, intervenue à compter du mois décembre 2023.

Dans ce contexte, la BEA s'est évidemment investie pleinement pour répondre aux évolutions caractérisant les instruments de paiement de masse

(telles que citées). En plus de cet engagement, la BEA s'est employée également à enrichir sa palette de produits, notamment monétiques, en adhérant aux organismes internationaux, Visa et Mastercard. L'accompagnement de ces organismes a permis à la banque d'échafauder sa maturité digitale, en lui permettant d'adresser plus efficacement les besoins de sa clientèle en produits monétiques internationaux, segmentés de l'entrée au très haut de gamme, pour les particuliers et les entreprises.

Dans ce même contexte, la modernisation du système de compensation, menée sous l'égide de la Banque d'Algérie, a donné l'opportunité à la BEA de développer une offre de banque à distance, se traduisant par la transposition des services offerts traditionnellement en agences, sur des plateformes digitales multicanales.

Ainsi, en plus de la simple consultation des comptes, ces plateformes permettent aujourd'hui d'exécuter diverses opérations (Virements unitaires et multiples, Prélèvements web et mobile, commande de chèques et de cartes de paiement, relevés sur un historique de plusieurs mois, messagerie interactive avec la banque etc). Cet environnement, fait bénéficier le client d'un parcours riche et facilité, disposant d'un espace privé à distance

lui permettant de bénéficier d'une multitude de services, adossés à des outils de gestion permettant, notamment aux entreprises, de renforcer leur efficacité opérationnelle (virements EDI, par exemple), avec les exigences de sécurité nécessaires.

Les offres de proximité ne sont pas en reste, notamment la création d'espaces digitaux équipés en Guichets automatiques de Banques (GAB) permettant au client de réaliser plusieurs types d'opérations. Un autre axe important concerne l'équipement des commerçants en supports des moyens de paiement modernes : Terminaux de Paiement Electroniques (TPE), et plus récemment le système de paiement mobile qui entrera bientôt en service.

Comme expliqué déjà, la BEA adresse les besoins de sa clientèle, à la fois en domestique qu'à l'international. C'est ainsi que la BEA a fait certifier un Centre de Personnalisation des cartes de paiement internationales pouvant assurer une livraison au client en un délai performant. Pour assurer le fonctionnement de cet environnement complexe, la BEA a fait le choix d'une maîtrise de tous ses démembrements en optant pour leur hébergement en ses locaux, dans un Data Center dupliqué et obéissant à toutes les exigences de sécurité, sans lesquelles il n'aurait pas été possible d'être certifié.



Enfin et en soubassement de cet édifice digital, il ne faut pas omettre un projet fondamental conduit avec succès par la banque, au milieu des années 2000, à savoir la refonte de son système d'information (SI) par la mise en œuvre d'un core banking assurant une efficacité opérationnelle sur l'ensemble de ses processus internes.

Les contraintes rencontrées et les défis à affronter ont concerné deux volets : le volet relatif à l'intérêt que porte la clientèle pour ces nouveaux produits et canaux d'interaction mis en place par la banque ; et la mise à niveau des procédures internes de la banque ayant eu comme impact la transformation des métiers traditionnels qui ne s'accommodaient pas avec les zones de confort habituels du personnel. Les actions de conduite de changement (formation, actions d'accompagnement opérationnelles...) ont pu aider à amener le personnel à adhérer à ce nouveau contexte. Bien entendu, d'autres défis et non des moindres ont dû être affrontés par la banque pour s'intégrer à des environnements fortement complexes et réglementés, notamment à l'international (les normes et exigences liées aux cartes internationales, et la mise à niveau du système d'information sur le volet de la conformité par l'acquisition de logiciels performants en la matière)



La modernisation des systèmes de paiement de la BEA permet désormais aux clients d'exécuter diverses opérations à distance, optimisant ainsi leur expérience bancaire

Quelles technologies et plateformes utilisez-vous pour votre digitalisation ? avez-vous collaboré avec des entreprises technologiques pour ce processus ?

