



**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES**



**ET DES SCIENCES DE GESTION**

**« DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIÈRES ET COMPTABILITÉ »**

# MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences Financières et Comptabilité  
Spécialité : Finance de l'Entreprise

➤ **Thème : Modernisation et digitalisation des procédures de traitement des demandes de crédit d'investissement en Algérie : État des lieux et perspectives.**

**« Étude comparative entre la Direction régionale de la CNEP Banque N°200 et l'Agence de NATIXIS Algérie N°151.**

**« Tizi-Ouzou »**

- **Présenté par :**

**OUARED Ramdane**

- **Encadré par :**

**Dr. GUENDOUDI Mohammed**

- **Le jury composé de :**

- |                              |                             |             |               |
|------------------------------|-----------------------------|-------------|---------------|
| • <b><u>Présidente</u></b>   | <b>: MEKACHER Amal</b>      | <b>/MCA</b> | <b>/UMMTO</b> |
| • <b><u>Examinatrice</u></b> | <b>: MAMERI Nardjesse</b>   | <b>/MCB</b> | <b>/UMMTO</b> |
| • <b><u>Reporteur</u></b>    | <b>: GUENDOUDI Mohammed</b> | <b>/MCB</b> | <b>/UMMTO</b> |

La soutenance a eu lieu le : jeudi 12 Juin 2025, à 9h30min  
au niveau de la salle des soutenances, du département des Sciences Financières et Comptabilité - Campus Tamda

**Année universitaire : 2024/2025**

---

## REMERCIEMENTS

---

Avant toute chose, je remercie **Dieu** pour m'avoir accordé la santé, la force, le courage et la volonté nécessaires pour accomplir ce travail.

Je remercie tout particulièrement **Monsieur GUENDOUI Mohammed**, mon encadrant académique, pour la confiance qu'il m'a accordé, la rigueur de son suivi et la qualité de ses conseils, qui ont largement contribué à l'orientation et à la pertinence de ce mémoire.

Je tiens également à exprimer ma gratitude à **Madame MEKACHER Amal** et **Madame LAHDIRI Wassila**, qui m'ont grandement facilité l'accès au stage en m'accompagnant dans mes démarches avec disponibilité et bienveillance.

Mes remerciements vont à **Madame LABBACI Nora**, qui m'a encadrée au sein de la CNEP Banque, ainsi qu'à **Madame MOUALI Fatiha**, mon encadrante chez NATIXIS Algérie, pour leur accueil, accompagnement et leurs explications.

Enfin, je remercie les membres de jury pour avoir accepté d'évaluer ce mémoire.

À toutes les personnes qui, de près /ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail, je tiens à leur exprimer ma profonde reconnaissance pour l'aide précieuse qu'ils m'ont apportée.

**OUARED Ramdane**

---

## DÉDICACES

---

**À mes parents, mon frère et ma sœur,**

Pour leur soutien moral indéfectible et leur présence constante tout au long de mon parcours universitaire.

Recevez ici l'expression de ma gratitude la plus profonde.

## LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES ACRONYMES

| <b>- Abréviation :</b> | <b>- Signification :</b>  |
|------------------------|---|
| <b>CNEP</b>            | : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance   |
| <b>NATIXIS</b>         | : Filiale du groupe BPCE spécialisée dans la gestion d'actifs et la banque d'investissement     |
| <b>AML</b>             | : Anti-Money Laundering (Lutte contre le blanchiment d'argent)                                  |
| <b>Bâle I, II, III</b> | : Accords de Bâle sur la régulation bancaire  |
| <b>BEA</b>             | : Banque Extérieure d'Algérie   |
| <b>BNA</b>             | : Banque Nationale d'Algérie  |
| <b>CIB</b>             | : Corporate and Investment Banking (Banque de financement et d'investissement)                  |
| <b>COSOB</b>           | : Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse                         |
| <b>CR</b>              | : Comité de Risque  |
| <b>DSB</b>             | : Direction des Services Bancaires  |
| <b>IFRS</b>            | : International Financial Reporting Standards (Normes internationales d'information financière) |
| <b>OCDE</b>            | : Organisation de Coopération et de Développement Économiques                                   |
| <b>OTC</b>             | : Over The Counter (Marché de gré à gré)  |
| <b>PIB</b>             | : Produit Intérieur Brut  |
| <b>SARL</b>            | : Société à Responsabilité Limitée  |
| <b>SICAV</b>           | : Société d'Investissement à Capital Variable   |
| <b>S&amp;P</b>         | : Standard & Poor's (Agence de notation financière)   |
| <b>VAR</b>             | : Value at Risk (Valeur en risque)  |
| <b>IA</b>              | : Intelligence Artificielle   |
| <b>ML</b>              | : Machine Learning (Apprentissage Automatique)  |
| <b>OCR</b>             | : Optical Character Recognition (Reconnaissance Optique de Caractères)                          |
| <b>API</b>             | : Application Programming Interface (Interface de Programmation d'Applications)                 |
| <b>KYC</b>             | : Know Your Customer (Connaissance Client)  |
| <b>e-KYC</b>           | : Electronic Know Your Customer (Connaissance Client Électronique)                              |
| <b>RPA</b>             | : Robotic Process Automation (Automatisation des Processus Robotiques)                          |
| <b>DDoS</b>            | : Distributed Denial of Service (Attaque par Déni de Service Distribué)                         |
| <b>DPI</b>             | : Données Personnelles Identifiables  |
| <b>BI</b>              | : Business Intelligence (Intelligence d'Affaires)   |
| <b>BPM</b>             | : Business Process Management (Gestion des Processus Métiers)                                   |
| <b>Fin-Tech</b>        | : Financial Technology (Technologie financière)   |
| <b>Reg-Tech</b>        | : Regulatory Technology (Technologie pour la conformité réglementaire)                          |

---

## LISTE DES FIGURES

---

|   |            |
|---|------------|
| - <b>Figure 1</b> : Articulation générale de ce mémoire de recherche.....   | <b>5</b>   |
| - <b>Figure 2</b> : Organigramme de la Direction Générale de la CNEP Banque.....                                      | <b>102</b> |
| - <b>Figure 3</b> : Organigramme de la Direction régionale N°200 de Tizi-Ouzou de la CNEP Banque.....                 | <b>104</b> |
| - <b>Figure 4</b> : Organigramme de Département crédit de la Direction régionale de Tizi-Ouzou de la CNEP Banque..... | <b>105</b> |
| - <b>Figure 5</b> : Organigramme de l'Agence de Tizi-Ouzou de la CNEP Banque.....                                     | <b>106</b> |
| - <b>Figure 6</b> : Illustration du groupe BPCE de NATIXIS.....   | <b>109</b> |
| - <b>Figure 7</b> : Organigramme de la Direction Générale de NATIXIS Algérie.....                                     | <b>113</b> |
| - <b>Figure 8</b> : Organigramme de l'Agence de Tizi-Ouzou N°151 de NATIXIS Algérie.....                              | <b>115</b> |
| - <b>Figure 9</b> : Organigramme du Centre d'affaire corporate de l'Agence de Tizi-Ouzou de NATIXIS Algérie..         | <b>116</b> |

---

## LISTE DES TABLEAUX

---

|  |            |
|--|------------|
| - <b>Tableau 1</b> : Comparaison entre les modèles de digitalisation à l'international. ....   | <b>69</b>  |
| - <b>Tableau 2</b> : Technologie numériques et étapes du traitement de crédit. ....  | <b>74</b>  |
| - <b>Tableau 3</b> : Récapitulatif pour illustre les apports concrets des cas de digitalisation réussis dans le monde. ....  | <b>76</b>  |
| - <b>Tableau 4</b> : Typologie des modèles de digitalisation appliquée aux crédits bancaires. ....   | <b>79</b>  |
| - <b>Tableau 5</b> : Comparaison entre la stratégie internationale et algérienne de la digitalisation des processus de crédit bancaire. ....                             | <b>82</b>  |
| - <b>Tableau 6</b> : Principaux défis de cyber-sécurité dans la digitalisation bancaire. ....  | <b>91</b>  |
| - <b>Tableau 7</b> : Comparaison du niveau de digitalisation des procédures de crédits d'investissement : CNEP Banque vs NATIXIS Algérie. ....                           | <b>144</b> |
| - <b>Tableau 8</b> : Comparaison du niveau de digitalisation des procédures de crédits d'investissement : CNEP Banque / NATIXIS Algérie vs Banques internationales. .... | <b>146</b> |

---

## SOMMAIRE

---

|  |      |
|--|------|
| Remerciements.....   | I    |
| Dédicaces.....   | II   |
| Liste des abréviations et des acronymes .....  | III  |
| Liste des figures.....   | IV   |
| Liste des tableaux.....  | V    |
| Sommaire.....  | VI   |
| Introduction Générale.....   | 1    |
| <br>   |      |
| ➤ <b>Chapitre I : Financement bancaire du cycle d’investissement en Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures</b>   |      |
| Introduction au chapitre .....   | 7    |
| Section (1) : Aspects conceptuelle sur le financement bancaire .....   | 8    |
| Section (2) : Processus de traitement des demandes de crédit d’investissement .....  | 21   |
| Section (3) : Conditions bancaires et la gestion des crédits d’investissements accordés .....  | 42   |
| Conclusion du chapitre .....   | 52   |
| <br>   |      |
| ➤ <b>Chapitre II : Digitalisation et modernisation des procédures bancaires: Enjeux, modèles et état des lieux en Algérie</b>  |      |
| Introduction au chapitre .....   | 54   |
| Section (1) : Enjeux et défis de la digitalisation dans le secteur bancaire .....  | 55   |
| Section (2) : Modèles de digitalisation du secteur bancaire .....  | 66   |
| Section (3) : État des lieux et initiatives de la digitalisation des crédits bancaires en Algérie..  | 83   |
| Conclusion du chapitre .....   | 93   |
| <br>   |      |
| ➤ <b>Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d’investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie</b> |      |
| Introduction au chapitre .....   | 95   |
| Section (1) : Présentation des organismes d’accueil et de leur organisation interne .....  | 96   |
| Section (2) : Analyse comparative du traitement d’un dossier de crédit d’investissement ...  | 118  |
| Section (3) : État des lieux et perspectives : Synthèse comparative des deux banques .....   | 143  |
| Conclusion du chapitre .....   | 150  |
| <br>   |      |
| Conclusion Générale .....  | 151  |
| Bibliographie .....  | VII  |
| Liste des annexes .....  | VIII |
| Table des matières .....   | IX   |

---

## Introduction Générale

---

Le secteur bancaire occupe une place stratégique dans le développement économique, en facilitant l'accès au financement pour les entreprises et les particuliers, et parmi les différentes formes de financement, ce trouve le crédit d'investissement, qui constitue un levier essentiel pour soutenir la croissance économique, favoriser l'essor des entreprises et encourager l'innovation. Ainsi, il permet aux entreprises de financer l'acquisition d'équipements, l'extension de leurs activités /ou encore le développement de nouveaux projets à moyen et long terme. Cependant, l'efficacité du système bancaire repose en grande partie sur la fluidité et la rapidité des processus de traitement des demandes de crédit, qui doivent être à la fois rigoureux et optimisés.

Dans de nombreux pays, les banques ont adoptées des réformes pour moderniser leurs processus et améliorer la gestion des demandes de crédit grâce aux nouvelles technologies, et la digitalisation des services bancaires représente aujourd'hui un enjeu stratégique majeur, offrant de nouvelles opportunités pour simplifier et accélérer les démarches administratives, réduire les coûts de traitement et renforcer la transparence des opérations financières. À travers des innovations, telles que : l'Intelligence Artificielle ; l'automatisation des processus ; la signature électronique /ou encore l'analyse de données en temps réel, les banques peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle, mais également offrir une meilleure expérience client.

En Algérie, le secteur bancaire reste confronté à plusieurs défis en matière de transformation numérique. Bien que certaines initiatives de digitalisation aient vu le jour, les processus de traitement des crédits d'investissement restent encore majoritairement basés sur des méthodes traditionnelles, impliquant de nombreuses procédures administratives manuelles, des délais prolongés et des interactions physiques avec les clients. Dans ce cas, cette situation peut freiner l'accès rapide au financement et limiter la capacité des banques à répondre efficacement aux besoins des entreprises.

Face à ces enjeux, l'analyse de la modernisation des processus bancaires en Algérie revêt un intérêt particulier, surtout en ce qui concerne les crédits d'investissement. Cette réflexion prend toute son importance lorsqu'on compare différentes banques, notamment une institution bancaire publique locale, comme la : CNEP Banque, et une banque à vocation internationale, comme : NATIXIS. L'étude de leurs approches respectives en matière de digitalisation permettra d'évaluer les écarts existants, les bonnes pratiques adoptées, ainsi que les perspectives d'évolution pour les banques algériennes.

## Introduction Générale

---

Ainsi, ce mémoire s'inscrit dans une démarche d'analyse comparative entre la « **CNEP Banque** » et « **NATIXIS Algérie** », visant à étudier l'impact de la digitalisation sur le traitement des demandes de crédit d'investissement. Pour cela, il sera tout d'abord essentiel de poser les bases théoriques du financement bancaire en Algérie, d'examiner les enjeux et défis de la digitalisation dans le secteur bancaire, avant d'analyser de manière concrète la situation au sein de ces deux (02) établissements financiers.

### ➤ Objet de la recherche :

Ce travail de recherche vise à analyser l'impact de la digitalisation sur les processus d'octroi et de gestion des crédits d'investissement en Algérie. L'étude s'intéresse à l'évolution des pratiques bancaires en matière de financement des entreprises et à la manière dont les nouvelles technologies peuvent améliorer l'efficacité du traitement des demandes de crédit.

À travers une comparaison entre la CNEP Banque et NATIXIS Algérie, deux (02) établissements financiers aux approches différentes en matière de digitalisation, cette recherche ambitionne de mettre en lumière les avancées, les limites et les perspectives d'amélioration des procédures bancaires algériennes.

### ➤ Intérêt du sujet :

L'intérêt de ce sujet se manifeste à plusieurs niveaux :

- **Un enjeu économique et financier :** Le crédit d'investissement est un outil fondamental pour le développement des entreprises et la croissance économique. Ainsi, une modernisation efficace des processus bancaires peut améliorer l'accès au financement et soutenir l'essor du tissu économique algérien.
- **Un défi stratégique pour les banques :** La digitalisation constitue aujourd'hui un facteur déterminant de compétitivité pour les institutions financières et comprendre son impact sur le secteur bancaire est essentiel pour anticiper les mutations.
- **Un intérêt académique :** L'analyse comparative entre deux (02) banques, l'une nationale CNEP Banque et l'autre à dimension internationale NATIXIS, permet de mieux comprendre les différences de stratégies en matière de transformation digitale et d'identifier les bonnes pratiques adaptées au marché algérien.
- **Une opportunité d'amélioration des services bancaires :** La digitalisation des processus peut réduire les délais de traitement, renforcer la gestion des risques et améliorer l'expérience client et cette étude vise donc à proposer des recommandations concrètes pour accompagner cette transition.

## Introduction Générale

---

### ➤ Problématique de la recherche :

Dans un contexte de transformation numérique mondiale, le secteur bancaire algérien reste confronté à de nombreux défis liés à la digitalisation des procédures. Dès lors, une question essentielle se pose : « **Comment la modernisation et la digitalisation des processus de traitement des demandes de crédit d'investissement, notamment au sein de la CNEP Banque et de NATIXIS Algérie, peuvent-elles optimiser les étapes internes, renforcer la fluidité des traitements et améliorer significativement l'expérience client en Algérie ?** ».

La réponse à cette question centrale suppose des réponses à d'autres questions secondaires suivantes :

- **Question 1** : Comment la digitalisation impacte-t-elle la rapidité de traitement des dossiers de crédit d'investissement ?
- **Question 2** : Quelles différences observe-t-on entre la banque publique : CNEP Banque, et la banque à capitaux étrangers : NATIXIS Algérie, en matière de digitalisation du processus d'octroi de crédit ?
- **Question 3** : Quelles sont les stratégies et les bonnes pratiques, que les banques algériennes peuvent mettre en place pour accélérer la modernisation ?

### ➤ Hypothèses de la recherche :

Cette recherche s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : Plus le degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissement est élevé, plus les banques réduisent leurs délais et leurs coûts de traitement.
- **Hypothèse 2** : NATIXIS Algérie, grâce à l'utilisation d'une plateforme numérique intégrée et à une gouvernance plus centralisée, offre un processus de traitement des crédits d'investissement plus digitalisé, structuré et rapide que la CNEP Banque, dont les procédures restent encore fortement dépendantes des supports papier et de validations hiérarchiques manuelles.
- **Hypothèse 3** : La modernisation des banques algériennes peut être accélérée, par l'adoption des technologies de pointes déployées dans les pays développés.

### ➤ Méthodologie de la recherche :

Pour répondre à cette problématique, ce mémoire adopte une approche méthodologique mixte, combinant :

## Introduction Générale

---

- **Une analyse documentaire :** Fondée sur l'étude de travaux académiques, de rapports bancaires et d'articles spécialisés sur la digitalisation du secteur financier.
- **Une étude comparative :** Visant à analyser les procédures de traitement des demandes de crédit d'investissement au sein de la CNEP Banque et de NATIXIS Algérie, en identifiant leurs similitudes et différences en matière de digitalisation.
- **Des entretiens avec des chargé de traitement des dossiers de crédit d'investissement :** Afin d'obtenir des retours d'expérience et des éclairages sur les défis et opportunités liés à la digitalisation.
- **L'analyse de dossiers de crédit traités dans ces deux établissements :** Afin d'évaluer le degré de digitalisation de leurs processus.

