
**Transparence dans la Gestion du fonds de commerce
Comme outils de Bonne Gouvernance****Received date :30/04/2017****Accepted paper :05/04/2018**

TANTAST LILIA

1^{er} années doctorat : analyse économique et prospective, Alger 3**Adresse mail : li.tantast@yahoo.fr****Le résumé**

Gouverner c'est réaliser des simulations, opter pour le meilleur choix et prendre la bonne décision, il s'agit donc d'un processus qui tend à mobiliser des ressources humaines et matérielles en vue d'accomplir un ensemble d'objectifs tracés. En d'autre terme, l'efficacité de l'action de gouverner ou encore arrivé à la bonne gouvernance revient à atteindre à l'échéance prévue les objectifs fixés et ainsi obtenir les résultats escomptés. Mais dans une vision éthique et humaniste, la bonne gouvernance peut conduire, au niveau personnel ou professionnel, à mettre en perspective la notion d'efficacité et de performance

Dans le domaine des banques, La banque qui est une entreprise commerciale, sa rentabilité c'est la somme des rentabilités des clients, Malheureusement La structure des ressources des banques publiques comme la banque nationale d'Algérie « BNA » est l'étatique, il y a aussi le risque de dépendance de client, c'est pour cela qu'on donne beaucoup plus de l'importance au ménages.

Aujourd'hui l'objectif fixé par les banques publiques est d'augmenter Le taux de bancarisation, car un taux de bancarisation faible est un signe de population dans l'informel et qui explique l'évasion fiscale mais aussi qu'il y a beaucoup d'argents qui circulent dans la nature.

D'une autre part, Les besoins des ménages sont en augmentation et attirer le plus de client possible nous guide vers la non centralisation des risques. Pour attirer ces ménages la première rentrée en relation c'est la domiciliation et qui se traduit par les ouvertures de comptes.

Le conseiller clientèle qui est la relation directe avec le client, c'est le travail commercial et la responsabilité et mission directe des objectifs fixé par la banque, et dans le but final consiste à développer la rentabilité de la banque, chaque conseiller clientèle doit gérer un portefeuille et atteindre des objectifs déjà fixés.

Pendant il se trouve que la bonne gouvernance d'un fonds de commerce, d'un portefeuille clientèle assise sur des bases solides primant la transparence des services fournis par la banque et en adoptant un code de bonne conduite et appliquant les procédures et règlements prudentiels en matière de lutte contre le blanchiment d'argent .

Les mots clé : La Banque Nationale d'Algérie, blanchiment d'argent, déclaration de soupçon corruption, virements, les comptes bancaires, transparence, bonne gouvernance, taux de bancarisation, Classification Ascendante Hiérarchique (CAH).

الملخص

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة الظهور، والذي جاء كنتيجة للأزمات والإنهيارات التي تعرضت لها معظم الشركات الكبرى والتي كان سببها سوء الإدارة فيها، والقطاع المصرفي أيضاً عرف العديد من الأزمات والإنهيارات، ولذا وجب على السلطات النقدية (البنك المركزي) للدول بالإضافة إلى الهيئات المالية الدولية (صندوق النقد الدولي، لجنة بازل) أن تتبنى مبادئ الحوكمة أو "الإدارة الرشيدة".

يعتبر تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر كنتيجة للأزمات المصرفية المتعددة والتي هزت القطاع المصرفي الجزائري، بعد منح حق النشاط للبنوك الخاصة والأجنبية" يجب منافستها ومواكبة تطور خدماتها ، فأغلبية موارد البنوك العمومية الجزائرية مصدرها المؤسسات العمومية فالهدف الأساسي الذي حددته البنوك الجزائرية حالياً هي بناء الثقة مع عملائها خاصة منها الأسر ، بزيادة أرباحها من خلال استقطاب أكبر عدد ممكن منهم وبالتالي تمكنها من منافسة البنوك الخاصة ومواجهة الأزمات الحادة .

فألسيلة التي تعتمد عليها البنوك العمومية كالبنك الوطني الجزائري هو تكوين الموظفين والاعتماد على العنصر البشري من خلال استحداث موظفين مكلفين بالزبائن وبتطبيق الأهداف المسطرة من خلال إرشاد زبائن البنوك وتزويدهم بكافة المعلومات بصورة شفافة وواضحة وبالتالي زيادة موارد البنك هذا من جهة، من جهة أخرى المكلفين بالزبائن يقومون بتطبيق مبادئ الحوكمة في ما يخص محاربة تبييض الأموال من خلال التحقق من مصادر أموال الزبائن ومتابعة أرصدة حساباتهم ومدى تطابقها مع حالتهم الشخصية.