Dans sa quête de transformation digitale, la BEA fait appel à des acteurs

technologiques de premier rang. L'activité de la banque en la matière étant diversifiée, l'implémentation de son système d'information dans ses différents démembrés obéit à la fois à des exigences de complétude opérationnelle et d'efficacité technologique avec son corollaire sécuritaire.

A ce titre, le maintien de la banque au niveau requis, par le maintien en condition opérationnelle de ses liens avec ses partenaires externes et les exigences opérationnelles qui en découlent, lui imposent un alignement technologique continu. En dehors des éditeurs dont elle exploite les licences logicielles et les solutions, couvrant l'ensemble de son Système d'information, elle fait également appel à des acteurs technologiques et métiers spécialisés, notamment les Fintech et les équipementiers monétiques, au même titre que les technologies et les OS intégrées aux cartes bancaires, alignées sur les standards internationaux dont elle partage certains actifs pour la prise en charge du segment digital de son activité (international et domestique), de même que pour sa messagerie financière (Swift, par exemple).



>>>

Dans ce même cadre l'adhésion de la BEA en mai 2022, au système de paiement inter arabe BUNA, a concrétisé une initiative stratégique visant à améliorer l'infrastructure de paiement de la région arabe. Au vu du volume grandissant des transactions échangées avec les banques arabes, dans le cadre du règlement des transactions commerciales ou financières libellées en devises, la BEA a décidé d'intégrer ce système afin d'assurer à sa clientèle des paiements avec une meilleure sécurité et sûreté, et également à moindre coût.

Comment la digitalisation a-t-elle affectée vos opérations quotidiennes ? pouvez-vous donner des exemples concrets d'améliorations opérationnelles résultant de la digitalisation ?

La transformation digitale a comme leitmotiv la refonte des processus métiers de la banque, avec un impact certain sur son organisation et son fonctionnement.

D'un point de vue opérationnel, la mise à la disposition de produits, de services, de canaux de distribution et d'interaction, accessibles à distance, transforme fondamentalement l'expérience et le parcours de la clientèle.

Pour certaines opérations, le parcours est digitalisé de bout en bout, à l'exemple des services disponibles à partir de la solution e-banking de la BEA, qui permet de réaliser l'exécution des virements et des prélèvements, de même que l'accès à certains services, jusque-là offerts au guichet (face to face), à l'instar des relevés de compte, consultation de soldes, commande de chèquiers et de cartes, RIB, messagerie interactive etc...

Par ailleurs, la digitalisation partielle de certains parcours clients, intervenue dans un contexte réglementaire donné, donne toujours lieu in fine à sa présence en agence, au bout du processus (ex. Pré ouverture de compte à distance, prédomiciliation des opérations de commerce extérieur...).

Ces facilitations optimisent l'expérience client, et libèrent du temps aux agences, permettant ainsi aux commerciaux de consacrer un surcroît de travail à la relation de proximité avec les clients et les prospects, de même que la démarche en direction d'une nouvelle clientèle.

A la lumière de ces actions de digitalisation d'autres métiers faisant appel à de la ressource numérique sont nées, qui trouvent leur vocation dans la conception de produits digitaux et leur



Le défi majeur reste l'adaptation des procédures internes et la transformation des métiers traditionnels pour s'accommoder à la digitalisation

maintien en vie, par la mise en place de contenus et d'actifs digitaux, de façon maîtrisée et permanente. Il faut rajouter l'apparition de préoccupations et de métiers inhérents à la veille commerciale, technologique et réglementaire, imposant une vigilance permanente, pour faire face aux risques opérationnels et d'images, auxquels la banque s'expose, et ayant requis l'organisation et la mise en œuvre des dispositifs adéquats de défense. Intrinsèquement, la digitalisation s'accompagne d'une refonte organisationnelle permettant à la banque de s'adapter aux modes de fonctionnement fixés par ses partenaires internationaux et locaux et partant, se rendre disponible et rester à l'écoute de sa clientèle, tout en étant en vigilance permanente du comportement des concurrents sur le marché, ayant tous appréhendé la nécessité fondamentale et vitale d'accompagner les évolutions technologiques majeures ayant impacté le métier.