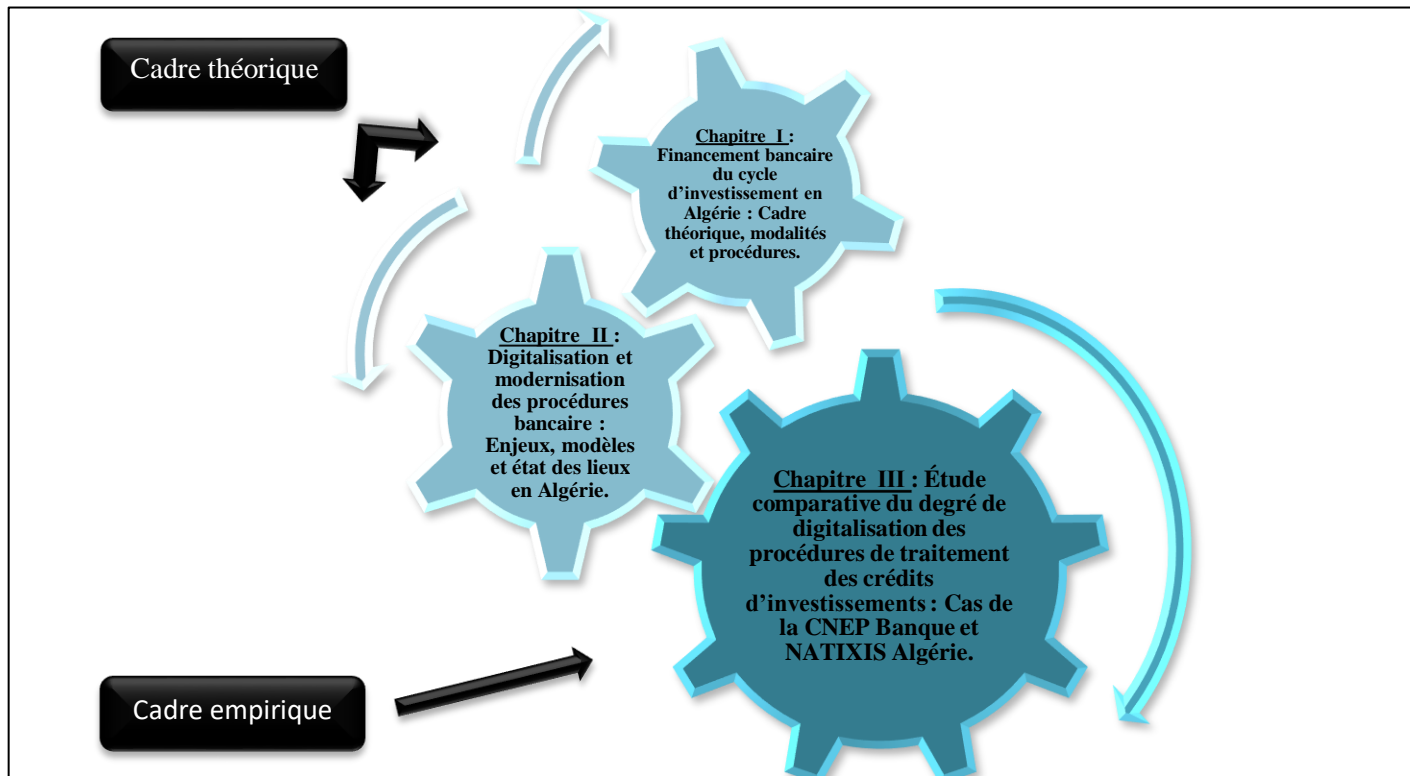
### ➤ Structure du travail :

Ce mémoire est structuré en trois (03) chapitres complémentaires, permettant d'aborder le sujet à la fois sous un angle théorique et empirique:

- **Chapitre I :** Ce premier chapitre propose un cadre théorique, sur le financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie. Il met en lumière les concepts fondamentaux liés aux banques, aux crédits bancaires et aux modalités d'octroi des financements aux entreprises. Il s'intéresse également aux conditions bancaires, aux critères d'évaluation des demandes de crédit, ainsi qu'aux défis liés à leur gestion.
- **Chapitre II :** Le deuxième chapitre est consacré à la digitalisation et modernisation des procédures bancaires. Il analyse les enjeux et défis liés à la modernisation des banques, en mettant en avant les modèles internationaux de digitalisation et leur application dans le contexte algérien. Ce chapitre permettra d'évaluer dans quelle mesure les initiatives numériques peuvent transformer les pratiques bancaires et améliorer les processus de financement.
- **Chapitre III :** Le troisième chapitre, à caractère empirique, porte sur une étude comparative entre la CNEP Banque et NATIXIS Algérie. À travers l'examen des procédures de traitement des demandes de crédit d'investissement dans ces deux établissements, il vise à identifier les points de convergence et de divergence en matière de digitalisation. Une analyse des dossiers de crédit traités permettra d'évaluer l'impact des solutions numériques sur la rapidité et l'efficacité des décisions de financement. Enfin, une synthèse comparative sera réalisée pour proposer des perspectives d'amélioration adaptées au contexte bancaire algérien.

En conclusion, ce mémoire vise à apporter des éléments de réflexion sur les opportunités et limites de la digitalisation bancaire en Algérie, tout en mettant en lumière des pistes d'amélioration pour optimiser le traitement des crédits d'investissement et rester compétitive dans un monde en pleine mutation technologique.

➤ Articulation du travail :



- Source : Élaboration personnelle, à partir du plan de travail.

- Figure 1 : Articulation générale de ce mémoire de recherche.

---

# **Chapitre I :**

**Financement bancaire du cycle d'investissement  
en Algérie : Cadre théorique, modalités et  
procédures**

---

### ➤ Introduction au chapitre :

Le financement bancaire joue un rôle fondamental dans le développement économique, en particulier dans des économies où l'accès aux financements alternatifs demeure limité. En Algérie, les banques constituent les principaux acteurs du financement des investissements, mobilisant l'épargne pour la transformer en crédits. Ce rôle d'intermédiation financière est crucial pour le soutien des entreprises et le dynamisme du tissu entrepreneurial, malgré les défis liés aux risques de crédit et à la complexité des procédures.

Ce premier chapitre, vise à explorer le cadre théorique du financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie, en s'appuyant sur trois (03) axes majeurs. Tout d'abord, une analyse des fondements conceptuels permet de comprendre la place des banques dans l'économie, les différentes formes de crédit bancaire et les spécificités du crédit d'investissement, tout en mettant en évidence les risques inhérents à ces opérations. Ensuite, le processus de traitement des demandes de crédit d'investissement est examiné à travers les critères et modalités d'évaluation des projets, ainsi que les étapes de décision. Cette analyse permet de souligner les contraintes qui pèsent sur les procédures de financement, notamment la lenteur des démarches et les exigences strictes en matière de garanties et de rentabilité. Enfin, l'étude des conditions de gestion des crédits accordés met en lumière les modalités de suivi des financements, les mesures de soutien aux emprunteurs en difficulté ainsi que les limites des méthodes traditionnelles de traitement des demandes de crédit.

L'objectif de cette analyse est de poser les bases nécessaires pour comprendre les défis et perspectives du secteur bancaire en Algérie, notamment face aux exigences croissantes en matière de modernisation et d'optimisation des procédures. En effet, la digitalisation apparaît comme une solution incontournable pour améliorer la rapidité, la transparence et l'efficacité du traitement des crédits d'investissement. Ainsi, ce cadre conceptuel servira de fondement à l'étude empirique qui suivra.

## **1 Section (1) : Aspects conceptuels sur le financement bancaire**

### **➤ Introduction :**

Le financement bancaire constitue l'un des piliers fondamentaux du développement économique moderne. Il permet aux entreprises, aux ménages et aux États d'accéder aux ressources financières nécessaires à leurs investissements et à leur croissance. Dans un contexte économique mondialisé, marqué par l'évolution rapide des technologies et des exigences réglementaires accrues, le rôle des banques dans le financement de l'investissement devient plus que jamais central.

En Algérie, le financement bancaire est un levier essentiel pour stimuler le développement économique et diversifier les sources de croissance et avec un secteur bancaire largement dominé par des institutions publiques, l'accès au crédit, notamment pour le financement des investissements, demeure un enjeu stratégique pour les entreprises. La modernisation du système bancaire, notamment à travers la digitalisation, constitue un défi majeur pour améliorer l'efficacité des processus de financement et accroître l'inclusion financière.

Cette section se propose d'explorer les concepts fondamentaux du financement bancaire. Elle s'articulera autour de la définition et du rôle des banques dans l'économie, des principales formes de crédit bancaire, des spécificités du crédit d'investissement ainsi que des risques qui lui sont associés. Cette analyse permettra de poser les bases nécessaires à la compréhension des mécanismes de financement en Algérie et des défis actuels auxquels le secteur bancaire est confronté.

### **1.1 Définition et rôle des banques dans l'économie :**

Les banques, en tant qu'institutions financières centrales, revêtent une importance stratégique dans l'architecture économique contemporaine. Pour mieux comprendre l'influence des banques sur cette économie, il convient d'abord de revenir sur leur définition. Cette clarification conceptuelle permet de cerner la nature institutionnelle des banques, leurs fonctions essentielles, ainsi que leur positionnement au sein du système financier moderne.

#### **1.1.1 La définition des banques :**

Une banque est une institution financière dont la mission principale est de collecter les dépôts des agents économiques disposant d'excédents de liquidités et de les redistribuer sous forme de crédits aux agents en besoin de financement. Elle joue ainsi un rôle fondamental dans le circuit économique en facilitant la circulation des capitaux et en assurant l'intermédiation financière entre épargnants et emprunteurs.

## Chapitre I : Financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures

---

Selon la Banque des Règlements Internationaux (2018) : « *Une banque est une entité qui reçoit des dépôts du public, accorde des crédits et fournit des services de paiement.* »<sup>1</sup>. Elle agit donc, sous la régulation des autorités monétaires afin d'assurer la stabilité financière et d'éviter les risques systémiques.

D'après Mishkin (2019) : « *Une banque est une institution qui accepte des dépôts et accorde des prêts. Elle agit comme intermédiaire entre les épargnants et les emprunteurs, facilitant ainsi l'accès aux capitaux et contribuant à la croissance économique.* »<sup>2</sup>

### 1.1.2 Le rôle des banques dans l'économie :

Les banques jouent un rôle déterminant dans le fonctionnement de l'économie à travers plusieurs missions essentielles :

#### 1.1.2.1 L'intermédiation financière :

Les banques mettent en relation les agents à capacité de financement « ménages, entreprises, institutions », avec ceux en besoin de financement « entreprises, administrations publiques, particuliers », et c'est cette fonction qui leur permet d'optimiser l'utilisation des ressources financières disponibles.<sup>3</sup>

#### 1.1.2.2 La création monétaire :

Grâce au mécanisme de transformation des dépôts en crédits, les banques participent activement à la création monétaire. Elles génèrent de la **monnaie scripturale**\* en octroyant des prêts, ce qui contribue à alimenter la dynamique économique.<sup>2</sup>

#### 1.1.2.3 La sécurisation des transactions :

Les banques fournissent des moyens de paiement fiables et sécurisés, telles que : les chèques ; les cartes bancaires ; les virements ; etc. facilitant ainsi les échanges économiques et la fluidité des transactions.

---

<sup>1</sup> : Banque des Règlements Internationaux. (2018). *Régulation bancaire et stabilité financière*. Banque des Règlements Internationaux. [https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2018\\_fr.pdf](https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2018_fr.pdf)

<sup>2</sup> : Mishkin, F. S. (2019). *L'économie de la monnaie, de la banque et des marchés financiers* (12e éd.). Paris, France : Pearson.

<sup>3</sup> : Freixas, X., & Rochet, J.-C. (2008). *Microéconomie bancaire* (2e éd.). Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.

\* : **Monnaie scripturale** : contrairement à la monnaie fiduciaire, composée de pièces et de billets, la monnaie scripturale est immatérielle, telles que : les chèques, virement, lettre de change, carte bancaire et autre support numérique.

## Chapitre I : Financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures

---

### 1.1.2.4 Le financement de l'investissement et du développement économique :

En octroyant des crédits aux entreprises et aux ménages, les banques financent les projets d'investissement, stimulant ainsi la croissance économique et la création d'emplois.

### 1.1.2.5 La gestion des risques :

Les banques évaluent et répartissent les risques liés aux crédits en diversifiant leurs portefeuilles et en mettant en place des mécanismes de couverture contre les défauts de paiement<sup>4</sup>.

### 1.1.2.6 La régulation et la stabilité financière :

Les banques participent à la mise en œuvre des politiques monétaires et financières des autorités de régulation, notamment en ajustant les taux d'intérêt et en respectant les normes prudentielles.<sup>5</sup>

### 1.1.3 L'importance des banques en Algérie :

Le secteur bancaire algérien, dominé par des banques publiques, joue un rôle stratégique dans le financement de l'économie et la Banque d'Algérie, en tant qu'autorité monétaire, veille à la régulation du secteur et à la mise en œuvre des politiques économiques et financières et les banques algériennes d'une manière générale sont les principaux acteurs du financement des investissements, en particulier pour les petites et moyennes entreprises « PME » qui rencontrent souvent des difficultés d'accès aux financements alternatifs comme le marché boursier<sup>6</sup>.

Toutefois, plusieurs défis **subsistent\***, notamment la nécessité d'améliorer l'efficacité des processus de crédit, d'accroître l'inclusion financière et de renforcer l'adoption des nouvelles technologies pour moderniser les services bancaires.

En conclusion, les banques sont des acteurs clés du développement économique. Elles assurent la circulation des capitaux, favorisent l'investissement et participent activement à la stabilité financière. En Algérie, leur modernisation et leur digitalisation sont des enjeux majeurs pour améliorer l'accès au financement et soutenir la croissance économique.

---

<sup>4</sup> : Allen, F., & Gale, D. (2000). *Comparaison des systèmes financiers*. Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.

<sup>5</sup> : **Bâle III**. (2017). *Cadre réglementaire international pour les banques*. Banque des Règlements Internationaux. <https://www.bis.org>

<sup>6</sup> : **Banque d'Algérie**. (2021). *Rapport annuel sur la situation monétaire et financière*. Banque d'Algérie. <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2022/12/Rapport-dactivite-Banque-dAlgerie-Annee-2021-VF.pdf>

\* : **Subsistent** : signifie continuer d'exister /ou persister malgré certaines difficultés.

## **1.2 Le crédit bancaire : Aspects conceptuels et typologie**

Le crédit bancaire constitue un levier central dans l'activité des établissements financiers, en particulier dans le cadre du financement de l'économie réelle. Pour en comprendre les enjeux, il est essentiel d'en préciser d'abord la définition, avant d'en explorer les principes fondamentaux qui régissent son octroi, sa gestion et son contrôle. Ces éléments constituent le socle de toute analyse approfondie du fonctionnement du système bancaire et de son rôle dans la distribution du crédit.

### **1.2.1 La définition du crédit bancaire :**

Le crédit bancaire peut être défini comme une opération par laquelle une institution financière met à la disposition d'un emprunteur une somme d'argent, moyennant un engagement de remboursement avec intérêts et selon des modalités convenues.

Selon Mishkin (2019) : « *Le crédit bancaire est un mécanisme fondamental qui permet de transférer des ressources financières des épargnants vers les emprunteurs, facilitant ainsi l'investissement et la croissance économique.* »<sup>7</sup>

De son côté, la Banque de France (2022), précise que : « *Le crédit est une opération par laquelle une banque ou un établissement financier met des fonds à disposition d'un emprunteur qui s'engage à les rembourser selon les conditions convenues, incluant souvent le paiement d'intérêts.* »<sup>8</sup>

En Algérie, la loi monétaire et bancaire N° 10-04, du 26 août 2010 définit le crédit comme : « *Toute opération par laquelle une banque met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'un emprunteur en contrepartie d'un engagement ferme de remboursement.* »<sup>9</sup>

Ces définitions montrent que le crédit bancaire repose sur un principe d'intermédiation financière, dans lequel la banque agit comme un acteur central de la redistribution des liquidités.

### **1.2.2 Les principes fondamentaux du crédit bancaire :**

Le crédit bancaire repose sur plusieurs principes essentiels qui garantissent son bon fonctionnement et sa viabilité :

---

<sup>7</sup> : Mishkin, F. S. (2019). *L'économie de la monnaie, de la banque et des marchés financiers* (12e éd.). Paris, France : Pearson.

<sup>8</sup> : Banque de France. (2022). *Le rôle des banques et le financement de l'économie*. Paris : Banque de France. <https://www.banque-france.fr>

<sup>9</sup> : Assemblée populaire nationale. (2010). *Ordonnance n°10-04 du 26 août 2010 modifiant et complétant la loi n°03-11 relative à la monnaie et au crédit*. Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire, n°46.

**1.2.2.1 La solvabilité de l'emprunteur :**

Avant d'octroyer un crédit, la banque évalue la capacité de remboursement du demandeur en analysant ses revenus, ses actifs et son historique financier.

**1.2.2.2 La garantie et la couverture du risque :**

La banque peut exiger des garanties, comme : les hypothèques ; les cautionnements ; etc, dans le but de sécuriser le remboursement du prêt.

**1.2.2.3 Le coût du crédit : Taux d'intérêt**

L'octroi d'un crédit s'accompagne d'un taux d'intérêt, qui reflète le coût du financement pour l'emprunteur et la rémunération du prêteur.

**1.2.2.4 Le suivi et le contrôle des crédits :**

Les banques assurent un suivi des prêts accordés afin d'anticiper d'éventuelles difficultés de remboursement et de minimiser le risque de défaut.

**1.2.2.5 L'adéquation entre le crédit et son usage :**

Le choix du type de crédit dépend de la nature du projet financé, telles que : l'investissement ; la consommation ; le besoins de trésorerie ; etc.

Ces principes permettent aux banques d'optimiser la gestion des risques et de garantir la pérennité de leurs activités de financement.

**1.2.3 Les typologies des crédits bancaires :**

Les crédits bancaires se déclinent en plusieurs catégories en fonction de leur durée, de leur objet et des garanties associées. On distingue principalement :

**1.2.3.1 Les crédits selon leur durée :**

- **Crédit à court terme « -1 an » :** destiné principalement au financement de la trésorerie des entreprises /ou des besoins immédiats des particuliers, comme : les découverts ; les avances de fonds.
- **Crédit à moyen terme « de 1 à 5 ans » :** il finance des équipements ou des investissements nécessitant un remboursement progressif, comme : l'achat d'un matériel pour une entreprise.

## Chapitre I : Financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures

---

- **Crédit à long terme « + de 5 ans »** : utilisé pour financer des projets d'investissement d'envergure, comme : l'achat de biens immobiliers /ou d'équipements industriels.

### 1.2.3.2 Les crédits selon leur objet :

- **Crédit à la consommation** : accordé aux particuliers pour l'achat de biens de consommation, comme : l'automobiles ; l'électroménager.
- **Crédit immobilier** : destiné à l'achat, la construction /ou la rénovation d'un bien immobilier et il est souvent garanti par une Hypothèque.
- **Crédit d'investissement** : financement à long terme destiné aux entreprises pour financer leur développement, comme : l'achat des équipements ; la construction d'usines ; etc.
- **Crédit de trésorerie** : permet aux entreprises de couvrir des besoins de financement ponctuels liés à leur cycle d'exploitation.
- **Crédit documentaire** : principalement utilisé dans le commerce international, il garantit le paiement d'une transaction commerciale sur présentation de documents conformes.

