**Introduction du troisième chapitre**

 Le marché financier algérien a connu un développement important lors de la dernière décennie engendrant une redéfinition de l’environnement externe et interne des établissements financiers, dont notamment la Banque Extérieure d’Algérie qui est la première banque en Algérie en termes de réseau et de capital.

Dans cette vague de réformes, le changement du système d’information de la banque est jugé indispensable voire fondamental afin d’assurer une prestation de services bancaires satisfaisante.

Dans ce chapitre, nous présentons la Banque Extérieure d’Algérie : ses activités et son organisation, ensuite nous décrivons le projet de changement entrepris par la banque en se basant sur les trois phases du management de projet : planification, organisation et suivi.

**Chapitre3 : présentation de la Banque Extérieure d’Algérie et du projet de changement ROC**

 Dans ce chapitre nous présenterons les la Banque Extérieure d’Algérie et le projet de changement ROC « Refonte des Opérations Clients ».

**Section1 : Présentation de la Banque Extérieure d’Algérie**

 La section suivante a pour objet de présenter la banque lieu de notre enquête,  sa création, ses missions et son organisation.

* 1. **Création de la BEA**

 La BEA comme la BNA et le CPA résulte de la fusion d’un certain nombre de banques étrangères à qui on a retiré l’agrément d’intermédiaire en particulier :

* Le Crédit Lyonnais en date du 1er Octobre 1967 ;
* La Société Général le 31 Décembre 1967 ;
* Barclays Bank Limited le 30 Avril 1968 ;
* La BIAM (banque industrielle de l’Algérie et de la méditerranée) le 31 Mai 1968 ;
* Le Crédit du Nord ;
* La Worms.

 Une ordonnance érige la Banque Extérieure d’Algérie en tant que banque de dépôts sous forme d’une société nationale inscrite auprès du registre de commerce d’Alger sous le numéro : RC Alger 67B 253. Cette ordonnance précisait l’objet de la banque qui était alors de faciliter et développer les rapports économiques de l’Algérie avec les autres pays dans le cadre de la planification nationale, de mobiliser tous crédits, notamment de commerce extérieur relevant des autres institutions bancaires publiques, participer dans de tels crédit, les assortir de sa grandie conditionnelle ou inconditionnelle, comme elle peut enfin établir ou gérer des magasins généraux.

Mais aussi, elle a été chargée en particulier des opérations bancaires de SONATRACH et des sociétés pétrolières, ce qui fait d‘elle une banque particulièrement ouverte sur le commerce extérieur. Son statut juridique a évolué de société nationale, en entreprise socialiste dans le cadre de la Gestion Socialiste des Entreprises (GSE) en 1971, puis en EPE autonome en 1989. Dans le cadre de l’ordonnance n°95-25 relative à la gestion des capitaux marchands de l’Etat, la BEA est de nouveau placée sous l’autorité du Ministère des Finances.

En application des dispositions de la loi n°88-01 du 12 janvier 1988, la BEA s’est transformée, le 5 février 1989, en société par actions, en gardant globalement le même objet que celui fixé par l’ordonnance du 1er octobre 1967. Elle a gardé aussi les mêmes clients publics.

**1-2- Capital de la BEA :**

La structuration initiale du capital de la BEA n’avait été achevée que le 1er Juin 1968. Le capital ayant été exclusivement souscrit par l’Etat. A la faveur de la restructuration des entreprises industrielles et des mutations profondes engagées par les pouvoirs publics dans les années 80, la BEA changea de statut et devient société par action (Cf. disposition de la loi 88.01 du 17 janvier 1988 portant autonomie des entreprises. Son capital fut porté à 1 Milliard de dinars, et était détenu par les ex-fonds de participation des principaux secteurs du portefeuille commercial de la BEA (outre les hydrocarbures), soit les structures suivantes :

* Fonds de participation : Hydrocarbures ;
* Fonds de participation : Construction ;
* Fonds de participation : Electroniques, Télécommunication et Informatique ;
* Fonds de participation : Industrie lourde ;
* Fonds de participation : Transport maritime
* Fonds de participation : service ;
* Fonds de participation : Chimie, pétrochimie et pharmacie.

En 1991, le capital avait été augmenté de 600 millions passant ainsi à 1600 millions DA. En mars 1996, le capital de la BEA est passé de 1600 Millions DA à 5.600 Millions DA. Actuellement, il est de 24 500 Millions DA.