Avez-vous adapté votre stratégie marketing aux nouvelles exigences de la digitalisation ? Quels nouveaux produits ou services avez-vous lancés pour vous mettre dans le bain digital ?

Il est indéniable que la transformation digitale engagée par la banque vise à la fois à améliorer et mettre à niveau ses services et produits existants et lancer de nouveaux produits innovants.

Pour ce faire, une stratégie digitale

pluriannuelle a été mise en place au sein de la banque, se déclinant sur plusieurs axes couvrant l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Aussi, partant du postulat que les produits digitaux intègrent plusieurs dimensions, un Comité Stratégique Digital, pluridisciplinaire, composé de plusieurs acteurs de la banque en lien avec cette problématique a été constitué. C'est à ce niveau que l'intervention de la réflexion marketing va apporter toute la panoplie d'outils qui sont de son expertise, et qui vont accompagner la conception du nouveau produit ou service sur l'ensemble du parcours décisionnel jusqu'au résultat final, aboutissant au volet communicationnel pour le faire connaître et adopter par le marché. Il faut noter que lors des premières approches relatives au choix du produit ou service, son positionnement par rapport à la stratégie marketing et commercial de la banque fait partie des premières analyses livrées par notre direction marketing.

Parmi les derniers produits digitaux mis en place figurent la réalisation de plateforme e-commerce et plateforme virtuelle avec notre partenaire American-Express, qui sera suivie d'une autre plateforme acceptant plusieurs cartes internationales. Une solution de paiement Mobile interbancaire, déployée, testée est en voie de mise production (selon un agenda impliquant toute la place bancaire), de même que des solutions adressant les besoins de la clientèle en termes de demande de crédit, et l'entrée en relation client. Au plan des évolutions internes, notons la conception d'une solution de gestion permettant un suivi temps réel, de l'activité liée à toute activité digitale, à travers ses divers supports.

Par ailleurs, dans le cadre de la finance Islamique une carte CIB spécifique, déclinée en gammes Classic et Gold, sera mise sur le marché, dans les prochaines semaines.

Quelles nouvelles compétences essentielles pour accompagner la transformation digitale de la banque ?

Développer des compétences digitales suffisantes et de qualité, pour augmenter la valeur ajoutée sur ces produits en optimisant leur efficacité technique et leur performance commerciale, par l'adoption d'outils performants et adéquats et des connaissances appropriées, est une préoccupation majeure de la banque.

A ce titre, dans le cadre de sa transformation digitale, la banque s'emploie à se doter de compétences digitales, notamment dans les domaines liés,



comme par exemple le management des projets SI et digitaux (pmo) ; le design digital ; le marketing et la création de contenu ; la maîtrise et l'exploitation des données et des informations récoltées notamment, sur les réseaux sociaux ; la fonction de 'Communauté Manager ; la maîtrise des techniques de référencement (naturel et payant).

Par ailleurs, l'évolution des compétences dans les métiers du digital, a incité la banque à inscrire une partie de son personnel à des formations spécialisées pour accéder à des compétences et des certifications numériques.

Aussi, de la maîtrise des compétences techniques et de l'essor des compétences métier et l'impérieuse nécessité de s'adapter en permanence, dépend la réussite de la transformation digitale de la banque, dans le paysage changeant des métiers du digital.

Il faut noter, qu'à l'instar de nombreuses entreprises, le turn over que connaît le personnel intervenant dans ce périmètre expose la banque à des risques d'instabilité de cette ressource, réputée également pour sa rareté.

Avez-vous mis en place des programmes spécifiques pour former vos personnels aux nouveaux métiers liés au digital ? Quelles sont les principales attentes de vos employés en matière de digitalisation et comment y répondez-vous ?