### 1.2.3.3 Les crédits selon leur mode d'octroi :

- **Crédit amortissable** : le remboursement s'effectue par échéances constantes « capital + intérêts ».
- **Crédit in fine** : l'emprunteur ne rembourse que les intérêts durant la période du prêt et paie le capital en une seule fois à l'échéance.
- **Crédit revolving « renouvelable »** : une réserve de crédit utilisable à tout moment par l'emprunteur, qui ne paie des intérêts que sur la somme effectivement utilisée.

### 1.2.4 Focus sur le crédit bancaire en Algérie :

Le secteur bancaire algérien accorde une place prépondérante aux crédits d'investissement et de trésorerie, particulièrement pour les entreprises publiques et les PME. Toutefois, l'accès au crédit reste contraint par des procédures lourdes et un manque de digitalisation des services bancaires.

Selon un rapport de la Banque d'Algérie (2023) : « *Les crédits à moyen et long terme représentent plus de 70 % des financements octroyés, tandis que les crédits à la* »

*consommation restent limités en raison des régulations strictes imposées par les autorités monétaires. »<sup>10</sup>*

L'amélioration des procédures et l'intégration des technologies numériques constituent un enjeu majeur pour moderniser le crédit bancaire en Algérie et élargir l'accès au financement.

### 1.3 Les spécificités du crédit d'investissement :

Le crédit d'investissement constitue un levier fondamental pour le développement des entreprises et la croissance économique. Contrairement aux crédits de trésorerie ou à la consommation, qui sont principalement destinés à financer des besoins à court terme, le crédit d'investissement a pour objectif le financement d'actifs productifs à moyen et long terme. Il permet aux entreprises de moderniser leurs équipements, d'agrandir leurs infrastructures ou de développer de nouvelles capacités de production.

#### 1.3.1 La définition et les caractéristiques du crédit d'investissement :

Le crédit d'investissement est un financement bancaire accordé à une entreprise ou à une institution publique pour financer des projets de développement à moyen et long terme.

##### 1.3.1.1 La définition du crédit d'investissement :

Selon Mishkin (2019) : « *Le crédit d'investissement est un instrument de financement bancaire qui permet aux entreprises d'acquérir des actifs fixes et d'améliorer leur productivité en répartissant le coût de l'investissement sur plusieurs années.* »<sup>11</sup>

La Banque de France, quant à elle définit le crédit d'investissement comme : « *Un prêt bancaire destiné à financer l'acquisition d'actifs durables nécessaires au développement de l'activité économique d'une entreprise.* »<sup>12</sup>

En Algérie, la loi monétaire et bancaire N° 10-04, de 2010 considère le crédit d'investissement comme : « *Une opération bancaire à long terme visant à financer des actifs productifs pour une entreprise ou un organisme public.* »<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> : Banque d'Algérie. (2023). *Règlement relatif aux conditions d'octroi de crédit*. Banque d'Algérie Publications. <https://www.bank-of-algeria.dz>

<sup>11</sup> : Mishkin, F. S. (2019). *L'économie de la monnaie, de la banque et des marchés financiers* (12e éd.). Paris, France : Pearson.

<sup>12</sup> : Banque de France. (2022). *Le rôle du crédit bancaire dans le financement de l'investissement*. Paris : Banque de France. <https://www.banque-france.fr>

<sup>13</sup> : Banque d'Algérie. (2023). *Rapport annuel sur le financement bancaire en Algérie*. Alger : Banque d'Algérie. <https://www.bank-of-algeria.dz>

**1.3.1.2 Les caractéristiques du crédit d'investissement :**

Le crédit d'investissement se distingue par plusieurs spécificités :

- **Durée moyenne ou longue** : contrairement aux crédits de trésorerie « Court Terme », il est généralement accordé pour une période **de 5 à 20 ans**, en fonction du type d'investissement.
- **Montants élevés** : il s'agit de financements conséquents, destinés à l'achat de matériel, d'équipements, de biens immobiliers ou de nouvelles technologies.
- **Remboursement progressif** : le remboursement s'effectue en plusieurs échéances « mensuelles, trimestrielles /ou annuelles », souvent après une période de différé « période durant laquelle l'entreprise ne rembourse que les intérêts ».
- **Garantie exigée** : les banques demandent généralement des garanties réelles, comme : les hypothèques ; les nantissements et les cautionnements, pour sécuriser le financement.
- **Risque élevé** : en raison de la longue durée du prêt, le crédit d'investissement expose les banques à des risques liés à la solvabilité des emprunteurs et aux fluctuations économiques.

**1.3.2 Les modalités d'octroi du crédit d'investissement :**

L'octroi d'un crédit d'investissement repose sur plusieurs critères d'analyse et suit des procédures spécifiques.

**1.3.2.1 Les critères d'éligibilité :**

Avant d'accorder un crédit d'investissement, la banque évalue plusieurs paramètres :

- **La rentabilité du projet** : l'entreprise doit démontrer que l'investissement générera des revenus suffisants pour couvrir le remboursement du prêt.
- **La capacité de remboursement** : analyse des flux de trésorerie et des états financiers de l'emprunteur.
- **Les garanties offertes** : les banques exigent souvent des garanties pour limiter leur exposition au risque.
- **Le secteur d'activité** : certains secteurs sont plus favorisés en matière de financement bancaire, telles que : l'industrie ; l'agriculture et l'énergie et cela en raison de leur contribution au développement économique.
- **L'apport personnel** : l'entreprise doit généralement financer une partie du projet avec des fonds propres pour rassurer la banque sur son engagement.

### **1.3.2.2 Le processus d'octroi :**

L'octroi du crédit d'investissement suit plusieurs étapes :

- **Dépôt du dossier de demande** : l'entreprise soumet un dossier comprenant une étude de faisabilité du projet, ses états financiers et les garanties proposées.
- **Analyse du risque bancaire** : la banque réalise une analyse du risque en examinant la viabilité du projet et la solvabilité de l'emprunteur.
- **Accord de financement et contractualisation** : en cas d'acceptation, un contrat de prêt est signé, précisant les conditions du crédit « taux d'intérêt, échéancier, garanties ».
- **Déblocage des fonds** : les fonds sont débloqués en une /ou plusieurs tranches en fonction de l'avancement du projet.
- **Suivi du remboursement** : la banque assure un suivi régulier pour évaluer la performance de l'entreprise et s'assurer du respect des échéances.

### **1.3.3 Les sources de financement du crédit d'investissement :**

Le crédit d'investissement peut être financé à partir de plusieurs sources :

#### **1.3.3.1 Le financement bancaire classique :**

Les banques commerciales algériennes, telles que : la CNEP Banque, BEA, CPA, NATIXIS Algérie, sont les principaux acteurs du financement des investissements. Elles proposent des crédits à moyen et long terme avec des conditions adaptées aux besoins des entreprises.

#### **1.3.3.2 Le financement par institutions publiques :**

L'État algérien, via des organismes, comme : la Caisse Nationale d'Équipement pour le Développement « CNED » /ou le Fonds National d'Investissement « FNI », soutient le financement des investissements stratégiques.

#### **1.3.3.3 Le financement participatif et le leasing :**

- **Crédit-bail « leasing »** : permet aux entreprises d'acquérir des équipements en location avec option d'achat.
- **Financement participatif « Crowdfunding, Sukuk islamiques »** : émergent progressivement en Algérie comme des alternatives aux financements bancaires traditionnels.

**1.3.4 Les contraintes et les défis du crédit d'investissement en Algérie :**

**1.3.4.1 Les procédures administratives complexes :**

L'obtention d'un crédit d'investissement en Algérie reste un processus long et complexe, marqué par une bureaucratie excessive et des délais prolongés.

**1.3.4.2 Le manque d'accessibilité pour les PME :**

Les Petites et Moyennes Entreprises « PME » rencontrent souvent des difficultés d'accès au crédit en raison de l'exigence élevée en garanties et du manque de fonds propres.

**1.3.4.3 La rigidité des conditions de financement :**

Les banques imposent des conditions strictes en matière d'apport personnel et de garanties, limitant ainsi l'accès au financement pour de nombreux entrepreneurs.

**1.3.4.4 L'insuffisance de la digitalisation :**

Le processus d'octroi des crédits reste encore largement manuel, ce qui ralentit le traitement des demandes et réduit l'efficacité du système bancaire.

**1.3.4.5 Les risques macroéconomiques :**

L'instabilité économique, la fluctuation des prix du pétrole et les tensions sur la liquidité bancaire influencent directement la capacité des banques à financer l'investissement.

**1.4 Les risques liés au crédit bancaire :**

Le crédit bancaire est une activité essentielle au bon fonctionnement de l'économie, car il permet aux entreprises, aux ménages et aux institutions publiques d'obtenir les fonds nécessaires pour financer leurs projets. Cependant, cette activité expose les banques à divers risques financiers et non financiers, qui peuvent impacter leur rentabilité et la stabilité du système bancaire dans son ensemble.

Les risques liés au crédit bancaire sont d'autant plus importants dans un contexte économique incertain, marqué par la fluctuation des taux d'intérêt, les crises financières et les difficultés de remboursement des emprunteurs. En Algérie, ces risques sont accentués par des défis structurels tels que la dépendance aux hydrocarbures, la faible diversification économique et le manque de digitalisation des services bancaires.

### **1.4.1 Les principaux risques liés au crédit bancaire :**

Le crédit bancaire expose les banques à plusieurs types de risques, dont les plus importants sont :

#### **1.4.1.1 Le risque de crédit : Risque de contrepartie**

Le risque de crédit est le risque qu'un emprunteur ne puisse pas rembourser son prêt, en totalité ou en partie, selon les conditions convenues. Il s'agit du risque le plus fréquent et le plus préoccupant pour les banques.

Selon Bâle II (2004), le risque de crédit est défini comme : « *Le risque de perte résultant du défaut d'un emprunteur ou d'un contrepartie sur un engagement financier.* »<sup>14</sup>

Ce risque peut découler de plusieurs facteurs :

- Le défaut de paiement dû à des difficultés financières de l'emprunteur,
- La détérioration de la solvabilité d'une entreprise /ou d'un ménage,
- La fluctuation économique impactant les revenus des emprunteurs, comme : la crise économique, une hausse du chômage,
- La mauvaise évaluation du dossier de crédit par la banque.

En Algérie, le taux de créances douteuses reste élevé en raison du manque de transparence financière des entreprises et de la faiblesse des mécanismes de recouvrement.

✚ **Exemple** : Une PME algérienne contracte un prêt pour investir dans de nouveaux équipements, mais connaît des difficultés économiques et ne peut plus rembourser ses échéances. Dans ce cas, la banque subit une perte sur ce crédit non remboursé.

#### **1.4.1.2 Le risque de taux d'intérêt :**

Le risque de taux d'intérêt est le risque lié à une variation des taux d'intérêt qui peut affecter la rentabilité des banques et la capacité de remboursement des emprunteurs. Les banques prêtent souvent à taux fixe /ou variable :

- Si les taux augmentent : les emprunteurs à taux variable peuvent avoir du mal à rembourser leurs échéances.
- Si les taux baissent : les banques peuvent perdre en rentabilité sur les prêts à taux fixe.

✚ **Exemple** : En Algérie, si la Banque d'Algérie décide d'augmenter son taux directeur, les banques commerciales doivent ajuster leurs taux de crédit, ce qui peut réduire la demande de prêts et augmenter le risque de défaut des emprunteurs.

---

<sup>14</sup> : **Bâle II.** (2004). *Accord de Bâle sur le contrôle bancaire.* Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. <https://www.bis.org>

#### **1.4.1.3 Le risque de liquidité :**

Le risque de liquidité correspond à l'incapacité d'une banque à faire face à ses obligations de paiement en raison d'un manque de liquidités disponibles.

Une banque doit maintenir un équilibre entre ses dépôts « ressources » et ses crédits accordés « emplois ». Dans ce cas, si trop d'emprunteurs demandent des retraits en même temps /ou si la banque accorde trop de crédits sans disposer de ressources suffisantes, elle peut être confrontée à une crise de liquidité.

✚ **Exemple** : Lors de la crise bancaire de 2008, plusieurs banques internationales ont connu des crises de liquidité, incapables de refinancer leurs prêts sur le marché interbancaire.

#### **1.4.1.4 Le risque opérationnel :**

Le risque opérationnel désigne les pertes potentielles dues à des erreurs humaines, des fraudes, des défaillances technologiques ou des cybers attaques.

Avec la digitalisation croissante du secteur bancaire, ce risque prend une ampleur particulière, notamment en Algérie où le secteur bancaire est encore en transition vers des services numériques sécurisés.

✚ **Exemple** : Une banque algérienne subit une cyber attaque qui compromet les données de ses clients et entraîne des pertes financières importantes.

#### **1.4.1.5 Le risque systémique :**

Le risque systémique est le risque qu'une défaillance bancaire se propage à l'ensemble du système financier, entraînant une crise économique généralisée.

En Algérie, la forte concentration du secteur bancaire autour de banques publiques crée un risque systémique en cas de faillite d'une institution majeure.

✚ **Exemple** : Si une grande banque publique algérienne rencontre des difficultés financières et doit être renflouée par l'État, cela peut impacter la confiance des investisseurs et des déposants.

### **1.4.2 La gestion et l'atténuation des risques bancaires :**

Face aux risques liés au crédit bancaire, plusieurs mécanismes de gestion sont mis en place pour limiter leur impact.

**1.4.2.1 L'analyse du risque de crédit :**

Les banques évaluent rigoureusement la solvabilité des emprunteurs avant d'accorder un crédit. Cela inclut :

- L'analyse des états financiers et du business plan.
- La vérification des antécédents de crédit : historique de remboursement.
- L'exigence de garanties solides : hypothèques, cautions.

**1.4.2.2 La diversification du portefeuille de crédits :**

Pour réduire le risque de concentration, les banques diversifient leurs crédits en :

- Finançant plusieurs secteurs économiques.
- Évitant une exposition excessive à un seul type d'emprunteur.

**1.4.2.3 L'application des normes prudentielles : Bâle III**

Les banques doivent respecter des normes internationales pour assurer leur solidité financière, à savoir :

- Le ratio de solvabilité : fonds propres suffisants pour couvrir les risques.
- Le ratio de liquidité : capacité à faire face aux sorties de fonds.

**1.4.2.4 L'utilisation d'outils technologiques :**

- Le Big-Data et l'Intelligence Artificielle « IA » : pour mieux évaluer les risques de crédit.
- La Block-Chain et la cyber-sécurité : pour réduire le risque opérationnel.

## **2 Section (2) : Processus de traitement des demandes de crédit d'investissement**

### **➤ Introduction :**

Le financement des investissements constitue un enjeu central pour le développement économique et son accessibilité repose en grande partie sur l'octroi de crédits bancaires. Afin de garantir la viabilité et la rentabilité des projets financés, les banques mettent en place un processus structuré d'évaluation et de traitement des demandes de crédit d'investissement qui repose sur des critères d'analyse rigoureux qui prennent en compte la solidité financière de l'emprunteur, la rentabilité du projet ainsi que les garanties offertes.

En Algérie, le secteur bancaire joue un rôle prépondérant dans l'accompagnement des entreprises à travers le financement de leurs investissements. Toutefois, pour limiter les risques liés aux défauts de remboursement, les établissements financiers appliquent des procédures strictes qui impliquent plusieurs acteurs internes et externes, ainsi que des mécanismes de couverture du risque.

Cette section vise ainsi à analyser en détail le processus de traitement des demandes de crédit d'investissement. Dans un premier temps, nous examinerons les critères et modalités d'évaluation des projets d'investissement. Ensuite, nous présenterons les différentes étapes du traitement des demandes de financement. Enfin, nous étudierons les mécanismes de couverture du risque de crédit, qui permettent aux banques de sécuriser leurs opérations de financement.

### **2.1 Les critères et modalités d'évaluation des projets d'investissement :**

L'évaluation des projets d'investissement est une étape déterminante dans le processus d'octroi d'un crédit bancaire. Puisque, les banques doivent s'assurer de la viabilité et de la rentabilité du projet avant d'engager leurs ressources financières. Cette évaluation repose sur une analyse rigoureuse, combinant des critères financiers, économiques, stratégiques et techniques, qui permet aux établissements bancaires de minimiser les risques de défaut et d'optimiser la rentabilité de leurs portefeuilles de crédits.

#### **2.1.1 La définition et l'importance de l'évaluation des projets :**

L'octroi d'un crédit d'investissement repose sur une évaluation minutieuse du projet à financer. Selon Levasseur (2018), l'évaluation des projets d'investissement consiste à : *« Analyser la faisabilité financière, économique et technique d'un projet avant d'accorder un financement, afin de maximiser sa rentabilité et réduire le risque de défaut. »*<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> : Levasseur, M. (2018). *Finance d'entreprise et gestion bancaire*. Paris, France : Dunod.

## Chapitre I : Financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures

---

Les banques doivent donc s'assurer que le projet est viable et que l'emprunteur dispose des capacités financières pour honorer ses engagements. Dans ce cas, une mauvaise évaluation peut entraîner un taux de créances douteuses élevé, fragilisant ainsi l'institution financière.

### 2.1.2 Les critères d'évaluation des projets d'investissement :

Les banques adoptent une approche multidimensionnelle pour évaluer un projet d'investissement, en s'appuyant sur des critères spécifiques, telles que :

#### 2.1.2.1 La viabilité économique et stratégique :

Un projet d'investissement doit être cohérent avec les besoins du marché et les tendances économiques. La banque analyse ainsi :

- **L'opportunité du projet :** le projet répond-il à une demande réelle sur le marché ?
- **L'environnement concurrentiel :** quelles sont les forces et faiblesses du secteur d'activité ?
- **Les perspectives de croissance :** le projet peut-il générer un avantage concurrentiel durable ?
- **La compatibilité avec les stratégies nationales :** en Algérie, certains projets alignés avec les politiques publiques de diversification économique peuvent bénéficier d'un soutien financier plus favorable.