**1-3- L’objectif de la BEA**

La BEA finance le commerce extérieur et développe les rapports économiques de l’Algérie avec les autres pays. C’est une banque commerciale qui octroie des crédits à court, long et moyen terme, et fournit des services sollicités par sa clientèle.

Elle a également le rôle de promouvoir les relations de l’Algérie avec l’étranger en 1973, elle sera la première banque algérienne susceptible de contribuer au développement économique national ou a crée à l’étranger ses propres filiales, c’est dans ce souci constant d’apporter un plus à l’économie nationale qu’un réseau de correspondants à l’étranger évalué a plus de 3400 correspondants s’est constitué et qu’elle a pris des actions dans les banques étrangers notamment UBAF (Union des Banques Arabes et Françaises).

**1-4- Les missions de la BEA**

Il importe de rappeler que la principale activité déployée par la banque extérieure d’Algérie est le traitement de toutes les opérations de banques, de change et de crédit dans le cadre de la législation et la réglementation des banques.

La BEA peut entre autre :

* Consentir sous toutes formes des crédits, prêts ou avance avec ou sans garanties, tant par elle-même qu’en participation.
* Financer les opérations de commerce extérieur ;
* Le suivi des flux financiers des unités et des projets ;
* La prévision en matière d’activité, de rentabilité et de résultat ;
* La réalisation des budgets de fonctionnement et d’équipements ;
* L’acquisition des principaux moyens de fonctionnement ;
* Procéder ou participer à l’émission de garantie, au placement ou à la négociation de toutes valeurs mobilières ;
* Traiter toutes opérations de changes, au comptant ou à terme ;
* Contracter tout emprunt, prêt, nantissement, dépôt de devises étrangères ;
* Remplir le rôle de correspondant d’autres banques.

**1-5- Réseau de la BEA**

La BEA se rapproche encore plus de sa clientèle avec l’ouverture d’agences sur les sites industriels. Actuellement le réseau de la banque extérieur comprend :

* 86 Agences dont 7 sur les sites industriels ;
* 09 Directions régionales ;
* 01 réseau international constitué de 1500 correspondants étrangers ;
* Des participations dans des banques internationales et des filiales.

**2-1- L’organisation de la BEA :**

Depuis 2003 la BEA est organisée de sept fonctions principales ci après désignées :

1. La Fonction « Contrôle » ;
2. La Fonction « Commerciale » ;
3. La Fonction « Internationale » ;
4. La Fonction « Opérations & Systèmes » ;
5. La Fonction « Engagements » ;
6. La Fonction « Finances » ;
7. La Fonction « Développement Interne & Soutien aux Activités ».

Chaque fonction est placée sous la supervision d’une Direction Générale Adjointe, à l’exception de la Fonction Contrôle qui est rattachée directement au Président Directeur Général.

**2-2- l’organigramme de la BEA :**

Direction des Affaires Juridiques

**Figure n°8 : L’organigramme général intermédiaire de la banque**

DGA Commercial

**Direction Générale**

Cellule de Lutte contre le Blanchiment d’Argent et le Financement du Terrorisme

Direction de l’Inspection Générale

Cellule Audit

Direction de la Communication

DGA International

DGA Opérations & Systèmes

DGA Engagements

DGA

 Finances

Direction de l’Administration Générale

Direction de la Formation

Direction des Ressources Humaines

DGA Développement Interne et Soutien aux Activités

Direction de l’Organisation et de la Qualité

Direction du suivi et du contrôle des engagements et du Recouvrement

Direction du Contrôle de Gestion

Direction de la Comptabilité

Direction de la Trésorerie et Marchés

Direction de Gestion du Bilan

Direction de la stratégie

Direction des Etudes Economiques

Direction du Crédit

Direction des Moyens de Paiement

Direction du Commerce Extérieur

Direction des Relations Internationales

Direction des Opérations avec l’Etranger

Agences

Direction Régionales

Direction du Réseau

Direction du Contentieux

Direction Back Office Titres

Direction des Systèmes d’Information

Direction des Télécommunications

Direction du Marché des Particulier

Direction du Marché des Entreprises

Direction des Grands Comptes

Direction du Marketing

Direction de la Gestion des Actifs et des Participations

**2-3 -les missions des directions générales adjointes :**

Chaque direction générale adjointe est chargée d’un ensemble de missions, les principales sont les suivantes :

● **La direction générale adjointe chargée du « Commercial » :**

Elle a pour principales missions de :

* Définir la stratégie commerciale de la banque ;
* Promouvoir l’image de marque de la banque en matière d’offre des produits et services destinés à la clientèle ;
* Proposer une tarification des produits et services de la banque destinés à la clientèle.

