

A stylized map of the Mediterranean region, including North Africa, the Middle East, and Southern Europe, is shown in a light blue color with a dotted texture. The map is centered on a grey background.

*Banques et  
libéralisation*

*Colloque*

10 juin 2001

*Alger*

# Sommaire

## **ALLOCUTION DE BIENVENUE – PRESENTATION DES TRAVAUX**

**PAGE 1**

Par M. Jacques GRAINDORGE, Président de Finances Méditerranée

## **PREMIERE TABLE RONDE**

**PAGE 4**

### **LA REFORME DU SECTEUR BANCAIRE**

#### **- Procédures et mécanismes de la privatisation en Tunisie**

**PAGE 5**

Par M. Aïssa HIDOUSI,  
Président directeur général de la Banque de l'habitat, Tunisie

#### **- Privatisation bancaire : un cas d'étude**

**PAGE 15**

Par M. Kamel LAZAAR, Président directeur général  
de SWICORP Financial Advisory Services, Algérie

#### **- L'évolution récente du système bancaire italien**

**PAGE 19**

Par M. Paolo DI MARTINO, Directeur du bureau de représentation  
à Tunis, Banca Monte Dei Paschi di Siena, Italie

#### **- La banque algérienne, enjeux et perspectives**

**PAGE 22**

Par M. Ali BENOUARI, Président du conseil de surveillance  
de la Société Générale Algérienne de Banque, Algérie

#### **- Présentation du projet Averroès Finance**

**PAGE 29**

Par M. Jean-Claude ENJALBERT, Président de Proxi Paca  
M. Louis PESENTI, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur  
M. Pierre-Emmanuel REYMUND, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

**DEUXIEME TABLE RONDE :** **PAGE 33**  
**LES TECHNIQUES BANCAIRES AU SERVICE**  
**DE LA LIBERALISATION**

- **Le financement de la création d'entreprises** **PAGE 34**  
Par Mme Silvia BELARDO, Chef de projet zone Méditerranée  
de Sviluppo Italia, Italie
- **Modernisation et réforme bancaire : quelques éléments d'analyse** **PAGE 43**  
Par M. Abderrhamane BENKHALFA, Secrétaire général  
de l'Association des banques et des établissements financiers, Algérie
- **Pour une institution de financement en fonds propres  
des petites et moyennes entreprises** **PAGE 48**  
Par M. Jean-Pierre GONON, Ancien Vice Président directeur  
général de Proparco, France
- **Le leasing** **PAGE 51**  
Par M. Samir MARRAKCHI, Directeur général de General Leasing, Tunis
- **L'inspection bancaire** **PAGE 62**  
Par M. Jean-Lorenz EHRENTANT, Responsable du bureau de  
représentation en Algérie, Crédit Agricole Indosuez

**CLÔTURE DES TRAVAUX** **PAGE 66**

Par M. Jacques GRAINDORGE, Président de Finances Méditerranée

**ANNEXES** **PAGE 68**

- **Annexe 1** : Présentation de Finances Méditerranée **PAGE 68**
- **Annexe 2** : Le Conseil d'Administration de Finances Méditerranée **PAGE 70**
- **Annexe 3** : Présentation du Centre National d'Assistance  
Technique, Algérie **PAGE 72**



**Présentation  
des  
travaux**

# P *ré*sentation des travaux

**Par M. Jacques GRAINDORGE, Président de Finances Méditerranée**

Mesdames et Messieurs,

Je suis heureux de vous accueillir ici à Zeralda pour ce colloque de Finances Méditerranée consacré, comme vous le savez, au sujet :

*Banques et Libéralisation.*

Je vous remercie d'y participer et je tiens également à remercier tout particulièrement Hadj Ali GHOZALI, Président Directeur Général du CNAT, ainsi que ses collaborateurs, pour la préparation et l'organisation de ce colloque.

Je souhaite remercier aussi publiquement les autres entreprises dont l'aide financière a permis à Finances Méditerranée d'être aujourd'hui présente ici, parmi vous :

- Les entreprises publiques de logement familial de BEJAIA et de BOUMERDES
- La FINALEP
- L'ERCA

Encore une fois donc merci à tous.

\*

Deux mots encore, avant de passer à nos travaux, pour présenter notre association à ceux qui ne la connaissent pas et qui nous ont néanmoins fait l'amitié de venir aujourd'hui.

Finances Méditerranée a été créée en 1990, à l'initiative de Marc DREVON, Président de la SOREFI Provence-Côte d'Azur. Cette société, aujourd'hui disparue, regroupait les Caisses d'Epargne de la région.

Et c'est, tout naturellement, le secteur dans lequel ont été recrutés la plupart des membres. Depuis, notre champ d'action s'est totalement diversifié et nous comptons maintenant une soixantaine de membres actifs, banques et sociétés financières des six pays riverains de la Méditerranée Occidentale. S'y ajoutent à peu près autant de sociétés qui participent occasionnellement à nos travaux, c'est-à-dire une assemblée générale complétée par un colloque chaque année, la précédente était à Casablanca, et parfois un séminaire sur un sujet plus technique.

Mais notre association est avant tout un club où les relations personnelles sont essentielles. J'invite donc les personnes présentes qui ne sont pas membres de Finances Méditerranée à nous rejoindre, pour élargir le cercle de nos contacts et de nos échanges.

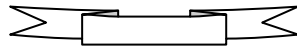
Je ne veux pas retarder davantage le début de nos travaux et je vous indique donc que, comme vous avez pu le lire sur le programme, nous aurons deux séances, chacune coupée par une pause.

Entre les deux, nous aurons, à l'invitation de Hadj Ali GHOZALI et du CNAT, un déjeuner sur place, dans la salle voisine.

Mais contrairement au programme, la répartition des interventions entre la séance du matin et celle de l'après-midi est fortement modifiée, pour des raisons d'emploi du temps de plusieurs orateurs. Je vous prie de bien vouloir nous en excuser et je vous demande enfin, de bien vouloir respecter les horaires afin que nous puissions mener à bien nos travaux dans les meilleures conditions possibles.

La séance de cet après-midi sera présidée par Monsieur Mohamed Seghir BABES, ex Ministre de la santé en Algérie et celle de ce matin par Monsieur Philippe SANMARCO, Secrétaire Général de Finances Méditerranée, à qui je cède immédiatement la parole.

**Table zonde n°1**  
**La réforme du**  
**secteur bancaire**



Procédures et Mécanismes de la Privatisation  
« Cas de la Tunisie »

**Par M. Aïssa HIDOUSSEI, Président Directeur Général, Banque de l'Habitat, Tunis**

**I- Concept et objectifs de la privatisation**

En Tunisie, le concept de la privatisation s'intègre dans le cadre d'une vision de complémentarité et de partenariat entre le secteur public et le secteur privé, et contribue par conséquent à la concrétisation de la politique de désengagement de l'Etat des activités concurrentielles.

C'est sur la base de cette approche que la Tunisie a fait de la privatisation un des axes du développement du secteur privé et un instrument important pour le renforcement de l'efficacité de l'économie, la consolidation de son ouverture sur l'extérieur et la réhabilitation des mécanismes de marché.

De façon plus concrète, la privatisation se définit comme étant le transfert du secteur public au secteur privé du contrôle de la propriété ou de la gestion d'une entreprise (ou d'une unité autonome faisant partie d'une entreprise) produisant un bien ou un service.

Elle peut également prendre la forme d'une ouverture au privé de secteurs ou d'activités réservés traditionnellement au secteur public.

La privatisation vise principalement à :

- Garantir la pérennité de l'entreprise à travers l'amélioration de l'efficacité et de la compétitivité des entreprises concernées tout en assurant la mobilisation des capitaux, la flexibilité de gestion et le transfert de technologies nécessaires à leur développement.
- Consolider l'équilibre des finances publiques en réduisant les dépenses prises en charge par le budget de l'Etat au titre de certaines entreprises publiques et en lui procurant

des ressources additionnelles permettant de soutenir l'effort de l'Etat, notamment dans les domaines de l'éducation, de la formation, de la santé et de l'infrastructure etc ...

- Relayer les efforts de l'Etat dans la fourniture de certains services traditionnellement assurés par le secteur public.

- Dynamiser le marché financier et développer l'actionnariat populaire par la réalisation d'offres publiques de vente et l'introduction de certaines sociétés privatisées à la cote de la bourse.

## ***II- Principes fondamentaux de la privatisation***

La conduite des opérations de privatisation obéit à deux principes fondamentaux :

- **Le premier principe** concerne la préservation de l'intérêt général. La privatisation ne se limite pas en effet à un simple transfert de propriété du secteur public au secteur privé. Les motivations sont à cet égard multiples et dépassent l'unique souci d'obtenir le prix maximum.

L'Etat est soucieux d'abord et avant tout de la pérennité de l'entreprise en question ; il accorde également une importance particulière à la préservation du plus grand nombre d'emplois qui soit compatible avec les critères d'efficacité et de rentabilité de l'entreprise.

L'intérêt de l'Etat porte également sur la situation du marché dans lequel évolue l'entreprise afin d'assurer le bon fonctionnement des mécanismes de marché et d'éviter les situations de monopole.

- **Le second principe** a trait à la transparence du processus de privatisation. En effet, la réglementation en vigueur en matière de privatisation consacre les principes suivants :

- L'appel à la concurrence.
- La publicité, essentiellement par le biais de l'appel d'offres.
- L'évaluation effectuée par des professionnels extérieurs à l'administration.

Les procédures d'évaluation, de dépouillement des offres sont effectuées à travers un processus interdépartemental décentralisé auquel contribuent des intervenants externes à l'administration permettant par conséquent de garantir la transparence totale.

Ainsi, tous les intervenants concernés se trouvent directement impliqués dans le processus de prise de décision.

### **III- Cadre juridique et institutionnel de la privatisation**

#### **Cadre juridique :**

Le dispositif juridique tunisien définit notamment les opérations de privatisation, les modalités de leur réalisation, et les avantages et incitations pouvant être accordés dans ce domaine. Ainsi, les opérations de privatisation portent sur :

- La cession ou l'échange d'actions ou de titres.
- La fusion, l'absorption ou la scission d'entreprises.
- La cession de tout élément d'actif susceptible de constituer une unité d'exploitation autonome.

#### **Cadre institutionnel de la privatisation :**

Pour assurer aux opérations de privatisation la transparence requise et les meilleures conditions de succès, la réglementation tunisienne prévoit l'intervention de plusieurs structures dans ce processus :

- La Commission d'Assainissement et de Restructuration des Entreprises à Participations Publiques (**CAREPP**) présidée par Monsieur le Premier Ministre et à laquelle siègent les Ministres concernés par la privatisation et la restructuration des entreprises du secteur public.

- Le Ministère du Développement Economique, dont l'organigramme comporte une direction générale de la privatisation. Ce département est chargé d'arrêter avec le concours des services concernés, la stratégie de privatisation des entreprises et services publics et de proposer les programmes de leur mise en œuvre. Il est chargé en outre d'étudier toutes les questions liées à la privatisation et de veiller avec le concours des départements et organismes concernés à leur exécution.

- Le comité Technique de Privatisation, créé par décret, est présidé par le Secrétaire d'Etat auprès du Ministre du développement économique chargé de la privatisation. Il est composé de membres permanents représentant les départements concernés. Ce comité est chargé d'étudier les aspects techniques des dossiers de privatisation à soumettre à la CAREPP.

#### **IV- Techniques de privatisation**

Ces techniques tiennent compte des caractéristiques propres à l'entreprise, du secteur où elle opère et de la structure du marché. Elles peuvent prendre l'une des principales formes suivantes :

- vente d'éléments actifs ;
- vente d'actions ;
- fusion-absorption ;
- ouverture de capital ;
- concession.

##### **Vente d'éléments d'actifs**

Cette technique est généralement utilisée pour les entreprises à structure financière déséquilibrée et dont le redressement nécessite des moyens importants. Elle porte sur la cession d'unités autonomes d'exploitation. Cette technique, de moins en moins utilisée, cède progressivement la place à la technique de vente de bloc d'actions.

##### **Vente d'actions**

###### **Vente de blocs d'actions**

Les ventes de bloc d'actions se font en recourant à la concurrence, soit par appel d'offres sur la base d'un cahier des charges, soit à la criée par le biais de la bourse des Valeurs Mobilières.

###### **Vente combinée d'un bloc de contrôle et offre publique de vente (O.P.V.)**

Cette pratique est utilisée pour les entreprises financièrement saines et disposant d'un potentiel de croissance.

Dans ce cas, la vente d'un bloc de contrôle est combinée avec la réalisation d'une O.P.V. Cette technique est de nature à assurer une large diffusion de l'actionnariat et l'introduction en bourse de nouveaux titres.

##### **Fusion-absorption**

Cette technique consiste à effectuer une opération de fusion d'entreprises. La fusion peut prendre notamment la forme d'une fusion-absorption ou d'une fusion-crédation d'une entité nouvelle.

## **Ouverture de capital**

Cette technique consiste à procéder à l'ouverture du capital de certaines grandes entreprises publiques avec pour objectif de dynamiser le marché financier et promouvoir l'actionnariat populaire.

## **Concession**

Cette technique consiste en un transfert de la gestion et de l'exploitation d'une activité traditionnellement assurée par une entité publique à une personne ou entité privée pour une période déterminée ; elle peut également prendre la forme d'une ouverture à l'initiative privée de certaines activités ou secteurs auparavant assurés exclusivement par le secteur public.

Bien que cette technique soit d'utilisation relativement récente en Tunisie, elle est en train de prendre davantage d'importance tant par la taille des projets qui sont envisagés que par le nombre et l'importance des secteurs concernés.

## ***V- Choix des acquéreurs***

Le choix des acquéreurs obéit à des critères purement objectifs et s'effectue selon le principe de **l'égalité de traitement des candidats**.

En effet, la décision de cession se base sur les éléments objectifs ci-après :

- L'offre financière (montant et modalité de paiement).
- Le plan d'investissement à mettre en œuvre.
- Le nombre d'emplois à maintenir.
- Le transfert de technologie et les marchés à l'exportation à assurer.

L'intérêt est ainsi porté plus sur la pérennité de l'entreprise qu'à la maximisation du produit des ventes.

## **VI- Modalités d'évaluation**

L'évaluation précédant toute opération de privatisation se fait selon les normes et les standards internationaux par des professionnels externes à l'administration (cabinets comptables tunisiens ou étrangers). Il y a lieu de préciser que l'administration adopte une nouvelle orientation qui consiste à recourir aux banques d'affaires de renommée mondiale chaque fois qu'il s'agit d'opérations de privatisation complexes et de grande envergure, comme c'est le cas des cimenteries ou de banques.

Le choix des organismes qui seront chargés de faire l'évaluation est effectué sur la base d'un appel à la concurrence sur cahier des charges.

Les critères utilisés pour effectuer ce choix sont naturellement le coût de la prestation, l'expérience et les références de l'organisme en la matière, la composition de son équipe et l'approche proposée à cet effet.

Les évaluations des actifs ou des titres à céder dans le cadre des privatisations constituent une référence pour la détermination du prix de vente.

Quand il s'agit d'une offre publique de vente (O.P.V.) ou de ventes aux salariés, une décote par rapport au prix de référence est généralement accordée.

## **VII- Privatisation et investissements extérieurs**

En Tunisie, l'investissement extérieur bénéficie d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics, se reflétant à travers les diverses actions et mesures prises dans ce domaine.

La Tunisie s'emploie, en effet, à réunir toutes les conditions favorables à la mobilisation de ce type d'investissement ; avec pour objectif de consolider davantage les atouts dont dispose le pays au premier rang desquels figure la stabilité politique et sociale.

A cet égard, la privatisation constitue un vecteur important pour stimuler l'investissement étranger ; certaines privatisations sont considérées comme un moyen supplémentaire d'attraction de cette catégorie d'investissements qui contribue notamment au transfert de technologie et au développement de l'exportation.

## **VIII- Cadre incitatif de la privatisation**

S'agissant des privatisations, la réglementation tunisienne prévoit plusieurs avantages qui peuvent être accordés lors de la réalisation d'opérations de privatisation.

- **Avantages accordés aux acquéreurs :**

- Le dégrèvement fiscal au titre du bénéfice ou revenu réinvesti.
- L'enregistrement au droit fixe des actes constitutifs des sociétés ou constatant des modifications dans la structure de leur capital.
- L'exonération des droits d'enregistrement des opérations de mutation de biens immobiliers et de fonds de commerce.
- L'exonération de l'impôt sur les bénéfices des sociétés pendant les cinq premiers exercices d'activité effective.
- L'exonération totale ou partielle de la taxe sur les transactions boursières.
- L'exonération de la plus value de cession réalisée par les sociétés cédantes.

- **Avantages accordés aux salariés et anciens salariés** des entreprises à participations publiques qui se proposent de participer au capital des entreprises lors de la cession d'actions de ces entreprises :

- Un droit d'achat prioritaire des actions assorti de conditions particulières de délai de règlement.
- L'acquisition d'actions à prix réduit.
- La distribution d'actions à titre gratuit.

## **IX- Soutien financier de la privatisation**

Dans le but de stimuler le processus de privatisation, des dispositions ont été prises afin de faciliter le financement des privatisations.

En effet, les banques sont autorisées à accorder directement aux intéressés, des crédits à moyen terme pour financer l'achat d'un bloc de contrôle ou d'éléments d'actifs dans le cadre des opérations de privatisation.

La seconde mesure consiste à inciter les sociétés d'investissement à capital risque (SICAR) à la participation aux opérations de privatisation.