#### 2.1.2.2 La solidité financière et la rentabilité :

L'analyse financière est un pilier central de l'évaluation d'un projet d'investissement. Les banques s'appuient sur plusieurs indicateurs financiers :

- **Le besoin en fonds propres « FP » :** quel est l'apport initial de l'investisseur ?
- **Le ratio d'endettement :** l'entreprise dispose-t-elle d'une capacité d'endettement suffisante ?
- **Le retour sur investissement « ROI » :** le projet est-il suffisamment rentable pour garantir un remboursement des échéances du crédit ?
- **Le seuil de rentabilité :** à partir de quel niveau de chiffre d'affaires l'entreprise commence-t-elle à générer du profit ?
- **Le cash-flow prévisionnel :** permet-il d'assurer la couverture des échéances de remboursement ?

### **2.1.2.3 La capacité de remboursement et des garanties :**

Les banques doivent s'assurer que l'entreprise emprunteuse est en mesure d'honorer ses engagements financiers. Cela implique une analyse des :

- **Flux de trésorerie** : l'entreprise génère-t-elle suffisamment de liquidités ?
- **Garanties offertes** : hypothèques, nantissements, cautions personnelle, etc.
- **Solvabilité du porteur de projet** : quel est son historique bancaire et son niveau de risque ?

En Algérie, les banques exigent souvent des garanties importantes, ce qui peut constituer un frein à l'accès au financement pour certaines PME et Startups.

### **2.1.3 Les modalités d'évaluation des projets d'investissement :**

L'évaluation d'un projet d'investissement repose sur des méthodes quantitatives et qualitatives.

#### **2.1.3.1 Les méthodes d'analyse financière :**

Les banques utilisent des outils financiers pour mesurer la rentabilité et la viabilité du projet, parmi lesquels :

- **La Valeur Actuelle Nette « VAN »** : elle mesure la rentabilité d'un projet en actualisant les flux de trésorerie futurs et une VAN positive (+) indique que le projet est rentable.
- **Le Taux de Rentabilité Interne « TRI »** : il permet d'évaluer la performance financière du projet en comparant son rendement à celui d'autres investissements possibles.
- **La période de récupération du capital investi « Payback Period »** : elle indique le temps nécessaire pour récupérer l'investissement initial.

#### **2.1.3.2 Les études de faisabilité et d'impact :**

Outre les calculs financiers, les banques exigent des études approfondies, telles que :

- **Une étude de marché** : pour valider la demande du produit ou service visé.
- **Une étude technique** : pour s'assurer de la faisabilité opérationnelle du projet : disponibilité des ressources, technologie utilisés, etc.
- **Une analyse de risques** : pour identifier les risques potentiels et les stratégies d'atténuation.

#### **2.1.4 Les enjeux et les limites du processus d'évaluation en Algérie :**

En Algérie, l'évaluation des projets d'investissement est confrontée à plusieurs défis<sup>16</sup> :

- **La lourdeur administrative** : l'obtention de financements peut être longue en raison des procédures bureaucratiques complexes.
- **Le manque de transparence financière** : certaines entreprises ont des difficultés à fournir des états financiers fiables.
- **L'accès limité aux garanties** : les banques exigent souvent des garanties élevées, ce qui exclut certaines PME du financement bancaire.
- **Le besoin d'innovation** : la digitalisation des processus bancaires pourrait améliorer l'efficacité de l'évaluation des projets.

#### **2.2 Les étapes de traitement des demandes de crédit d'investissement :**

Il est important de souligner que le traitement des demandes de crédit d'investissement suit un schéma procédural relativement homogène dans l'ensemble du système bancaire algérien. Tant à la CNEP Banque qu'à NATIXIS Algérie, les étapes fondamentales du processus de traitement sont similaires, bien qu'il existe des différences d'approche en matière d'organisation interne ; de délais ; et surtout d'outillage numérique. Toutefois, le fondement technique et réglementaire du traitement reste le même, étant encadré par les directives de la Banque d'Algérie et les règles prudentielles en vigueur.<sup>17</sup>

Ainsi, le traitement d'un dossier de crédit d'investissement s'articule généralement autour des étapes clés suivantes :

##### **2.2.1 Etape 1 : La prise de contact et l'entrée en relation : une étape déterminante dans l'initiation du processus de crédit**

Dans le cadre du traitement des demandes de crédit d'investissement, la première phase, celle de la prise de contact, constitue une étape déterminante, tant pour l'établissement bancaire que pour le client professionnel /ou institutionnel. Il s'agit d'un moment fondateur de la relation bancaire, où s'établissent les premières bases de confiance, les échanges d'informations initiales, et la formalisation du besoin en financement.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> : **Benhabib, A.** (2022). *Le financement bancaire des PME en Algérie : contraintes et perspectives*. *Revue Algérienne de l'Économie et de la Finance*, 15(2), 45-67.

<sup>17</sup> : Les étapes et les informations décrites dans cette phase ont été recueillies à partir des guides internes mis à disposition au sein de la Direction régionale et l'agence de Tizi-Ouzou de la CNEP Banque et de NATIXIS Algérie (2025), et sont complétées par des recherches sur les procédures de financement bancaire en Algérie.

<sup>18</sup> : **NATIXIS Algérie.** (2025). *Procédures internes de traitement des dossiers de crédit corporate*. Document interne.

**2.2.1.1 Le contexte et les modalités de la première prise de contact :**

Cette prise de contact peut intervenir de manière spontanée : client démarchant à la banque par sa propre initiative, /ou bien via une prospection active menée par les chargés de clientèle /ou les chargés d'affaires corporate.

Dans le cas de NATIXIS Algérie et de la CNEP Banque, ces initiatives peuvent également découler d'un référencement interne, d'un transfert inter-agence /ou d'une recommandation par un partenaire /ou une institution publique.

Et parmi les canaux de prise de contact, on peut retrouver :

- **Physique** : par visite directe du client à l'agence ou au centre d'affaires.
- **Téléphonique** /ou par **courrier électronique**.
- **Plateformes numériques** : pour les banques dotées de solutions de pré-demande /ou de messagerie client, comme : le CRM internes.

Une fois la demande initiale exprimée, le chargé de clientèle /ou le chargé d'affaires organise une première rencontre formelle, généralement en présentiel, au cours de laquelle il procède à une écoute active des besoins du client, tout en amorçant une évaluation préliminaire de son profil.<sup>19</sup>

**2.2.1.2 L'identification du profil du client et de son projet d'investissement :**

L'objectif de cette rencontre est double, à savoir :

- Valider l'éligibilité du client au financement sollicité,
- Qualifier le projet d'investissement, en termes de faisabilité, de périmètre et de cohérence stratégique

Dans ce cas le banquier réalise une analyse succincte et qualitative du projet, incluant :

- La nature juridique de l'entreprise : SARL, SPA, entreprise individuelle, etc.
- Le secteur d'activité.
- L'objet de l'investissement : acquisition de matériel, extension, construction d'unités, achat de terrain, etc.
- Le montant estimatif de l'investissement.
- Les ressources propres du client : Apport personnel.
- Le chiffre d'affaires annuel « notamment pour déterminer s'il relève du marché corporate /ou du marché retail ».

---

<sup>19</sup> : CNEP Banque. (2025). *Manuel interne de traitement des crédits d'investissement*. Document interne.

## **Chapitre I : Financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures**

---

Cette analyse permet de pré-classer la demande et de déterminer si elle est traitable dans les conditions internes de la banque. À ce stade, un formulaire de pré-demande /ou une fiche d'identification est souvent rempli, comportant les éléments essentiels du projet et du client : « Nom, NIF, registre de commerce, coordonnées, montant de financement, durée souhaitée, garanties proposées, etc. ».

### **2.2.1.3 L'évaluation initiale de la recevabilité de la demande :**

Une fois le profil du client établi, le chargé d'affaires procède à une première appréciation qualitative du risque, en s'appuyant sur :

- L'historique bancaire du client : ancienneté, incidents, comportement.
- La qualité des documents financiers déjà disponibles.
- Le positionnement stratégique du projet sur le marché.
- La conformité de la demande avec les politiques internes de risque de la banque.
- L'analyse de cohérence entre l'investissement envisagé et la capacité de remboursement potentielle.

Dans certaines banques, une grille de pré-évaluation des risques est utilisée à ce stade, notamment pour déterminer si le dossier peut passer à la phase de constitution formelle.

En cas d'inadéquation manifeste entre le projet et les critères de la banque la demande peut être rejetée en amont, avec une explication justifiée et documentée.<sup>20</sup>

### **2.2.1.4 L'ouverture de la relation d'affaires et les premières obligations contractuelles :**

Si la demande est jugée recevable, le chargé d'affaires entame l'étape d'ouverture formelle de la relation client, qui comprend :

- La vérification KYC « Know Your Customer » : documents d'identité, statuts juridiques, bénéficiaires effectifs, etc.
- La vérification AML-CFT « Lutte contre le blanchiment d'argent et financement du terrorisme », conformément aux directives de la Banque d'Algérie.
- La signature des formulaires de relation commerciale et des conditions générales de banque.
- L'ouverture d'un compte bancaire au nom du client /ou de son entreprise, si ce n'est pas encore le cas.

Ce n'est qu'après cette étape que le client est officiellement intégré dans le système d'information de la banque et que le processus de montage du dossier de crédit peut commencer.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> : NATIXIS Algérie. (2025). *Procédures internes de traitement des dossiers de crédit corporate*. Document interne.

## **2.2.2 Étape 2 : La constitution du dossier de demande de crédit : une phase stratégique d'élaboration documentaire**

La phase de constitution du dossier de demande de crédit constitue un pivot central dans le processus d'évaluation bancaire. Elle vise à rassembler, structurer et formaliser l'ensemble des documents nécessaires à l'analyse du risque et à la décision d'octroi. Cette étape mobilise à la fois le client et les chargés de crédit, et peut s'étendre sur plusieurs jours, voire plusieurs semaines, en fonction de la qualité de la documentation, de la complexité du projet d'investissement, et de la réactivité des parties.<sup>22</sup>

### **2.2.2.1 L'encadrement réglementaire et interne du dossier de crédit :**

La constitution du dossier de crédit est encadrée par des normes réglementaires, édictées notamment par :

- **La Banque d'Algérie** : à travers ses règlements sur la gestion des risques bancaires, la classification des crédits, et les exigences de transparence.<sup>23</sup>
- **Les politiques internes des établissements bancaires** : qui définissent les documents exigés selon la nature du crédit « court, moyen ou long terme », le type de client « professionnel, entreprise, particulier », et le niveau de risque.

À la CNEP Banque, comme chez NATIXIS Algérie, le dossier doit permettre une lecture claire du profil du demandeur, de la structure du projet et de la capacité de remboursement attendue.

### **2.2.2.2 Les composantes principales du dossier de crédit :**

Le contenu du dossier varie selon le type de client mais comprend, de manière générale, les trois (03) catégories suivantes:

- **Les informations administratives et juridiques** :
  - Registre de commerce,
  - Numéro d'Identification Fiscale « NIF »,
  - Statuts de l'entreprise,
  - PV de nomination du gérant /ou du représentant légal,
  - Extrait de rôle : avec situation fiscale actualisée,
  - Attestations de mise à jour CNAS-CASNOS,
  - Domiciliation bancaire.

---

<sup>21</sup> : **Bouguerra, N.** (2019). *Le financement bancaire des entreprises : principes, méthodes et risques*. Alger : Éditions L'Harmattan Algérie.

<sup>22</sup> : **CNEP Banque.** (2025). *Manuel interne de traitement des crédits d'investissement*. Document interne.

<sup>23</sup> : **Banque d'Algérie.** (2022). *Règlement n°22-01 relatif à la gestion du risque de crédit*. Journal Officiel de la République Algérienne, n°23, 12 avril 2022. <https://www.bank-of-algeria.dz>

## Chapitre I : Financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures

---

Ces documents visent à authentifier l'identité juridique du demandeur, sa situation fiscale et sa capacité à contracter.

- **Les informations financières :**

- Bilans comptables et comptes de résultats des 3 derniers exercices,
- Situations comptables intermédiaires actualisées,
- Tableaux d'amortissement des emprunts en cours,
- Justificatifs de fonds propres ou d'apport personnel,
- Relevés bancaires récents.

Ces éléments permettent une analyse financière complète, notamment à travers le calcul des ratios clés, comme : la solvabilité ; l'endettement ; la rentabilité ; la capacité d'autofinancement ; etc.

- **Les informations relatives au projet d'investissement :**

- Devis estimatifs des équipements /ou travaux,
- Permis de construire, en cas de projet immobilier,
- Étude de faisabilité économique et technique,
- Business plan prévisionnel : 3 à 5 ans,
- Plan de financement : financement bancaire, apport, autres ressources,
- Garanties proposées : hypothèque, nantissement, cautions, etc.

### 2.2.2.3 Le rôle du chargé d'affaires /ou du gestionnaire de crédits :

Le chargé d'affaires (corporate /ou retail) joue un rôle central dans cette phase<sup>24</sup> :

- Il oriente le client sur les documents à fournir en fonction de la nature de sa demande,
- Il vérifie la conformité des pièces remises, tant sur le plan formel, que sur le fond,
- Il construit un dossier homogène, numérisé dans le système de gestion de la banque « version papier pour la CNEP Banque - CARTHAGO Crédit pour NATIXIS Algérie »,
- Il peut solliciter l'expertise d'un analyste financier, notamment pour les projets complexes, ou ayant un caractère innovant ou technique (exemple : énergies renouvelables).

### 2.2.2.4 Le rôle de la digitalisation dans la gestion documentaire :

Avec la modernisation des procédures, les établissements bancaires en Algérie tendent à intégrer des systèmes d'information avancés dans le traitement des dossiers. À ce titre :

- La **CNEP Banque** : utilise la version papier « manuel » pour les étapes du traitement.

---

<sup>24</sup> : NATIXIS Algérie. (2025). *Procédures internes de traitement des dossiers de crédit corporate*. Document interne.

## Chapitre I : Financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures

---

- **NATIXIS Algérie** : de son côté, centralise les demandes via CARTHAGO Crédit, qui permet une saisie guidée des éléments et une interaction entre les différents niveaux d'instruction. Ce système lui permet donc :
  - Réduire les erreurs et oublis,
  - Garantir la traçabilité des documents,
  - Fluidifier la circulation du dossier entre les différents acteurs internes.

### 2.2.2.5 L'achèvement et la validation du dossier :

Une fois tous les éléments réunis, le chargé d'affaires /ou l'analyste financier procède à la vérification finale de l'intégralité du dossier. Ainsi, un bordereau de transmission est établi et signé, puis le dossier est transmis au département des engagements ou au comité d'analyse, selon l'organisation propre à chaque banque.

À ce stade, aucune décision de crédit n'est encore prise. Il s'agit uniquement de s'assurer que le dossier est complet, cohérent et prêt à être analysé.

### 2.2.3 Étape 3 : L'analyse économique et financière du projet : pilier décisionnel du processus d'octroi

L'analyse économique et financière constitue l'élément fondamental du processus d'instruction du crédit d'investissement. Elle intervient une fois le dossier constitué et complet, et permet à la banque de juger de la faisabilité technique, économique et financière du projet proposé par le demandeur de crédit. Cette étape vise également à évaluer la capacité du client à rembourser les échéances futures du prêt, tout en anticipant les éventuels risques opérationnels, sectoriels ou structurels.<sup>25</sup>

À la CNEP Banque, comme chez NATIXIS Algérie, cette phase mobilise différents acteurs : le chargé d'affaires, les analystes financiers, et parfois les membres du comité de crédit /ou du département des engagements.

#### 2.2.3.1 L'étude du contexte économique et de l'environnement du projet :

La première dimension de l'analyse porte sur l'ancrage du projet dans son environnement macroéconomique et sectoriel :

- L'analyse de la conjoncture économique nationale /ou régionale,
- L'étude de marché du secteur concerné,
- L'analyse géographique et logistique,

---

<sup>25</sup> : CNEP Banque. (2025). *Manuel interne de traitement des crédits d'investissement*. Document interne.

## Chapitre I : Financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures

---

- L'appréciation des tendances sectorielles et de l'innovation.

L'objectif est d'évaluer si le projet s'inscrit dans un environnement favorable à son développement, /ou au contraire soumis à de fortes incertitudes.

### 2.2.3.2 L'analyse de la structure du projet d'investissement :

Il s'agit ici d'examiner en détail les composantes techniques, organisationnelles et financières du projet :

- **Nature du projet** : création, extension, rénovation, diversification, etc.
- **Montant global de l'investissement** : ventilation par poste, comme : l'équipement, les travaux, le BFR, etc.
- **Durée estimée de réalisation.**
- **Plan de financement** : quote-part de l'apport personnel, part du financement bancaire, subventions /ou autres lignes de crédit (exemple : crédits à taux bonifiés)

Cette analyse permet d'évaluer la solidité structurelle du projet et sa cohérence avec les capacités du promoteur.

### 2.2.3.3 L'étude de la rentabilité et des performances financières prévisionnelles :

L'un des volets les plus importants de l'analyse consiste à projeter les états financiers futurs de l'entreprise ou du projet, afin d'évaluer leur viabilité économique et leur capacité à générer des flux de trésorerie suffisants.

- **Prévision du compte de résultat sur un horizon de 3 à 5 ans** :
  - Chiffre d'affaires « CA ».
  - Charges fixes et variables.
  - Résultat net.
- **Calcul des ratios financiers prévisionnels** :
  - Rentabilité économique :  $RE = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Actif économique}$ .
  - Taux de rentabilité interne « TRI ».
  - Délai de récupération « Payback period ».
  - Marge brute et EBITDA.
- **Capacité d'autofinancement « CAF » prévisionnelle.**
- **Projection du plan de trésorerie et du plan d'amortissement.**

Ces éléments permettent d'apprécier la rentabilité attendue du projet et sa capacité à couvrir le service de la dette « capital + intérêts ».

**2.2.3.4 L'évaluation de la solvabilité du client et de sa capacité de remboursement :**

Le projet ne peut être évalué indépendamment de son promoteur. Il s'agit ici d'analyser les ressources financières globales du client, ses engagements bancaires antérieurs et son comportement bancaire historique, à savoir :

- Les antécédents bancaires : découverts, incidents de paiement.
- Le niveau d'endettement et capacité d'endettement résiduelle.
- L'analyse des flux financiers futurs : Cash-Flows disponibles.

Cette phase permet de confirmer que le projet n'entraînera pas un déséquilibre financier ou un surendettement du promoteur.

**2.2.3.5 L'identification des risques et les mesures d'atténuation :**

L'analyse se conclut par une cartographie des risques liés au projet, qu'ils soient :

- Financiers : insuffisance de fonds propres ; rentabilité trop faible ; etc.
- Techniques : retards dans la réalisation ; dépendance à un fournisseur unique ; etc.
- Juridiques : absence de permis ; litiges fonciers ; etc.
- Marchés : instabilité des prix ; dépendance client unique ; etc.