● **La direction générale adjointe chargée de « l’International » :**

Elle pour principales missions de :

* Définir la stratégie de la banque en matière des relations et flux internationaux ;
* Gérer les moyens de paiements internationaux de la banque ;
* Promouvoir l’image de la marque de la banque à l’étranger.

● **La direction générale adjointe chargée des «  Opérations & Système » :**

Elle pour principales missions de :

* Définir la stratégie de la banque en matière des systèmes d’information et des télécommunications ;
* Promouvoir les services bancaires destinés à la clientèle en matière des instruments de paiement nationaux (paiement de masse) ;
* Optimiser le traitement de back office titres ;
* Gérer le réseau des télécommunications de la banque.

● **La direction générale adjointe chargée des « Engagements » :**

Elle pour principales missions de :

* Définir la stratégie de la banque en matière d’engagements ;
* Gérer les risques de crédit de la banque ;
* Optimiser le traitement du risque de crédit au sein de la banque ;
* Assurer le traitement des contentieux de la banque.

● **La direction** **générale adjointe chargée des « Finance » :**

Elle a pour principales missions de :

* Définir ; en relation avec les directions générales ajointes ; la stratégie de la banque et assurer le suivi ;
* Mener des études économiques et les mettre à la disposition des structures concernées ;
* Mettre en œuvre la politique financière de la banque ;
* Etablir le budget prévisionnel de la banque ;
* Consolider et produire les états comptables de la banque ;
* Analyser la situation financière du bilan de la banque ;
* Assurer la gestion opérationnelle et administrative des actifs et des participations de la banque (nationaux & internationaux).

● **La direction générales adjointe chargée du « Développement interne & soutien aux activités  » :**

Elle a pour principales missions de :

* Assister les structures de la banque en matière de support et de soutien des activités de la banque ;
* Développer la gestion de la qualité ;
* Définir et mettre en place la politique de recrutement, le plan de formation et le plan de carrières de la banque ;
* Gérer au plan administratif tous les moyens humains et matériels de la banque ;
* Assurer le soutien matériel aux structures de la banque ;
* Veiller à la sécurité des biens et personnel de la banque ;
* Mettre en place le plan de communication interne et externe de la banque et en assurer la communication ;
* Apporter l’assistance juridique nécessaire aux structures de la banque.

**Section2 :** **présentation du projet ROC : Refonte des Opérations Clients**

 La Banque Extérieure d’Algérie a modernisé son système d’information afin d’améliorer son fonctionnement, et, de là répondre mieux aux besoins de sa clientèle. En 2005, la banque a formalisé le projet en organisant une réunion de lancement, où elle a mis en évidence les objectifs principaux du projet et les principales orientations stratégiques.

 Le projet ROC est d’une importance capitale car il touche l’ensemble des activités de la banque. Il consiste principalement à faire basculer le système d’information de la version 4 vers la version 8 du système français DELTA. Comme le système d’information étant la colonne vertébrale de la banque, la BEA se trouvait dans la nécessité de changer son système ancien et dépassé pour s’adapter aux évolutions du secteur. L’ampleur et l’importance de ce changement imposent aux dirigeants de la banque de mobiliser les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour réussir le changement. Voir annexes n°1 et n° 2.

 Le projet ROC est considéré comme un changement multidimensionnel, parce qu’il englobe l’aspect technologique en premier lieu, organisationnel, stratégique et structurel et humain. Notre analyse s’intéresse particulièrement à la dimension organisationnelle ainsi ses interactions avec les changements technologiques majeurs induits par le nouveau système. Pour cela, ce travail tentera de décrire les différentes caractéristiques du projet de changement ROC, la démarche adoptée, les outils et les mécanismes utilisés par l’organisation pour piloter le changement et assurer sa mise en œuvre convenablement.

 La BEA a jugé que la démarche projet est la démarche la plus conforme en tenant compte des contraintes et exigences exercées par l’environnement interne et externe de la banque. La démarche projet consiste essentiellement à planifier, organiser et suivre les activités du projet afin d’atteindre les objectifs fixés en terme de qualité, coûts et délai.

La section suivante présente la démarche dont laquelle la banque a organisé le changement de son système d’information tout en respectant le mode projet qui a été adopté par la banque.