A cet effet, des lignes de crédit contractées par la Tunisie auprès de la Banque Européenne d'Investissement ont été mises à la disposition de ces sociétés afin d'appuyer le programme de privatisation.

## **X- Processus de communication et de médiatisation**

La publicité des entreprises qui font l'objet de décisions de privatisation s'effectue à travers les publications nationales et le cas échéant étrangères lors du lancement d'appel d'offres ou lors de l'annonce de passage d'une opération en bourse.

L'accent est mis sur le renforcement des méthodes utilisées dans ce domaine. Il s'agit à cet effet, d'assurer une plus grande action de publicité et de médiatisation des entreprises privatisées, ou en cours de privatisation à travers la diffusion de communiqués de presse après chaque opération de privatisation, ainsi que l'insertion des appels d'offres de privatisation sur le réseau Internet.

## **XI- Développement des supports d'information sur les entreprises à privatiser**

Pour garantir aux opérations de privatisation les meilleures conditions de succès et afin de permettre aux futurs acquéreurs de disposer des informations nécessaires sur les sociétés ayant fait l'objet d'une décision de privatisation, un support informationnel du type data room est mis en place afin de permettre aux personnes et parties concernées de disposer des informations et renseignements utiles sur l'activité de l'entreprise à privatiser (chiffre d'affaires, fournisseurs, clientèle, marchés à l'export, état de la concurrence, patrimoine foncier etc...).

La démarche consiste également à organiser sur le site de l'entreprise concernée un road-show afin de permettre aux intéressés d'apprécier notamment le potentiel technique et technologique de l'entreprise à privatiser.

## Conclusion

Parallèlement à la politique de privatisation qui a été engagée depuis 1987, la Tunisie a entamé un vaste programme de réformes économiques visant la réhabilitation des mécanismes de marché et l'ouverture accrue de son économie sur l'extérieur ; avec pour objectif de développer l'initiative privée, et d'atteindre de nouveaux paliers de croissance permettant d'intensifier les créations d'emploi et d'améliorer le niveau de vie.

Ces réformes ont notamment concerné différents domaines tels que la fiscalité, les prix, le commerce extérieur, le système d'incitation à l'investissement et le système bancaire et financier.

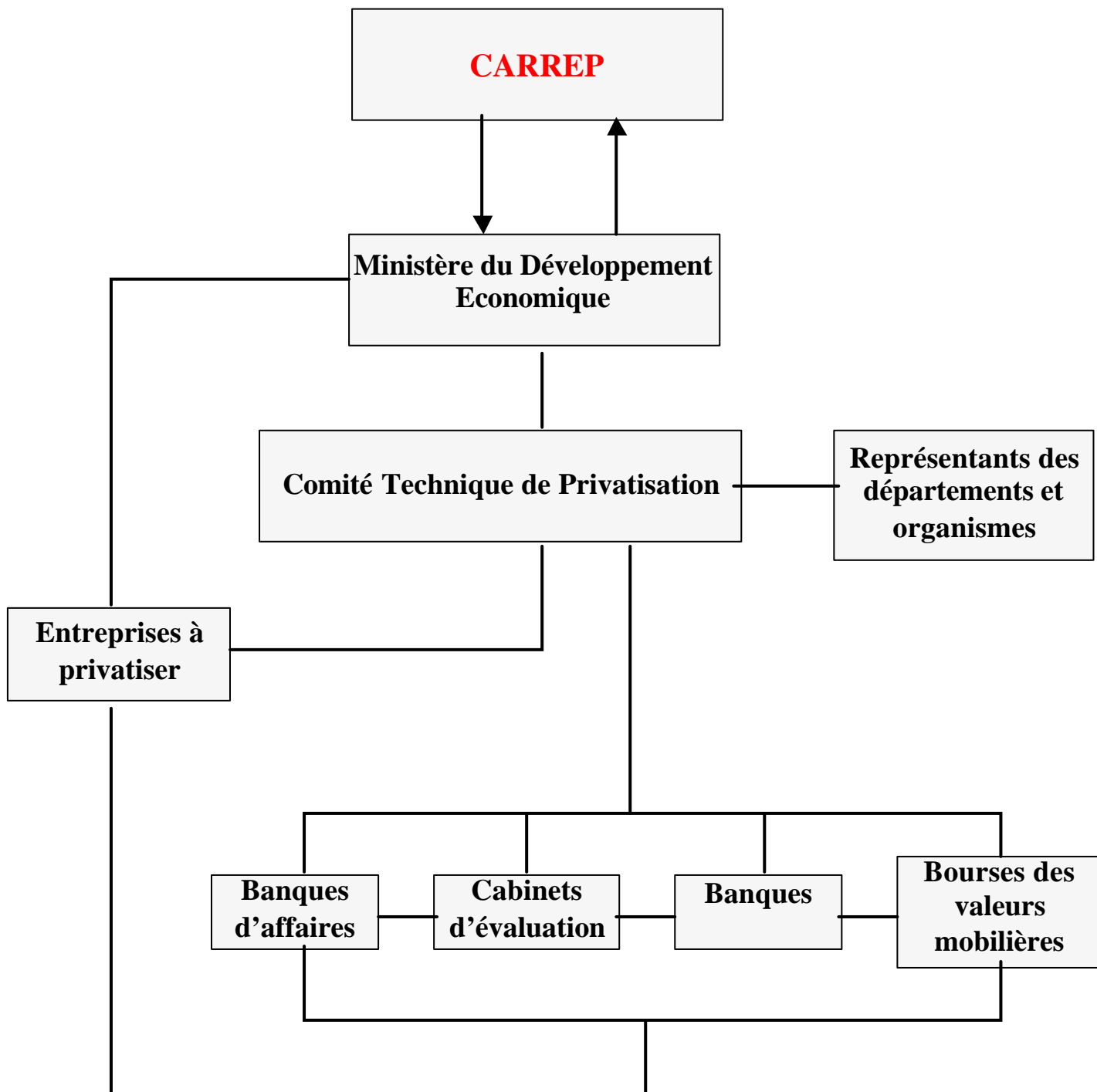
Trois principaux enseignements méritent d'être relevés quant à l'expérience et l'approche tunisienne en matière de privatisation :

- **D'abord**, les procédures et mécanismes de la privatisation ont été menés de façon cohérente et sans discontinuité.

La Tunisie, faut-il le rappeler, a toujours veillé à la soutenabilité de la privatisation des entreprises ainsi qu'à sa cohérence avec les diverses réformes mises en œuvre dans les différents domaines, ce qui a favorisé l'introduction d'une nouvelle dynamique de concurrence et d'asseoir les fondements d'une économie plus libérale, ouverte sur l'extérieur et basée sur la promotion et le développement de l'initiative privée.

- **Ensuite**, l'approche tunisienne adoptée en matière de privatisation et particulièrement l'intérêt porté à sa dimension sociale, a suscité l'adhésion de toutes les parties concernées (administration, personnel des entreprises, investisseurs, etc ...).
- **Enfin**, les opérations de privatisation sont conduites dans le respect des règles de la concurrence et de l'intérêt économique et social du pays ainsi que dans un cadre transparent.

*Organigramme des principaux intervenants  
dans le processus de privatisation*



# *P*rivatisation *B*ancaire : un cas d'étude

**Par M. Kamel LAZAAR, Président Directeur Général, SWICORP Financial Advisory Services**

## **INTRODUCTION**

→ Les prérogatives :

- Programme de privatisation
- Cadre juridique
- Banque Centrale indépendante et apolitique
- Plan stratégique
- Des organes de responsabilité identifiés

→ Les attentes :

- Gain d'efficience
- Réduction de la charge fiscale
- Recentrage des fonctions d'Etat
- Progression technologique
- Progression de la gamme de produits offerts
- Progression de la qualité du portefeuille de crédits
- Progression des relations interbancaires / internationales

*La privatisation des banques publiques comme moteur de la croissance économique.*

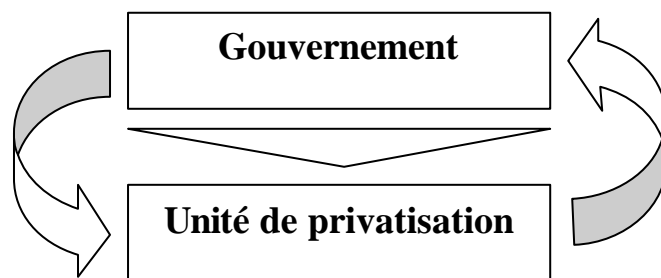
# **LA PRIVATISATION**

## **1) Pré-privatisation :**

- Développement et mise en place de normes et de standards
- Responsabilité de la Banque centrale
  - Ratio d'endettement
  - Standards de classification de prêts
  - Standards de provisionnement
  - Standards de diversification minimum
  - Standards de limite de prêts
  - Constitution de réserves minimales certification des auditeurs bancaires
- Contrôle de l'éducation et de la certification des auditeurs

## **2) Organisation**

- Etablissement de l'unité de privatisation responsable



- Unité de privatisation s'attache les services de spécialistes

*Centralisation, Simplicité, Flexibilité, Réactivité, Transparence*

## **3) Annonce officielle**

- Faire preuve de transparence
- Consultation des partis concernés (CA, direction, syndicats, ...)
- Prendre en considération les attentes et les craintes des partis
- Lancement rapide du processus pour bénéficier de l'effet d'annonce

## **4) Engagement du conseiller / représentant financier**

- La mission du conseiller inclut :
  - Etablissement d'un plan d'actions
  - Préparation de l'entité à privatiser
  - Evaluation de l'entité
  - Préparation d'un dossier de vente

- Recherche et identification de potentiels acquéreurs
- Négociation des termes et conditions de vente
- Clôture de la transaction

*Les critères de sélection du conseiller devraient ignorer la composante monétaire*

➤ Le conseiller se doit de faire preuve de :

- Expérience avec les marchés des capitaux
- Connaissance de l'industrie
- Capacité de conseil dans le cadre de la restructuration et au refinancement
- Capacité à développer et implémenter des solutions adaptées
- Expérience avec les caractéristiques du marché local
- Capacité de négociation importante

*La collaboration avec un conseiller financier doit ajouter de la valeur à la transaction*

## **5) La préparation de l'entité à privatiser**

- Diagnostic initial
- Identification des actifs et passifs à transférer
- Procéder aux ajustements nécessaires
- Contrôler les indicateurs d'exploitation
- Conversion de la forme et des statuts légaux

*Un processus systématique qui peut porter sur 24 mois*

## **6) Evaluation de l'entité à privatiser**

- Prendre connaissance des opérations passées
- Bien considérer les éléments inducteurs de valeur
- Ne pas se focaliser sur l'évaluation, faire preuve de flexibilité
- Evaluer en fonction du choix de désinvestissement (IPO, privé, ...)

*« L'évaluation est un moyen d'estimer le montant d'argent que l'acquéreur est susceptible de payer »*

## **7) Sollicitation d'intérêts**

- Identification des acquéreurs potentiels en fonction de leur :
  - Capacité à gérer l'entité,
  - Expérience dans la reprise d'entité publique,
  - Expérience avec les caractéristiques de marché local,
  - Leur capacité financière.
- Préparation d'un dossier de vente
- Prise de contact avec les acquéreurs potentiels

## **8) Négociation et clôture de la privatisation**

- Suivi de la relation avec les acquéreurs potentiels
- Sélection de l'acquéreur
- Négociation des termes et conditions
- Signature d'un protocole d'accord
- Complément de « due diligence »
- Signature de l'acte de vente et enregistrement des pièces légales

## **CONCLUSION**

Les problèmes pouvant affecter la privatisation

- Manque de flexibilité
- Mauvaise compréhension des attentes de l'acquéreur
- Pressions extérieures
- Mauvaise préparation de l'entité
- Manque de support de la direction, du conseil d'administration
- Manque de conviction de l'acquéreur potentiel
- Complications et retards

*Un bon conseiller comprend ces problèmes et fait en sorte de les éviter*

# *L'évolution récente du Système bancaire italien*

**Par M. Paolo DI MARTINO**, *Directeur du bureau de représentation à Tunis, BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA, Italie*

## **I- Restructuration du système bancaire italien inséré dans le contexte européen : nouvelles dimensions (Groupes) et nouvelles stratégies.**

Ces dernières années, les élans à la privatisation et à la déréglementation, en même temps que l'introduction de l'Euro, ont énormément modifié le paysage du système bancaire italien.

Il y a eu un fort mouvement de consolidation qui a entraîné la création de grands groupes bancaires. Le nombre de banques appartenant au secteur public s'est progressivement réduit, permettant ainsi aux banques d'atteindre des niveaux élevés d'efficacité.

Les politiques ciblant la réduction des coûts, ont, elles aussi, contribué à améliorer cette efficacité.

Des efforts considérables ont été faits pour développer de nouveaux produits, particulièrement dans le secteur des services qui génèrent des commissions, permettant ainsi aux banques de diversifier leurs sources de revenus et de compenser la tendance à la baisse des marges d'intérêt, en pratique depuis 1999.

L'amélioration du cycle économique, avec le renforcement du système de gestion du risque crédit, ont déterminé une nette amélioration des paramètres de bilan des banques et ont également contribué à la réduction des problèmes liés au crédit, qui durant les années quatre-vingt-dix avaient atteint des niveaux élevés.

La conséquence de la création de grands groupes bancaires et de leur privatisation coïncide avec le fort développement de l'économie italienne et le fort élan à l'internationalisation des entreprises, mais elle coïncide surtout avec le transfert des ressources aux familles. Tout cela a contribué à confronter les banques à cette nécessité immédiate, d'adapter leur structure et leurs produits aux nouvelles exigences de la société.

Ainsi, sont apparus sur le marché des produits très spécifiques aux PME, aux entreprises qui se sont internationalisées, et aux familles.

## **II- Expansion de l'économie italienne sur les marchés étrangers et internationalisation des entreprises italiennes**

La nouveauté la plus extraordinaire, constatée cette dernière décennie dans le paysage économique italien est caractérisée par l'internationalisation de l'économie italienne avec le transfert du « Know-How » (savoir-faire) et le fort essor des exportations vers de nouveaux marchés pour sortir des marchés de vente traditionnels, aujourd'hui saturés.

Mais c'est surtout la délocalisation de la production des secteurs à forte main d'œuvre qui représente la vraie nouveauté, et qui se révèle nécessaire à la survie même de l'entreprise et au maintien des parts de marché.

Les entreprises italiennes comme toujours ont précédé le système bancaire en utilisant les opportunités offertes par le contexte international, que ce soit d'un point de vue fiscal que d'un point de vue économique. Et c'est dans ce contexte de dynamisme industriel et de lenteur du système bancaire, que s'est créé un gap grandissant entre ces deux réalités. Car dans un système économique sain, celles-ci doivent se développer à la même vitesse.

Cependant, on a remarqué sur le marché financier italien, que les entreprises internationalisées s'éloignaient du système bancaire italien pour mieux se rapprocher du système bancaire international, beaucoup plus flexible et beaucoup plus professionnel pour évaluer les risques de crédit liés à certaines zones géographiques.

La demande des entreprises et des associations de catégorie au système bancaire ainsi que la perte évidente des parts de marché des banques italiennes, ont déclenché un mécanisme de libéralisation, de fusion et de restructuration, qui caractérise encore aujourd'hui la réalité du système bancaire italien.

## **III- Stratégie du groupe Monte dei Paschi di Siena en Afrique du Nord**

En ce qui concerne le **Groupe bancaire MPS**, celui-ci a également été témoin de ce processus de privatisation, qui a vu la Fondation MPS céder une partie de sa propriété au marché, et par conséquent, de la transformation de la Banque en Société par Actions et à sa cotation en Bourse.

Dans quelques années, la Fondation MPS deviendra actionnaire minoritaire de la Banque, qui sera, ainsi, complètement privatisée. Dans le cadre de cette restructuration, la Banque a procédé à quelques acquisitions stratégiques et complémentaires à son activité traditionnelle. Aujourd'hui, elle a réussi à créer un réseau de plus de 2000 agences, couvrant ainsi totalement le territoire italien.

Pour revenir au raisonnement initial, notre banque, en raison de la nouvelle demande de la clientèle et dans le but d'améliorer son efficacité et sa productivité, a dû intensifier ses efforts d'expansion de son propre réseau à l'étranger.

Cette expansion est bien sur différente selon les zones géographiques et selon les nécessités de la clientèle présente dans ces zones. Les formules sont diverses, elles vont de l'ouverture d'une agence ou d'un bureau de représentation, de l'acquisition de parts sociales dans d'autres banques, à la signature d'accords de collaboration avec échange de personnel.

C'est dans cette optique, et en observant les flux des exportations et des investissements italiens à l'étranger, que la banque a individualisé trois grandes zones géographiques et économiques, dans lesquelles elle commence à mettre en place des structures qui lui permettront de poursuivre ses propres objectifs.

Les zones individualisées sont : l'Europe de l'Est, les pays de la rive sud de la Méditerranée – allant de la Turquie au Maroc- et l'Amérique Latine, avec un intérêt particulier pour l'Argentine et le Brésil.

# La banque algérienne, Enjeux et perspectives

**Par M. Ali BENOUARI, Président du Conseil de Surveillance, Société Générale Algérienne de Banque, Algérie**

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

Je suis heureux de prendre la parole pour traiter ici, en Algérie, d'un thème d'actualité, après avoir eu l'occasion de le faire dans d'autres pays, où notre Association a organisé des colloques similaires.

L'Association Finances Méditerranée a l'ambition, en effet, d'œuvrer au rapprochement des deux rives Nord et Sud de la Méditerranée, à partir du secteur de la Finance, secteur stratégique par excellence, puisqu'il tend à faciliter et encourager les échanges et les investissements de part et d'autre.