Pour chaque risque identifié, des mécanismes d'atténuation peuvent être proposés :

- Garanties réelles : hypothèque ; nantissement.
- Assurance-crédit.
- Cofinancement.
- Appui technique /ou accompagnement externe.

**2.2.4 Etape 4 : L'évaluation des garanties : un levier de sécurisation du risque bancaire**

Après l'analyse économique et financière du projet, la banque procède à l'évaluation des garanties proposées par l'emprunteur. Cette étape constitue une condition essentielle à l'octroi du crédit, dans la mesure où elle permet de couvrir le risque de non-remboursement et de renforcer la confiance de l'établissement bancaire vis-à-vis du demandeur. L'approche adoptée à cette étape est à la fois juridique, financière et opérationnelle.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> : NATIXIS Algérie. (2025). *Procédures internes de traitement des dossiers de crédit corporate*. Document interne.

## **Chapitre I : Financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures**

---

Bien que les garanties n'aient pas vocation à se substituer à la rentabilité du projet, elles demeurent, en pratique, un critère incontournable dans la politique de crédit, tant à la CNEP Banque qu'à NATIXIS Algérie.

### **2.2.4.1 Les typologie des garanties mobilisables :**

Les banques exigent généralement deux grandes catégories de garanties :

- **Les garanties personnelles :**
  - Caution solidaire : une personne physique ou morale s'engage à rembourser la dette en cas de défaillance de l'emprunteur.
  - Avals : généralement utilisés dans les crédits à court terme ou engagements par signature.
  - Cautionnement bancaire /ou contre-garantie : souvent sollicité dans les cofinancements ou en cas de garanties exigées par un tiers (exemple : organismes publics).
  
- **Les garanties réelles :**
  - Hypothèque immobilière : sur un bien immobilier appartenant à l'emprunteur ou à un tiers.
  - Nantissement de matériel /ou d'équipement : le bien est mis en garantie tout en restant exploité.
  - Nantissement de comptes bancaires.
  - Gage sans dépossession : dans le cas de stocks ou d'actifs d'exploitation.

### **2.2.4.2 L'analyse juridique de la validité des garanties :**

L'établissement prêteur procède à une vérification rigoureuse de la validité juridique des garanties, afin de s'assurer de leur efficacité en cas de recours contentieux :

- Vérification du droit de propriété du garant sur le bien proposé,
- Absence d'hypothèques précédentes /ou de charges conflictuelles,
- Capacité juridique du garant,
- Rédaction conforme de l'acte de garantie avec validation par les services juridiques,
- Inscription des garanties auprès des institutions compétentes : Conservation foncière « hypothèque » ; Centre National du Registre de Commerce « nantissement » ; etc.

À ce titre, les notaires, avocats /ou juristes bancaires interviennent souvent dans cette phase de validation.

**2.2.4.3 L'estimation de la valeur économique des garanties :**

Une fois la validité juridique confirmée, la banque doit estimer la valeur marchande réelle de la garantie, afin de mesurer sa capacité de couverture du crédit sollicité :

- **Expertise immobilière :** confiée à des bureaux d'expertise agréés, notamment pour les hypothèques. Elle prend en compte l'emplacement, l'état du bien, sa liquidité potentielle, et sa valeur de revente.
- **Évaluation comptable /ou actuarielle :** pour les équipements ou les actifs incorporels.
- **Décote appliquée :** selon la nature de la garantie, à savoir :
  - Immobiliers : jusqu'à 70-80 % de la valeur estimée.
  - Stocks ou équipements : 50 à 60 %.
  - Comptes bloqués : 100 %.

**2.2.4.4 L'enregistrement et la contractualisation des garanties :**

Après validation de la valeur et de la conformité juridique, les garanties font l'objet :

- D'une inscription officielle : conservation foncière, registre des sûretés mobilières,
- D'un acte de nantissement /ou d'hypothèque rédigé et signé,
- D'un enregistrement comptable dans le système d'information de la banque.

Les services du département crédit en coordination avec les services juridiques, veillent à l'archivage sécurisé des contrats de garantie, y compris en format numérique.

**2.2.5 Étape 5 : La soumission à la commission de crédit : validation formelle et engagement institutionnel**

Une fois l'analyse du projet finalisée « tant sur le plan économique, financier que juridique » et les garanties évaluées, le dossier de crédit est formellement soumis à la commission de crédit compétente pour décision. Cette étape revêt une importance capitale, car elle engage juridiquement et financièrement l'établissement bancaire à travers un accord formel d'octroi, qui s'inscrit dans un cadre décisionnel collégial, rigoureusement encadré par les politiques internes de chaque banque et par la réglementation prudentielle de la Banque d'Algérie.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> : CNEP Banque. (2025). *Manuel interne de traitement des crédits d'investissement*. Document interne.

**2.2.5.1 Le contenu du dossier présenté en commission :**

Le dossier soumis à la commission doit être complet, argumenté et conforme aux procédures internes. Il comprend généralement :

- La fiche d'analyse synthétique rédigée par le chargé de crédit ou le gestionnaire d'affaires,
- Le rapport d'analyse financière : avec états prévisionnels et tableaux de flux,
- L'étude de rentabilité et de faisabilité,
- La note de synthèse sur les garanties proposées,
- Le projet de contrat de crédit, conditions de remboursement et clauses particulières,
- L'appréciation globale du risque et recommandation du chargé de clientèle,
- Les documents annexes : statuts ; bilans ; fiches fiscales ; extraits CNRC ; etc.

Ce dossier est préparé avec l'appui du département crédit, du juriste interne et du chargé d'affaires en contact avec le client.

**2.2.5.2 Le déroulement de la commission de crédit :**

Lors de la session, les membres de la commission examinent le dossier, posent des questions techniques et débattent de la pertinence de l'octroi. Ce processus se déroule selon les étapes suivantes :

- Présentation orale du dossier par le responsable crédit ou le chargé d'affaires,
- Lecture critique du rapport de risque, avec analyse des points sensibles,
- Échanges entre les membres sur la nature du risque, les conditions de marché, la solidité de la garantie,
- Vote final sur la décision, consignée dans un Procès-Verbal signé par tous les membres.

**2.2.5.3 Les typologie des décisions possibles :**

À l'issue de la commission, plusieurs décisions peuvent être prises :

- **Accord sans réserve** : le crédit est validé tel que proposé.
- **Accord sous conditions** : conditions suspensives à respecter avant décaissement (exemple : complément de garantie, assurance, régularisation foncière).
- Demande de complément d'informations /ou d'expertise externe.
- Ajournement ou refus motivé, avec possibilité de reformulation.

Chaque décision est notifiée par un avis d'octroi, transmis au client par écrit, et archivé dans les systèmes internes de suivi.

**2.2.6 Etape 6 : La décision d'octroi /ou de refus du crédit d'investissement : formalisation et mise en œuvre de l'engagement bancaire**

La décision d'octroi /ou de refus constitue l'ultime étape du processus de traitement d'une demande de crédit d'investissement. Elle fait suite à la délibération de la commission de crédit compétente, qui évalue l'opportunité et la faisabilité de l'opération sur la base de critères objectifs et réglementaires. Cette décision engage de manière formelle et contractuelle l'institution bancaire, tant sur le plan juridique que financier.<sup>28</sup>

Cette étape se déroule selon des procédures rigoureusement encadrées, visant à assurer la traçabilité de la décision, le respect des principes prudeniels et la sécurisation de l'engagement de la banque.

**2.2.6.1 La formalisation de la décision :**

À l'issue de la commission de crédit, la décision est formellement documentée et validée par un Procès-Verbal « PV » signé par l'ensemble des membres présents. Ainsi, ce document précise :

- Le nom du client et la nature du financement sollicité,
- Le montant accordé et la durée du crédit,
- Les conditions générales et particulières : taux, échéancier, garanties, clauses spécifiques,
- Les réserves /ou conditions suspensives éventuelles, telles que : l'apport complémentaire, l'inscription d'hypothèque, l'assurance, etc.
- Le motif de refus, en cas de rejet du dossier.

Dans les banques semi-digitalisées, comme : NATIXIS Algérie via CARTHAGO Crédit, cette décision est également archivée numériquement, ce qui permet une traçabilité automatique et une consultation rapide en cas de contrôle /ou d'audit interne.

**2.2.6.2 La notification de la décision au client :**

Le chargé de clientèle /ou le gestionnaire d'affaires est chargé de communiquer formellement la décision au client, à travers :

- Une lettre d'accord de crédit en cas de décision favorable, qui reprend les principales conditions et engage la banque sous réserve de la réalisation des conditions suspensives,

---

<sup>28</sup> : NATIXIS Algérie. (2025). *Procédures internes de traitement des dossiers de crédit corporate*. Document interne.

## **Chapitre I : Financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures**

---

- Une notification de refus motivé en cas de rejet, mentionnant les raisons principales dans un souci de transparence et de pédagogie commerciale.

Dans les deux cas, la notification doit être délivrée dans les délais raisonnables, généralement entre **5 à 10 jours** ouvrables après la tenue de la commission, afin de respecter le principe de réactivité commerciale et de maintenir la confiance du client.

### **2.2.6.3 La mise en œuvre de la décision favorable : Contractualisation**

En cas d'accord de crédit, la banque procède à la mise en place du financement, après réalisation des conditions préalables précisées dans la lettre d'accord. Cette phase comprend :

- La rédaction et signature du contrat de crédit, rédigé par le service juridique et signé par le client et la banque,
- La formalisation des garanties auprès des institutions compétentes,
- L'ouverture d'un compte spécial d'investissement, dans certains cas, pour le suivi des flux financiers relatifs au projet,
- La mise à disposition des fonds en une /ou plusieurs tranches, selon le planning défini dans le contrat,
- Le suivi post-octroi.

Cette phase de contractualisation est essentielle car elle engage la responsabilité juridique des deux parties et donne force exécutoire à l'accord de crédit.

### **2.2.6.4 En cas de refus : Réexamen /ou orientation alternative**

Le refus de crédit, lorsqu'il est notifié, n'est pas nécessairement définitif. Dans la pratique, plusieurs voies peuvent être envisagées :

- Le réexamen du dossier après compléments d'informations /ou modification des conditions initiales,
- Une orientation vers un autre produit bancaire, plus adapté au profil du client, telles que : le leasing ; crédit à court terme ; etc.
- Une aide au montage d'un dossier solide, notamment pour les jeunes entreprises, en collaboration avec des structures d'accompagnement : ANDI, CNAC, ANGEM, etc.

Cette approche s'inscrit dans la logique de banc-assistance et de responsabilité sociétale des banques, de plus en plus encouragée en Algérie.

**2.2.7 Etape 7 : La mise en place et le suivi post-octroi : concrétisation de l'engagement bancaire et gestion du risque dans le temps**

L'étape de la mise en place et du suivi post-octroi intervient après la décision d'octroi formalisée par la commission de crédit. Elle marque le début de la relation financière opérationnelle entre la banque et le client emprunteur. C'est une phase décisive, à la fois sur le plan contractuel, opérationnel et prudentiel, car elle traduit la décision en engagement effectif, tout en instaurant les mécanismes de surveillance et de pilotage du crédit tout au long de sa durée de vie.<sup>29</sup>

**2.2.7.1 La mise en place du crédit : Contractualisation et décaissement**

Dès validation de la décision favorable, la banque engage une série d'actions visant à matérialiser l'opération de crédit, sous réserve de la réalisation des Conditions Préalables « CP » stipulées dans la lettre d'accord.

- **La signature du contrat de crédit :**
  - Le contrat rédigé en coordination avec le service juridique, reprend toutes les clauses : montant, échéances, garanties, taux, affectation des fonds, clauses de remboursement anticipé, de pénalités, etc.
  - Il est signé par les deux parties : représentant légal de la banque et du client,
  - Ce contrat a valeur juridique et constitue une pièce justificative réglementaire pour les contrôles internes et externes.
  
- **La mise en place des garanties effectives :**
  - Inscription hypothécaire auprès de la conservation foncière,
  - Rédaction d'actes notariés : nantissement, etc.
  - Engagements de caution,
  - Souscription d'assurance : incendie, multirisque, décès pour les dirigeants, etc.
  
- **Le décaissement des fonds :**
  - Selon les modalités définies en une seule tranche /ou plusieurs tranches conditionnées à l'état d'avancement du projet,
  - Les fonds peuvent être versés directement au client /ou affectés à des fournisseurs/prestataires désignés dans le contrat,
  - Ouverture d'un compte d'investissement dédié, le cas des projets industriels /ou immobiliers, pour assurer la traçabilité.

---

<sup>29</sup> : CNEP Banque. (2025). *Manuel interne de traitement des crédits d'investissement*. Document interne.

### **2.2.7.2 Le suivi post-octroi : Une obligation prudentielle et stratégique**

Une fois le crédit mis en place, la banque est tenue d'assurer un suivi rigoureux du dossier<sup>30</sup>, afin de :

- Vérifier la bonne utilisation des fonds par rapport à l'objet financé,
- Détecter à temps tout signe de défaillance /ou d'anomalie,
- Actualiser la notation du client et ajuster les provisions si nécessaire,
- Satisfaire aux exigences de surveillance prudentielle imposées par la Banque d'Algérie.
  
- **Le suivi administratif et comptable :**
  - Mise à jour du système d'information,
  - Intégration du crédit dans les engagements du portefeuille actif,
  - Affectation à un gestionnaire chargé du suivi.
  
- **Le suivi technique et opérationnel :**
  - Contrôle sur pièce et sur place de l'état d'avancement du projet : rapports, visites, photos, PV d'assemblées, etc.
  - Vérification périodique des flux de trésorerie et des relevés de comptes,
  - Analyse des bilans, situations comptables, et plans de financement actualisés.
  
- **Le suivi financier et le risque de crédit :**
  - Calcul régulier des indicateurs de risque : taux d'endettement, capacité de remboursement, ratios de couverture,
  - Évaluation du respect du contrat de crédit : paiement des échéances, mise en œuvre du projet selon calendrier, etc.
  - Reclassification du crédit selon la réglementation : sain, sensible, douteux ou compromis.

### **2.2.7.3 La clôture du crédit :**

- Une fois les échéances totalement remboursées, la banque procède à la radiation des garanties : mainlevée hypothécaire, levée de nantissement,
- Remise d'une attestation de solde au client,
- Clôture informatique du crédit dans le système d'information,
- Archivage du dossier pour une durée minimale légale, généralement de **10 ans** selon les règles de conservation des pièces bancaires.

---

<sup>30</sup> : **Revue Banque.** (2022). *Le suivi post-octroi : pilier de la gouvernance du risque.* Revue Banque n°871, pp. 34–42. <https://www.revue-banque.fr>

## **Chapitre I : Financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures**

---

Ce parcours structuré, encadré par des procédures rigoureuses, vise à sécuriser l'opération de crédit aussi bien pour la banque que pour l'emprunteur. Il illustre la complexité croissante des processus d'octroi, renforcée par les exigences réglementaires et les impératifs de digitalisation, comme nous le verrons dans l'étude comparative des deux établissements « **Chapitre III : section 2** ».

### **2.3 Les acteurs impliqués dans la décision de crédit :**

L'octroi d'un crédit d'investissement est un processus complexe impliquant plusieurs acteurs internes et externes à la banque. Ces acteurs assurent l'évaluation du risque, garantissent la conformité des décisions aux réglementations en vigueur et veillent à la soutenabilité des financements accordés.

#### **2.3.1 Les acteurs internes à la banque :**

Au sein d'une banque, la décision d'octroi d'un crédit d'investissement repose sur une analyse rigoureuse menée par différentes structures internes. Ces dernières assurent une gestion efficace des risques tout en répondant aux besoins de financement des clients.

##### **2.3.1.1 Le chargé de clientèle /ou conseiller financier :**

Le chargé de clientèle est le premier interlocuteur du demandeur de crédit. Il joue un rôle clé dans l'accompagnement du client en le conseillant sur les produits financiers adaptés à son projet. Il est également responsable de la constitution du dossier de crédit, incluant la collecte des documents justificatifs « bilans financiers, business plan, garanties ». Une fois le dossier complet, il le transmet au département des engagements pour analyse.

##### **2.3.1.2 Le département des engagements et du crédit :**

Ce département est chargé d'évaluer la viabilité du projet d'investissement. Il effectue une analyse financière approfondie du demandeur, en examinant plusieurs indicateurs de performance tels que la capacité de remboursement, la rentabilité prévisionnelle et la solidité des garanties. Cette analyse repose sur des critères stricts définis par la politique de crédit de la banque.

##### **2.3.1.3 Le comité de crédit :**

Composé de cadres dirigeants et d'experts en analyse financière, le comité de crédit est l'organe décisionnaire final en matière d'octroi de financement. Il examine les recommandations du département des engagements et tranche sur l'acceptation ou le rejet du dossier en fonction du niveau de risque et de la conformité aux politiques internes. Dans le cas

## Chapitre I : Financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures

---

des financements de montants importants, plusieurs niveaux de validation sont requis, notamment au sein des instances dirigeantes.

### 2.3.1.4 La direction des risques :

Son rôle est de superviser l'ensemble du processus de crédit et de s'assurer que les normes prudentielles, telles que celles définies par le Comité de Bâle III<sup>31</sup>, sont respectées. La direction des risques veille à ce que l'exposition de la banque aux créances douteuses soit maîtrisée et propose des stratégies d'atténuation des risques liés aux crédits d'investissement.

### 2.3.2 Les acteurs externes à la banque :

En plus des structures internes, plusieurs acteurs externes influencent la décision de crédit et encadrent les pratiques bancaires :

#### 2.3.2.1 La Banque d'Algérie :

En tant qu'autorité monétaire, la Banque d'Algérie régule l'activité bancaire et définit les règles prudentielles en matière d'octroi de crédit. Elle impose aux établissements financiers des normes strictes visant à assurer la stabilité du système bancaire et à minimiser le risque systémique.<sup>32</sup>

#### 2.3.2.2 Les agences de notation et le système bancaire centralisé :

En Algérie, la Centrale des Risques de la Banque d'Algérie permet aux banques d'évaluer l'endettement des demandeurs avant toute décision de financement. Cet outil joue un rôle clé dans la prévention du surendettement et la gestion du risque crédit.

#### 2.3.2.3 Les experts indépendants : Auditeurs, commissaires aux comptes, cabinets d'évaluation financière

Dans certains cas, les banques font appel à des experts externes pour valider les données financières fournies par le demandeur de crédit. Ces audits indépendants permettent d'améliorer la transparence et d'affiner l'analyse des risques.