1. **La phase planification :**

Il s’agit de mettre en place les objectifs du projet ROC, qui se résument en cinq points essentiels :

* 1. **La modernisation du système d’information :**

 C’est l’objectif principal du projet, le passage de la version ancienne du système vers une version plus développée et mieux adaptée. La modernisation du système vise particulièrement les objectifs suivants :

* L’adaptation des circuits de traitement des opérations, notamment les moyens de paiement.
* L’automatisation des opérations comptables, des échanges d’opération (intra et inter bancaire) et des opérations de reporting légal.
* L’enrichissement du reporting interne.
* La réorganisation de la fonction informatique (production, études, veille technique....)
	1. **L’adaptation du fonctionnement de la banque :**

 Le changement du système d’information engendre des changements organisationnels qui concernent les procédures, tâches et activités bancaires, ce qui nécessite une adaptation du fonctionnement aux niveaux suivants :

* Restructuration du back office.
* Enregistrement des décisions dans le système d’information conformément aux délégations réglementaires.
* Redéfinition des habilitations et délégations.
* Ouverture du système aux structures centrales et intégration des sous-systèmes d’information périphériques (paie, immobilisations, monétique, …).
* Mise en œuvre des outils de contrôle de gestion et de gestion budgétaire.
* Aménagement de l’organisation des agences et des structures centrales.
* Contribution à la mise en conformité de la Banque en regard du règlement 02/03 de la Banque d’Algérie.
	1. **Recentrage de l’activité de l’agence sur son volet commercial :**

 Parmi les objectifs stratégiques du projet de changement ROC, il y a le développement de l’activité commerciale qui se fait au niveau des agences. Cet objectif comprend les points suivants :

* Mise en avant de la notion de client.
* Orientation de la gestion par produits bancaires & dossiers plutôt que comptes.
* Automatisation et intégration maxima du traitement des opérations bancaires.
* Ouverture automatique des comptes nécessaires à la gestion de la majeure partie des produits bancaires.
* Traitement des opérations bancaires sans soucis de leur traduction comptable (schéma intégré au paramétrage, limitation de l’utilisation de l’OD, ..).
* Pas de re-saisie d’information : tout est saisi dans l’agence initiatrice.
* Frais & commissions calculés et imputés automatiquement.
	1. **Professionnalisation des postes de travail :**

Le changement du système exige une réorganisation des postes de travail qui inclue :

* Création de postes de travail au niveau des agences (chargé de clientèle, guichetier payeur, …).
* Spécialisation du personnel en agence par métiers (FO, BO, Etranger, Crédits, Compensation, …).
	1. **L’accompagnement au changement :**

 Cet objectif ne concerne pas le changement du système lui-même ( aspect technologique ou organisationnel), mais il fait partie de la conduite du changement (volet humain), néanmoins la banque a considéré l’accompagnement au changement comme objectif stratégique en raison de son importance majeure dans la réussite de son projet de refonte. En effet, tout changement a besoin d’un accompagnement continu quant à maîtriser et surmonter la résistance du personnel face au changement organisationnel.

Le domaine accompagnement au changement a été chargé des tâches suivantes :

* Formation ciblée et spécialisée.
* Ré-écriture de l’ensemble des procédures décrivant le processus opérationnel de traitement de chaque opération bancaire, et ce pour garantir un meilleur alignement de l’organisation, du système d’information et du système informatique.
* Communication interne et externe.
* Adaptation des textes organiques.

 Dans la phase de planification la banque a déterminé son choix stratégique du progiciel, la BEA a choisi d’intégré la solution progicielle qui répond a ses orientations stratégiques, c’est la plate forme bancaire éditée par la société DELTA dans sa version8.

1. **La phase d’organisation :**

 Cette phase a pour but de maîtriser et coordonner l’ensemble des activités du projet ROC tenant compte les contraintes de délais, coûts et ressources afin d’atteindre les objectifs du changement.

Un comité de pilotage a été désigné par la direction de la banque pour prendre en charge la mission de conduite du projet et atteindre les objectifs fixés. La direction a organisé le projet de changement en le divisant en cinq grandes étapes :

## le découpage du projet :

Le projet ROC a été implémenté en deux phases : la phase NCD et la phase Agences :

**La phase1 : noyau Central DELTA (NCD)**

 La première phase concerne le noyau central DELTA, qui a pour objet de basculer toute la production bancaire centrale de la BEA, en assurant les actions suivantes :

* la consolidation quotidienne des données provenant des agences et des structures centrale tous les soirs.
* La mise à jour des données en fonction des révisions des référentiels DELTA et d’analyse des discordances avec les agences.
* Les arrêtés des comptes.
* Le reporting légal et réglementaire, le reporting de gestion.
* Le lettrage et le suivi des suspens (problème de reprise et de fonctionnement particulièrement en période transitoire).