Nul n'ignore, en effet, que si le capital est frileux, son jugement est implacable pour sanctionner l'existence ou l'absence de confiance dans un pays. Il est le premier à fuir et le premier à revenir selon que le pays d'accueil et ses institutions inspirent la méfiance ou la confiance.

Un système bancaire et financier ouvert et performant participe ainsi de manière puissante à la fois au développement de nos économies et à notre intégration au système universel de production et d'échanges. Il renforce par là même les politiques d'intégration régionales, et singulièrement celle de l'UMA et celle qui est prônée par la Convention de Barcelone de Nov. 1995.

Partant de là, les sujets à traiter sont à la fois ciblés et variés. Nous pourrions ainsi traiter de maints domaines qui vont de la coopération financière maghrébine ou de l'Euro qui frappe à nos portes, aux diverses opportunités de coopération intramaghrébines et euromaghrébines.

J'ai préféré, pour ma part, traiter de l'évolution du système bancaire algérien et de son environnement, pour permettre à nos amis maghrébins et européens de prendre la mesure des enjeux qu'une telle évolution peut représenter en termes de rapprochement entre nos pays.

Le retour de l'Algérie à l'orthodoxie financière universelle ne peut en effet que hâter ce rapprochement.

## **I- INTRODUCTION**

On évoque régulièrement, en Algérie, le problème de la nécessaire « **restructuration du secteur bancaire et financier** » considérée comme une des conditions majeures du développement de l'économie.

Cette vérité ne saurait cependant occulter ni les **progrès déjà réalisés** ni les **insuffisances des changements introduits** depuis maintenant une décennie, soit depuis le lancement des réformes économiques au début des années 1990 et, singulièrement depuis le lancement du programme d'ajustement structurel en 1994, dont le volet financier était considéré dès le départ comme l'élément clé.

Au moment où commencent à opérer de nombreuses banques privées, nationales et étrangères, il est utile de faire le point sur cette question et de s'interroger sur ce que signifie, dans le contexte actuel, le maintien d'un débat que l'on pourrait, à priori, considérer comme dépassé, du moins dans certains de ses aspects, depuis que des établissements financiers privés ont pu voir le jour.

### **1.1. HISTORIQUE.**

La question du rôle du système bancaire a été un sujet de préoccupation constant durant les **trois décennies écoulées**, même si la **problématique** qui le sous-tend a évolué.

La vision de la banque a en effet évolué au gré de l'évolution de la politique économique du pays :

- **Durant les années 1970**, le système bancaire jouait le rôle de tiroir-caisse, ou plutôt de canal par lequel transitaient les flux de fonds internes et externes destinés aux **investissements publics**. Il va de soi que ce système était assujéti dans ses objectifs et son mode de fonctionnement aux objectifs décidés au niveau de **planification centrale**.
- **Dans les années 1980**, le même système bancaire public commence à révéler ses limites, à mesure que se développe le secteur privé et que se tarit l'épargne intérieure consécutivement à la **chute des prix du pétrole**. Son rôle dans le financement de l'économie devient **matière à débat** et son archaïsme est souligné, tout comme celui de **l'environnement financier global** : absence de marché des capitaux capable de fournir des financements à long terme moins coûteux que le crédit bancaire à court/moyen terme classique, politique monétaire trop laxiste, politique de changes surréaliste, etc. Le système bancaire concentre contre lui, dès lors, et souvent injustement, toutes les critiques. La plupart ne voient pas que c'est l'environnement économique général qui est en cause.
- **Dans les années 1990**, les vrais problèmes sont progressivement abordés. Deux faits majeurs sont à signaler au cours de cette période.
- Tout d'abord **l'intrusion de la Banque Mondiale** dans le débat, à travers la définition de **programmes d'ajustement sectoriels** de plus en plus contraignants et l'esquisse, dès 1989, d'une refonte globale du secteur financier, principalement de l'environnement financier. Des **réformes macro-économiques** sont également progressivement mises en place sous la houlette du **FMI**. L'apogée de ces réformes coïncide, bien entendu avec la signature des **accords de rééchelonnement en Avril 1994** qui ont ouvert la voie à un **ajustement structurel en profondeur**, dont l'objectif avoué est d'éliminer toutes les causes qui ont

engendré la faillite économique du pays. Parmi ces objectifs : la **disparition progressive de l'ancien système bancaire**.

- Ensuite la **Loi sur la Monnaie et le Crédit d'avril 1990** qui autorise la création **d'établissements bancaires privés**. Il est significatif de noter que cette Loi n'a pu produire son effet qu'à partir du moment où la problématique de l'environnement économique-financier a été correctement posée, à travers le programme d'ajustement structurel.

## **1.2. PROBLEMATIQUE.**

Traiter de la banque revient, en effet, à traiter de son environnement : **le système bancaire dans son ensemble**, qui inclut la **banque centrale**, responsable de la définition de la politique monétaire et du crédit. Le rôle important du **Trésor Public**, en tant qu'intermédiaire financier non bancaire vient rappeler, par ailleurs, que d'autres acteurs influencent également le financement du développement et que le concept de **système financier** est encore plus pertinent que celui de système bancaire. N'oublions pas, enfin, que le système financier ne peut avoir de logique propre. **Sa logique** est nécessairement subordonnée à celle de la politique économique générale dont la finalité, aujourd'hui, est de **conforter la vision libérale de la société, c'est à dire une logique d'économie de marché**. Le tout dans un contexte de mondialisation qui induit les idées d'ouverture, de compétition et de concurrence. Les règles, en la matière, sont des règles universelles. La sanction est soit la réussite soit la faillite.

Ces considérations préliminaires nous conduisent à deux types de conclusions.

- Le **rôle de la banque en tant que telle dans le financement de l'économie** ne saurait être idéologisé ou politisé. Une banque est d'abord une entreprise qui cherche à faire des profits. Le souci de la performance, surtout dans un contexte de concurrence ouverte la conduira naturellement à améliorer la qualité de ses prestations et à prendre des risques.

- C'est la **performance du secteur bancaire et financier dans son ensemble** qu'il convient d'apprécier pour mesurer son apport au développement de l'économie. De ce point de vue, la performance du **marché boursier** ne saurait être sous estimée en tant que celui-ci est le seul à pouvoir fournir des capitaux longs en quantité suffisante et à bon marché, ce que le marché bancaire ne saurait fournir.

## II- LE RÔLE DE LA BANQUE DANS LE NOUVEAU CONTEXTE

Partant de ce qui précède, nous pouvons dire que **tant que l'ancien système bancaire et financier reste prédominant**, à la fois de par son réseau et son poids dans la distribution des crédits, il est illusoire d'espérer un changement significatif au niveau du mode d'allocation des ressources financières et partant de l'efficacité de l'économie en général.

Cela ne doit pas nous conduire à sous-estimer la nature et l'importance des changements déjà survenus dans le paysage bancaire et financier, mais d'en souligner seulement le **caractère inachevé**.

Cela signifie que l'on est en face de l'alternative suivante :

- Soit attendre que les institutions **privées** agréées ou en voie de l'être se développent, et ce, **à leur rythme**.
- Soit que l'on décide **d'accélérer la mutation du système** en prenant l'une des rares mesures qui dépendent encore à 100% des pouvoirs publics, à savoir la privatisation partielle ou totale de tout ou partie des réseaux bancaires publics existants.

Parler d'accélérer la mutation en cours est plus logique, en effet, que de parler, en termes généraux, de restructuration du secteur bancaire et financier, et cette mutation ne peut concerner que l'ancien système bancaire qui constitue, de par son poids et ses pesanteurs, un frein à la modernisation de notre économie.

Pour autant, nous ne saurions faire l'impasse sur l'importance, de portée immédiate, de **nouvelles formes de gestion** comme de certains **instruments et techniques de financement** que les établissements financiers, et en particulier les banques étrangères, sont tout à fait capables de promouvoir, au bénéfice de l'ensemble des agents économiques.

Et nous ne préjugeons pas, ici, de la possibilité que de nouveaux établissements bancaires se créent, bientôt, sur la base d'un **partenariat entre banques publiques et banques privées**, ni de la possibilité que des filiales se créent dans tel ou tel segment d'activité entre opérateurs privés et publics, ce qui introduira, IPSO FACTO, au sein des banques publiques ainsi transformées, de nouvelles formes d'organisation et de gestion.

- De **nouvelles formes d'organisation et de gestion** apparaissent, en effet, qui empruntent beaucoup au développement à la télématique autorisant la banque à domicile et la banque via internet. Il y a aussi le recours accru, à l'outil informatique, à tous les stades de la gestion, et dont les développements récents permettent d'abaisser les coûts et d'améliorer la qualité des prestations. Les nouveaux établissements sont, à cet égard, mieux lotis que les anciens car ils n'ont pas le handicap qui consiste à gérer et faire évoluer l'ancien outil pour lequel ces derniers ont beaucoup investi, au demeurant.

- De nouveaux **instruments et techniques de financement** inusitées en Algérie sont apparus ou susceptibles de l'être, qui faciliteront la relance de l'investissement, spécialement dans un contexte de contraintes financières internes et externes. On peut en citer certains dont la mise en œuvre est justement rendue possible par les changements survenus dans l'environnement financier, et qui valorisent la qualité de l'intermédiation financière :

## **2.1- LE LEASING**

Prévue par le Code de Commerce, cette technique de financement est parfaitement adaptée au financement d'équipements onéreux dont le coût à l'achat dépasse les moyens de son acquéreur.

Appliquée aux équipements importés, le leasing peut permettre de relancer l'investissement sans recourir à l'emprunt. Beaucoup d'équipements traditionnellement au comptant ou à crédit peuvent ainsi être financés : machines-outils, matériel roulant, avions, etc..

Le leasing est certes un peu plus coûteux qu'un financement classique, mais présente comme avantage de **ne pas alourdir les bilans des entreprises**. Peuvent y accéder, en outre, les entreprises qui ne sont pas éligibles à un financement classique.

## **2.2- LE PROJECT-FINANCING**

Le financement de projet ou « project-financing » se définit comme le financement d'une **entité viable économiquement dont les seules recettes sont jugées suffisantes pour assurer**, avec une marge suffisante pour couvrir d'éventuels aléas, les coûts opératoires de l'entité, le **remboursement des emprunts contractés** par l'entité et la **rémunération des capitaux investis** par les actionnaires de cette entité.

Cette technique de financement, dans laquelle les investisseurs et les prêteurs se **partagent les risques du projet**, acceptent que le service de la dette et la rémunération des fonds propres soient assurées par les seules recettes du projet, à l'exclusion de toute autre garantie, a été appliquée depuis une vingtaine d'années dans de nombreux projets miniers, pétroliers et industriels dans le monde.

Plus récemment, ces techniques ont été étendues aux **équipements collectifs** : ouvrages d'art (ponts, tunnels), systèmes de transport urbains (train, métro, tramway), grands réseaux d'infrastructure de transport public (train à grande vitesse, autoroutes), projets liés à l'environnement (distribution et traitement d'eau, incinération de déchets), ou aux télécommunications.

Comme le « financement de projets » est toujours « sur mesure », les modalités de montage, la prise de risques par les investisseurs et les prêteurs et la rémunération varient dans chaque cas. On peut, toutefois, dégager les similitudes suivantes :

- il s'agit de projets de taille significative : au moins 150 millions d'Euros.
- la durée longue ( 15 à 30 ans) du contrat passé entre LA SOCIETE DE PROJET et l'autorité publique nationale ou régionale qui octroie le projet au travers d'un appel d'offres international.
- Le soin apporté à l'analyse de faisabilité du projet et la maîtrise des risques de toute nature (techniques, économiques, macro-économiques) comme leur transfert à l'intervenant le mieux à même de les gérer.
- La modélisation des cash-flows futurs de la société de projet et la vérification de leur capacité à rembourser la dette dans les scénarios les plus pessimistes.

Le financement de projet permet de **soulager en partie les contraintes budgétaires croissantes des Etats** en confiant au secteur privé le financement, la réalisation et la gestion des activités de service public génératrices de recettes.

Cette délégation au secteur privé se fait en particulier au travers de deux types de schémas :

- **la concession de travaux et de services publics**, dans laquelle la société de projet se charge de la réalisation de l'ouvrage et la prestation en se rémunérant par des redevances perçues sur les utilisateurs (par exemple les facturations d'eau potable pour un projet de traitement d'eau).
- **le BOT (build operate transfer)**, qui se distingue de la concession par le fait que la société de projet se rémunère grâce à un contrat passé avec un acheteur public (un office municipal de distribution d'eau, par ex. pour reprendre l'exemple précédent).

Quel que soit le mode de délégation retenu, il ne peut se concevoir qu'au travers d'un **partenariat équilibré et durable**, permettant aux décideurs publics :

- de recourir à une gestion privée des équipements industriels et commerciaux tout en préservant le nécessaire contrôle des pouvoirs publics sur les aspects qui relèvent de leur responsabilité.
- De faire payer l'utilisateur plutôt que le contribuable actuel ou les générations futures et ainsi dégager des marges de manœuvre financières.

**La Société Générale**, qui, comme vous le savez, a ouvert une filiale à Alger fait justement partie des **principaux acteurs, au plan mondial**, dans ce type de financements et ce, dans tous les secteurs (électricité, pétrole et gaz, mines, transport, eau, télécommunications...). Elle intervient, soit en tant que **conseil financier** pour les organismes publics ou pour des acteurs privés désireux de mettre en place des financements de projets, ou bien comme **arrangeur de financements bancaires**, ou encore comme **chef de file des financements obligataires** de ces projets.

### **2.3- LA TITRISATION DES CREANCES**

Tout comme le leasing, la titrisation des créances qui a connu ses premiers succès aux USA, a pour objectif de **soulager le bilan des entreprises**, en mettant «dans le coup», si je puis dire, **le marché**, c'est à dire soit des banques, soit des investisseurs, institutionnels ou autres.

Elle consiste à **céder des droits sur des actifs déterminés**, parmi les plus productifs ou pour la création desquels un financement est recherché, pour autant bien sûr, que leur **rentabilité soit assurée**.

La titrisation rend donc **liquides** des éléments du patrimoine productif d'une entreprise. Elle nécessite le recours à des professionnels qui sont en général des **banques d'affaires**.

C'est ainsi que des compagnies de chemin de fer ou d'électricité ont pu faire financer, à travers cette technique, une partie de leur programme d'investissement ou de modernisation de leurs installations.

A cet égard, la titrisation pourrait parfaitement s'appliquer au portefeuille de créances sur les entreprises publiques détenues par les banques publiques.

Celles-ci, par ce biais, sortiraient ces créances de leur bilan, en les matérialisant par des obligations qui seraient **garanties** par le Trésor Public. On crée ainsi, par là même, une liquidité pour ces créances et un nouveau produit d'épargne, le tout en allégeant le portefeuille des banques qui retrouveraient leur capacité à financer de nouveaux emplois.

## **2.4- LE CAPITAL RISQUE**

Ce type de financement par le **haut de bilan**, (fonds propres ou quasi fonds propres), n'existe pratiquement pas en Algérie, car il ne correspondait pas à la philosophie du tout-Etat. Le seul établissement spécialisé dans ce type de financements, à savoir la FINALEP, créée en 1992, trop peu capitalisé et mal connu, est l'arbre qui cache la forêt.

Hors de nouveaux établissements spécialisés à caractère privé susceptibles d'investir ce créneau, il nous paraît nécessaire que l'Etat s'implique directement ou indirectement dans cette voie qui est un puissant levier pour l'encouragement à la création d'entreprises.

## **2.5- LE ROLE DE LA BANQUE DANS LE CADRE DU MARCHE FINANCIER**

Les banques algériennes devront investir dans un proche avenir deux précieux métiers : celui de **l'intermédiation boursière**, comme celui de la **banque conseil** qui trouve aujourd'hui en Algérie un grand champs d'intervention du fait des nombreuses opérations de privatisation et de partenariat.

La contribution des banques étrangères installées localement sera très appréciable, tant au niveau de **l'animation directe du marché financier**, que de **l'aide à l'introduction en bourse**, conditions nécessaires pour financer les importants investissements à venir.

Obligations, actions, obligations convertibles et produits dérivés, tant de produits existants ou à créer devraient permettre aux banques de contribuer puissamment à la modernisation du secteur financier.

## **CONCLUSION**

Banques publiques, privées ou mixtes, tous les établissements de la place auront un rôle important à jouer au cours des années à venir, en développant en particulier une **coopération étroite** entre elles et avec leurs homologues du Maghreb et d'Europe, dans tous les domaines décrits plus haut et dans bien d'autres encore.

Cette coopération est d'autant plus indispensable que le marché algérien est largement **sous bancarisé**, tant en termes de couverture du territoire qu'en termes de disponibilité de produits financiers..

Acteurs d'un environnement local qui reste à enrichir, les banques algériennes contribueront tout naturellement à **élargir le marché** qui est **l'essence même de leur fonds de commerce**.

Il convient cependant de tenir compte que ce marché devient de moins en moins local et qu'à terme la survie de ces banques passe par une coopération régionale et internationale accrue. Leur taille ne sera pas non plus indifférente au phénomène de la mondialisation.

Ce rappel vient opportunément souligner l'utilité de notre colloque et l'importance d'associations telle que la notre.

Merci pour votre attention.

# Présentation du projet *Averroès Finance*

**Par M. Jean-Claude ENJALBERT**, *Président de PROXI PACA*  
**M. Louis PESENTI**, *Conseiller du Président de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur*  
**M. Pierre-Emmanuel REYMUND**, *Directeur du développement de l'économie de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur*

La Méditerranée, zone d'échanges ancestrale, devrait connaître un fort développement économique grâce, notamment, aux accords Union européenne/Pays tiers méditerranéens qui prévoient, à l'horizon 2010, la création d'une vaste zone de libre-échange.