---

<sup>31</sup> : **Bâle III**. (2017). *Normes prudentielles et gestion des risques bancaires*. Banque des Règlements Internationaux. <https://www.bis.org>

<sup>32</sup> : **Banque d'Algérie**. (2023). *Règlement relatif aux conditions d'octroi de crédit*. Banque d'Algérie Publications. <https://www.bank-of-algeria.dz>

**2.3.2.4 Les organes de supervision et de réglementation financière :**

Des institutions telles que la Commission Bancaire et le Ministère des Finances jouent un rôle dans l'élaboration des politiques de crédit et le suivi du respect des réglementations en vigueur.

**2.3.3 L'interaction entre les acteurs et la prise de décision :**

L'octroi d'un crédit repose sur une collaboration étroite entre les différents acteurs impliqués. En fonction du montant du financement et du niveau de risque associé, plusieurs niveaux d'examen et de validation sont nécessaires.

Avec l'évolution des technologies financières, les banques algériennes, à l'instar de la CNEP Banque et de NATIXIS Algérie, tendent à intégrer des solutions numériques pour accélérer le processus décisionnel et améliorer la gestion du risque. La digitalisation permet notamment d'automatiser certaines étapes de l'analyse du crédit, réduisant ainsi les délais de traitement et optimisant l'expérience client.

### **3 Section (3) : Conditions bancaires et la gestion des crédits d'investissement accordés**

#### **➤ Introduction :**

Le financement bancaire de l'investissement repose sur des conditions précises définies par les établissements de crédit afin de garantir une gestion efficace des risques. Ces conditions incluent des critères d'éligibilité stricts, des modalités de suivi rigoureuses et des mécanismes d'accompagnement en cas de difficultés financières.

En Algérie, les banques jouent un rôle crucial dans le soutien aux entreprises et aux particuliers souhaitant investir. Toutefois, le processus d'octroi et de gestion des crédits d'investissement demeure encadré par des réglementations bancaires strictes, inspirées des normes internationales comme Bâle III.

Cette section se propose d'analyser les principales conditions d'octroi des crédits d'investissement, les modalités de suivi et de gestion des crédits, ainsi que les mesures d'accompagnement mises en place par les banques pour aider les emprunteurs en difficulté. Enfin, une réflexion sera menée sur les limites des méthodes traditionnelles de traitement des demandes de crédit et sur la nécessité de leur modernisation à travers des solutions digitales et technologiques.

#### **3.1 Les conditions d'octroi des crédits d'investissement :**

L'octroi d'un crédit d'investissement repose sur un ensemble de critères et de conditions strictement définis par les banques, afin de garantir la viabilité du projet financé et de limiter le risque de non-remboursement. En Algérie, le secteur bancaire, applique des procédures rigoureuses conformes aux recommandations de la Banque d'Algérie et aux normes internationales telles que Bâle III. Cette section examine les principaux critères d'éligibilité à un crédit d'investissement, la procédure d'instruction et les conditions financières appliquées aux emprunteurs.

##### **3.1.1 Les critères d'éligibilité pour l'octroi d'un crédit d'investissement :**

L'analyse des demandes de crédit repose sur plusieurs critères essentiels permettant d'évaluer la capacité de remboursement du demandeur, la viabilité du projet, ainsi que la sécurité des garanties offertes.

La capacité de remboursement constitue le premier élément examiné par les banques. Elle est déterminée à travers l'analyse des états financiers de l'emprunteur, incluant le bilan, le compte de résultat et le tableau de financement. Les banques évaluent également le ratio d'endettement afin de s'assurer que l'entreprise ou l'investisseur ne supporte pas un niveau de

## Chapitre I : Financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures

---

dette excessif compromettant sa stabilité financière<sup>33</sup>. Pour les particuliers et les petites entreprises, la stabilité des revenus est un facteur clé pris en compte lors de l'évaluation du risque.

En complément de l'analyse financière, les établissements de crédit exigent des garanties afin de réduire leur exposition au risque. Ces garanties peuvent être de nature réelle, comme les hypothèques sur des biens immobiliers ou le nantissement d'équipements, ou personnelles, sous forme de cautions solidaires ou d'aval d'un tiers solvable. Certaines banques s'appuient également sur des dispositifs institutionnels, tels que les mécanismes de garantie publique offerts par la Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement « CGCI », afin de sécuriser leurs engagements.

Un autre critère déterminant réside dans la rentabilité et la viabilité du projet à financer. Avant d'accorder un crédit, les banques analysent le business plan, les prévisions financières et le secteur d'activité concerné. Certains secteurs sont privilégiés en raison de leur contribution au développement économique, comme l'industrie, l'agriculture et les nouvelles technologies, tandis que d'autres, considérés comme plus risqués, peuvent faire l'objet d'un examen plus rigoureux. L'impact économique du projet, notamment en matière de création d'emplois et d'innovation, constitue également un facteur clé dans la décision d'octroi du crédit.

Enfin, l'historique bancaire et la notation financière du demandeur influencent largement la décision de financement. Les banques consultent les fichiers de la Banque d'Algérie pour vérifier d'éventuels incidents de paiement antérieurs<sup>34</sup>. Le Scoring bancaire, qui repose sur des algorithmes analytiques prenant en compte l'historique des crédits contractés et leur remboursement, permet d'évaluer de manière automatisée le risque de défaut. Un emprunteur ayant déjà une relation bancaire stable et un historique de paiement positif bénéficie d'une meilleure probabilité d'obtenir un financement.

### 3.1.2 La procédure d'analyse et d'octroi des crédits :

L'instruction d'une demande de crédit suit un processus structuré impliquant plusieurs étapes successives, allant du dépôt du dossier jusqu'à la prise de décision finale par le comité de crédit.

**La première étape** consiste en la soumission de la demande par l'emprunteur, accompagnée d'un dossier complet comprenant les documents juridiques, tels que les statuts de l'entreprise et le registre de commerce, ainsi que les états financiers des trois dernières

---

<sup>33</sup> : Banque d'Algérie. (2023). *Règlement relatif aux conditions d'octroi de crédit*. Banque d'Algérie Publications. <https://www.bank-of-algeria.dz>

<sup>34</sup> : Banque d'Algérie. (2022). *Guide de la supervision bancaire et des risques de crédit*. Banque d'Algérie Publications. <https://www.bank-of-algeria.dz>

années et l'étude de faisabilité du projet. Cette documentation permet d'évaluer la solidité de l'entreprise et la pertinence de l'investissement envisagé.

Une fois le dossier réceptionné, **une analyse préliminaire** est effectuée par un analyste crédit, qui vérifie la conformité des documents et procède à une première évaluation des risques. Plusieurs méthodologies sont employées à ce stade, notamment la méthode des « 5 C du crédit », qui repose sur l'examen du caractère de l'emprunteur, de sa capacité de remboursement, de son capital, du collatéral proposé et des conditions économiques globales<sup>35</sup>. Parallèlement, un Scoring bancaire est appliqué pour quantifier le risque et automatiser certaines décisions.

À l'issue de cette phase d'analyse, **le dossier est soumis au comité de crédit**, qui prend la décision finale d'octroi ou de refus du financement. Plusieurs issues sont possibles : un accord de financement assorti de conditions spécifiques (montant, durée, taux d'intérêt), une demande de compléments d'information ou un refus motivé par un risque jugé trop élevé.

### 3.1.3 Les conditions financières du crédit d'investissement :

Les crédits d'investissement présentent des caractéristiques financières variables en fonction de la nature du projet, du profil de l'emprunteur et des conditions du marché.

La durée du crédit dépend du type d'investissement financé. Un crédit à court terme, généralement d'une durée de un à trois ans, est utilisé pour financer des cycles d'exploitation ou l'acquisition d'équipements légers. Les crédits à moyen terme, dont la durée varie entre trois et sept ans, sont plus adaptés aux investissements en équipements lourds et aux projets d'expansion. Enfin, les crédits à long terme, pouvant aller jusqu'à vingt ans, concernent des projets d'infrastructure ou des investissements stratégiques nécessitant un financement durable.

Le taux d'intérêt appliqué peut être fixe, garantissant une stabilité des remboursements sur toute la durée du prêt, ou variable, indexé sur un taux de référence tel que le taux directeur de la Banque d'Algérie. Certains crédits bénéficient de taux bonifiés dans le cadre de dispositifs d'incitation à l'investissement.

Les modalités de remboursement varient selon les besoins de l'emprunteur et les conditions convenues avec la banque. Le remboursement peut être réalisé sous forme d'échéances constantes, impliquant des paiements réguliers et prévisibles, ou avec un différé de remboursement, permettant à l'emprunteur de commencer à rembourser après une période initiale de mise en œuvre du projet.

---

<sup>35</sup> : **Boudiaf, A.** (2019). *Gestion du risque bancaire en Algérie : Approches et défis*. Alger, Algérie : Éditions Casbah.

Enfin, des frais annexes sont souvent associés aux crédits d'investissement, incluant des frais de dossier, des assurances obligatoires et des frais de garantie. Les banques doivent également respecter les exigences prudentielles imposées par la Banque d'Algérie, notamment en matière de fonds propres et de provisionnement des risques.

### **3.2 Les modalités de suivi et de gestion des crédits :**

Une fois accordé, un crédit d'investissement doit faire l'objet d'un suivi rigoureux afin de minimiser les risques de défaut et d'assurer la bonne allocation des fonds. La gestion efficace des crédits repose sur des mécanismes de surveillance, de reporting et d'intervention, permettant aux banques d'anticiper les difficultés potentielles et de mettre en place des mesures correctives. En Algérie, les établissements bancaires, appliquent des procédures strictes de suivi des crédits, conformément aux recommandations de la Banque d'Algérie et aux normes internationales de gestion des risques.

#### **3.2.1 Les outils et techniques de suivi des crédits :**

Le suivi des crédits repose sur plusieurs outils et techniques permettant aux banques d'évaluer en continu la performance des emprunteurs et d'anticiper les risques de non-remboursement.

##### **3.2.1.1 Le suivi comptable et financier :**

Les banques exigent de leurs clients une transmission régulière des états financiers, notamment les bilans, les comptes de résultat et les tableaux de flux de trésorerie. Ces documents permettent d'évaluer la capacité de remboursement de l'emprunteur et de détecter d'éventuelles difficultés financières. L'analyse des ratios financiers, tels que le ratio d'endettement, le ratio de liquidité et le taux de couverture des intérêts, est couramment utilisée pour mesurer la solvabilité et la stabilité financière des entreprises.<sup>36</sup>

##### **3.2.1.2 Le contrôle des engagements et des garanties :**

Le suivi des crédits inclut également un contrôle régulier des garanties mises en place lors de l'octroi du prêt. En cas de détérioration de la situation financière de l'emprunteur, les banques peuvent exiger un renforcement des garanties ou la mise en place de nouvelles sûretés. Cette surveillance permet de sécuriser le crédit et de limiter les pertes potentielles en cas de défaut.

---

<sup>36</sup> : Banque d'Algérie. (2022). *Guide de la supervision bancaire et des risques de crédit*. Banque d'Algérie Publications. <https://www.bank-of-algeria.dz>

### **3.2.1.3 L'utilisation de systèmes de notation interne « Scoring et Rating » :**

Les banques utilisent des modèles de Scoring et de Rating pour évaluer le risque de crédit de leurs clients de manière dynamique. **Le Scoring\*** bancaire repose sur des algorithmes analysant des données financières et comportementales pour attribuer une note de solvabilité à l'emprunteur. **Le rating\***, quant à lui, est davantage utilisé pour les entreprises et repose sur une évaluation qualitative et quantitative de leur situation financière et de leur secteur d'activité<sup>37</sup>. Ces outils permettent de détecter les signaux avant-coureurs de difficultés et d'adapter les mesures de suivi en conséquence.

### **3.2.2 Les mécanismes de gestion proactive des crédits :**

Une gestion efficace des crédits implique des mécanismes permettant aux banques d'intervenir rapidement en cas de détérioration de la situation financière d'un emprunteur.

#### **3.2.2.1 Les plans de restructuration des crédits :**

Lorsqu'un emprunteur rencontre des difficultés temporaires, la banque peut proposer une restructuration de la dette afin d'éviter un défaut de paiement. Cette restructuration peut prendre plusieurs formes :

- **Rééchelonnement des échéances** : extension de la durée du prêt afin de réduire le montant des mensualités.
- **Différé de remboursement** : suspension temporaire des paiements du capital pour alléger la charge financière.
- **Conversion de la dette** : transformation d'un crédit à court terme en crédit à moyen ou long terme.

Ces solutions permettent aux entreprises en difficulté de rétablir leur équilibre financier et d'assurer la pérennité de leurs activités.<sup>38</sup>

---

\* : **Le Scoring** : est une méthode d'évaluation du risque de crédit basée sur l'attribution d'un score à un client, calculé à partir de ses données financières et comportementales, permettant de prédire sa capacité à rembourser un prêt. Selon Lemoine & Dubois, 2018, P. 73.

\* : **Le rating** : est un indicateur synthétique reflétant la qualité de crédit d'un émetteur ou d'un instrument financier, exprimé sous forme de notes standardisées allant généralement de AAA (qualité maximale) à D (défaut). Selon l'Autorité des marchés financiers (AMF).

<sup>37</sup> : Boudiaf, A. (2020). *Gestion bancaire et évaluation des risques en Algérie*. Alger, Algérie : Éditions Casbah.

<sup>38</sup> : Banque d'Algérie. (2022). *Règlement sur la restructuration des crédits aux entreprises en difficulté*. <https://www.bank-of-algeria.dz>

### **3.2.2.2 Le recouvrement des créances en cas de défaut :**

En cas de non-remboursement, les banques mettent en œuvre des procédures de recouvrement graduelles, allant de la négociation amiable jusqu'aux actions judiciaires.

- **Les relances et les mises en demeure :** la banque envoie des rappels et des mises en demeure pour inciter l'emprunteur à régulariser sa situation.
- **La médiation bancaire :** un règlement à l'amiable peut être recherché à travers des négociations avec l'emprunteur.
- **L'exécution des garanties :** si aucune solution n'est trouvée, la banque peut saisir les garanties mises en place, à savoir : l'hypothèque, le nantissement.
- **Les procédures judiciaires :** en dernier recours, l'établissement bancaire peut engager une procédure judiciaire pour recouvrer la dette.

Le recours au recouvrement contentieux est souvent perçu comme une solution extrême, car il peut affecter la relation client et générer des coûts juridiques importants. C'est pourquoi les banques privilégient les solutions amiables avant d'engager des actions coercitives.

### **3.2.3 Le rôle des instances de supervision et de régulation :**

Le suivi et la gestion des crédits doivent respecter les normes prudentielles imposées par les autorités de supervision.

#### **3.2.3.1 Les exigences de la Banque d'Algérie :**

La Banque d'Algérie impose aux établissements de crédit des obligations strictes en matière de suivi des crédits. Celles-ci incluent :

- L'obligation de constituer des provisions pour créances douteuses afin de couvrir les risques de défaut.
- Le respect des ratios prudentiels, notamment le ratio de solvabilité, qui garantit que les banques disposent de fonds propres suffisants pour absorber les pertes éventuelles.
- La mise en place de stress tests pour évaluer la résistance du portefeuille de crédits face à des chocs économiques.<sup>39</sup>

#### **3.2.3.2 L'impact des normes internationales « Bâle III » :**

Les banques algériennes s'alignent progressivement sur les normes internationales, notamment les accords de « Bâle III », qui imposent :

---

<sup>39</sup> : **Banque d'Algérie.** (2022). Rapport sur la stabilité financière et les mesures prudentielles. Banque d'Algérie Publications. <https://www.bank-of-algeria.dz>

## Chapitre I : Financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures

---

- Un renforcement des exigences en fonds propres pour couvrir les risques liés aux crédits,
- Une meilleure gestion des risques de liquidité pour assurer la stabilité financière en période de crise,
- Une transparence accrue dans le suivi et la publication des expositions aux risques.<sup>40</sup>

L'adoption de ces normes vise à renforcer la résilience du système bancaire algérien et à améliorer la gestion des crédits d'investissement.

### 3.3 Les mesures de soutien en cas de difficulté financière :

Les entreprises ou particuliers ayant contracté un crédit d'investissement peuvent rencontrer des difficultés financières en raison de divers facteurs, tels qu'une conjoncture économique défavorable, une baisse de la rentabilité ou des problèmes de trésorerie. Face à ces situations, les banques mettent en place plusieurs mesures de soutien afin d'éviter le défaut de paiement et d'assurer la continuité des activités des emprunteurs.

#### 3.3.1 La restructuration de la dette :

La restructuration de la dette consiste à modifier les conditions initiales du prêt afin d'alléger la charge financière de l'emprunteur. Elle peut inclure :

- **Le rééchelonnement des échéances** : allongement de la durée du prêt pour réduire le montant des mensualités.
- **La baisse temporaire du taux d'intérêt** : accordée par la banque pour réduire le coût du crédit et alléger les charges financières.
- **La conversion de la dette à court terme en dette à long terme** : permet d'étaler le remboursement sur une période plus longue.

Selon Boissay et Collard (2016) : « *La restructuration de la dette est une solution efficace pour éviter les faillites d'entreprises, à condition que les banques adaptent leur approche aux spécificités du secteur concerné.* »<sup>41</sup>

#### 3.3.2 Le refinancement bancaire :

Les banques peuvent proposer un refinancement aux entreprises en difficulté en leur accordant un nouveau crédit pour leur permettre de rembourser les dettes existantes. Cette opération permet d'améliorer la trésorerie de l'entreprise et d'éviter une cessation d'activité.

---

<sup>40</sup> : Boudiaf, A. (2021). *Les nouvelles régulations financières et l'application des normes Bâle III en Algérie*. Alger, Algérie : Éditions ENAG.

<sup>41</sup> : Boissay, F., & Collard, F. (2016). *La restructuration de la dette et ses impacts sur l'économie*. *Revue Économique*, 67(3), 541-568.

## Chapitre I : Financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures

---

Certaines institutions financières proposent également des prêts de restructuration, garantis par l'État ou par des organismes spécialisés, pour accompagner les entreprises en situation critique.

### 3.3.3 L'octroi de moratoires :

Un moratoire est une suspension temporaire du remboursement des échéances du crédit, permettant à l'emprunteur de stabiliser sa situation financière. Il peut être :

- **Partiel** : suspension des intérêts uniquement.
- **Total** : suspension du remboursement du capital et des intérêts pour une période donnée.