Introduction

La banque est une entreprise commerciale, sa rentabilité est la somme des rentabilités des clients, la responsabilité et mission directe des objectifs fixés par la banque est Le conseiller clientèle, ce conseiller assise sur des bases solides et transparente dans les services fournis est un des outils de la bonne gouvernance.

A partir de l'importance de ce sujet, qui est la transparence de la gestion d'un fonds de commerce comme outils de bonne gouvernance, la question principale qui se pose est :

Comment procède un conseiller clientèle pour arriver à la bonne gouvernance de son fonds de commerce?

Et pour répondre à cette question j'ai divisée ce sujet en trois titres si dessus :

I – PARTIE : La Bonne Gouvernance Mission du Conseiller clientèle.

II – PARTIE : Transparence dans l'analyse du portefeuille et des Objectifs fixés.

III – PARTIE : La Prospection et les Outils de Suivi du Conseiller clientèle.

VI – PARTIE : La responsabilité du Conseiller clientèle en matière de Blanchiment d'Argent.

I – Partie : la bonne gouvernance mission du conseiller clientèle.

Le nouvel environnement, tel qu'il s'esquisse avec la mondialisation d'une ouverture des économies nationale sur l'économie mondiale de l'économie, met en effet en relief de nouvelles exigences des banques que l'on résume sous le label de la gouvernance ^{(1) p 259.}

Devant la demande sociale devenue plus exigeante, plus complexe et plus pressante à satisfaire avec ,d'ailleurs, une marge de manœuvre relativement étroite en raison notamment de la concurrence rude des banques privé en matière de gestion et des variations des services proposé ⁽²⁾ p 2.

La gouvernance : est la forme et le processus de la prise de décision, elle détermine les décisions des agents économiques et les relations commerciales entre les stakeholders de l'ensemble économique d'une manier concrète, la gouvernance couvre la gestion des politiques économiques impliquant la formulation, l'adoption, la mise en œuvre et suivi d'exécution des objectif économique tracé ⁽¹⁾ p32.

La notion de bonne gouvernance :sémantiquement par « **gouvernance** » on entend généralement l'action de piloter, de commander et de diriger les affaires d'une organisation allant de sa plus grande dimension jusqu' sa plus petite, cela dit qu'il peut s'agir d'un pays, un groupe de pays, une région, une collectivité territoriale ou encore une entreprise publique ou privé **la gouvernance** se focalise plus particulièrement sur **les formes de coordination, de concertation , de participation et de transparence dans la décision .**

Dans le but de simplifier et éviter toute confusion sur les éléments définitionnels que recouvre un tel concept, retenons que ce qui est en rapport avec notre sujet. Celui-là, veut que **la bonne gouvernance d'un fonds de commerce soit un mode d'exercice des charges de la clientèle dans la gestion de leurs portefeuilles, transparence et efficacité dans leurs travaux et services fourni.** ⁽⁴⁾ p 47.

Des initiatives ont été apportées pour faciliter L'accès à l'information ^{p 119} Cependant Les approches pour mesurer la qualité de la gouvernance dans les banques et son degré d'efficacité ce résume par :

- équilibre entre la flexibilité et la stabilité des ressources et emplois de la banque ;
- équilibre entre la compétitive et la solidarité : crédits accordé et dispositifs de l'état ;

- équilibre entre les objectifs fixé, **transparence de l'information** et loyauté des procédures et règlements prudentiels en matière de lutte contre le blanchiment d'argent ^{(3) p 87.}

La Bonne gouvernance d'un fonds de commerce veut dire transparence et efficacité dans la gestion d'un portefeuille des conseillers de la clientèle et dans les services offerts par leurs soins.

La mission du conseiller clientèle est de gérer un portefeuille clients et réaliser les objectifs de la banque. Développer le portefeuille client est le travail commercial, il est la relation directe avec le client et la responsabilité directe des objectifs fixés.

Le conseiller clientèle développe le fonds de commerce par :

- Vendre et augmenter le nombre de client.
- conseiller les clients suivant leur besoin.
- aller chercher la clientèle et la fidéliser.

Développer son fonds de commerce c'est augmenter la rentabilité de la banque.