Si l'ensemble des rapports consacrés à l'économie méditerranéenne attestent de la place centrale devant être accordée au développement des très petites entreprises (TPE) et des petites et moyennes entreprises (PME), leur accès au financement dans les phases d'amorçage, de création ou de développement reste limité: pour des raisons culturelles et historiques, les outils de soutien au développement de ces entreprises sont, le plus souvent, inexistantes ou inadaptés.

Une activité transnationale de capital investissement qui apporterait tout à la fois des fonds propres, une assistance au management et des possibilités de coopération constituerait, à l'évidence, l'une des réponses les plus complètes et les mieux adaptées au développement du tissu productif de la zone considérée. La constitution d'un outil financier euroméditerranéen spécialisé dans la création et le développement de la petite et moyenne entreprise participe de cette logique.

## I- *Le projet Averroès Finance*

Le projet Averroès Finance est en effet né

- du constat de l'incapacité du marché à proposer des interventions en fonds propres d'un montant unitaire inférieur à 300 ou 500 Keuros, les coûts d'instruction et de suivi d'un dossier (à peu près indépendants du montant investi) ne permettant pas d'obtenir un TRI (ou ROE) compatible avec les exigences du marché.

- mais aussi de l'absence de fatalité et de la nécessité de ne pas priver définitivement les petites entreprises (et particulièrement celles en création) d'un outil de renforcement de leurs fonds propres, gage d'un développement maîtrisé.

La mise sur pied d'une telle structure de capital-risque dédiée aux TPE/PME ne paraît pas utopique dès lors que les actionnaires du fonds ne rechercheront pas un rendement financier maximum mais que, par leur statut, leur objet social ou la philosophie de leurs dirigeants, ils seront intéressés au développement de leur territoire. Ces acteurs valoriseront

alors leur investissement par ses retombées économiques et sociales en plus de ses retombées proprement financières (sans doute modestes, de l'ordre du taux d'intérêt à court terme).

Averroès Finance se propose donc d'aider au lancement et au développement de tels outils tant en ingénierie qu'en financement (il constituera ainsi un fonds de fonds prenant des participations dans les fonds opérationnels).

Par ailleurs, ces outils locaux étant, par nature, de taille modeste, leurs cadres courent le risque d'un isolement dommageable (ils sont souvent seuls dans leurs structures et, de plus, ils ne sont pas considérés comme des égaux par leurs collègues des grandes sociétés de capital-risque). Averroès pourra alors leur offrir l'appartenance à un réseau homogène de préoccupation et de professionnalisme, celui des cadres de structures de capital-risque de proximité de la Méditerranée. Formation, stages, échange de bonnes pratiques, diffusion d'outils seront ainsi à leur disposition, ce qui constituera un facteur non négligeable de croissance de leur efficacité.

Enfin, pour certains dossiers plus lourds financièrement, Averroès Finance pourra intervenir en appui de la structure locale, en co-investissement avec elle. Dans certains cas en effet, une structure de capital risque (SCR) locale ne peut pas apporter seule les capitaux nécessaires, sans que, pour autant, le dossier ne suscite l'appétit des SCR de marché. Elle pourra alors solliciter Averroès Finance qui examinera le dossier en comité d'investissement. Ceci permettra à la SCR locale de satisfaire un client et au fonds de fonds d'améliorer sa propre rentabilité.

En résumé le fonds de fonds Averroès finance se propose

- d'apporter l'ingénierie de montage de structures de capital-risque de proximité ainsi qu'une assistance au management
- de prendre des participations dans des SCR existantes ou en création
- d'animer un réseau de SCR de proximité méditerranéennes visant à favoriser les coopérations, les transferts d'expériences et de savoir-faire sur l'ensemble des facettes du métier
- de procéder à des co-investissements, aux côtés de SCR du réseau et à leur demande

## **II- Le tour de table envisagé**

Le capital envisagé est de 20 à 30 millions d'euros. Il pourrait être apporté par:

- des actionnaires de référence apportant chacun 1,5 à 3 M euros et pouvant être des organismes financiers, des institutions internationales ou des régions. Leurs apports constitueraient l'essentiel du fonds.
- des actionnaires plus opérationnels que seraient les structures de capital risque de proximité souhaitant adhérer au réseau ainsi mis en place. Leurs participations, beaucoup plus modestes, seraient proportionnées à l'ampleur de leurs fonds propres.

Les premiers partenaires pressentis ayant donné un accord de principe (mais sans engagement formel, en l'absence d'un dossier complet) sont

- la Caisse d'épargne Provence Alpes Corse Réunion
- la Caisse des dépôts et consignations
- le Conseil régional PACA

pour un montant prévisionnel global d'environ 9 M euros.

Par ailleurs Sviluppo Italia et la BEI ont montré un intérêt certain pour ce projet et se décideront au vu d'un dossier complet.

## **III- L'organisation**

Le fonds de fonds Averroès prendra la forme d'un Fonds commun de placement à risque (FCPR), copropriété de valeurs mobilières sans personnalité juridique et totalement « transparent » fiscalement. La taxation des plus values ne concernera alors que les souscripteurs du fonds et, en fonction des conventions fiscales bilatérales, le plus souvent dans leurs pays d'origine. Sa durée de vie sera limitée à 10 ans.

Il sera géré par une société de gestion agréée par la Commission des opérations de bourse française (COB). Le gestionnaire rendra compte deux fois par an de son activité et fournira une évaluation du fonds (valeur liquidative). Il réunira une fois par an l'assemblée des porteurs de parts.

Cette société sera par ailleurs chargée de l'animation du réseau des structures de capital risque de proximité. Elle organisera les échanges de stagiaires, d'expériences et d'outils. Elle sera également en mesure d'aider les porteurs de projet à créer leur structure de capital risque de proximité.

Un comité stratégique définira les orientations du fonds à respecter par la société de gestion et pilotera l'activité « réseau » confiée à celle-ci.

Un comité d'investissement examinera toutes les prises de participation envisagées dans les structures locales, ainsi que les éventuels co-investissements dans des PME.

#### **IV- L'équilibre financier**

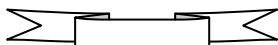
##### Concernant le fonds lui-même:

L'activité de capital risque de proximité, si elle ne peut prétendre à un niveau élevé de rentabilité, compte tenu des contraintes de niveau unitaire d'investissement, se doit néanmoins de dégager une rentabilité positive légèrement supérieure à la rémunération du marché monétaire. La rémunération de la société de gestion, pour cette activité, ne devant pas excéder 1% des sommes souscrites, la rentabilité du fonds de fonds ne devrait pas être par trop inférieure au taux du marché monétaire.

##### Concernant l'activité d'animation du réseau:

Il s'agit là d'une activité ne générant pas de recettes directes. Toutefois, l'amélioration de la qualité des structures opérationnelles, leur professionnalisation doivent avoir des retombées positives sur leur rentabilité et, par voie de conséquence, sur celle d'Averroès Finance. De même, l'effet réseau aura très certainement un effet positif sur les PME affiliées. C'est pourquoi il est proposé que le fonds de fonds qui bénéficiera en fin de compte de ces effets bénéfiques verse à la société de gestion une rémunération supplémentaire assise également sur les sommes souscrites (1%). De même, il serait judicieux de demander aux structures opérationnelles (ou à leurs souscripteurs, publics notamment) de contribuer au financement de cette activité à hauteur de 1% des apports d'Averroès Finance à leur capital. Il est clair que ces montants pourront être revus à la baisse lorsque l'activité d'aide à la création de structures opérationnelles, consommatrice de subventions, aura sensiblement diminué. Enfin des contributions seront demandées à l'Union Européenne, notamment dans le cadre de ses programmes Interreg.

**Table zonde n°2**  
**Les techniques**  
**bancaires au service**  
**de la libéralisation**



## **Le financement de la Création d'entreprises**

**Par Mme Silvia BELARDO, Directrice de projet zone Méditerranée, SVILUPPO ITALIA, Italie**

Sviluppo Italia est l'agence nationale pour le développement économique et entrepreneurial des zones défavorisées d'Italie.

Créée en 1999, Sviluppo Italia est le résultat de la fusion de six sociétés qui opéraient déjà au niveau national, avec un savoir-faire consolidé dans le domaine du développement industriel et économique.

### **Mission :**

Sviluppo Italia opère comme un fournisseur de services institutionnels dans plusieurs domaines, notamment :

- la gestion et l'administration, pour le compte de l'Etat et sur la base des conventions rémunérées, de plusieurs lois de création d'entreprise et micro-crédit.
- La gestion de capitaux et de services, en tant que banque d'affaires
- La réalisation de services de développement local pour l'identification, la conception et l'implémentation de programmes complets et projets spécifiques

Sviluppo Italia opère à travers deux lignes d'activité principales :

- création d'entreprise
- travail autonome

« Best Practice 1999 » : L'union Européenne a déclaré « Meilleures pratiques » les deux modèles de création d'entreprise et travail autonome, créés et gérés par Sviluppo Italia.

Activité internationale :

Transfert du savoir-faire de Sviluppo Italia et de ses modèles dans les domaines de :

- développement local
- création d'entreprise
- consolidation des systèmes industriels

## **Notre mission :**

Diffuser les modèles de Sviluppo Italia et son savoir-faire :

- promotion de l'esprit d'entreprise
- promotion du travail autonome
- création et gestion des incubateurs
- accompagnement à la création des groupes d'entreprises

Le département international est :

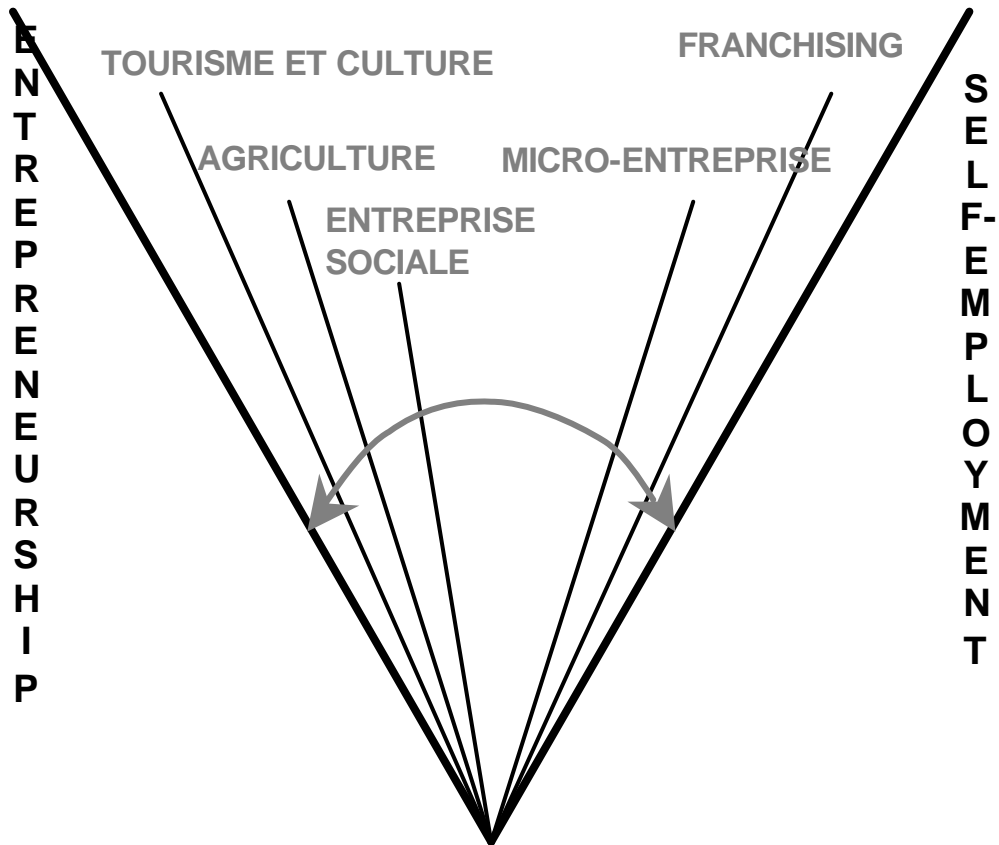
Un partenaire des agences de développement étrangères publiques et privées

Un interlocuteur des Gouvernements et des Institutions pour le développement local