Le moratoire est souvent utilisé en période de crise économique, comme cela a été observé lors de la pandémie de COVID-19, où plusieurs gouvernements et banques ont instauré des moratoires pour soulager les entreprises affectées.

### 3.3.4 Les garanties et aides publiques :

Dans certains cas, les entreprises en difficulté peuvent bénéficier d'aides publiques ou de garanties étatiques, telles que :

- Les garanties de la Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement « CGCI » en Algérie, qui facilitent l'accès au financement pour les PME en difficulté.<sup>42</sup>
- Les dispositifs d'accompagnement de la Banque d'Algérie, qui peuvent inclure des reports d'échéances ou des lignes de crédit spécifiques pour les entreprises en crise.
- Les subventions /ou exonérations fiscales temporaires, accordées par l'État pour alléger les charges des entreprises.

### 3.3.5 L'intervention d'un administrateur judiciaire :

Dans les cas les plus critiques, les banques peuvent exiger la mise en place d'un administrateur judiciaire, chargé de superviser la gestion financière de l'entreprise afin d'assurer la pérennité de son activité et de négocier avec les créanciers.

---

<sup>42</sup> : Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement (CGCI). (2022). *Rapport annuel sur les garanties et soutiens financiers aux PME en Algérie*. Algiers: CGCI Publications.

### **3.4 Les limites des méthodes et procédures traditionnelles de traitement des demandes de crédit :**

Les méthodes traditionnelles de traitement des demandes de crédit bancaire reposent sur des procédures administratives lourdes, une analyse manuelle des dossiers et des critères d'évaluation souvent rigides. Bien que ces approches aient historiquement structuré l'octroi de crédits, elles présentent aujourd'hui plusieurs limites face aux exigences croissantes de rapidité, de transparence et de digitalisation du secteur bancaire.

#### **3.4.1 La lenteur et lourdeur administrative :**

Les processus traditionnels d'analyse des demandes de crédit impliquent une série d'étapes bureaucratiques complexes : collecte et vérification des documents, évaluation manuelle de la solvabilité, consultations internes et validation des comités de crédit. Cette approche prolonge les délais de traitement et crée des goulots d'étranglement, notamment pour les PME et les entrepreneurs nécessitant un financement rapide.

Selon Djeflat (2019) : « *Le temps moyen de traitement d'un crédit d'investissement en Algérie peut atteindre plusieurs semaines, ce qui pénalise l'agilité des entreprises.* »<sup>43</sup>

#### **3.4.2 Le manque de flexibilité et les critères rigides :**

Les banques appliquent des critères stricts pour l'octroi de crédits, basés sur :

- **La solvabilité financière** : bilans comptables, ratios financiers, garanties.
- L'historique bancaire et la capacité de remboursement du demandeur.
- **La présence de garanties solides** : hypothèques, cautionnements, nantissements.

Or, ces exigences excluent de nombreux acteurs économiques, notamment les start-ups, les indépendants et les jeunes entreprises ne disposant pas d'un historique financier suffisant. Cette rigidité limite l'accès au financement et freine l'innovation entrepreneuriale.<sup>44</sup>

#### **3.4.3 Le risque d'erreurs humaines et subjectivité :**

L'évaluation manuelle des dossiers par les gestionnaires de crédit comporte une marge d'erreur importante et peut être influencée par des biais subjectifs. Contrairement aux

---

<sup>43</sup> : Djeflat, A. (2019). *Le secteur bancaire algérien face aux défis de la modernisation*. *Revue Maghrébine d'Économie et de Management*, 12(2), 85-102.

<sup>44</sup> : Banque d'Algérie. (2022). *Rapport annuel sur l'accès au financement bancaire des PME en Algérie*. Algiers: Publications de la BA. <https://www.bank-of-algeria.dz>

## Chapitre I : Financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures

---

algorithmes d'Intelligence Artificielle « IA », les analyses humaines ne garantissent pas toujours une objectivité totale dans la prise de décision.<sup>45</sup>

De plus, la fraude documentaire reste un problème courant dans le cadre des évaluations traditionnelles, les banques n'ayant pas toujours les outils nécessaires pour vérifier en temps réel l'authenticité des documents fournis.

### 3.4.4 Le coût élevé du traitement des dossiers :

Les banques mobilisent d'importantes ressources humaines et matérielles pour traiter manuellement les demandes de crédit. Cela génère des coûts opérationnels élevés, qui se répercutent souvent sur les clients à travers des frais de dossier ou des taux d'intérêt moins compétitifs.

Une étude de la Banque Mondiale (2021) indique que : « *La digitalisation des processus bancaires pourrait réduire de 30 % les coûts de traitement des crédits en Algérie, notamment en automatisant certaines étapes d'évaluation des risques.* »<sup>46</sup>

### 3.4.5 Le manque de transparence et d'accessibilité pour les clients :

Les emprunteurs se plaignent souvent du manque de visibilité sur l'état d'avancement de leur dossier et des critères précis de décision bancaire. L'absence d'outils de suivi en temps réel crée une frustration et limite la confiance dans les institutions financières.

Dans les banques algériennes, la communication avec les clients repose encore largement sur les échanges physiques et téléphoniques, alors que les banques internationales proposent des plateformes numériques interactives permettant aux clients de suivre l'évolution de leur demande en temps réel.<sup>47</sup>

### 3.4.6 La faible intégration des nouvelles technologies :

Contrairement aux banques modernes qui exploitent les Big Data, l'IA et la Blockchain, les banques traditionnelles en Algérie peinent encore à adopter ces innovations. L'absence de systèmes de Scoring automatique et d'analyse prédictive entraîne un retard dans la prise de décision et limite l'efficacité des politiques de gestion des risques.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> : Messaoudi, L. (2020). L'impact des biais subjectifs dans l'octroi de crédits bancaires : étude des pratiques en Algérie (Thèse de doctorat, Université de Tlemcen).

<sup>46</sup> : Banque Mondiale. (2021). *Digitalisation du secteur bancaire et inclusion financière en Afrique du Nord*. Washington, DC: World Bank Publications. <https://www.worldbank.org>

<sup>47</sup> : Natixis Algérie. (2023). *Les défis de la digitalisation des services bancaires en Algérie*. Rapport interne.

<sup>48</sup> : CNEP Banque. (2023). *Vers une modernisation des processus de crédit en Algérie : enjeux et perspectives*. Rapport interne.

### ➤ Conclusion du chapitre :

L'analyse du financement bancaire du cycle d'investissement en Algérie met en évidence le rôle central des banques dans l'accompagnement des acteurs économiques et le développement du tissu entrepreneurial. À travers les trois (03) sections de ce chapitre, nous avons exploré les fondements théoriques du financement bancaire, les modalités de traitement des demandes de crédit d'investissement et les conditions de gestion de ces crédits une fois octroyés.

Tout d'abord, les banques constituent des intermédiaires financiers incontournables, mobilisant l'épargne pour la transformer en crédits. Ainsi, elles jouent un rôle crucial dans la dynamique économique, en facilitant l'investissement des entreprises et en contribuant à la croissance du pays. Le crédit bancaire, et plus particulièrement le crédit d'investissement, est un levier stratégique permettant aux entreprises de financer leurs projets de développement, malgré des risques inhérents à toute activité de prêt.

Ensuite, le processus de traitement des demandes de crédit repose sur des critères rigoureux d'évaluation des projets d'investissement, incluant la solvabilité des emprunteurs, la rentabilité des projets et les garanties exigées. Ce processus mobilise plusieurs acteurs, des chargés de clientèle aux comités de crédit, et s'appuie sur des méthodologies visant à limiter les risques de défaut. Cependant, la complexité des démarches et la lenteur des procédures constituent des obstacles majeurs, appelant à une modernisation des pratiques bancaires.

Enfin, la gestion des crédits accordés implique un suivi régulier des remboursements et la mise en place de mesures d'accompagnement en cas de difficulté financière des emprunteurs. Bien que les banques disposent de mécanismes de couverture du risque de crédit, les méthodes traditionnelles de traitement des dossiers montrent leurs limites, notamment en matière de flexibilité, de transparence et d'efficacité. L'émergence de solutions digitales et l'automatisation des procédures apparaissent comme des perspectives incontournables pour optimiser l'accès au financement et améliorer la performance du secteur bancaire algérien.

Ainsi, ce premier chapitre a permis d'établir un cadre conceptuel solide sur le financement bancaire de l'investissement, tout en mettant en lumière les défis et les perspectives du système bancaire en Algérie. Ces éléments théoriques constituent une base essentielle pour l'analyse empirique qui suivra, notamment en ce qui concerne l'évaluation comparative des pratiques de la CNEP Banque et de NATIXIS Algérie en matière de digitalisation et de modernisation du traitement des crédits d'investissement.

---

# **Chapitre II :**

**Digitalisation et modernisation des procédures  
bancaire : Enjeux, modèles et état des lieux en  
Algérie**

---

### ➤ Introduction au chapitre :

L'évolution rapide des technologies de l'information et de la communication a profondément transformé le secteur bancaire mondial, en particulier dans la gestion des crédits d'investissement. La digitalisation des processus bancaires, notamment dans le domaine du crédit, s'est imposée comme un levier stratégique incontournable pour améliorer l'efficacité opérationnelle, optimiser la prise de décision et offrir des services financiers plus adaptés et accessibles aux clients. Dans ce contexte, les établissements bancaires doivent non seulement répondre aux attentes croissantes des consommateurs en matière de rapidité et de transparence, mais aussi faire face à des défis technologiques, organisationnels et réglementaires majeurs.

En Algérie, bien que le secteur bancaire ait amorcé sa transformation numérique, l'adoption de technologies avancées dans les processus de traitement des crédits d'investissement reste encore à un stade primaire. Ce retard dans la digitalisation constitue un frein au développement du financement des entreprises et à l'amélioration des conditions de compétitivité des banques locales. Ainsi, les enjeux liés à la digitalisation des crédits d'investissement en Algérie sont multiples et nécessitent une analyse approfondie des défis, des modèles et des initiatives en cours dans le secteur bancaire.

Ce chapitre vise à analyser les enjeux et défis de la digitalisation du secteur bancaire, en mettant en lumière les modèles et tendances observés à l'échelle internationale ainsi que leur application en Algérie. La première section traitera des enjeux et défis de la digitalisation bancaire, notamment ses impacts sur les banques, les clients et la réglementation. La deuxième section analysera les différents modèles de digitalisation adoptés à l'international et en Algérie, ainsi que les technologies émergentes dans le secteur. Enfin, la troisième section examinera les initiatives concrètes mises en œuvre en Algérie pour moderniser les services bancaires et les perspectives de développement futur.

L'un des axes essentiels de ce chapitre est l'analyse de l'impact de la digitalisation sur les processus de traitement des crédits d'investissement, qui revêt une importance stratégique pour le financement des projets économiques. En effet, la modernisation de ces processus, notamment à travers l'utilisation de nouvelles technologies, telles que : l'intelligence artificielle « IA » ; le Big-Data ; /ou encore les plateformes de financement en ligne, constitue un facteur clé de compétitivité pour les banques en Algérie. Ce chapitre visera ainsi à explorer comment la digitalisation peut contribuer à améliorer l'efficacité des banques dans le traitement des crédits d'investissement, tout en répondant aux défis spécifiques du marché algérien.

## **1 Section (1) : Enjeux et défis de la digitalisation dans le secteur bancaire**

### **➤ Introduction :**

Actuellement, la digitalisation des services bancaires constitue un levier stratégique majeur pour améliorer l'efficacité, la rapidité et la transparence des processus internes, notamment ceux relatifs au traitement des demandes de crédit d'investissement. L'enjeu pour les établissements bancaires n'est plus seulement d'informatiser certaines tâches, mais bien de repenser l'ensemble de la chaîne de valeur du financement à travers une logique d'automatisation, de dématérialisation et d'intégration technologique.

Dans un environnement économique où la rapidité, la transparence et l'efficacité deviennent des exigences, les institutions financières sont amenées à repenser leurs procédures, et digitaliser le parcours de crédit permet non seulement d'optimiser les délais de traitement, mais aussi d'améliorer la qualité de l'analyse ; la traçabilité des décisions et l'expérience client. Néanmoins, cette transition ne se fait pas sans obstacles, à savoir : les contraintes techniques ; réglementaires et humaines freinent encore sa pleine mise en œuvre.

Dans cette section, nous analyserons les principaux enjeux de cette transformation en cinq (05) points : nous commencerons par définir la notion de digitalisation bancaire et en rappeler l'importance croissante, avant de souligner ses avantages dans le cadre spécifique du crédit d'investissement. Nous aborderons ensuite les freins à sa mise en œuvre, ses impacts sur la gestion des risques bancaires, ainsi que les évolutions réglementaires qui accompagnent cette transition.

### **1.1 Définition et importance de la digitalisation bancaire :**

Dans un contexte où la transformation numérique redéfinit en profondeur les modèles économiques et opérationnels des institutions financières, la digitalisation bancaire apparaît comme un levier stratégique incontournable. Avant d'explorer son importance et ses implications, il est essentiel d'en préciser sa définition, afin de mieux cerner ses contours et ses impacts sur le secteur bancaire.

#### **1.1.1 La définition de la digitalisation bancaire :**

La digitalisation bancaire, se définit comme : « *Le processus d'intégration des technologies numériques dans l'ensemble des services et processus des institutions financières, visant à améliorer l'efficacité opérationnelle, enrichir l'expérience client et répondre aux exigences d'un environnement financier en constante évolution.* »<sup>49</sup>, selon Benhami (2021).

---

<sup>49</sup> : Benhami, A. (2021). *Digitalisation et transformation des services bancaires en Algérie*. Éditions Universitaires. P.45.

Ce phénomène repose sur la transformation des services traditionnels en solutions numériques accessibles à distance, via des plateformes en ligne, des applications mobiles et des infrastructures dématérialisées.

Selon la Banque de France (2022) : « *La digitalisation bancaire ne se limite pas à la numérisation des services proposés aux clients, mais englobe également l'automatisation des processus internes et l'optimisation des chaînes de valeur bancaires par l'usage des technologies de pointe.* »<sup>50</sup>

En ce sens, la digitalisation bancaire représente une évolution stratégique pour le secteur financier, contribuant à une réorganisation en profondeur des modèles opérationnels des banques, tout en renforçant leur compétitivité face aux nouveaux acteurs du marché, tels que : les Fin-Techs et les banques en ligne.

### **1.1.2 L'importance de la digitalisation dans le secteur bancaire :**

La digitalisation joue un rôle stratégique et majeur dans le secteur bancaire, particulièrement dans le traitement des crédits d'investissement. Ainsi, son importance se manifeste à travers plusieurs dimensions stratégiques, à savoir :

#### **1.1.2.1 L'optimisation des processus et gain d'efficacité opérationnelle :**

La digitalisation permet aux établissements bancaires d'optimiser l'ensemble des étapes de traitement des crédits, notamment l'analyse des dossiers, l'évaluation des risques et la décision d'octroi de crédit. Et cela, en utilisant des outils numériques comme l'IA, les banques automatisent ces tâches répétitives, ce qui réduit les erreurs humaines et améliore la rapidité du traitement des demandes de crédit. Selon Bounfour (2019) : « *Cette optimisation se traduit par une réduction significative des coûts opérationnels et une amélioration de la productivité des banques.* »<sup>51</sup>

#### **1.1.2.2 L'accessibilité et le service client :**

Les technologies numériques permettent aux clients d'accéder à leurs services bancaires à tout moment et depuis n'importe quel lieu. Dans le contexte du crédit d'investissement, cette accessibilité accrue se traduit par une capacité à soumettre des demandes de crédit en ligne et à suivre leur évolution en temps réel, offrant ainsi une expérience client améliorée. Selon

---

<sup>50</sup> : Banque de France. (2022). *Les enjeux de la transformation numérique du secteur financier*. Banque de France. P.12. <https://www.banque-france.fr>

<sup>51</sup> : Bounfour, A. (2019). *La transformation digitale dans le secteur bancaire*. Éditions Economica. P.121.

Lemoine et Dubois (2018) : « *La digitalisation des services bancaires favorise un modèle de relation client plus dynamique et centré sur les besoins spécifiques des clients.* »<sup>52</sup>

### 1.1.2.3 La réduction des délais de traitement des crédits :

La rapidité est un critère essentiel dans la gestion des demandes de crédit d'investissement et l'automatisation des processus permet de réduire le temps nécessaire pour évaluer et approuver un dossier de crédit. Les technologies comme les systèmes de Big Data et l'analyse prédictive, permettent une évaluation rapide des risques, ce qui accélère la prise de décision. Selon Colle et Desvaux (2017) : « *Les délais de traitement des crédits peuvent être divisés par deux grâce à la digitalisation, tout en maintenant une haute qualité de service.* »<sup>53</sup>

### 1.1.2.4 L'amélioration de la gestion des risques bancaires :

La gestion des risques est un domaine crucial pour les banques, notamment dans le cadre des crédits d'investissement et grâce à la digitalisation, les banques peuvent mieux analyser les risques liés à un crédit en se basant sur une quantité importante de données. L'utilisation de modèles d'analyse prédictive et de Scoring automatique permet une gestion des risques plus fiable et une prise de décision plus informée. Ainsi, selon Roudaut (2018) : « *Les outils numériques contribuent à une meilleure identification et gestion des risques liés aux investissements, réduisant ainsi les risques financiers pour l'établissement bancaire.* »<sup>54</sup>

### 1.1.2.5 La conformité réglementaire et la sécurité :

La digitalisation permet également aux banques de respecter les normes de conformité et de renforcer la sécurité des transactions financières. Les solutions numériques permettent de leurs côtés, de sécuriser les processus de gestion des crédits en utilisant des technologies de cryptage des données et des protocoles de sécurité renforcés. Selon Demerest et Rocher (2017) : « *La digitalisation des services bancaires permet une meilleure traçabilité des opérations, facilitant ainsi le respect des régulations en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et de protection des données personnelles.* »<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> : Lemoine, A., & Dubois, J. (2018). *Le futur de la banque : Digitalisation et relation client*. Éditions Dalloz. P.68.

<sup>53</sup> : Colle, S., & Desvaux, D. (2017). *Les banques face à la digitalisation : Nouvelles perspectives et enjeux*. Vuibert. P.94.

<sup>54</sup> : Roudaut, G. (2018). *Les risques financiers dans un environnement numérique*. Éditions Pearson. P.105.