Pour Augmenter la rentabilité de la banque il est nécessaire de se baser sur :

- ◆ la qualité de l'accueil, le conseiller clientèle doit rester joignable 24h/24.
- ◆ maintenir de bonnes relations avec les clients.
- ◆ des visites clientèles et des entretiens réguliers.
- ◆ développer les ressources par une action commerciale efficace :
Il s'agit d'accroître le nombre de porteur de ressource ainsi que l'éventail des produits offerts, pour cela il importe de définir une approche marketing de nouvelle stratégie.
- ◆ la conquête de nouveau client et investir sur les clients existants.
- ◆ rentabiliser le fond de son commerce grâce aussi à une efficacité de recouvrement et le suivi des comptes.
- ◆ développer l'image de la banque : le client attend de nous de la compétence, la fiabilité vite et précis, rapide et efficace.

- ♦ Le suivi et l'analyse régulière des résultats de son activité pour préparer la relance.

II – Partie : Transparence dans l'analyse du portefeuille et des objectifs fixés

Le conseiller clientèle doit proposer le produit adapté au client

A- La segmentation

Segmenter un client ou un marché c'est construire des groupes homogènes qui ont les mêmes critères pour adapter le produit et faire des actions plus ciblées, marché ou population et définir des stratégies, Cibler pour proposer le produit adapté aux clients, et faire des stratégies de travailler sur tel ou tel segment pour augmenter le PNB qui est la rentabilité de la banque.

B - analyser le portefeuille du conseiller clientèle

Le conseiller clientèle doit analyser son portefeuille et les objectifs fixés par la banque

Il existe deux types d'analyse :

Analyse qualitative : on doit analyser l'activité des clients, la catégorie socioéconomique profession et compétence, l'évolution du portefeuille.

Analyse quantitative : le nombre des clients, les encours en nombre et en capitaux.

C- élaborer un plan d'action commercial

Développer notre portefeuille et établir un plan d'action par-apport aux objectifs fixés

Le conseiller clientèle doit rechercher de nouveaux clients, il doit aussi les fidéliser en leur proposant les produits qui ne sont pas à leurs dispositions, on peut proposer les packages sur les clients déjà existants pour augmenter le nombre de produit qu'ils détiennent, mais le plus important c'est la conquête des nouveaux clients.

Le plan d'action consiste à :

- Choisir un produit qu'on va développer, qui est l'objectif fixé.
- on choisit un support adapté aux clients (par téléphone, lettre, ou bien on se déplace)

- Analyser les résultats : si on a atteint nos objectifs ou pas.
- on prépare la relance pour ceux qui n'ont pas répondu.

Le conseiller clientèle doit :

- cibler les clients.
- construire des stratégies de travail sur tel ou tel segment.
- exécuter le plan d'action.
- résumer les résultats.
- suivre les évolutions de son portefeuille.

D - L'analyse des comptes par la Classification Ascendante Hiérarchique

L'un des outils du conseiller clientèle est l'analyse des données qui lui permettra de se situer par rapport aux autres agences et les concurrents.

Dans ce travail nous allons essayer d'analyser le nombre d'ouverture de compte de la direction de ressource d'exploitation de la banque nationale d'Algérie BNA , « DRE » ALGER 02 /195 pour sensibiliser les conseillers clientèle et créer une concurrence pour qu'ils atteignent leurs futurs objectifs qui sont l'augmentation du nombre de comptes

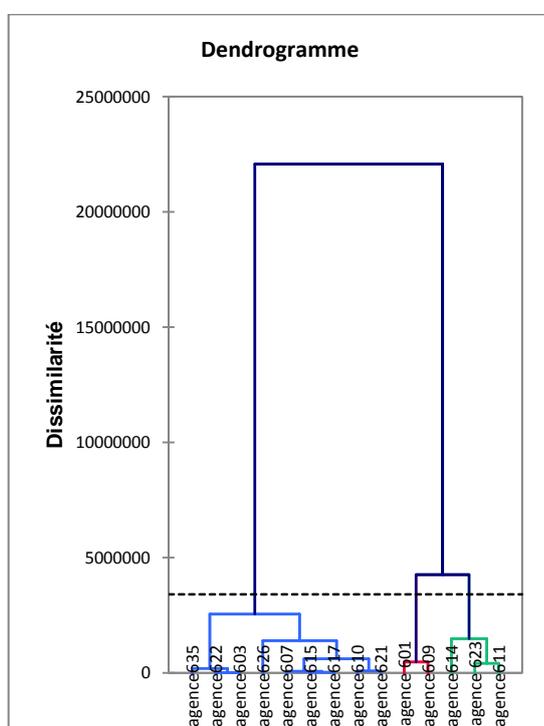
Tableau (01): Nombre des comptes clientèles arrêté au 31/10/2016