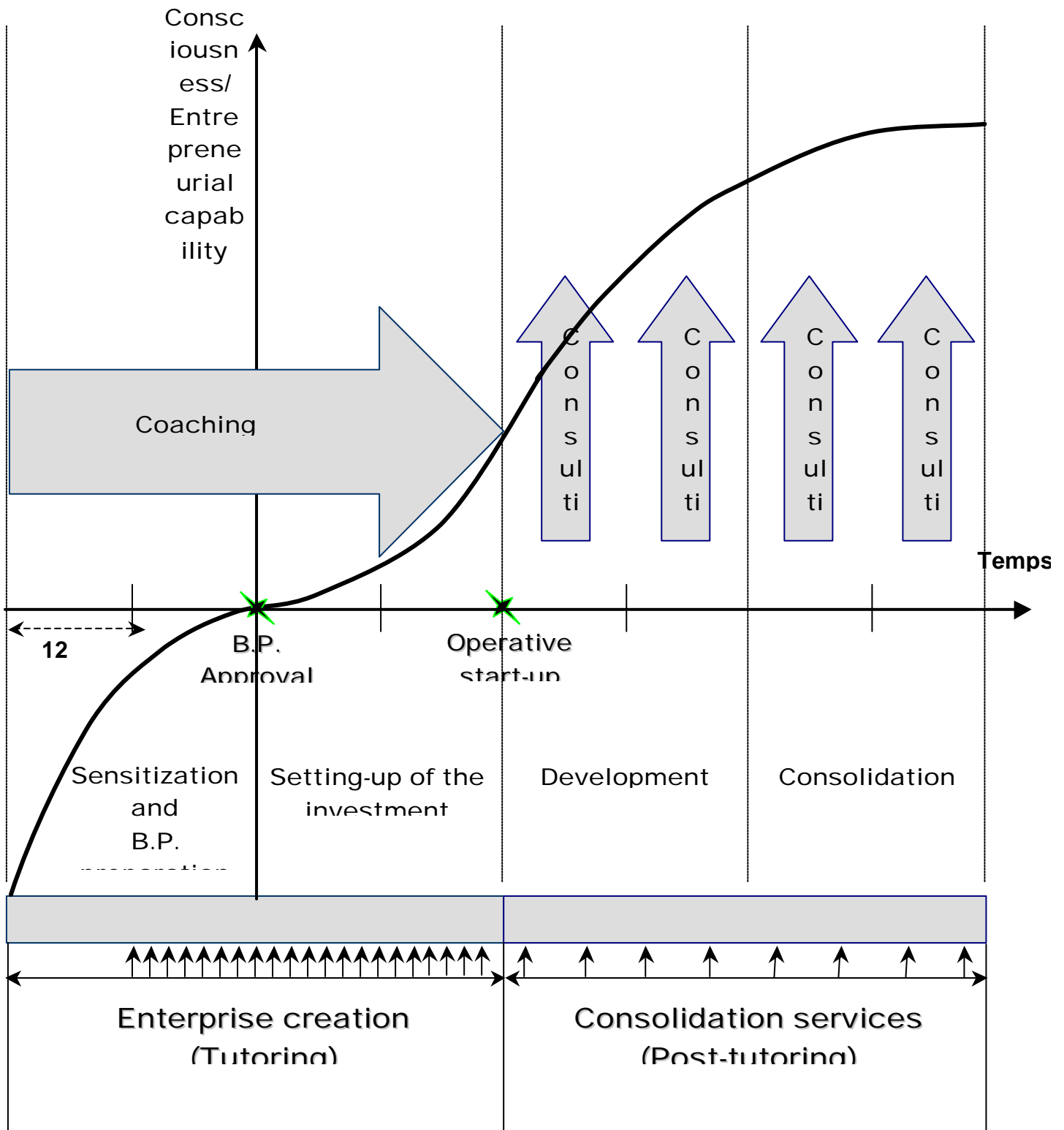
## LES OPPORTUNITES OFFERTES

PRODUCTION DE BIENS ET SERVICES  
AUX ENTREPRISES

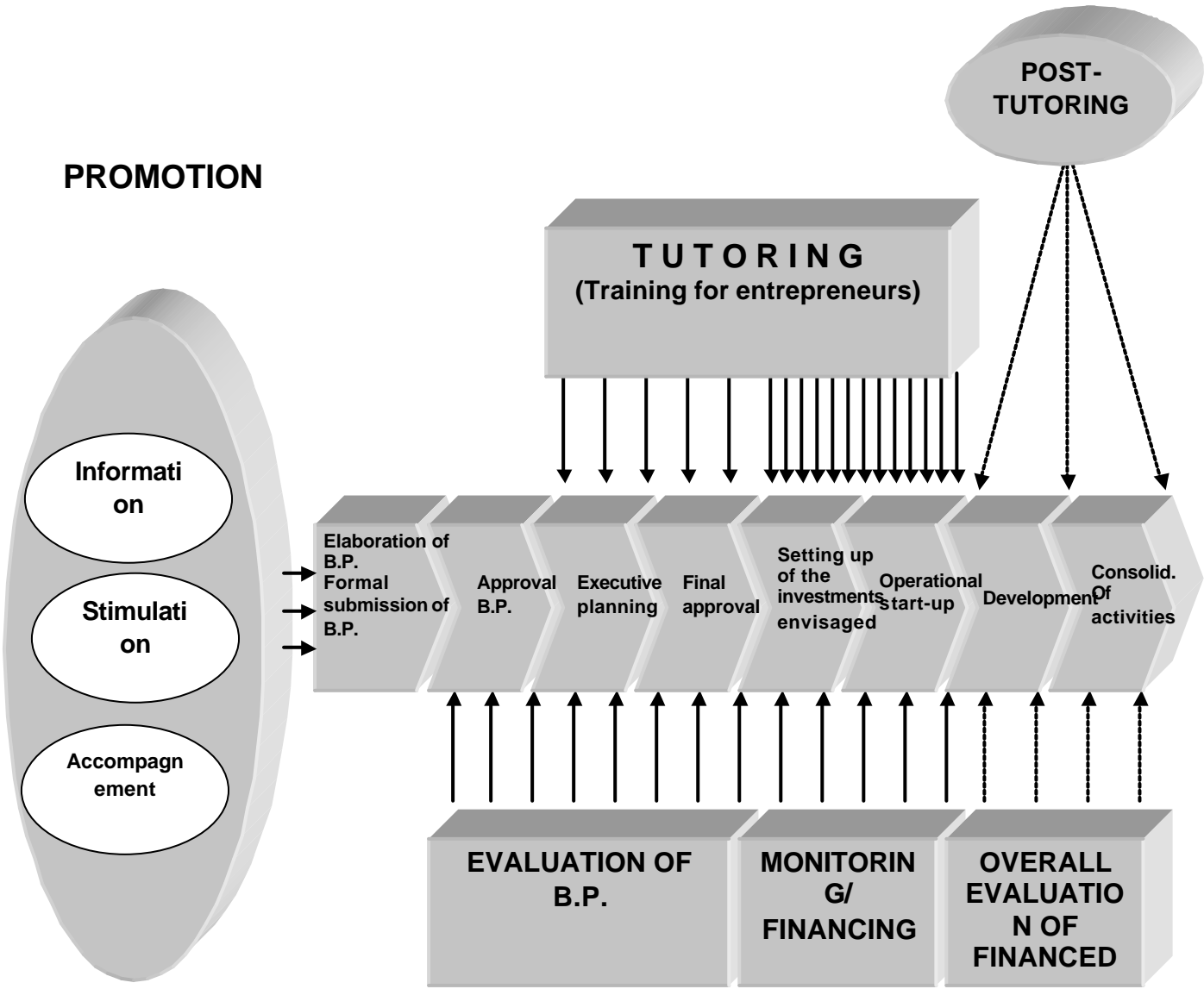
TRAVAIL AUTONOME



# Entrepreneurship Development Phases



Le processus de création d'entreprise

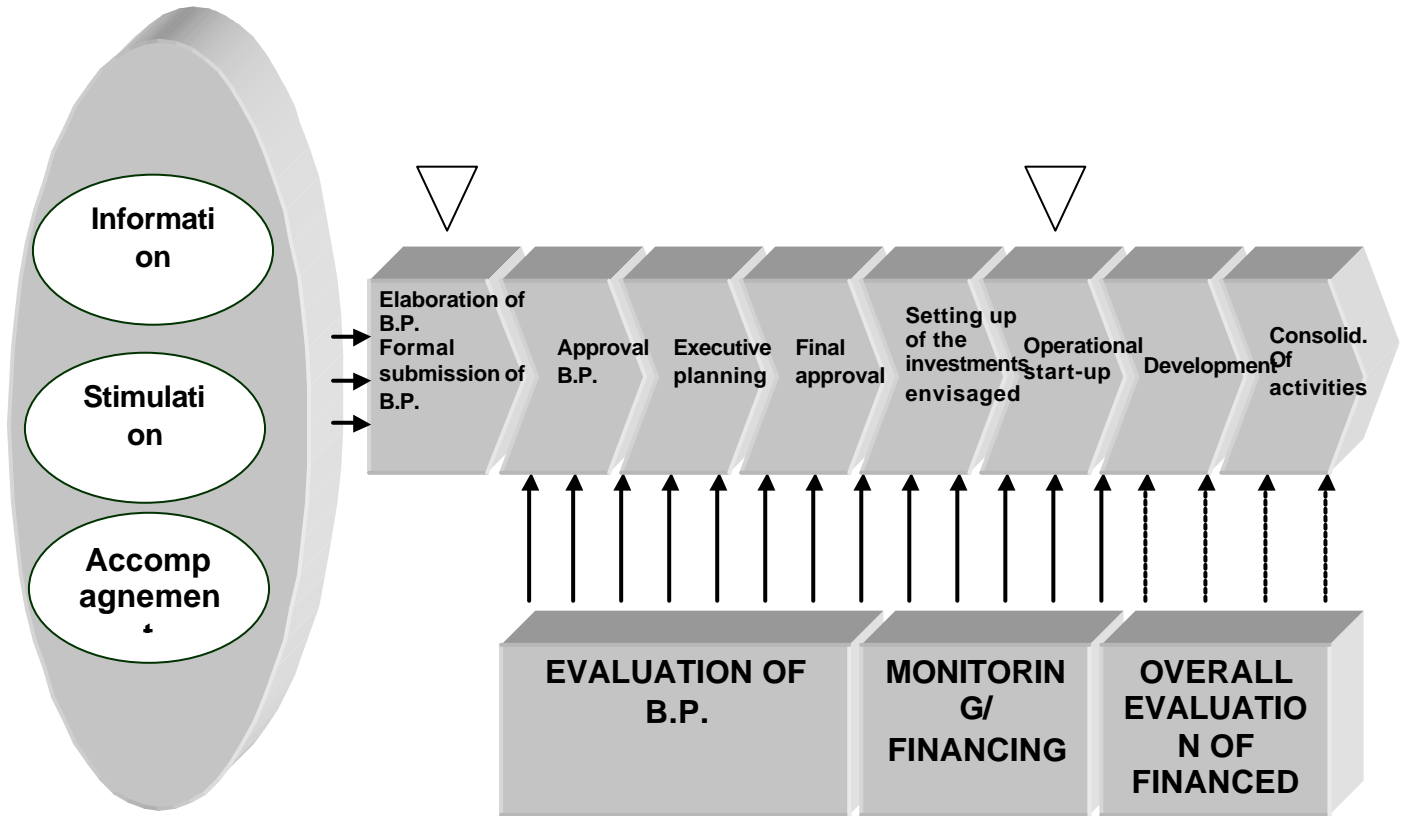


Les résultats de la création d'entreprise

PROMOTION

Plus de  
6800 B.P.

Plus de  
**1,700**  
entreprises  
lancées

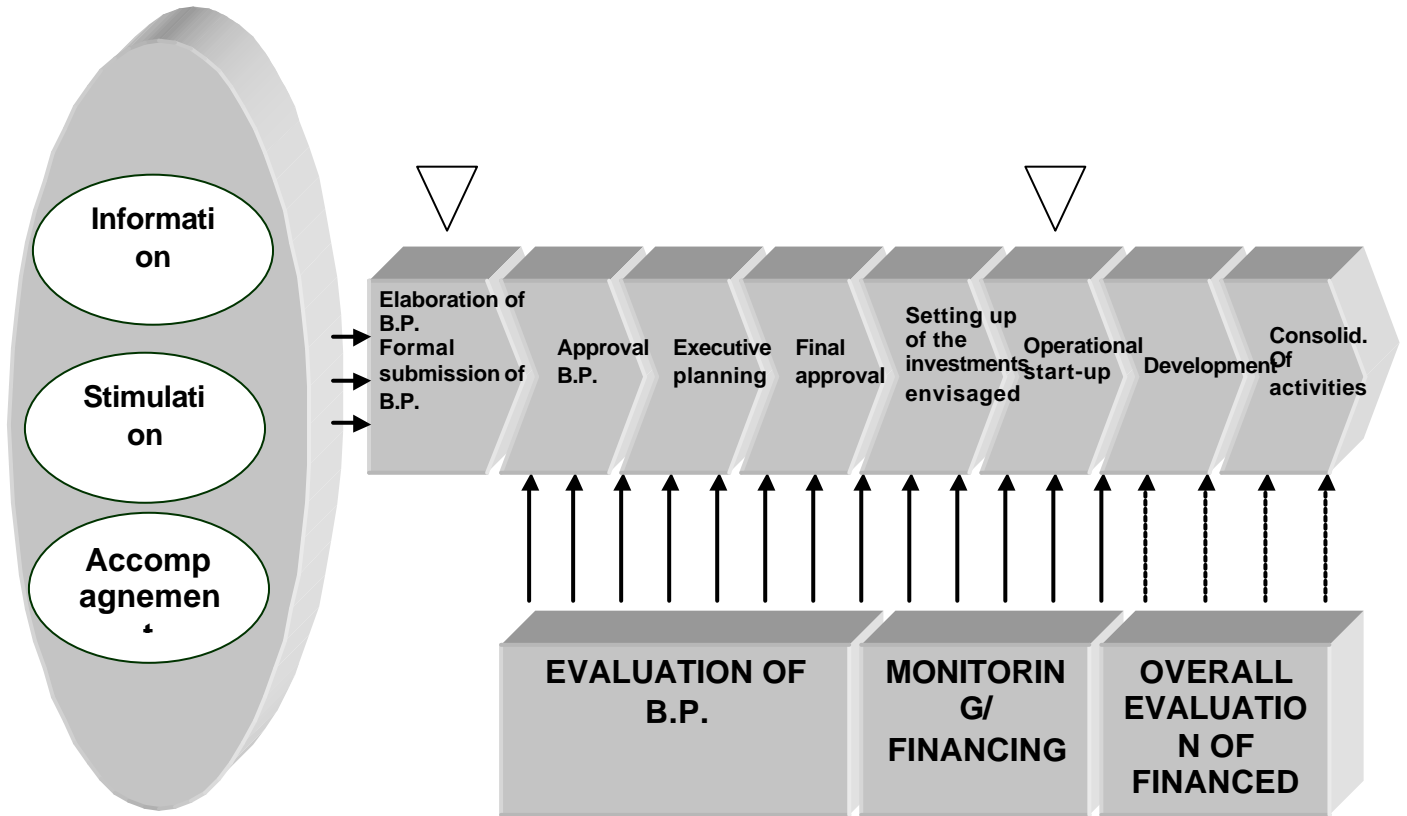


Les résultats de la création d'entreprise

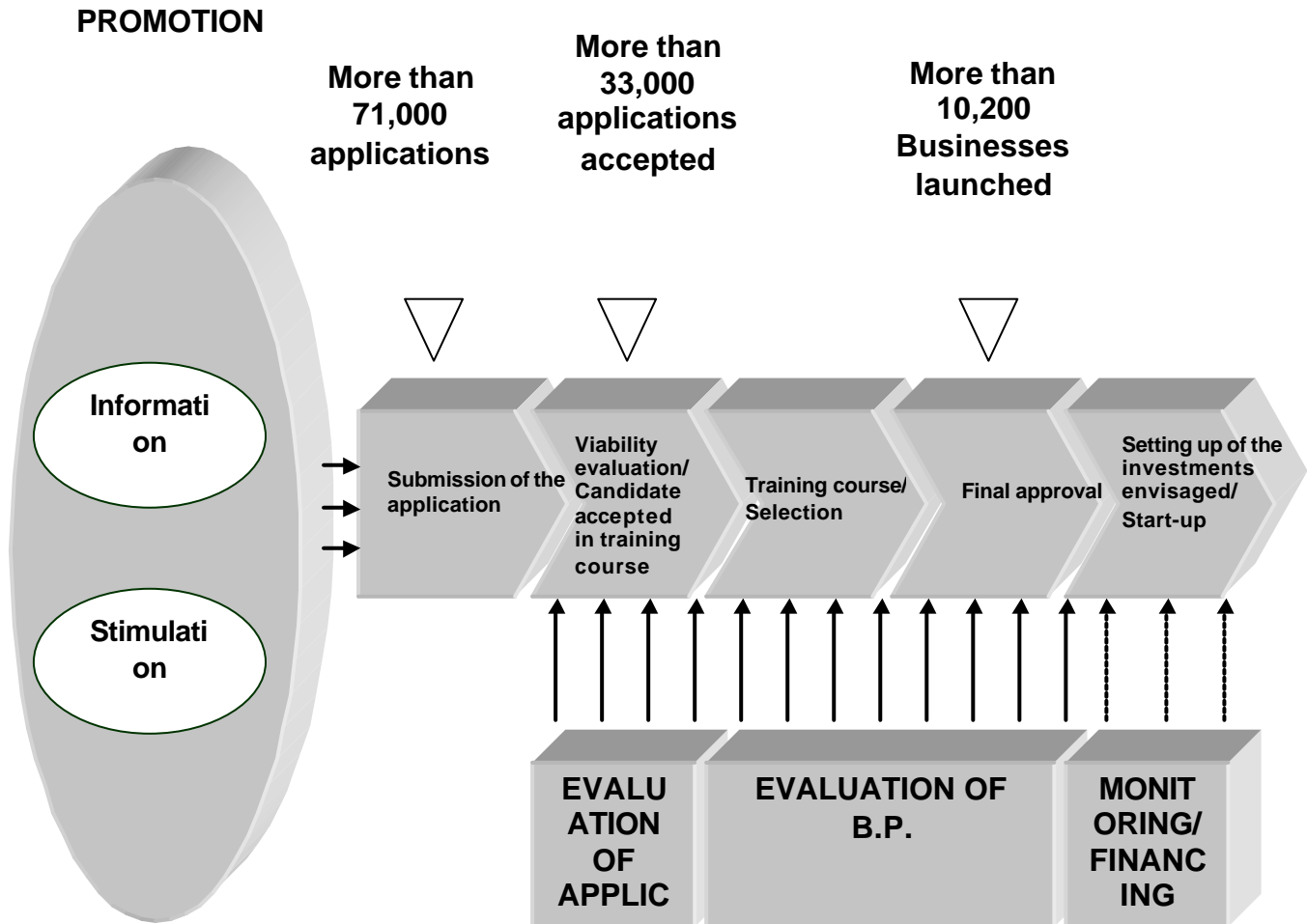
PROMOTION

Plus de  
6800 B.P.

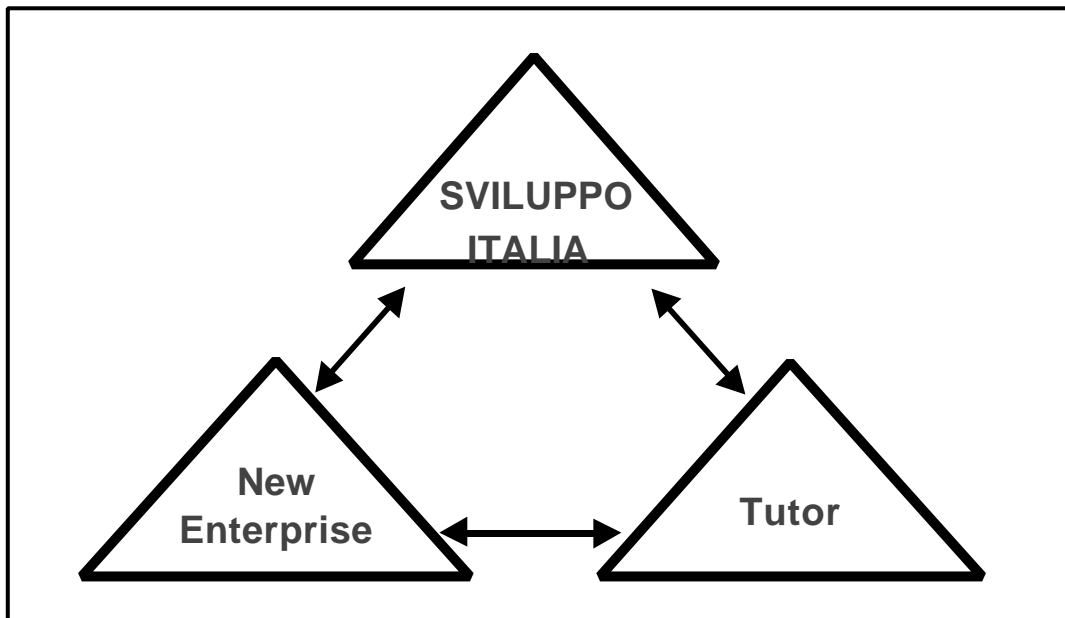
Plus de  
**1,700**  
entreprises  
lancées



## Self-Employment Results



## TUTORING MODEL



The Sviluppo Italia Model for Tutorship Management

Sviluppo Italia supplies a Beneficiary (New enterprise) with a series of services, provided by a third party (Tutor)

# Modernisation & Réforme bancaire :

## Quelques éléments d'analyse

**Par M. Abderrhamane BENKHALFA**, *Secrétaire Général de l'ABEF (Association Professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers), Algérie*

Je n'ai pas la prétention de faire une communication complète sur le processus de modernisation et de réforme bancaire en Algérie, compte tenu du temps imparti et de la complexité d'un tel thème.

Je me limiterai à évoquer quelques éléments d'analyse et d'appréciation qui peuvent enrichir le débat et traiter de certaines questions qui se situent au cœur du thème de votre colloque « Banques et Libéralisation ».

Je profite également de cette prise de parole, pour remercier vivement les initiateurs de cette rencontre et notamment les dirigeants de l'association Finances Méditerranée, qui ont choisi de se joindre aux acteurs Algériens en apportant une contribution bénéfique aux questions débattues sur la scène nationale.

### **I- La banque algérienne avant le processus de réforme**

Avant d'aborder le processus actuel de modernisation et d'ouverture de l'activité bancaire en Algérie, il convient de rappeler qu'il y a moins de dix ans, l'Algérie disposait d'un secteur bancaire qui fonctionnait et évoluait en tant qu'instrument privilégié au service de l'économie publique et de planification centralisée.