**La phase2 : Agence**

 La deuxième phase implique toutes les agences, il s’agit de l’implémentation de la version 8 de la plate-forme bancaire dans l’ensemble du réseau agences, cette phase a été réalisée en deux niveaux :

* Le démarrage opérationnel d’une agence pilote :

Le fonctionnement en agence pilote permet la délivrance d’un certificat de bon fonctionnement (paramétrage et procédures) sans remise en cause possible des règles de gestion définies par le projet. Le démarrage opérationnel de l’agence pilote exige :

* Une formation des agents de l’agence du fonctionnement de DELTA V8 et des nouvelles procédures écrites.
* L’adaptation des de l’organisation de l’agence aux résultats des études menées.
* L’ajustement si besoin des référentiels, du paramétrage des fonctions, des processus de reprises, des procédures, des formations.
* Mettre le système en situation d’arrêt pour tester les procédures en mode dégradé (plan de continuité d’activité).
* Une couverture fonctionnelle : traitement global de périmètre fonctionnel du projet (clients, opérations, gestion des majeur de paiement, reporting..).

Le deuxième niveau concerne le déploiement industriel de la solution par groupe d’agences qui se concrétise par l’application des procédures dûment certifiées, absence totale d’improvisation.

## L’organigramme du projet :

La banque a déterminé un organigramme temporaire et un comité du pilotage du projet en parallèle avec l’organigramme de la banque, en confiant à d’autres personnes les responsabilités du personnel chargé de la réalisation du projet ROC. L’organigramme fonctionnel du projet est présenté comme suit :

**Figure n°9 : L’organigramme du projet**



## Les responsables de domaine :

Pour Project Office :

* Le responsable ‘Project Office’ a en charge la gestion de la documentation du projet, la production des CR des comités, la planification du projet, l’assistance et la capitalisation méthodologique, la gestion administrative des intervenants externes. Project Office dépend directement de la Direction de projet.

Pour la MOA NCD :

* Le responsable ‘Comptabilité centrale’ a en charge le basculement de la production bancaire centrale sur DELTA
* Le responsable ‘Données centrales’ a en charge la conformité opérationnelle des données du site central (discordances, numérotation, référentiels)

Pour la MOA Agences :

* Le responsable ‘Référentiels transversaux’ a en charge l’étude de thèmes transversaux aux domaines fonctionnels et la codification du paramétrage transverse
* Le responsable ‘Agences’ a en charge l’homologation du fonctionnement de la cible avec l’identification des impacts fonctionnels, organisationnels et humains
* Le responsable ‘Crédits & Garanties’ a en charge l’homologation du fonctionnement de la cible avec l’identification des impacts fonctionnels, organisationnels et humains
* Le responsable ‘COMEX’ a en charge l’homologation du fonctionnement de la cible avec l’identification des impacts fonctionnels, organisationnels et humains
* Le responsable ‘Reporting’ a en charge l’homologation du reporting légal et réglementaire complémentaire lié aux opérations et aux dossiers, le reporting de suivi, de contrôle et de gestion Agences et Site central, l’enrichissement du reporting actuel pour profiter des possibilités du SI cible
* Le responsable ‘Bascule et déploiement bancaire’ a en charge la préparation du déploiement industriel bancaire  (le chronogramme de bascule, l’initialisation de l’agence V8, la reprise des données V4, la cohabitation V4/V8)
* Le responsable ‘Accompagnement au changement’ a en charge la conception de la stratégie de formation et du plan de formation, l’écriture des procédures, l’adaptation des textes organiques et réglementaires, la communication interne et externe.