| BNA | Comptes Courants | Comptes Chèques | Comptes Livret Epargne CLASIQUE | Comptes Livrets Epargne JUNIOR |
|-----------------------|-----------------------------|----------------------------|--|---|
| agence 601 | 1099 | 3672 | 4449 | 09 |
| agence 623 | 625 | 1772 | 3166 | 08 |
| agence61 0 | 578 | 1086 | 1335 | 02 |
| agence61 1 | 359 | 1960 | 2309 | 13 |
| agence62 1 | 888 | 863 | 1464 | 14 |
| agence62 6 | 243 | 2041 | 1280 | 09 |
| agence60 7 | 529 | 725 | 2224 | 09 |
| agence60 9 | 828 | 3038 | 3765 | 00 |
| agence61 4 | 912 | 1480 | 4118 | 10 |
| agence61 5 | 453 | 881 | 1940 | 09 |
| agence61 7 | 575 | 995 | 2057 | 18 |
| agence63 5 | 219 | 752 | 1033 | 18 |
| agence62 2 | 322 | 809 | 487 | 27 |
| agence60 3 | 324 | 659 | 517 | 23 |

| | | | | |
|--------------|-------------|--------------|--------------|------------|
| Total | 7954 | 20733 | 30144 | 169 |
|--------------|-------------|--------------|--------------|------------|

Source : document interne BNA « ETAT Evolution des comptes clientèles arrêté au 31/10/2016 »

Dans le cadre du suivi du développement des ressources de la banque national d'Algérie cette analyse par la **Classification Ascendante Hiérarchique (CAH)** consiste à classer dans des groupes qui contient des agences qui ont les mêmes caractéristiques selon leurs performance dans l'atteinte de leurs objectifs, le résultat est comme suite :



| Observation | Class |
|-------------|-------|
| Agence601 | 1 |
| Agence623 | 2 |
| Agence610 | 3 |
| Agence611 | 2 |
| Agence621 | 3 |
| Agence626 | 3 |
| Agence607 | 3 |
| Agence609 | 1 |
| Agence614 | 2 |
| Agence615 | 3 |
| Agence617 | 3 |
| Agence635 | 3 |
| Agence622 | 3 |
| Agence603 | 3 |

Schéma : Dendrogramme

Tableau (02): la classification

des agences

Interprétation des données : Les ressources du sièges ont connu une augmentation au 31/10/2016 et ils ont atteint 59 000 comptes en total, si on analyse les comptes de la DRE "195" qui est composé de 14 agences on peut voir les quelles de ces agences sont en premier rond dans la réalisation des objectifs qui sont les ouvertures de compte, à

partir du résultat de la CAH (schéma et tableau) nous avons trois « 3 » classe pour la qualification des agences en matière d'ouverture de compte :

La 1^{er} classe : en premier rang les agences les plus performantes qui ont ouvert le plus de compte :

AGENCE 601 - AGENCE 609

La 2^{ème} classe : c'est les agences moyennes

AGENCE 623- AGENCE 611 - AGENCE 614

LA 3^{ème} classe : c'est le dernier classement qui englobe la majorité des agences ayant un nombre très faible de compte

AGENCE610 - Agence 621- Agence 626 - Agence 607 - Agence 615 - Agence 617 - Agence 635 - Agence 622 - Agence 603

Afin de développer la rentabilité de la banque, chaque conseiller clientèle a l'obligation d'améliorer la situation de son agence et cet exemple lui permettra de se situer et de se classer par rapport aux autres agences et les concurrents.

III – PARTIE : La prospection et les outils de suivi du conseiller clientèle

Après avoir bâti son plan, fixer les objectifs, cibler les clients, le conseiller clientèle doit exécuter son plan d'action, qui est de trouver les clients et les fidéliser, Le meilleur moyen est d'aller chercher la clientèle et arrivé à la convaincre que nos produits sont meilleurs que les concurrentes.

A- La prospection : conquérir de nouveaux clients est indispensable, on ne doit jamais miser que sur la fidélisation en oubliant que le portefeuille de chaque conseiller clientèle s'érode inévitablement.

- le conseiller clientèle doit Frapper aux portes et aller chercher les clients.