Partant d'un principe général cher aux économies socialistes et qui banalisait la sphère monétaire en la subordonnant intégralement à la sphère réelle, le secteur bancaire algérien, d'avant les années 1990, se caractérisait par neuf éléments essentiels :

- 1- Une réglementation bancaire générale de portée limitée, aussi bien en ce qui concerne le niveau juridique des textes que la consistance des dispositions techniques.
- 2- Une réglementation « prudentielle » timide sur le double plan de son contenu et des organes de supervision.
- 3- Un fort cloisonnement des activités bancaires doublé d'une spécialisation sectorielle des banques.
- 4- Une concentration de l'activité au sein d'un nombre restreint de banques.

- 5- Une fixation administrative des taux d'intérêt et des taux de change, ne tenant compte que partiellement des conditions de marché.
- 6- Une prépondérance des entreprises publiques dans les portefeuilles des banques au détriment des opérateurs privés, des ménages et des particuliers.
- 7- Une gamme de produits et de services bancaires extrêmement limitée.
- 8- Une organisation centralisée « tentaculaire » des banques incapables, de ce fait, de prendre en charge les besoins de la clientèle.
- 9- Une insuffisante maîtrise des méthodes et des techniques modernes de gestion et de traitement de l'information.

Néanmoins, ces insuffisances d'ordre structurel, managérial ou commercial, ne signifient pas une faiblesse de crédibilité ou de signature des banques publiques.

Elles reflètent seulement le « gap » qui existait les pratiques bancaires en Algérie et les conditions d'exercice de ces activités au sein des pays à économie de marché.

D'une façon globale, la spécificité réglementaire, technique et organisationnelle des banques algériennes et la faiblesse des marchés de capitaux nationaux ne permettaient pas une insertion aisée de nos banques dans l'activité économique internationale et freinait voire empêchait le développement de relations d'affaires avec ces banques autrement que par le biais des opérations multiples et fréquentes de commerce ou d'endettement extérieur.

## **II- Modernisation et ouverture de l'espace bancaire algérien**

Même si le processus de mutation des grandes banques n'est pas encore achevé, et l'expansion des nouvelles banques privées n'a pas encore atteint un niveau élevé, on peut aisément affirmer qu'un travail important a été accompli dans le domaine de la modernisation, de la consolidation des assises financières, de l'assainissement des portefeuilles et de la réglementation technique et prudentielle et place désormais l'espace bancaire algérien à proximité des secteurs bancaires des pays développés.

En dépit des contraintes socio-politiques et de la « dureté » du processus d'ajustement structurel, l'Algérie a pu faire progresser, notamment en quelques années, son système bancaire.

L'action en profondeur, menée conjointement par les pouvoirs publics, la Banque Centrale et l'organisation professionnelle, a modifié l'architecture de l'espace bancaire algérien, et a introduit des innovations prometteuses imprimant progressivement aux pratiques bancaires

nationales, davantage de rationalité économique, d'esprit commercial et une dose naissante de concurrence.

Dans cette optique, il convient de rappeler que, contrairement à certains pays à économie planifiée d'Europe de l'Est ou d'ailleurs, l'Algérie a opté délibérément pour une stabilisation des banques algériennes durant la période d'ajustement structurel et d'assainissement économique.

Les banques publiques, dont on avait dit qu'elles étaient les instruments d'une politique financière centralisée évoluant dans un environnement peu commercial, ont assumé également des charges importantes et ont constitué un élément régulateur durant la période de transition de l'économie administrée à l'économie « ouverte » de marché.

Sur le plan bancaire, cette transition douce, « lente » par rapport à certaines autres expériences, se caractérisant, selon certains partenaires, par des imperfections et des lenteurs, n'est pas moins un processus serein qui a permis de préserver les principales grandes banques et de les préparer à être les « ferments » et les catalyseurs du nouvel espace bancaire algérien.

Cet espace consolidé, en pleine phase d'ouverture et de diversification, se caractérise aujourd'hui par sept éléments-clés :

- 1- Une réglementation bancaire et prudentielle renouvelée, complètement harmonisée avec les pratiques universelles, modernes et stabilisées, malgré, comme on le verra plus loin, l'important bouleversement ayant affecté durant la période de transition, l'édifice réglementaire régissant l'activité économique.
- 2- Une indépendance garantie par la loi, de l'autorité monétaire et de l'intégralité de ses attributs par rapport au Pouvoir exécutif.  
Ce qui confère aux principales variables financières et monétaires une vérité économique, un certain degré d'orthodoxie et une prise directe avec les conditions réelles de marché.
- 3- L'amorce d'un vigoureux processus de modernisation des grandes banques publiques couvrant à la fois :
  - a) la recapitalisation, pour des montants consistants,
  - b) l'assainissement des portefeuilles/engagements,
  - c) la densification des investissements de valorisation du potentiel existant, notamment dans les domaines de l'informatique et des compétences humaines.
  - d) Le développement organisationnel des fonctions de management, d'expansion commerciale, de maîtrise des risques et d'audit interne.
- 4- Le lancement, au niveau interbancaire, de divers chantiers portant notamment sur :
  - a) la mise en place d'un réseau de transmission de données,
  - b) le développement de la gamme des produits et des services bancaires,
  - c) la normalisation de certains instruments de gestion et d'intervention sur les marchés/clientèle

d) le lancement de la monétique.

- 5- L'amorce d'une couverture élargie des besoins de la clientèle des ménages et des particuliers avec le développement :
  - du crédit immobilier aux ménages
  - du crédit à la consommation
- 6- Le développement, au sein des banques, des activités de marché et gestion de portefeuille, en relation avec l'ouverture de la Bourse d'Alger et le démarrage du marché financier.
- 7- L'enrichissement de l'espace bancaire national par l'entrée en fonctionnement de nouvelles banques privées et d'institutions financières spécialisées.

De neuf principaux acteurs agissant dans ce secteur en 1990, l'espace bancaire algérien compte, en fin 2000, plus d'une trentaine de banques, de sociétés financières et d'institutions spécialisées.

### **III- Les banques et institutions en fonctionnement**

Le paysage bancaire algérien s'est enrichi.

Actuellement, il existe trente et une institutions bancaires et financières qui sont fonctionnelles ou démarrent leurs activités.

Ces institutions peuvent être classées en trois catégories :

#### **1- Les grandes banques publiques qui couvrent un réseau de plus de 900 agences :**

Ces banques ont joué un rôle prépondérant dans le développement de l'économie algérienne devant le processus d'ajustement structurel et engageant, actuellement, un important programme de modernisation.

Hormis les contraintes managériales ou procédurales qui font actuellement l'objet d'une sérieuse prise en charge, ces banques jouissent d'une crédibilité certaine à l'intérieur et à l'extérieur du pays.

#### **2- Les nouvelles banques, à capitaux essentiellement privés, d'origine externe ou interne :**

Ces banques récentes ont l'avantage de démarrer une activité nouvelle dans un environnement plus ou moins assaini et dans le cadre d'une économie ouverte.

La plupart font actuellement plus des activités de banques d'affaires et de commerce extérieur que de banques de détail.

#### **3- Les Institutions Financières spécialisées :**

Ces institutions ont été mises en place à partir « d'un mixage » de fonds budgétaires et de concours bancaires.

Elles remplissent essentiellement deux fonctions :

- a) Octroyer des financements spécialisés ou prendre des participations dans des projets et des entreprises.
- b) Mutualiser les risques par des dispositifs de garanties appropriés, afin de permettre aux banques de s'engager davantage dans le financement de l'économie et des entreprises, et d'atténuer les risques d'insolvabilité.

#### ***IV- Problématique de la réforme bancaire***

La réforme bancaire alimente depuis quelques années un débat intense et à plusieurs dimensions. Cependant, ce débat nous semble réducteur chaque fois qu'il évoque l'exigence de restructurer, reconfigurer ou de privatiser les banques publiques actuelles comme voie unique de réforme du secteur bancaire.

Dans les faits, il faut remarquer que le niveau de bancarisation de l'économie et des ménages est encore relativement faible en Algérie et le marché des services bancaires est en conséquence assez large.

La modernisation des banques publiques qui demeurent prédominantes sur le marché constitue, certes un volet important de la réforme bancaire, mais ce n'est pas le seul volet.

L'expansion des banques nouvelles à capitaux nationaux ou étrangers représente l'autre créneau non moins important de réforme bancaire, puisque ces nouvelles entités en élargissant la gamme des produits et en améliorant la qualité de service, introduisent des éléments certains de modernisation des pratiques bancaires.

La réforme bancaire ne nous semble pas découler d'une simple recomposition du paysage actuel, en maintenant les mêmes acteurs, elle ne saurait être viable et effective que si elle élargit l'espace bancaire algérien, améliore la qualité des prestations bancaires et intensifie la concurrence entre les différents établissements.

C'est là, l'enjeu de l'étape à venir qui concernera certainement les banques actuelles, mais qui impliquera nos partenaires étrangers et les banques nouvelles.

Je vous remercie.

# Pour une Institution de Financement en fonds propres des Petites et moyennes entreprises

**Par M. Jean-Pierre GONON, Ancien Vice-Président Directeur Général de PROPARCO, France**

Je centrerai mon intervention sur la présentation rapide d'un projet qui avait été élaboré dans le cadre des travaux du Club Financier Méditerranéen et qui garde toute son actualité comme le montre le projet AVERROÈS que nous a présenté Monsieur Jean-Claude ENJALBERT qui par bien des aspects s'en rapproche.

Ce projet trouve sa justification dans un certain nombre de considérants qui, s'ils ont la force de l'évidence, sont vite ignorés quand on passe à la mise en œuvre des principes solennellement affirmés.

Pour ne citer que les principaux, il est couramment admis que la création d'un tissu de PME performantes est un des facteurs essentiels de la mise à niveau de l'appareil productif des pays de la rive sud de la Méditerranée ; mise à niveau qui elle-même conditionne largement la réussite de la zone de libre-échange « pierre de touche » de la nouvelle politique euro-méditerranéenne initiée par la Déclaration de Barcelone.

Faute d'une telle amélioration de l'offre des pays du sud, la mise en place de cette zone de libre-échange se traduira essentiellement par le démantèlement des protections tarifaires encore en vigueur. Alors même que les pays européens continueront à prélever sinon des droits de douanes au sens strict du terme, du moins des taxes fiscales fort importantes sur les hydrocarbures qu'ils importent de ces mêmes pays.

## **I- Les PME, facteur déterminant de la mise à niveau des pays méditerranéens du sud**

Les PME contribuent plus que les grandes entreprises à la densification du maillage du tissu industriel et les partenariats qui peuvent s'y développer entre investisseurs locaux et investisseurs européens permettent de compléter les apports de capitaux par des transferts de savoir-faire et surtout par l'accès à des circuits commerciaux ouverts sur l'extérieur.

Le rapport du groupe de travail présidé par M. Remy Leveau <sup>1</sup> a justement souligné le rôle déterminant pour gagner le pari de l'ouverture de l'investissement local et étranger dans le

---

<sup>1</sup> Rapport du groupe de travail présidé par Rémy Leveau Commissariat général du Plan. Documentation française juillet 2000.

secteur des PME et la nécessité de canaux de financement appropriés pour drainer à leur profit les ressources existantes.

## **II- Nécessité d'un système de financement approprié**

Le développement des PME suppose en effet des apports en fonds propres conséquents qui dépassent généralement les capacités des seuls investisseurs et que les systèmes bancaires en place, dont l'activité se concentre généralement sur les financements à court et moyen terme sont peu enclins à fournir.

On a souvent évoqué pour pallier cette carence l'intérêt que pourrait présenter la création d'une Banque Euro-Méditerranéenne de Développement.

Le Club Financier Méditerranéen lui avait préféré, sans l'exclure, celle d'un Fonds Euro-Méditerranéen d'investissement plus souple et plus proche des utilisateurs.

## **III- Les principes directeurs du projet**

Le dispositif proposé s'analyse en fait comme un réseau de sociétés d'investissement, ou de capital risque, appuyées et dynamisées par un Fonds central d'investissement drainant à leur profit des capitaux provenant de dotations d'institutions de financement et de fonds d'épargne privée.

La présence au capital du Fond central d'investisseurs publics bilatéraux ou multilatéraux permet de crédibiliser le dispositif et d'attirer les investisseurs privés comme les fonds de pension. Il peut être en outre un des bénéficiaires des mécanismes de conversion de dettes.

Le transit des fonds par les sociétés de développement existantes ou à créer dans les pays du sud permet, outre de compléter leur propre participation, de bénéficier de leur meilleure connaissance de l'environnement local, des opportunités d'investissement et des entreprises concernées.

#### **IV- Les activités du Fonds**

Outre ses apports en fonds propres au capital des entreprises en complément des participations des sociétés d'investissements agréés par son conseil, le Fonds peut intervenir au capital même de ces sociétés voire en promouvoir la création.

Il pourra également développer une activité de conseil d'information et d'ingénierie financière concourant à la mise en relation d'investisseurs du Nord et du Sud.

#### **V- Les principes d'organisation**

On se bornera à rappeler les quelques principes qui avaient été retenus pour le bon fonctionnement du dispositif :

Distinction entre les fonctions du conseil d'administration du Fonds chargé d'en arrêter la politique générale et celle de la société de gestion chargée de veiller à la rentabilité des opérations.

Prise en charge des activités de conseil et de promotion par une entité distincte de la société de gestion.

Telles étaient brièvement esquissées les grandes lignes du projet qui devait bien sur être précisé et validé.

Je n'ai voulu en les rappelant que montrer que des solutions techniques existent et avaient été dégagées pour contribuer au succès de la nouvelle politique euro-méditerranéenne que la Déclaration de Barcelone prétendait initier, il y a maintenant déjà plus de cinq ans.

Ce qui manque, c'est un investissement politique de la part de l'Europe qui doit infléchir son approche et montrer que sa conception du partenariat ne se limite pas au libre-échange mais implique un partage contractuel du risque.

# Le Leasing

**Par M. Samir MARRAKCHI, Directeur Général, GENERAL LEASING, Vice-président de Finances Méditerranée, Tunisie**

## **I- LE CREDIT BAIL à travers l'expérience de General Leasing et de l'ensemble des sociétés tunisiennes de leasing**

### **I.1- Définition du leasing**

Le leasing, appelé également le crédit-bail, est une technique financière qui a été introduite en Tunisie depuis presque une dizaine d'années.

La loi N° 94-89 du 26 juillet 1994 sur le leasing a dans son article premier défini le leasing comme étant une opération de location d'équipements, de matériels ou de biens immobiliers achetés ou réalisés en vue de la location, par le bailleur qui en demeure propriétaire et destinés à être utilisés dans les activités professionnelles, commerciales, industrielles, agricoles, de pêche ou de service.

Le leasing s'effectue par un contrat écrit, pour une durée déterminée, en échange d'un loyer et permet au preneur l'acquisition à l'expiration de la durée de la location, de tout ou partie des équipements, du matériel ou des biens immobiliers, moyennant un prix convenu qui tient compte, au moins en partie, des versements effectués à titre de loyers.

Le leasing est une location financière avec promesse unilatérale de vente en fin de contrat au profit du locataire à un prix convenu d'avance.

Il est différent :

- du crédit
- de la location simple
- de la location vente
- ou de la vente à tempérament où le transfert de propriété est immédiat

### **I.2- Quels sont vos besoins ?**

#### **↳ En leasing mobilier**

Le leasing est possible pour tous les équipements et les matériels professionnels neufs, facilement identifiables et déplaçables, de même que certains matériels d'occasions de moins de trois ans, conservant une forte valeur de vente.

## **Matériels et équipements ciblés**

Les équipements standards et notamment :

- Engins de TP
- Véhicules industriels et utilitaires
- Matériel d'imprimerie
- Machines outils
- Chariots élévateurs
- Equipements médicaux, etc.

Matériels et équipements considérés à **haut risque** :

- Equipements spécifiques
- Equipements peu répandus
- Matériel à obsolescence rapide, etc.

## **Biens exclus**

- Biens incorporels
- Les équipements pouvant être considérés comme immeubles par destination.

## **↳ En leasing immobilier**

Sont éligibles tous les biens immobiliers à usage professionnel (bureaux, cabinets, cliniques, magasins, ateliers, garages, dépôts, usines, etc.) en excluant ceux destinés à l'habitation.

### **I.3- Multipliez les bénéfices**

1. Financement intégral du bien immobilier ou immobilier TTC
2. Loyers comptabilisés en frais généraux et déductibles directement du bénéfice d'exploitation
3. Etalement du paiement et récupération de la TVA, sur les loyers, d'où un allègement supplémentaire de la trésorerie courante
4. Amortissement accéléré du bien qui se traduit par une économie d'impôts
5. Lissage de la courbe de trésorerie par une meilleure adaptation du loyer (périodicité et montant) aux possibilités financières de l'entreprise et à la nature de ses activités
6. Loyer fixe non indexé sur le taux du marché monétaire
7. Préservation de la capacité d'endettement de l'entreprise
8. Possibilité de mettre en leasing vos propres biens déjà acquis et payés (Lease-back), ce qui permet une reconstitution des fonds propres et une augmentation des capacités d'investissement de l'entreprise
9. Rapidité de la décision
10. Formule simple qui permet une connaissance directe du prix de revient du bien

11. Consolidation permanente et immédiate de votre logistique pour mieux répondre aux besoins du marché, renforcer votre entreprise et améliorer la qualité de vos produits et services

**Avec General Leasing, les équipements et/ou les locaux souhaités deviennent faciles à acquérir, faciles à rembourser.**

#### **I.4- Comparez les avantages**

Des différentes formes de financement mobilisables, le leasing se distingue par des spécificités avantageuses.