Pour la MOE :

* Le responsable ‘Bureau technique’ a en charge la gestion de tous les environnements techniques du projet, l’élaboration du paramétrage technique du projet (TFJO, interfaces, transferts), il est le correspondant de l’éditeur pour l’évolution et le suivi des incidents,
* Le responsable ‘Production Informatique Centrale et décentralisée’ a en charge l’organisation de la production informatique tant au niveau du site central que des agences
* Le responsable ‘Infrastructures techniques’ a en charge la conception et la mise en œuvre du plan de mise à niveau des équipements, la maintenance et le support
* Le responsable ‘Etudes & Développements’ a en charge les études et les développements spécifiques du système d’information, il traite la reprise des données
* Le responsable ‘Bascule & Déploiement technique’ a en charge l’étude du chronogramme de bascule technique et de déploiement industriel : réalisation des kits techniques de génération, d’installation et de personnalisation
* Le responsable ‘Réseaux’ a en charge les procédures d’échanges de fichiers et l’administration des réseaux.

La constitution des équipes respecte les points suivants :

* Le choix de chaque responsable est basé sur des critères précis : connaissance d’un thème, compétence sur le thème, motivation exprimée, implication sur la durée.
* A tout moment, si un membre de l’équipe ne satisfait plus à ces critères, des dispositions pourront être prises pour son remplacement.
* Il appartient à chaque responsable de domaine de gérer et suivre son équipe, de l’assister, de la motiver, de lui fournir les moyens d’atteindre ses objectifs.

Les responsables, leur équipe et les relations hiérarchiques sont présentés dans l’annexe n°3.

## Les lettres de mission :

 C’est un document établi et validé par la direction du projet qui doit permettre à chaque responsable de la MOA et de la MOE de s’approprier ses objectifs et de prendre connaissance des moyens qui lui sont alloués pour les atteindre.

Cette lettre de mission pourra être adaptée à la demande des parties prenantes au vu des des événements du projet.

Chaque lettre de mission comportera les éléments suivants :

* Le périmètre concerné
* Les objectifs
* Les résultats à produire
* Les dates à respecter
* Les moyens alloués

Après avoir expliqué les quatre mécanismes d’organisation appliqués par la banque pour désigner l’équipe du projet et définir les responsables de domaine. L’annexe n°4 illustre les différentes instances du projet, les participants, leurs rôles, périodicité et compte-rendu.

## le plan de travail :

 Pour assurer une meilleure organisation et une mise en œuvre adéquate des processus, la banque a subdivisé le projet de changement ROC en deux phases, tel que mentionné précédemment, le plan de travail a été divisé en deux parties de manière systématique.la première partie concerne la phase NCD qui est considérée comme indispensable avant le déploiement Agences, ensuite l’implémentation de la version 8 dans l’ensemble des agences.

La phase NCD consiste à changer le système d’information ancien qui a été développé par les informaticiens de la banque et intégrer le nouveau système qui est la version 8 de la solution DELTA. Cette phase est purement technique, elle est réalisée et assurée par les informaticiens et les comptables de la banque.

La phase Agences est critique et délicate en termes d’accompagnement et de suivi car elle implique tout le personnel des agences, leurs tâches, compétences notamment les procédures de travail. Cependant la banque a élaboré un chronogramme de basculerpour élaborer le plan de travail du projet, ce document a pour objet de présenter le contenu des tâches à réaliser dans le cadre du passage de la version 4 à la version 8 du progiciel DELTA et l’application des nouvelles procédures. Le chronogramme de bascule est présenté dans l’annexe n°5.

L’annexe n° comprend les deux figures illustrant le macro-planning du projet.

1. **phase de suivi :**

La direction du projet s’est servie d’une boite à outils pour suivre l’avancement du projet et le respect des délais prédéfinis.

1. **La communication interne** qui a été concrétisée par trois moyens :
* Un Flash info mensuel du projet ROC à destination des tous les agents (agences et services centraux, diffusé une fois par mois à tous les agents de la banque qu’il a pour but de préparer les agences au changement et de valoriser le travail de l’équipe projet. Ce document est réalisé par la direction de la communication sous la responsabilité du domaine « accompagnement au changement » sous réserve d’une validation du directeur du projet.
* Des réunions régionales avec les directeurs d’agence, qui sont organisées par le directeur de projet avec les directeurs des agences afin d’informer des conséquences du projet et de répondre aux demandes du réseau.
* Un article dans le journal Convergence, ce magazine trimestriel étant distribué en interne et externe (notamment aux clients de la banque) qui est préparé par le comité de pilotage pour la prochaine édition en expliquant les objectifs des activités exercées à chaque instant et les résultats attendus.
1. **Le roporting**, les différents directeurs et responsables du projet ROC sont appelés à réaliser un compte-rendu en expliquant les résultats atteints, les demandes et les anomalies, le reporting est destiné au directeur de projet de façon
2. **Une cellule d’assistance** qui a pour objet de collecter les indicateurs d’évaluation du processus de déploiement et de recueillir les demandes d’ajustement des processus tel que prévu à l’origine.