- les clients prospecteur « Le parrainage » le conseiller clientèle fait en sort par la qualité des produits, notre client devient prospecteur, partage avec d'autres il nous ramène des clients.

- La prospection par téléphone comme outils du conseiller clientèle pour la réussir on doit Dans un premier temps, construire un fichier de prospects qualifié, pour éviter les rendez-vous inutiles, on fait une liste

des clients qui nous intéresse, pour ceux qui n'ont pas répondu on peut préparer la relance par courrier.

Avant de décrocher son téléphone le conseiller clientèle doit se renseigner sur l'actualité de l'entreprise qu'il contacte, il doit aussi soigner son discours, proposer des solutions adaptées à ces besoins après les avoir étudiés, il peut aussi profiter de l'appel pour décrocher un rendez-vous.

- On peut aussi Utiliser les discours personnalisés : un e-mailing qui s'adresse directement à la personne, sans oublier la relance de ceux qui ne répondent pas aux appels téléphoniques.

- Le conseiller clientèle peut aussi Participer à des salons professionnels et en profiter pour enrichir la fiche clients.

B - Les outils de suivi du conseiller clientèle : le conseiller clientèle dispose de plusieurs outils qui lui permettent de suivre les clients et préparer les rendez-vous

- Utilise les indicateurs de contribution pour mieux les conseiller suivant leur besoin :

Nombre de nouvelles relations, Nombre de clients en portefeuille et nombre de rendez-vous Nombre de dossiers de crédit réalisés, On peut voir le taux de détention, combien le client a de produit et apprécier le potentiel du client.

- Utilise un système de gestion sophistiqué et plus performant comme (Access) un System d'information et base de données à jour, et le mettre à jour pour faire des segmentations.
- Utilise un système fiable (system DELTA V8) qu'on doit le paramétrer pour bien le gérer, Les clients haute gamme par exemple il faut les connaître et c'est une base de données qui nous le donne. ⁽⁵⁾

VI – PARTIE : La responsabilité du conseiller clientèle en matière de blanchiment d'argent

Le blanchiment d'argent est régi par la loi 05-10 du 6 février 2005 relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

A-Définition du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme ⁽²⁾

Le blanchissement d'argent est défini par la loi comme suite :

- toute convention ou Transfer de biens dont l'auteur sait qu'ils sont le produit d'un crime, dans le but de dissimuler ou déguiser l'origine illicite desdits ou d'aider toute personne impliquer dans l'infraction principale à la suite de laquelle ces biens sont récupérés à échapper aux conséquences juridique de ses actes.
- toute dissimulation ou déguisement de la nature véritable, de l'origine, de l'emplacement, de la disposition, du mouvement ou de propriété des biens ou des droits y afférent dont l'auteur sait qu'ils sont le produit d'un crime.
- toute acquisition, détention ou utilisation de biens par une personne qui sait, lors de leur réception, que lesdits biens constituent le produit d'un crime.
- toute participation à l'une des infractions ci-dessus ou a toute autre association, conspiration tentative ou complicité par la fourniture d'une assistance, d'une aide ou de conseils en vue de sa commission.

Par ailleurs, est considéré comme infraction de financement du terrorisme, toute acte par lequel toute personne, par quelque moyen que ce soit, directement ou indirectement, illicitement et délibérément, fournit ou réunit des fonds dans l'intention de les voir utilisés en tout ou en partie en vue de commettre des infractions qualifiées d'actes terroristes ou subversifs.

B-Obligations des banques et établissements financiers en matière de prévention ⁽²⁾

Dans le cadre de la prévention du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme, les banque, les établissements financiers et les autre institutions financières apparentées doivent s'assurer de l'identité et de l'adresse de leurs clients avant d'ouvrir un compte ou livret, de prendre en garde des titres, valeurs ou bons, d'attribuer un coffre ou d'établir toute autre relation d'affaires.

La vérification de l'identité d'une personne physique se fait par la présentation d'un document officiel original en cours de validité et

comportant une photocopie. La vérification de son adresse se fait par la présentation d'un document officiel en établissant la preuve.

Les clients occasionnels doivent être identifiés dans les mêmes conditions.

Dans le cas où il n'est pas certain que le client agit pour son propre compte, les banques, les établissements financiers et les autres institutions financières apparentées se renseignent par tout moyen de droit, sur l'identité du véritable donneur d'ordre ou de celui pour lequel il agit.