Analysez vous-même ce que vous coûte un crédit ou une location classiques par rapport au leasing. Tenez compte notamment de la propriété du bien, du financement intégral, du loyer et de sa durée, de l'étalement du paiement de la TVA et du levier fiscal.

Dans la majorité des cas, c'est le leasing qui vous convient le plus.

#### **I.5- Tableau comparatif entre un crédit bancaire et un financement en leasing**

##### **Aspects pratiques**

<b>LEASING</b>	<b>CREDIT BANCAIRE</b>
Procédure allégée et rapide  Facilité de mise en place	Prise de décision souvent plus longue  Mise en place plus lourde  Astreinte à des procédures administratives et comptables plus longues
Paiement assuré par le Crédit-Bailleur	Souvent le client doit payer et la Banque fait le relais
La société de leasing, souvent considérée comme spécialiste, connaît mieux le matériel, le marché	Le banquier est plus généraliste, il porte d'autres engagements sur son client, il y a un montant d'encours qu'il ne voudra pas dépasser  Pour le banquier, le crédit-bail est un produit parmi beaucoup d'autres
Pour le client sur le plan comptable le leasing nécessite une seule écriture (permet à une PME d'établir son prix de revient)	Plusieurs écritures : Passation des amortissements Remboursement du principal Frais financiers

## Aspects financiers

<b>LEASING</b>	<b>CREDIT BANCAIRE</b>
Financement à 100% TTC La société de leasing avance la TVA	Financement à 70% HT Le client fait l'avance en trésorerie
Tarifcation adaptée	Annuité constante ou Principal constant
Loyers payés d'avance ou premier loyer majoré permet d'investir un excédent de trésorerie ou le montant d'une reprise mais aussi d'augmenter les charges d'exploitation de l'exercice en cours	Amortissement normal
Au niveau du risque liquidatif :	Echéances à terme échu
Le leasing demande au client moins de contraintes bilantielles.	Risque liquidatif FPN = 30%
Prend davantage en compte la productivité du matériel financé	Total du bilan

### **I.6- Etude comparative des coûts entre un financement bancaire et un financement en leasing**

#### **Hypothèses de base**

##### **- Présentation de la société type**

Il s'agit d'une société ayant quelques années d'existence et qui a besoin pour accompagner sa croissance d'engager un nouveau programme d'investissement.

Les dirigeants de la société hésitent entre un financement bancaire classique et un recours à un financement en leasing.

##### **- Caractéristiques financières de la société**

- Investissement initial 600.000 Dinars ayant été financés avec 200.000 Dinars de capital et un crédit bancaire de 400.000 dinars sur 10 ans avec un taux d'intérêt de 12%.
- Le nouveau programme d'investissement prévoit l'acquisition d'équipements complémentaires de 300.000 dinars amortissables sur 5 ans.

Cet investissement pourrait être financé par un crédit bancaire à hauteur de 200.000 dinars sur cinq ans ou bien acheté en leasing sur la base d'un loyer de 126.000 dinars par an et pendant 3 ans.

- Le projet prévoit un chiffre d'affaires annuel total après extension d'un million de dinars et dégage un RBE annuel de 300.000 dinars.

- Tableau comparatif des deux solutions

ANNEE	Financement bancaire					Financement en leasing				
	A1	A2	A3	A4	A5	A1	A2	A3	A4	A5
C.A.	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
R.B.E.	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Amortissements	60 + 60	60 + 60	60 + 60	60 + 60	60 + 60	60	60	60	60	60
Frais financiers	48 + 24	43,2 + 19,2	38,4 + 14,4	33,6 + 9,6	28,8 + 4,8	48,0	43,2	38,4	33,6	28,8
Loyer (leasing)						126	126	126		
Résultat avant impôts	108,0	117,6	127,2	136,8	146,4	66,0	70,8	75,6	206,4	211,2
Impôts	37,8	41,2	44,5	47,9	51,2	23,1	24,8	26,5	72,2	73,9
Résultat net	70,2	76,4	82,7	88,9	95,2	42,9	46,0	49,1	134,2	137,3
R. Net / Capital (%)	23,4	25,5	27,6	29,6	31,7	21,5	23,0	24,6	67,1	68,7
R. Net cumulé / Capital (%)	138%					205%				
R. Net actualisé à 5%	70,2	72,8	75,0	76,8	78,3	42,9	43,8	44,5	115,9	113,0
R. Net actualisé / Capital (%)	124%					180%				

## **II- LE SECTEUR DU LEASING EN TUNISIE**

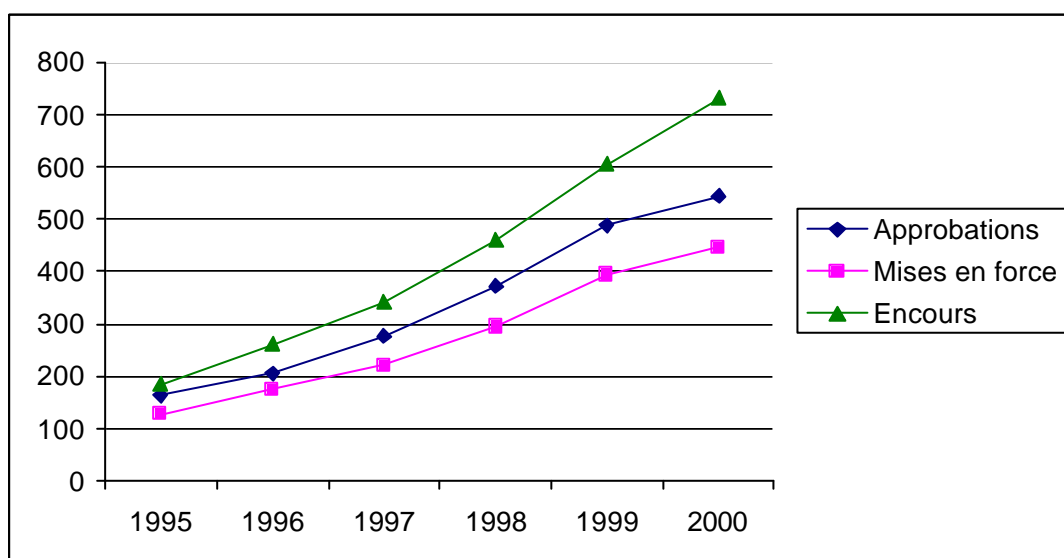
Avant la parution de la loi N° 94-89 du 26 juillet 1994 relative au leasing, il y avait en Tunisie cinq sociétés de leasing qui opéraient uniquement dans le financement des biens immobiliers.

Aujourd'hui, le secteur du leasing en Tunisie compte dix sociétés qui opèrent à la fois dans le domaine du mobilier et de l'immobilier.

Le tableau suivant résume l'évolution des activités du secteur sur la période 1995-2000.

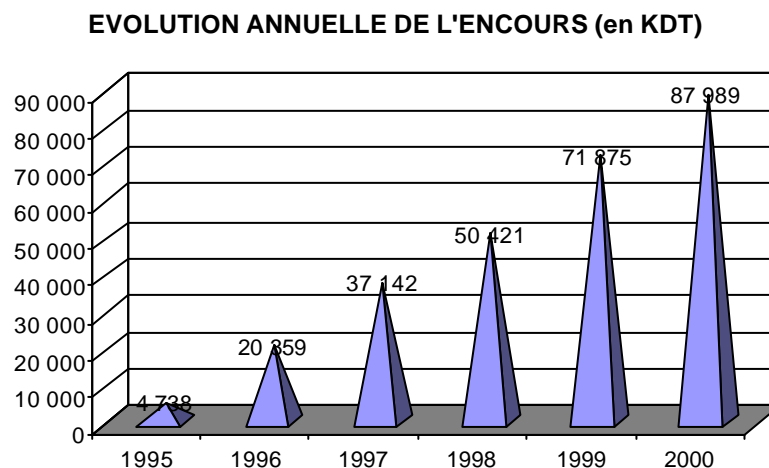
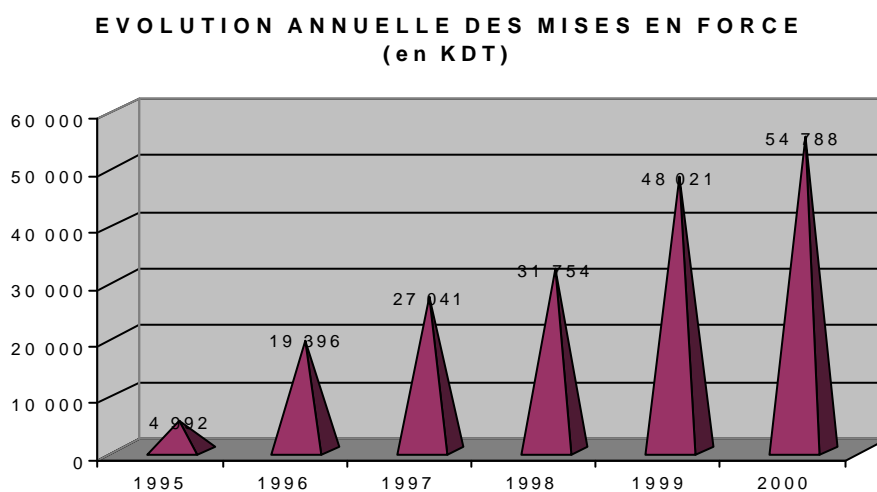
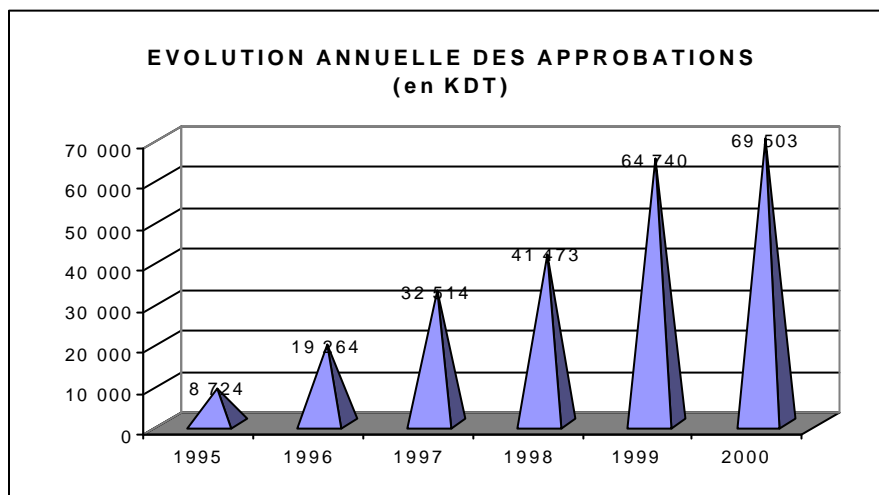
*Evolution des indicateurs d'activité du secteur du leasing en Tunisie (en KDT)*

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Approbations	162	205	276	371	489	543
Mises en force	127	174	221	294	393	446
Encours	184	261	342	458	604	731
Evolution des MF		36%	27%	33%	34%	13%

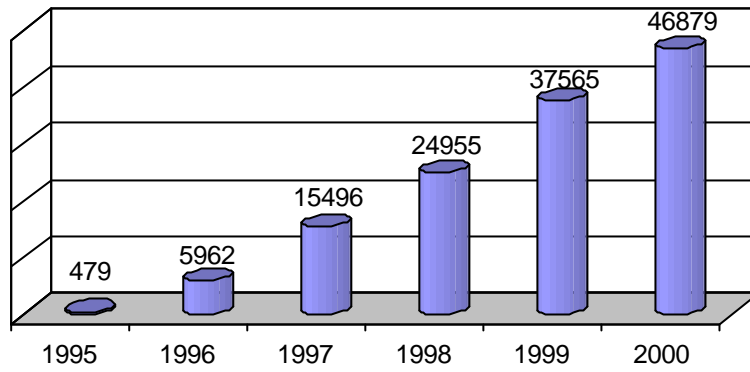


*Evolution annuelle des indicateurs d'activité de G.L (en KDT)*

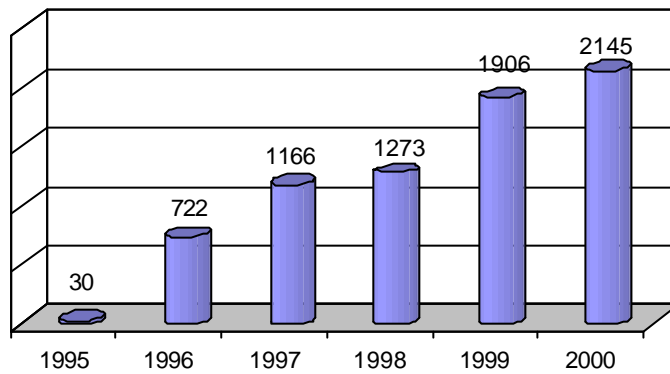
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	TOTAL
Approbation	8 724	19 264	32 514	41 473	64 740	69 503	236 218
Mise en Force	4 992	19 396	27 041	31 754	48 021	54 788	185 992
Encours	4 738	20 359	37 142	50 421	71 875	87 989	272 524



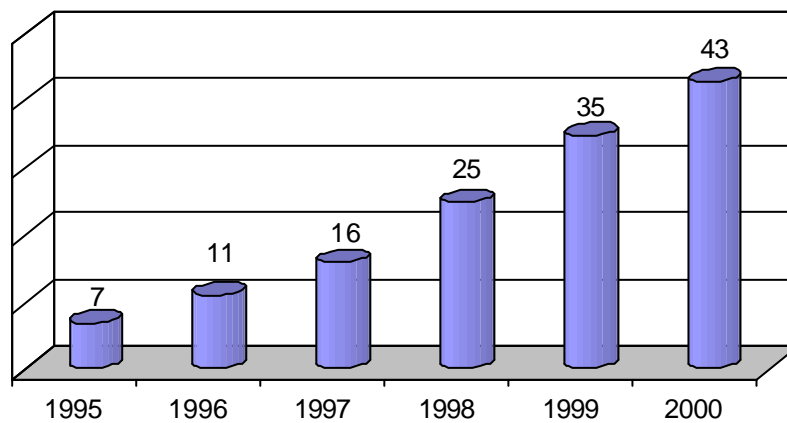
### EVOLUTION ANNUELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRE (en KDT)



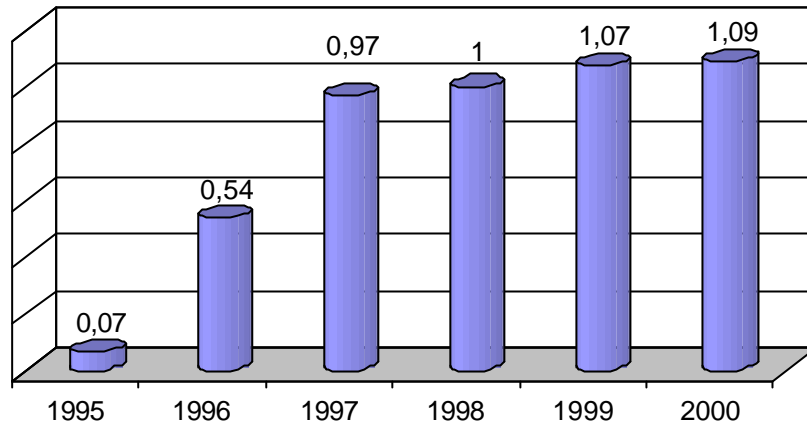
### EVOLUTION ANNUELLE DU BENEFICE NET (en KDT)



### EVOLUTION ANNUELLE DE L'EFFECTIF



**PRODUCTIVITE : CA / EFFECTIF (en millions DT)**



## Loi N° 94-89 du 26 Juillet 1994, relative au leasing

### **Loi n° 94-89 du 26 juillet 1994, relative au leasing. (1)**

Au nom du peuple,

La chambre des députés ayant adopté

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

#### (1) Travaux préparatoires :

Discussion et adoption par la chambre des députés dans sa séance du 19 juillet 1994.

Article premier – Le leasing est une opération de location d'équipements, de matériel ou de biens immobiliers achetés ou réalisés en vue de la location, par le bailleur qui en demeure propriétaire et destinés à être utilisés dans les activités professionnelles, commerciales, industrielles, agricoles, de pêche ou de services.

Le leasing s'effectue par contrat écrit, pour une durée déterminée, en échange d'un loyer et permet au preneur l'acquisition, à l'expiration de la durée de la location, de tout ou partie des équipements, du matériel ou des biens immobiliers, moyennant un prix convenu qui tient compte, au moins en partie, des versements effectués à titre de loyers.

Le preneur peut, en accord avec le bailleur, acquérir pendant la durée de la location, tout ou partie desdits équipements, matériel ou biens immobiliers.

Art. 2 – Le contrat de leasing est régi par les dispositions du droit commun dans la mesure où il n'y est pas dérogé par la présente loi. Sont nuls et de nul effet toutes clauses et stipulations et tous arrangements contraires aux dispositions de l'article premier de la présente loi.

Art. 3 – Les dispositions de la loi n° 77-37 du 25 mai 1977 régissant les rapports entre bailleurs et locataires en ce qui concerne le renouvellement des baux d'immeubles ou des locaux à usage commercial, industriel ou artisanal ne sont pas applicables au contrat de leasing. Le contrat de leasing doit réglementer les rapports entre le bailleur et le preneur en ce qui concerne notamment les loyers et les conditions de sa résiliation à la demande du preneur.