**Section 3 : Les impacts du projet ROC sur le fonctionnement de la banque**

 Le projet ROC a pour objectif principal d’améliorer la qualité du travail de la banque, notamment en matière de traçabilité et de visibilité des opérations de transactions. Pour ce faire le nouveau système est appelé à engendrer plusieurs valeurs ajoutées afin d’assurer un déroulement souple et flexible des transactions bancaires entre : agence/client, agence/agence et agence/système central. Les résultats obtenus et analysés montrent que le projet ROC a atteint tous les objectifs stratégiques escomptés concernant la modernisation du système d’information. Parmi les valeurs procurées par la nouvelle version, nous citons les suivantes :

**Au niveau du système central (noyau central) :**

* + Le lettrage se fait automatiquement chaque jour
	+ la réévaluation est automatique lors de la comptabilisation des transactions
	+ La clôture d’exercice est automatique
	+ Une disponibilité de l’information à J+1 (synchronisation Agences – Siège)
	+ Les calculs des arrêtés sont immédiats
	+ Les valeurs antérieures des arrêtés de la période précédente sont intégrées automatiquement
	+ Les intérêts ne sont plus ressaisis au niveau des agences (transfert automatique des données)
	+ Le numéro de compte des clients est unique dans l’agence, le client est unique dans la banque et devient un élément clé du système d’information.
	+ Toute la gestion des utilisateurs et de leurs habilitations est centralisée.
	+ Chaque utilisateur est autorisé à accéder à des transactions Delta se verra affecter un code utilisateur personnel et un mot de passe dont il sera responsable.
	+ Le traitement des crédits procure les avantages suivants :
		- * Le risque est contrôlé
			* Une fiabilité des informations
			* Une gestion intégralement automatisée des crédits
			* Une comptabilisation automatique des opérations
			* Une création automatique des comptes.

**Au niveau des agences :**

* + les clients sont très contents car les délais sont rapides lors des virements.
	+ La possibilité de modifier ou supprimer l’opération de virement qui vient d’être effectuée.
	+ Lors de la saisie d’une remise de chèques, le contrôle est fait dès la saisie chèque par chèque sans attendre, comme en V4, l’état de contrôle à la fin de la journée.
	+ Le calcul des effets (nombre de jours et taux) est fait automatiquement alors qu’avec la V4 c’était manuel.
	+ Automatisation totale de la mobilisation à la tombée d’échéances et respect des principes comptables. Pas de risques d’erreur d’imputation comptable, d’erreur de calcul d’intérêts, d’oubli de tombées d’échéance.
	+ L’édition immédiate des tombées d’échéance à une date donnée permet d’entreprendre des actions de recouvrement auprès de la clientèle.
	+ Vision immédiate des engagements d’un client, d’où une meilleure gestion du risque. Le temps gagné permet une meilleure qualité des contrôles.
	+ La fiche client est plus détaillée en V8. L’étude des crédits est facilitée avec les informations disponibles sur écrans ; cela permet de ne pas chercher sans cesse dans le dossier.
	+ Le suivi comptable des opérations du compartiment ‘Engagement’ et celui du ‘Commerce Extérieur’ est plus efficace et plus sécurisé. La V8 propose un détail par client alors que la V4 globalisait les informations. De fait, un écart est rapidement identifié.
	+ Le contrôle des chapitres sensibles ‘Impayés en souffrance’, ‘Impayés en remboursement’, des dates de valeur est plus facile.
	+ Le volume d’opérations généré automatiquement par la V8 est beaucoup plus important que les OD faites en V4 mais les outils sont adaptés aux contrôles de fin de journée. D’ailleurs l’arrêté de caisse de la journée se fait facilement le lendemain matin alors qu’avec la V4, l’arrêté de caisse était fait à J+2 ou J+3.
	+ Pour le lettrage, la V8 affiche les soldes de chaque chapitre alors, qu’avec la V4, il faut les calculer manuellement.
	+ L’édition du bilan est impossible tant que le lettrage n’est pas ajusté et la V8 identifie rapidement l’erreur à corriger.
	+ Les transactions de la V8 permettent toutes les interrogations et facilitent le traitement des demandes de la direction de la comptabilité.