Lorsqu'une opération est effectuée dans les conditions de complexité inhabituelle ou injustifiée ou paraît ne pas avoir de justification économique ou d'objet licite, les banques, les établissements financiers ou les autres institutions financières apparentées sont tenus de se renseigner sur l'origine et la destination des fonds ainsi que sur l'objet de l'opération et l'identité des intervenants économiques.

En outre, les paiements d'un montant supérieur à un seuil fixé par voie réglementaire doivent être effectués par les moyens de paiement scripturaux.

Par ailleurs, les banques, les établissements financiers et les autres institutions financières apparentées sont tenues de conserver et de tenir à la disposition des autorités compétentes :

- les documents relatifs à l'identité et à l'adresse des clients pendant une période de cinq ans au mois après la clôture des comptes ou la cessation de la relation d'affaires.
- les documents relatifs à l'identité et à l'adresse des clients pendant une période de cinq ans au mois après l'exécution de l'opération

C- Obligation des banques et établissements financiers en matière de détection ⁽⁶⁾

Les banques, les établissements financiers, et les institutions financières apparentées ainsi que les personnes et organismes citées dans l'article 19 de la loi sont tenus de déclarer à un organisme spécialisé toute opération lorsqu'elle porte sur des fonds paraissant provenir d'un crime ou d'un délit notamment le crime organisé et le

trafic des stupéfiants et de substances psychotropes ou semblent être destinés au financement du terrorisme.

Cette déclaration doit être faite dès qu'il Ya soupçon même s'il a été impossible de surseoir à l'exécution des opérations ou postérieurement à leur réalisation.

L'organisme spécialisé est chargé d'analyser et de traiter les informations communiquées.

L'organisme spécialisé peut s'opposer, à titre conservatoire, pour une durée maximale de 72 heures, à l'exécution de toute opération de banque de toute personne physique ou morale sur laquelle pèsent de fortes présomptions de blanchissement d'argent ou de financement de terrorisme. Les mesures conservatoires prise par l'organisme spécialisé ne peuvent être maintenues au-delà de 72 heures que sur décision judiciaire.

Ce secret professionnel ou le secret bancaire ne sont pas opposable à l'organe spécialisé.

Les personnes physiques ou morales assujetties à la déclaration de soupçon ayant procédé de bonne foi sont exemptes de toute responsabilité administrative, civile ou pénale.

Cette exemption de responsabilité reste fondée même si les enquêtes n'ont donné lieu à aucune suite ou si les poursuites ont abouti à des décisions de non-lieu, de relaxe ou d'acquiescement.

D- la stratégie du conseiller clientèle pour la lutte contre de blanchiment d'argent ⁽⁷⁾

La banque est un fonds de commerce, on doit le protéger et suivre le risque, donc on a deux problèmes contradictoires qui sont :

- le problème du marché parallèle et l'évasion fiscale qui incite à l'augmentation des fonds, à l'ouverture des comptes, à l'augmentation du taux de bancarisation et à la démarche clientèles d'un côté .
- le blanchiment d'argent d'un autre coté qui est un problème gouvernemental, dont la réglementation impose des dispositifs, loi de blanchissement d'argent.

En général Le fonds qu'elle que soit son origine on l'accepte dans la limite des plafonds même si il n'est pas justifier on fait des déclarations mais au guichet on accepte, on refuse jamais de l'argent dans une banque.

Un conseiller clientèle comme un acteur important dans une banque doit vérifier la situation de ces clients et si l'un d'eux est salarié par exemple, on remarque qu'il reçoit des virements chaque deux semaine de un million de dinars, c'est un décalage énorme entre son statut et le montant.

Un versement d'un grand montant, on demande des justificatifs on demande la copie du contrat de vente ou d'héritage, si il n'a pas justifié on fait une déclaration à la cellule de blanchiment d'argent ,si les versements non justifiés sont de plus en plus fréquents on note les remises je fais un PV qu'on envoie à la cellule de blanchiment d'argent qui a son tour enquête sur le sujet .

E- Les différentes opérations susceptibles de déclencher le système d'alerte sont reprises ci-joint ⁽⁸⁾

- Ouverture de comptes, dont le mouvement au crédit est fait par dépôt d'un montant significatif et important.
- Augmentation consistante des soldes sans causes apparente suite à des opérations de crédit, en particulier si les sommes correspondantes sont ensuite dans un délai rapproché virées vers un compte et ou lieu géographique non associé m=normalement aux mouvements effectués par le client.
- Dépôts élevés des montants importants, en particulier par des clients non-résidents dont l'origine n'est pas clairement justifiée.
- Clients qui donne ordre d'exécuter des virements importants de et vers l'étrangers.
- Dépôts contenant régulièrement de faux billets.
- Paiements ou dépôts fréquents en chèque de voyage et en billets étrangers.
- Dépôts effectués par un même client sur plusieurs comptes et ou en plusieurs lieux sans explication apparente.