Le bailleur ne peut faire état, pour revendiquer ses droits, du contrat qui ne prévoit pas des clauses relatives au loyer et aux conditions de sa résiliation à la demande du preneur.

Art. 4 – Le transfert au preneur des équipements, du matériel ou des biens immobiliers acquis ou édifiés sur le terrain du bailleur s'effectue par cession en exécution d'une promesse unilatérale de vente.

Lorsque les constructions sont édifiées sur le terrain appartenant au preneur, le transfert s'effectue par l'accession à l'expiration du contrat de la location. Dans ce cas, le contrat de leasing doit prévoir l'accord des deux parties en ce qui concerne leurs droits respectifs sur le terrain pendant la durée de la location.

Art. 5 – En cas de cession d'équipements, matériel ou biens immobiliers compris dans une opération de leasing, et pendant la durée de l'opération, le cessionnaire est tenu des mêmes obligations que le cédant qui en reste garant.

Art. 6 – Les opérations de leasing sont considérées comme une forme des crédits prévus par la loi n° 67-51 du 7 décembre 1967 réglementant la profession bancaire et les textes subséquents.

Les opérations de leasing ne peuvent être effectuées à titre d'activité habituelle que par :

- les établissements bancaires soumis aux dispositions de la loi n° 67-51 du 7 décembre 1967 réglementant la profession bancaire et les textes subséquents.

- Les établissements financiers prévus par l'article 2 de la loi n° 67-51 du 7 décembre 1967 réglementant la profession bancaire les textes subséquents.

La loi du 6 décembre 1985 portant encouragement d'organismes financiers et bancaires travaillant essentiellement avec les non-résidents.

Ces établissements sont soumis à la réglementation et au contrôle de la Banque Centrale de Tunisie.

Art. 7 – Les opérations de leasing relatives aux équipements ou au matériel sont soumises à l'inscription, à la requête du bailleur, sur un registre ouvert à cet effet au greffe du tribunal dans le ressort duquel le preneur est immatriculé au registre du commerce. Dans ce registre sont insérés tous les renseignements qui permettent l'identification des parties et celle des biens objet desdites opérations.

Si le preneur n'est pas immatriculé au registre du commerce, l'inscription est requise au greffe du tribunal dans le ressort duquel se trouve l'établissement dans lequel sont exploités les équipements ou le matériel objet du contrat de leasing.

Art. 8 – Les modifications affectant les renseignements mentionnés à l'article 7 sont inscrites en marge des inscriptions existantes. En outre, dans le cas où la modification intervenue implique un changement d'où résulte, selon les distinctions faites à l'article 7, la compétence du greffe d'un autre tribunal, le bailleur doit faire reporter l'inscription modifiée sur le registre du greffe de ce tribunal.

Art. 9 – Les inscriptions faites conformément aux articles 7 et 8 prennent effet à la date de l'inscription.

Art. 10 – Les inscriptions sont radiées soit sur justification de l'accord des parties, soit en vertu d'un jugement ou d'un arrêt ayant la force de chose jugée.

Art. 11 – Le greffier délivre à tout requérant copie ou extrait de l'état des inscriptions portant éventuellement mention des transferts ou des inscriptions modificatives.

Art. 12 – Si les formalités d'inscription n'ont pas été accomplies dans les conditions fixées aux articles 7 et 8, le bailleur ne peut opposer aux créanciers ou ayants cause du preneur, ses droits sur les biens dont il a conservé la propriété, sauf s'il établit que les intéressés avaient eu connaissance effective de l'existence de ces droits.

Art. 13 – Les pièces justificatives qui doivent être présentées au greffier, les modalités de la publication ou de la radiation et les modèles des bordereaux d'inscription, copies ou extraits sont fixés par arrêté du ministre de la justice.

Art. 14 – Les opérations de leasing relatives aux biens immobiliers sont soumises aux modalités d'inscription prévues par le code des droits réels pour les opérations de même nature. L'inscription doit indiquer que l'immeuble fait l'objet d'une opération de leasing.

Les dispositions de l'article 377 bis (nouveau) du code des droits réels, relatives aux conditions de rédaction des contrats ne s'appliquent pas au contrat de leasing.

Art. 15 – Le preneur doit inscrire les opérations de leasing dans sa comptabilité en faisant apparaître séparément dans son compte de résultat, les loyers correspondant à l'exécution du contrat de leasing et en distinguant les opérations relatives aux équipements ou au matériel et les opérations relatives aux biens immobiliers. Il doit évaluer, hors bilan et à la date de clôture du bilan, les redevances restant à payer en exécution des obligations stipulées dans le contrat de leasing, en distinguant les opérations relatives aux équipements ou au matériel et les opérations relatives aux biens immobiliers.

La présente loi sera publiée au Journal Officiel de la République Tunisienne et exécutée comme loi de l'Etat.

Tunis, le 26 juillet 1994.

Zine El Abidine Ben Ali

**Loi n° 94-90 du 26 juillet 1994, portant dispositions fiscales relatives au leasing. (1)**

Au nom du peuple,

La chambre des députés ayant adopté,

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Article premier – L'alinéa 3 du paragraphe 2 de l'article 12 du code de l'impôt sur le revenu des personnes physiques et de l'impôt sur les sociétés est modifié comme suit :

Alinéa 3 (nouveau)

Les taux de l'amortissement linéaire et la valeur du matériel

pouvant faire l'objet d'un amortissement intégral sont fixés par arrêté du ministre des finances. Toutefois, l'amortissement des immeubles objet des contrats de leasing est fixé en fonction de la période prévue auxdits contrats.

Art. 2 – Il est ajouté à l'alinéa 4 du paragraphe 2 de l'article 12 du code de l'impôt sur le revenu des personnes physiques et de l'impôt sur les sociétés ce qui suit :

Un coefficient de 1,5 peut être appliqué au taux d'amortissement linéaire des équipements exploités sous forme de leasing et dont la période d'amortissement n'excède pas cinq ans, à l'exclusion du mobilier et du matériel de bureau et des voitures de tourisme. Ce coefficient est de 2 lorsque la période d'amortissement du matériel est supérieure à cinq ans et inférieure ou égale à dix ans.

Art. 3 – Il est ajouté à l'alinéa 2 du point 4 de l'article 15 du code de la taxe sur la valeur ajoutée, la phrase suivante :

« cette limite est relevée à 40% du crédit de la taxe sur la valeur ajoutée dégagé, provenant des opérations de leasing ».

Art. 4 – Il est ajouté un numéro 12 bis à l'article 23 du code des droits d'enregistrement et de timbre libellé comme suit :

Nature des actes et des mutations	Montant des droits en Dinars
(...).	
12(bis) :	
Contrats d'acquisitions d'immeubles ou partie d'immeubles dans le cadre d'opérations de leasing.	10 par page.

Art. 5 – Les avantages accordés aux projets, en vertu de la législation relative à l'incitation aux investissements, demeurent en vigueur en cas d'acquisition d'équipements, du matériel ou de biens immobiliers au profit desdits projets dans le cadre de contrat de leasing, les opérations de location de ces équipements, matériel ou biens immobiliers dans le cadre du contrat susindiqué bénéficient de la suspension de la taxe sur la valeur ajoutée.

La présente loi sera publiée au Journal Officiel de la République Tunisienne et exécutée comme loi de l'Etat.

Tunis, le 26 juillet 1994.

Zine El Abidine Ben Ali

(1) Travaux préparatoires :

Discussion et adoption par la chambre des députés dans sa séance du 19 juillet 1994.

# L'inspection Bancaire

**Par M. Jean-Lorenz EHRENTANT, Responsable du Bureau de représentation en Algérie, CRÉDIT AGRICOLE INDOSUEZ**

## **I- L'inspection bancaire : le chevauchement des termes**

Inspection générale : 52 % est l'appellation traditionnelle (tournée vers les hommes)  
Contrôle général : 17 % est l'appellation classique (tournée vers les choses)  
Audit interne 28 % est un concept nouveau

Source : IFACI (Institut Français des auditeurs des consultants internes)

## **II- Rattachement de l'audit interne**

L'audit interne est rattaché :

- au plus haut niveau de la banque dans 93 % des cas  
- Conseil, Directoire, DG, ou Présidence –
- Au Conseil d'Administration dans 68 % des cas
- A la Direction Générale dans 25 % des cas

## **III- Une évolution des objectifs**

Les objectifs originels étaient :

- le contrôle comptable 57 %
- le contrôle des procédures 50 %
- le contrôle opérationnel 38 %

Les objectifs actuels sont :

- La sécurité 92%
- L'efficacité 87%
- Le conseil 70%

#### **IV- Positionnement de la fonction**

- Dans 100% des cas, les auditeurs ont accès à toutes les informations
- Dans 97% des cas, ils ont accès aux divers sites informatiques
- Dans 90% des cas, la DG est impliquée dans le suivi des recommandations
- Il existe une définition des fonctions écrites dans 70% des cas
- Un rapport d'activité est établi dans 88% des cas

#### **V- Principaux critères**

Ils sont :

- la taille de l'audit : moins de 1% de l'effectif
- Temps consacré à la formation : 5 à 20 %
- Age des auditeurs : inférieur à 35 ans
- 90% de formation supérieure
- Moins de 4 ans dans la fonction dans 80% des cas

#### **VI- Risques majeurs de l'activité bancaire rapportés aux secteurs**

- Risques de crédit
- Risques de change
- Risques de taux
- Risques informatiques
- Risques administratif et comptable
- Opérations de marché
- Crédits à la clientèle
- Les comptes créditeurs
- Les titres
- Les autres comptes
- Les comptes de résultats
- Les comptes consolidés

#### **VII- Indépendance**

- Place dans l'organisation
- Objectivité

#### **VIII- Compétence professionnelle**

- **Le service d'audit interne**
  - Sélection et affectation du personnel
  - Connaissances, aptitudes, compétences
  - Supervision

- **L'auditeur interne**
- Respect du code déontologique
- Relations humaines et communication
- Formation continue
- Conscience professionnelle

### ***IX- Champ des investigations et exécution de l'audit***

- Fiabilité et exhaustivité des informations
- Respects des procédures et des règlements
- Protection et vérification des actifs
- Réalisation des objectifs fixés
- Collecte analyse interprétation des informations
- Communication des résultats
- Suivi

### ***X- Gestion de l'audit interne***

- Objectifs
- Planification
- Politique et procédures
- Gestion et formation du personnel
- Coordination avec les auditeurs externes
- Contrôle de qualité

### ***XI- Une nouvelle approche de l'audit***

- Ecole des cadres supérieurs de la banque
- Des profils jeunes, fortement diplômés, pas ou peu d'expérience
- Formation intensive, rythme de travail soutenu
- L'audit n'est plus une fin en soi mais devient une pépinière
- Des esprits curieux dans des têtes bien faites
- Panachage jeunes potentiels / anciens d'expérience

## **XII- Grande rigueur du recrutement**

Qualités intellectuelles	Qualités humaines	Qualités spécifiques
Rigueur intellectuelle	Goût du travail en équipe	Savoir garder ses distances
Objectivité	Maturité potentielle	Capacités rédactionnelles
Goût d'aller au fond des choses	Charisme	Don de « l'œil neuf »
Mobilité	Capacité de dialogue	Capacité à convaincre

### **Conclusion : l'audit interne : les gardiens du temple**

- Polyvalence
- Ouverture d'esprit
- Esprit de synthèse
- Les futurs dirigeants de la banque

*« When you stop learning, stop listening, stop looking,  
and asking questions, always new questions,  
then it's time to die ! »*

Lillian Smith

**clôture  
des  
travaux**

## Clôture des travaux

**Par M. Jacques GRAINDORGE, Président de Finances Méditerranée**

Nous voici donc à la fin de nos travaux.

Je remercie les intervenants pour avoir, presque tous ! tenu leur temps de parole, mais aussi et surtout pour l'intérêt de ce qu'ils nous ont dit.

Je remercie tout particulièrement Monsieur BENKHALFA, Secrétaire Général de l'ABEF.

Après une brillante et convaincante présentation de la situation, des problèmes et des perspectives d'évolution du système bancaire algérien, il a bien voulu accepter la décharge délicate de conclure nos travaux pour en tirer les axes forts. Je n'ai rien à ajouter.

Seulement trois mots avant de lever la séance :

- Depuis plusieurs années, nos membres algériens souhaitent organiser notre Assemblée Générale en Algérie. Comme vous le savez, inutile de se voiler la face, il y avait quelques difficultés à surmonter pour y parvenir. Je suis heureux que grâce à l'évolution générale mais aussi aux efforts de Hadj Ali GHOZALI, nous y soyons parvenus ;
- Je crois, très sincèrement, que nous avons fait du bon travail. Il ne s'agissait pas aujourd'hui de résoudre des problèmes difficiles d'organisation et de techniques bancaires. Mais d'abord et surtout, de les identifier, de les exposer et de regarder comment des problèmes comparables ont été abordés dans différents pays et dans différents contextes ; comment des problèmes apparemment différents peuvent se ramener à quelques questions comparables ; comment les solutions qu'on peut y imaginer d'y apporter peuvent se ressembler ou pas ...
- Enfin un troisième et dernier mot pour vous convier à un cocktail de clôture.

Merci et à bientôt.

**Annexe 1**  
**Présentation de**  
**Finances**  
**Méditerranée**

## *Présentation de l'association Finances Méditerranée*

Finances Méditerranée est une association créée en 1990 qui rassemble des responsables financiers des deux rives de la Méditerranée Occidentale, plus précisément : Tunisie, Algérie, Maroc, Espagne, France et Italie.

Elle compte un soixantaine d'adhérents et s'est fixée trois objectifs appliqués à cette région du monde :

- le premier est d'établir, d'entretenir et de renforcer les liens entre les responsables financiers à un moment où les économies se libéralisent et où les échanges se multiplient, à commencer dans les secteurs financiers et monétaires,
- le second est de contribuer à une réflexion concrète et opérationnelle sur le contenu des relations ainsi recrées et sur la solidité qui peut en résulter,
- le troisième est, par la communication et les échanges qui découlent de notre activité, de faciliter les adaptations institutionnelles et fonctionnelles, toujours dans notre secteur d'activité.

Finances Méditerranée a choisi d'installer son siège à Marseille, lieu emblématique de la Méditerranée Occidentale, pour bien témoigner en Europe comme au Maghreb, de son ancrage régional.

Dans le respect de cette ligne directrice, nous avons développé et poursuivons une action qui s'appuie sur trois moyens complémentaires :

- le nombre volontairement limité des adhérents, qui sont tous des responsables directement impliqués dans les activités financières méditerranéennes, permet des contacts directs et informels, rapides et efficaces : conseil, informations, relations ...
- les groupes de travail contribuent à l'élaboration et à la mise en forme des réflexions sur les problèmes posés par les transformations et leurs solutions (libéralisation et ouverture des marchés, convertibilité, sophistication des techniques financières ...)

Chaque année, Finances Méditerranée participe à l'organisation de colloques, toujours en coopération avec une ou plusieurs institutions locales, dans les différents pays de la région.

**Annexe 2**  
**Composition du conseil**  
**d'administration de Finances**  
**Méditerranée**

Jacques GRAINDORGE

**Président**

Commissaire du Gouvernement auprès des  
Institutions Financières.

Brahim MAGHRABI

**Vice-Président**

Directeur Général du Crédit Populaire du Maroc

Samir MARRAKCHI

**Vice-Président**

Président Directeur Général de la SPPI à Tunis

Philippe SANMARCO

**Secrétaire Général**

Conseiller Municipal Mairie de Marseille

Joseph PEREZ

**Trésorier**

Président du Directoire de la Société Marseillaise  
de Crédit

Joëlle ANTIGNAC

**Administratrice**

Directrice du développement et de la Communication  
Union d'Etudes et d'Investissements

Silvia BELARDO

**Administratrice**

Chef de Projet Zone Méditerranée de  
Sviluppo Italia

Nadir BENMATTI

**Administrateur**

Gérant de sociétés

Hadj Ali GHOZALI

**Administrateur**

Président du Centre National d'Assistance  
Technique d'Algérie

José Maria MARANON

**Administrateur**

Directeur des Relations Internationales de la  
Confédération Espagnole des Caisses d'Epargne

**Annexe 3**  
**Présentation du LNAJ**

# Présentation du Centre National d'Assistance

## Technique

### I- Nos compétences

#### Conseil d'entreprise

Le CNAT a conseillé plusieurs entreprises algériennes tous secteurs confondus dans leur organisation, leur mise à niveau, leur développement

#### Privatisation et restructuration

Le CNAT offre une assistance reconnue aux entreprises publiques algériennes pour leur restructuration, leur évaluation, la recherche de partenaires et l'assistance à la négociation.

Grâce à sa connaissance parfaite du marché national et de la réglementation, le CNAT élabore des données réalistes.

#### Etudes économiques

Le CNAT élabore des études de marché, produits, et apporte une information sur les données concrètes du marché.

#### Ressources humaines

Le CNAT perpétue une longue tradition de formation à la carte destinée à la mise à niveau des entreprises.

#### Etudes informatiques

Le CNAT est en mesure de fournir des solutions informatiques complètes.

### II- Nos moyens

Le CNAT s'appuie sur des compétences internes rompues aux diverses activités.

Les effectifs productifs du CNAT atteignent aujourd'hui 80 personnes, allant du simple chargé d'études à l'expert avéré.

Il s'appuie aussi sur un réseau d'experts consultants d'une centaine de personnes.

### III- Notre organisation

Le CNAT, en plus des structures centrales situées à Alger, s'appuie sur des structures régionales (Oran et Constantine) et sur les directions commerciales installées auprès des concentrations industrielles.