 Pour mieux visualiser l’impact des valeurs ajoutées du nouveau système d’information sur le fonctionnement de la banque, nous estimons utile de présenter l’évolution de trois indicateurs : le résultat net, le produit net bancaire et le nombre de compte, afin de comparer l’état financier de la banque avant et après l’implantation de la nouvelle version.

**Tableau n°11 : l’évolution du résultat net**

|  |  |
| --- | --- |
| **ANNEE** | **RESULTAT NET** |
| **2006** | 6208264299 |
| **2007** | 16515746711 |
| **2008** | 22382993386 |
| **2009** | 33874390045 |
| **2010** | 19168656134 |
| **2011** | 30260305675 |
| **2012** | 35557303382 |
| **2013** | 20931942640 |
| **2014** | 29807652823 |

Graphe n°1 : l’évolution du résultat net de la banque.

**Commentaire :**

Nous constatons d’après le graphe que le résultat net de la banque a augmenté de manière considérable après l’implantation du nouveau système qui a été réalisé en 2006, ensuite il a connu des perturbations entre l’année 2010 et 2013, ce qui correspond à une phase d’ajustement expliquée par le fait d’avoir plusieurs facteurs intervenant dans le calcul du résultat net. Cependant, le résultat net demeure toujours trois fois plus élevé que celui de l’année 2006.

**Tableau n°12 : l’évolution du produit net bancaire**

|  |  |
| --- | --- |
| **ANNEE** | **PRODUIT NET BANCAIRE** |
| **2006** | 45358292616 |
| **2007** | 34110997255 |
| **2008** | 48491612031 |
| **2009** | 50960028013 |
| **2010** | 36603214286 |
| **2011** | 40616966310 |
| **2012** | 44509329884 |
| **2013** | 45622792249 |
| **2014** | 61663218546 |

Graphe n° 2: l’évolution du produit net bancaire

**Commentaire :**

Le produit net bancaire pour une banque est rapproché de la valeur ajoutée dégagée par une entreprise non financière, il reflète la performance de la banque mieux que le résultat net. Le graphe n° montre les variations du PNB entre l’année 2006 et 2014, nous remarquons l’instabilité du PNB les quatre premières années mais à partir de l’année 2010 il a une tendance vers l’augmentation.

**Tableau n°13 : l’évolution du nombre de comptes**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nombre de comptes** | **Nombre compte dinars** | **Nombre compte devise** | **TOTAL** |
| avant 2005 | 636 521 | 293 300 | 929 821 |
| 2005 | 664 866 | 308 474 | 973 340 |
| 2006 | 703 491 | 325 337 | 1 028 828 |
| 2007 | 753 562 | 342 360 | 1 095 922 |
| 2008 | 794 385 | 359 651 | 1 154 036 |
| 2009 | 849 519 | 376 657 | 1 226 176 |
| 2010 | 883 966 | 395 260 | 1 279 226 |
| 2011 | 931 049 | 417 199 | 1 348 248 |
| 2012 | 971 185 | 441 316 | 1 412 501 |
| 2013 | 1 010 726 | 465 611 | 1 476 337 |
| 2014 | 1 047 681 | 490 423 | 1 538 104 |
| 2015 | 1 080 854 | 510 238 | 1 591 092 |

Graphe n°3 : l’évolution du nombre de comptes

**Commentaire :**

Nous remarquons que le nombre de comptes ne cesse d’augmenter, cela affirme la satisfaction des clients par rapport aux services assurés par la banque, par conséquent, cela dénote l’efficacité du nouveau système et l’atteinte de l’objectif principal du projet ROC.

**Conclusion du troisième chapitre**

 La présentation de la banque et son organisation nous a permis de comprendre son mode de fonctionnement, ses objectifs et missions, ce qui constitue un passage obligatoire afin d’étudier et d’analyser le projet de changement qui a été décrit dans la deuxième partie de ce chapitre.

 L’approche adoptée dans la présentation du projet de changement fait l’objet d’une évaluation préliminaire de la bonne application de la démarche projet en respectant les trois phases du management de projet selon les normes internationales.

Cependant, l’évaluation descriptive est insuffisante pour juger la pertinence de la démarche projet comme méthodologie de changement et la bonne maîtrise de cette démarche par l’équipe projet. Pour ce faire nous estimons judicieux de mener une enquête et passer à une méthode mixte, à la fois quantitative et qualitative sur laquelle nous baserons les résultats et les recommandations.