Comme expliqué dans la question

précédente, dans la quête de la maturité digitale de la banque, de son personnel de manière générale et de son personnel en interaction directe avec cette activité, d'importantes actions de formation ont été engagées, visant à le doter de compétences nécessaires à même de l'accompagner, notamment, en cycle long auprès de l'IAHEF, ISGP (Formation diplômante en Master numérique, certification en pmo etc.), dans la réalisation de ses objectifs digitaux. Aussi, le personnel de la banque a bénéficié et continue de bénéficier de programmes de formation, dans le cadre de ses relations avec ses partenaires locaux et étrangers, et tout particulièrement Visa et Mastercard ; ces formations sont intégrées dans les mesures d'accompagnement rattachées aux accords signés avec la banque.

Par ailleurs, pour faire bénéficier un grand nombre, la banque organise pour son personnel, des séminaires et rencontres dédiés à cette problématique, comme elle participe à vulgariser cette dernière auprès de sa clientèle impliquée dans ce processus, à l'occasion de multiples événements organisés dans le pays.

Comment avez-vous intégré la digitalisation dans la culture organisationnelle de la BEA ? Quels sont les principaux changements culturels que vous avez observés ?

L'acculturation du personnel de la

banque, prend son ancrage dans une dynamique permanente. A ce titre, la stratégie de la banque visant à documenter tous ses projets digitaux porte ses fruits.

En effet, des initiatives visant l'adhésion du personnel de la banque dans son processus de transformation digitale, sont lancées en permanence. Elles interviennent dans le cadre de programmes encadrés par la Direction de la Formation de la banque qui en recense les besoins annuellement.

A l'instar des importants projets lancés par la banque touchant à son système d'information et celui de la Télé-Compensation (Centralisation et introduction de nouvelles fonctionnalités) des actions de sensibilisation et un programme d'accompagnement au changement ont été élaborés

Par ailleurs, ce volet est retenu comme axe essentiel, dans le document portant stratégie digitale de la banque, car un personnel épris d'une culture digitale, ne peut qu'aider à développer l'appétence des clients pour ses produits

Comment vous êtes-vous alignés avec les réformes bancaires récentes en Algérie ? Quels ajustements avez-vous dû faire pour être en conformité avec ces réformes ?

>>>

»»»

En fait, et depuis le milieu des années 2000, le train de réformes du secteur bancaire initiées par les pouvoirs publics a évolué graduellement. Aujourd'hui nous sommes dans une phase insistante du tout digital, décliné en mesures visant plusieurs pans de l'économie nationale. Le système bancaire est l'un des principaux catalyseurs de cette étape, du fait des interactions qu'il entretient avec les différents secteurs constituant le tissu économique et industriel national.

Conscient du fait que la digitalisation est un pendant essentiel pour l'essor de l'économie nationale et de sa gouvernance, notre banque s'implique pleinement à toutes les sollicitations requises, pour accompagner cette dynamique de progrès qui nécessite un engagement de tout un chacun, et s'emploie sans relâche à faire de celle-ci, un succès. Pour ce faire, elle ne ménage aucun effort à mobiliser les moyens et compétences nécessaires pour l'atteinte de cet objectif car la vision digitale est en pleine harmonie avec le plan stratégique de la banque qui ne fait que s'adapter aux évolutions technologiques déterminantes de notre métier de banquier.

Dans le cadre des organes de place et en interne, elle participe à traduire en actions les orientations des pouvoirs publics visant à rendre concrets les différents projets de digitalisation déclinés au travers des différentes Feuilles de Routes, en la matière. En interne les ajustements à opérer ont concerné le volet organisationnel (création de structures, par exemple la direction de la sécurité des systèmes d'information, la création d'un comité stratégique digitale – vu plus haut, divers comités de pilotage et de suivi des projets informatiques ou digitaux...), ainsi que le volet lié aux procédures et aux textes d'encadrement, sans omettre de rappeler le pan essentiel de la formation, et de la vulgarisation.

Bilan financier de BEA à fin 2023, et quels sont les principaux facteurs qui ont produit ces résultats ?

Les états financiers définitifs de la BEA ont été certifiés et validés par l'assemblée générale ordinaire de la banque qui s'est tenue le 24 juin 2023, présidée par le représentant mandaté du ministère des finances, en l'occurrence Monsieur le Directeur Général du Trésor.