-
- Comptes sur lesquels sont fréquemment effectués des dépôts de valeurs au porteur (chèque, titre, mandat de poste etc.) suivi de virements.
 - Clients qui présentent des documents difficilement vérifiables par la banque.
 - Mouvement sur le compte caractérisé par un grand nombre d'opération de crédit pour de faibles montants et par un petit nombre d'opération au débit pour des mouvements importants.
 - Dépôts ou prêts adossés avec des filiales ou des associés non-résidents particulièrement s'ils sont établis dans des pays connus pour être des producteurs de drogue ou utilisés pour le trafic international de stupéfiant.
 - Comptes de personnes physiques ou morales, dont les mouvements impliquent des fonds importants sans rapport avec l'activité du titulaire.
 - Clients (personne physique ou morale) qui n'ont recours à la banque que pour effectuer des mouvements de fonds sur leurs comptes (en particulier quand celui-ci enregistre des soldes moyens élevés) sans qu'il y ait prestation d'autres services financiers.
 - Compte dormant, sans mouvements qui vient d'être alimenté par un virement.
 - Demande de prêt sur la base de garanties ou d'actifs déposés dans la banque ou de tiers, dont l'origine est inconnue et dont la valeur semble incompatible avec la situation financière du client.
 - Demande de crédit d'un client mal connu qui fournit comme garantie des actifs financier ou des avals de banque étrangère et dont l'activité n'a pas de lien apparent avec l'objectif de l'opération.
 - Remboursement inhabituel de dettes irrécouvrables ou amortissement anticipé de prêts, sans motif logique apparent.

- Prêts remboursés avec des fonds d'origine incertaine ou qui semblent incompatibles avec l'activité connue du client.
- Virement électronique avec entrée et sorti immédiate du compte sans aucune explication logique.
- Instruction du client pour un transfert de fonds en faveur d'un bénéficiaire au sujet duquel le client dispose de peu d'information ou lorsqu'il se montre réticent pour les fournir.
- Instruction du client pour que les fonds en faveur d'un certain bénéficiaire soient retirés par des tiers.
- Refus de client de fournir l'information nécessaires pour formaliser un crédit ou tout autre service.
- Utilisation du compte personnel pour des opérations rattachées à l'activité commerciale.
- Client souhaitant que son courrier soit envoyé a une adresse différente de celle déclarée à la banque.

Tout personnel de la banque confronté à une opération inhabituelle devra ⁽⁸⁾

- Recueillir le maximum de renseignement concernant l'opération envisagée (bénéficiaire, donneur d'ordre...) tout en faisant preuve d'une grande discrétion.
- Informer sa hiérarchie de la situation inhabituelle.
- Ne donner aucun document à entête da la banque avec les détails de l'opération envisagée.
- S'abstenir d'adresser un quelconque commentaire au client concerné.

La cellule chargée de lutte anti- blanchiment est tenue d'évaluer les activités suspectes sur la base des faits exigeants un contrôle particulier. Les types d'opérations sur lesquelles l'attention des personnes de la banque est particulièrement requise sont énumérés ci-après :

a) Opérations de caisse :

- Versement en espèces de montants importants par le titulaire lui-même ou par une tierce personne sans justificatifs.

- Retrait fréquent de gros montants en espèces sans que l'activité du client m=ne justifie de telles opérations.
- Encaissement de chèque pour des sommes importantes.

b) Opération en compte

- Virement important et fréquent émis et reçu de nos agences ou des confrères.
- Virement répété de gros montant avec instruction de payer le bénéficiaire en espèces (mise à disposition) .

c) Opération de commerce extérieur

- Le rapatriement de fonds importants et fréquent en provenance des pays connus pour être une plaque tournante du blanchiment d'argent.
- Les opérations du commerce extérieur doivent faire l'objet d'un contrôle particulier notamment en ce qui concerne l'adéquation permanente entre les flux physiques et financiers (apurement des dossiers de domiciliation export/ import en conformité avec la réglementation des changes en vigueur).