En premier abord, je dois préciser que l'exposition des agrégats fondamentaux de la situation financière de



Il est indéniable que la transformation digitale engagée par la banque vise à la fois à améliorer et mettre à niveau ses services et produits existants et lancer de nouveaux produits innovants.

la BEA, à la fin de 2023, est insuffisante en soi pour le décodage des déterminants ayant influé les performances réalisées par la banque.

Aussi, je peux annoncer aujourd'hui les principales données fondamentales caractérisant le bilan de l'exercice 2023 de la BEA (en précisant qu'il ne faut pas se fier à certaines informations parues sur des réseaux professionnels). Le total bilan au 31/12/2023 est de 4563 milliards de dinars ; le Produit Net Bancaire de l'exercice 2023 est de 75,551 milliards de dinars ; le résultat d'exploitation est de 50,482 milliards de dinars, et s'est apprécié par rapport à 2022, du fait d'une réduction significative des provisionnements sur les créances non performantes d'environ 46 % ; le résultat avant impôts a enregistré 50,490 milliards de dinars, pour un montant net d'impôts de 49,746 milliards de dinars ; le total des fonds propres réglementaires ont atteint un montant de 543,385 milliards de dinars, dont 470,821 milliards de dinars en fonds propres de base ; le coefficient de fonds propres de base et le coefficient de solvabilité sont nettement au-dessus des exigences réglementaires requises, et donne une faculté d'engagement et une marge de manœuvre incomparable sur la place ; le coefficient d'exploitation s'élève à 25,03 %, ne laissant pas d'inquiétude particulière sur la maîtrise des charges d'exploitation de la banque, du fait de sa faiblesse comparé

à nombre de concurrents (en national et à l'international) ; le coefficient de liquidité profite très avantageusement de l'appréciation des recettes d'exportation des hydrocarbures, en dépassant largement le minimum requis pour ce ratio (en enregistrant une valeur de 2,88, alors que le minimum requis est de 1) ; le taux de rendement des capitaux propres (intégrant la FRBG) s'est établi à hauteur de 7,64 % ; les prêts et créances sur la clientèle représentent 33 % du total bilan de fin 2023, pour un montant de 1491,718 milliards de dinars ; les dettes (les dépôts, au sens large du terme) envers la clientèle ont enregistré un montant de 3 555,206 milliards de dinars, auquel se rajoute un montant de 53,802 milliards au titre des dépôts rémunérés représentés par des bons de caisse et les intérêts non échus qui s'y rattachent.

Tel est, de façon synthétique, le panorama financier global de la BEA. Il est tout de même important et nécessaire d'expliquer à tous vos lecteurs (qu'ils soient des experts ou des lecteurs intéressés par le sujet des banques), que fondamentalement les banques algériennes à capitaux publics ont une particularité simple à appréhender ; elles ont pour mission d'accompagner les politiques publiques (et ce n'est que logique, vu la détention de leur capital) qui créent des structurations de leur profil de risques (contreparties, notamment) fortement marqués par des créances à la clientèle sur le moyen et long terme, axe d'exposition que ne peuvent pas assurer d'autres natures de banques, et ce n'est pas d'ailleurs dans leurs ambitions.

Sans les banques publiques, la formation brute de capital fixe (FBCF, connue chez les économistes) ne serait pas ce qu'elle est aujourd'hui dans notre pays, et nous sommes fiers, en tant que dirigeants de banques publiques de contribuer par nos financements diversifiés, à l'essor de tous les secteurs économiques, porté par les entreprises nationales (privées et publiques).

Evidemment, la BEA a besoin de faire son rapport avec son environnement, et de se remettre certainement en cause par rapport à la segmentation qui la caractérise, et nous y travaillerons assidument, afin d'améliorer nos niveaux de croissance, et de parts de marchés grâce aux moyens adéquats à mettre en œuvre (stratégie appropriée de diversification).

Le plan à moyen terme, récemment entériné par le conseil d'administration s'inscrit dans cette ambition de croissance que le management de la banque doit mettre en œuvre.

H. N. A.