Pour permettre à chaque agence de se situer par rapport à l'ensemble des agences commerciales, il est reproduit à titre indicatif quelques données significatives sur le degré d'implication des agences au dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent

Les données chiffrées illustrent parfaitement le niveau d'adhésion au dispositif par les agences d'une banque nationale.

Ainsi si certaines agences principales se dégagent du lot d'une manière significative sur le plan du nombre de déclarations de soupçons formalisées durant les trois (03) dernier années d'autre se distinguent à l'inverse par leur absence totale puisqu'il n'est dénombré aucune déclaration à leur actif, depuis le lancement du dispositif et bien d'autre donnent le sentiment de ne pas être concernées. Cette constatation reste inquiétante dans la mesure où elle constitue un indice révélateur du désintéressement porté par les responsables d'agences à l' endroit des obligations qui leur sont opposées dans ce cadre.

Au-delà de la responsabilité que ces derniers assument par l'effet de leur désignation en qualité de représentant légal de la banque pour procéder à la déclaration auprès de la cellule anti blanchiment cet état de fait marqué par un défaut total de déclarations pour des agences implantées sur des places importantes est en soit un indicateur qui doit susciter la réaction de tous pour s'enquérir sur les causes réelles à l'origine de cette désaffection par beaucoup de directeurs au dispositif réglementaire mis en place. (7)

Conclusion

La Bonne gouvernance d'un fonds de commerce veut dire transparence et efficacité dans la gestion d'un portefeuille des conseillers de la clientèle et dans les services offerts par leurs soins

Le conseiller clientèle développe son fonds de commerce par :

- la vente, augmenter le nombre de client.
- conseiller les clients existants suivant leur besoin pour les fidéliser.
- la prospection qui est le moyen le plus important

Pour ramener de nouveaux clients, le conseiller clientèle doit :

- cibler les clients à partir de l'objectif fixé.
- construire des stratégies de travail sur tel ou tel segment et exécuter son plan d'action.
- résumer les résultats et suivre les évolutions de son portefeuille par des fiches qu'il a établies et la comparaison des indicateurs de contribution qu'il a utilisés.

Le conseiller clientèle dispose également en plus des indicateurs qu'il utilise pour le suivi des clients, d'un système sophistiqué et fiable, le système DELTA V8 et qui permet ainsi une meilleure connaissance des portefeuilles clients.

A partir d'un plan d'action établie et des outils de suivi, les actions de développement sont mieux ciblées et concourent directement aux objectifs fixés qui est de développer le portefeuille client et arrive au final à l'augmentation de la rentabilité de la banque.

L'objectif fixé par la BNA est d'augmenter Le taux de bancarisation qui est faible dans la plupart des agences

Le conseiller clientèle est la relation directe avec le client, c'est le travail commercial et la responsabilité et mission directe des objectifs dans le but final consiste à développer la rentabilité de la banque, chaque conseiller clientèle a l'obligation d'améliorer la situation

Et la stratégie du conseiller clientèle se résume par la démarche et l'acceptation des fonds mais si il s'avère que un des clients est douteux a-travers le max d'information que le conseiller clientèle puisse tirer de lui à travers l'entretien il doit suivre le risque par les déclarations de soupçon a la cellule de blanchiment d'argent qui a son tour enquête sur le sujet .

Référence**LIVRES :**

- ⁽¹⁾ Rachid ZOUAIMIA *Les autorités de régulation indépendantes – face aux exigences de la gouvernance* , belkeis édition , Alger, octobre 2013.
- ⁽³⁾ Hamid A TEMMAR , *L'économie de l'Algérie 1970/2014 – La gouvernance publique économique* , TOME IV , office des publication universitaires ,septembre 2015.

ARTICLES :

- ⁽²⁾ D. Mohamed Esseghir MEBARKI, *La Gouvernance nationale et le contrôle des finances publiques*, Novembre 2012.
- ⁽⁴⁾ D. Mohamed Abbas MAHERZI , *L'impact de la gestion des finances publiques sur la bonne gouvernance financière* , 2013.

LOIS ET REGLEMENTS :

- ⁽⁵⁾ Instruction générale n°E90 010, *les engagements sécurité des clients et du personnel*, décembre 1997.
- ⁽⁶⁾ loi n°06-01 *anti-corruption*, février 2006.
- ⁽⁷⁾ Loi 05/01 *relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme* du 06 février 2005.

-
- ⁽⁸⁾ règlement de la banque d'Algérie n° **05-05**, *prévention et lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terroriste* du 15 /12/2005.