<sup>55</sup> : Demerest, L., & Rocher, F. (2017). *La digitalisation des processus bancaires et la gestion des risques*. Presses Universitaires de France. P.78.

### 1.2 Les avantages de la digitalisation pour les banques et les clients dans le cadre du crédit d'investissement :

La digitalisation des processus bancaires dans le cadre du crédit d'investissement présente plusieurs avantages aussi bien pour les banques que pour les clients. Ces avantages sont principalement liés à l'optimisation des opérations internes, à la réduction des coûts, à une meilleure gestion des risques, ainsi qu'à une amélioration de l'expérience client.

#### 1.2.1 Les avantages pour les banques :

##### 1.2.1.1 La réduction des coûts opérationnels et l'amélioration de l'efficacité :

La digitalisation permet aux banques d'automatiser de nombreuses tâches administratives, telles que : l'enregistrement des demandes de crédit ; l'analyse des documents et l'évaluation des risques. Selon Lefèvre (2018) : « *Cette automatisation réduit les coûts liés à la main-d'œuvre et à la gestion des dossiers, tout en accélérant les processus internes.* »<sup>56</sup>. De plus, l'introduction de systèmes basés sur des algorithmes d'intelligence artificielle permet de réaliser des évaluations plus rapides et plus précises des demandes de crédit, ce qui optimise la prise de décision.

##### 1.2.1.2 L'amélioration de la gestion des risques :

Les technologies numériques permettent aux banques d'améliorer la gestion des risques liés aux crédits d'investissement et l'utilisation de Big-Data et des modèles prédictifs permet d'évaluer plus précisément la solvabilité d'un emprunteur, d'identifier les risques potentiels et de prendre des décisions éclairées. Selon Vidal (2017) : « *Ces outils numériques permettent d'améliorer la précision de l'évaluation des risques, réduisant ainsi les défauts de paiement et les pertes financières pour la banque.* »<sup>57</sup>

##### 1.2.1.3 L'accélération des délais de traitement :

Grâce à l'automatisation des processus et à la dématérialisation des documents, les banques peuvent traiter plus rapidement les demandes de crédit, ce qui améliore l'efficacité globale de l'institution. Les systèmes de Gestion Electronique des Documents « GED » permettent d'accélérer les délais de traitement des demandes de crédit d'investissement, allant de l'enregistrement à la décision d'octroi, comme cela l'indique Debord (2019) : « *Cette réduction des délais de traitement constitue un avantage concurrentiel majeur pour les banques, leur permettant de mieux répondre aux attentes des clients.* »<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> : Lefèvre, A. (2018). *La révolution numérique dans le secteur bancaire*. Vuibert. P.99.

<sup>57</sup> : Vidal, F. (2017). *La gestion des risques dans la banque numérique*. Pearson. P.45.

<sup>58</sup> : Debord, R. (2019). *La banque digitale et la transformation des processus bancaires*. Éditions Eyrolles. P.32.

### 1.2.2 Les avantages pour les clients :

#### 1.2.2.1 L'accès facile aux services bancaires :

La digitalisation permet aux clients d'accéder facilement aux services bancaires à distance, sans avoir à se rendre physiquement dans une agence. Ainsi, les applications mobiles et les plateformes en ligne permettent aux clients de soumettre leurs demandes de crédit, de suivre l'état de leur dossier et de recevoir des informations en temps réels sur leur prêt. Selon Dubois (2018) : « *Cette accessibilité accrue est particulièrement avantageuse pour les clients souhaitant effectuer une demande de crédit d'investissement sans contraintes géographiques ou horaires.* »<sup>59</sup>

#### 1.2.2.2 L'expérience client améliorée :

La digitalisation améliore l'expérience globale des clients en simplifiant et en accélérant le processus de demande de crédit. Les interfaces utilisateur intuitives, les notifications automatiques et l'accessibilité **24h/7j** des services bancaires renforcent la satisfaction des clients, comme le souligne Lefèvre (2018) : « *L'utilisation de l'Intelligence Artificielle dans les Chat-Bots et les assistances virtuels permet de répondre rapidement aux demandes des clients, offrant ainsi une expérience client fluide et efficace.* »<sup>60</sup>

#### 1.2.2.3 La transparence et le suivi en temps réel :

Les clients bénéficient d'une plus grande transparence dans le processus de demande de crédit grâce à la digitalisation. Ils peuvent suivre l'évolution de leur demande en temps réel et recevoir des mises à jour instantanées sur l'état de leur dossier. Selon Guillemain (2020) : « *Cette transparence permet de renforcer la confiance des clients envers l'établissement bancaire, en leur offrant une meilleure visibilité sur les délais de traitement et les décisions prises.* »<sup>61</sup>

#### 1.2.2.4 La personnalisation des offres :

La digitalisation permet aux banques de personnaliser leurs offres de crédit d'investissement en fonction des besoins spécifiques des clients et grâce à l'analyse des données clients, les banques peuvent proposer des solutions de crédit adaptées aux caractéristiques économiques et financières des emprunteurs. D'après Renault (2019) : « *Cette*

---

<sup>59</sup> : Dubois, M. (2018). *La digitalisation des services bancaires : Enjeux et perspectives*. Presses Universitaires de France. P.88.

<sup>60</sup> : Lefèvre, A. (2018). *La révolution numérique dans le secteur bancaire*. Vuibert. P.102.

<sup>61</sup> : Guillemain, F. (2020). *Les nouveaux défis de la banque numérique : Impact sur la relation client*. Éditions L'Harmattan. P.116.

*capacité à personnaliser les offres renforce la fidélisation des clients et améliore leur satisfaction globale vis-à-vis des services bancaires. »<sup>62</sup>*

### **1.3 Les principaux freins et résistances à la digitalisation des processus de crédit :**

Malgré les nombreux avantages qu'offre la digitalisation dans le secteur bancaire, notamment en matière de traitement des crédits d'investissement, plusieurs obstacles freinent sa mise en œuvre effective. Ces freins peuvent être de nature technologique, organisationnelle, humaine /ou réglementaire et concernent aussi bien les institutions financières que les clients.

#### **1.3.1 Les résistances organisationnelles et humaines :**

La transformation numérique suppose une remise en question des pratiques professionnelles établies, ce qui peut susciter des résistances internes et dans plusieurs banques traditionnelles, une culture organisationnelle rigide /ou peu ouverte au changement freine l'adoption des outils numériques. Les employés peuvent ainsi percevoir la digitalisation comme une menace pour leur emploi /ou comme une complexification de leurs tâches quotidiennes<sup>63</sup>. Par ailleurs, l'absence de formations adaptées au numérique renforce les difficultés d'adoption des nouvelles technologies dans les services de crédit.

#### **1.3.2 L'insuffisance des infrastructures technologiques :**

Le développement des outils numériques nécessite des investissements lourds en équipements, en cyber-sécurité et en systèmes d'information. Or, de nombreuses banques, notamment dans les pays en développement comme l'Algérie, souffrent d'un retard technologique et d'un sous-développement de leurs infrastructures digitales<sup>64</sup>, et ce manque d'équipement ralentit considérablement l'automatisation des processus de crédit et limite les possibilités d'inter-connexion entre les différents services bancaires.

Par ailleurs, de nombreuses banques algériennes disposent encore de systèmes d'information obsolètes, développés sur des architectures traditionnelles qui ne permettent pas une intégration fluide avec les nouvelles technologies, telles que : l'Intelligence Artificielle « IA » /ou la Blockchain.

Selon Bouzidi et Haddab (2018) : « *Les difficultés d'interopérabilité entre les différents systèmes bancaires freinent la mise en place de solutions numériques modernes. Le coût*

---

<sup>62</sup> : Renault, L. (2019). *Digitalisation et personnalisation des services bancaires*. Presses Universitaires de France. P.75.

<sup>63</sup> : Chambon, M., & Hérault, G. (2020). *La transformation digitale des organisations bancaires*. Dunod. P.141.

<sup>64</sup> : Benbouziane, M., & Rahmani, L. (2021). *Transformation digitale et défis du secteur bancaire en Algérie*. Revue des Sciences Commerciales, 20(2), P.87-100.

*élevé des infrastructures numériques et des mises à jour technologiques représente également un frein, en particulier pour les banques publiques qui doivent justifier chaque investissement auprès des autorités de régulation. »<sup>65</sup>*

### 1.3.3 La faible maturité numérique des clients :

La résistance au changement constitue un obstacle majeur à la transformation digitale des banques. Cette résistance se manifeste à plusieurs niveaux :

#### 1.3.3.1 Au sein des institutions bancaires :

Une partie des employés perçoit la digitalisation comme une menace pour leur emploi. Selon Plihon (2016) : « *Les projets de digitalisation bancaire entraînent une automatisation de nombreuses tâches, réduisant ainsi le besoin en personnel dans certains services.* »<sup>66</sup>. Ce phénomène génère des réticences, un manque d'adhésion des employés et par conséquent, un ralentissement dans la mise en œuvre de ces nouvelles technologies.

#### 1.3.3.2 Du côté des clients :

La transition vers les services numériques n'est pas toujours bien acceptée. Puisqu'une grande partie des utilisateurs, notamment les générations plus âgées et les petites entreprises, préfère encore les interactions en agence par manque de familiarité avec les outils numériques. De plus, la confiance dans les services en ligne reste limitée en raison des préoccupations liées à la sécurité des transactions et à la protection des données personnelles.

### 1.3.4 Les contraintes réglementaires et sécurité juridique :

La réglementation bancaire, souvent conçue pour un environnement « physique », tarde à s'adapter aux innovations numériques et l'absence de cadres juridiques clairs pour certaines opérations numériques, comme : la signature électronique /ou le traitement automatisé des données, crée une insécurité juridique pour les banques<sup>67</sup>. Cette incertitude peut dissuader les établissements de crédit d'adopter des solutions entièrement digitales pour le traitement des crédits d'investissement.

Le manque de réglementation spécifique aux Fin-Techs : limite également le développement de solutions innovantes. Contrairement aux pays développés où ces acteurs

---

<sup>65</sup> : Bouzidi, M., & Haddab, M. (2018). *L'évolution du secteur bancaire en Algérie : Réformes et impact sur le financement des investissements*. *Revue Algérienne d'Économie et de Gestion*, 5(2), 80-102.

<sup>66</sup> : Plihon, D. (2016). *Les banques : Acteurs de l'économie réelle et de la spéculation financière*. La Découverte.

<sup>67</sup> : Dubois, M. (2018). *La digitalisation des services bancaires : Enjeux et perspectives*. Presses Universitaires de France. P.133.

bénéficient de cadres réglementaires flexibles favorisant leur émergence, les Fin-Techs algériennes rencontrent encore des obstacles administratifs et juridiques freinant leur intégration au sein du paysage bancaire.

### 1.3.5 Les risques liés à la cyber-sécurité :

Enfin, l'un des freins majeurs à la digitalisation réside dans la vulnérabilité aux cyber-attaques. Plus un système bancaire est digitalisé, plus il devient exposé à des risques de piratage, de fraude électronique /ou de vol de données sensibles. C'est pour cette raison, certaines banques préfèrent conserver des procédures manuelles /ou semi-automatisées dans le traitement des crédits, afin de limiter leur exposition aux menaces informatiques.<sup>68</sup>

### 1.4 L'impacts de la transformation numérique sur la gestion des risques bancaires liés au crédit d'investissement :

La digitalisation des processus bancaires transforme en profondeur la gestion des risques, en particulier dans le domaine du crédit d'investissement. Ainsi, la capacité des établissements à collecter, traiter et analyser des données de manière rapide et fiable grâce aux technologies numériques permet une évaluation plus fine, proactive et sécurisée du risque de crédit. Toutefois, cette transformation s'accompagne également de nouveaux types de vulnérabilités qu'il convient d'anticiper.

#### 1.4.1 L'amélioration de l'identification et de l'évaluation du risque :

L'intégration des outils numériques, comme : le Big-Data ; l'Intelligence Artificielle et la Machine Learning, permet d'automatiser l'analyse de solvabilité et d'examiner un volume beaucoup plus large de données que les méthodes traditionnelles, incluant à la fois des informations financières, comportementales et sectorielles.<sup>69</sup>

✚ **Exemple :** les modèles de Scoring modernes, fondés sur des algorithmes intelligents, offrent des prédictions plus précises du risque de défaut et facilitent le classement des dossiers en fonction de leur profil de risque.

#### 1.4.2 La réduction des délais de traitement et le renforcement du contrôle :

La digitalisation contribue à raccourcir significativement les délais d'instruction des dossiers de crédit, ce qui réduit le risque opérationnel lié aux erreurs humaines, aux pertes d'information /ou aux retards de traitement. Ainsi, les plateformes numériques permettent

---

<sup>68</sup> : **Guillemain, F.** (2020). *Les nouveaux défis de la banque numérique : Impact sur la relation client*. Éditions L'Harmattan. P.124.

<sup>69</sup> : **Assadi, D.** (2021). *Finance digitale et intelligence artificielle : Nouveaux outils, nouveaux défis*. Éditions EMS. P.82.

aussi de tracer chaque étape du processus de crédit, ce qui améliore leur traçabilité<sup>70</sup>. De plus, les dispositifs de contrôle automatisé réduisent les fraudes internes et renforcent la gouvernance du risque.

### **1.4.3 Le suivi en temps réel et gestion proactive des risques :**

Grâce aux outils de gestion en temps réel, les banques peuvent désormais suivre la situation financière des clients bénéficiaires de crédits d'investissement après décaissement, en détectant plus rapidement les signes de détérioration de leur situation financière<sup>71</sup>. Cette capacité d'anticipation permet de mettre en place des mesures correctives /ou d'adapter les conditions de financement avant qu'un défaut de paiement ne survienne.

### **1.4.4 L'émergence de nouveaux risques liés au numérique :**

Si la transformation digitale optimise la gestion des risques traditionnels, elle engendre également de nouveaux risques technologiques, à savoir : la cyber-attaques ; la falsification de documents numériques ; la défaillance des systèmes informatiques /ou dépendance excessive à des algorithmes opaques<sup>72</sup>. Le recours à des outils digitaux non maîtrisés peut exposer les banques à des biais d'analyse /ou à des failles de sécurité majeures, notamment dans les processus de décision automatisée.

### **1.4.5 Le rééquilibrage entre risque humain et risque algorithmique :**

L'automatisation du traitement des crédits repose sur des systèmes d'aide à la décision qui peuvent remplacer l'analyse humaine. Ce glissement modifie le rôle des analystes de crédit, qui deviennent des superviseurs d'algorithmes plutôt que des instructeurs de dossiers. Si cela réduit les biais subjectifs, cela soulève également des enjeux d'éthique, de responsabilité juridique et de transparence des décisions, notamment en cas de refus de crédit fondé sur un modèle algorithmique.<sup>73</sup>

## **1.5 La réglementation bancaire face aux innovations numériques dans le domaine du crédit :**

La digitalisation des services bancaires, notamment dans le domaine du crédit, engendre des mutations profondes nécessitant une adaptation continue du cadre réglementaire. Ce qui

---

<sup>70</sup> : **Bensassi, A., & Harchaoui, S.** (2020). *La transformation numérique dans le secteur bancaire marocain et ses implications sur la gestion des risques*. *Revue Banque & Stratégie*, 389, P.108-115.

<sup>71</sup> : **Castagnède, J.** (2019). *Gestion des risques bancaires et digitalisation*. Presses Universitaires de France. P.119.

<sup>72</sup> : **Benhabib, A., & Djamila, M.** (2022). *La digitalisation du risque de crédit bancaire : Opportunités et menaces*. *Revue Algérienne des Sciences Financières*, 14(1), P.67-79.

<sup>73</sup> : **Bourdon, A.** (2021). *Banque et algorithmes : Vers une nouvelle gouvernance des risques ?* L'Harmattan. P.145.

## Chapitre II : Digitalisation et modernisation des procédures bancaires : Enjeux, modèles et état des lieux en Algérie

---

s'efforcent les régulateurs nationaux et internationaux de concilier la promotion de l'innovation technologique avec la nécessité de garantir la stabilité financière, la protection des données et la sécurité des opérations. Ainsi, l'évolution du droit bancaire et financier s'inscrit dans une dynamique de modernisation juridique, visant à encadrer les nouveaux usages sans freiner le développement de solutions numériques performantes.

### 1.5.1 L'élargissement du périmètre réglementaire :

L'apparition d'outils numériques dans le traitement des crédits, telles que : les plateformes en ligne ; le Scoring automatisé ; l'Intelligence Artificielle, a élargi le champ d'application des réglementations prudentielles. En effet, les autorités de supervision intègrent désormais des considérations technologiques dans les exigences relatives à la gestion du risque de crédit. Ce cadre s'applique notamment à la transparence des algorithmes et à la traçabilité des décisions.

✚ **Exemple :** Le Comité de Bâle, encourage les banques à développer une gouvernance appropriée de l'usage de l'IA et des données massives dans les processus décisionnels.<sup>74</sup>

### 1.5.2 La protection des données personnelles et cyber-sécurité :

La digitalisation du crédit implique une collecte massive de données personnelles et financières des clients, ce qui soulève des enjeux majeurs en matière de confidentialité, de sécurité et de droit à l'information.

En Algérie, la loi N° 18-07 du 10 juin 2018, relative à : la protection des personnes physiques dans le traitement des données à caractère personnel constitue le fondement juridique principal. Elle impose aux banques de garantir la licéité du traitement ; la sécurisation des systèmes et l'information des personnes concernées.<sup>75</sup>

Sur le plan international, le Règlement Général sur la Protection des Données « RGPD » adopté par l'Union Européenne en 2016, sert souvent de référence. Car, il introduit des principes de minimisation des données, de consentement explicite et de portabilité, qui influencent également les pratiques des banques étrangères opérant en Algérie.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> : Banque des Règlements Internationaux (BRI). (2021). *L'utilisation de l'intelligence artificielle et des techniques d'apprentissage automatique dans le secteur bancaire*. Rapport du Comité de Bâle. P.4.

<sup>75</sup> : Journal Officiel de la République Algérienne. (2018). *Loi N°18-07 du 10 juin 2018 relative à la protection des personnes physiques dans le traitement des données à caractère personnel*, N°34, P.21-27.

<sup>76</sup> : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL). (2019). *RGPD : guide de sensibilisation pour les entreprises*. Paris : CNIL. P.17.

### 1.5.3 L'encadrement des Fin-Techs et du crédit digital :

La montée en puissance des Fin-Techs, parfois partenaires /ou concurrentes des banques traditionnelles, a incité les autorités monétaires à mettre en place des cadres d'encadrement spécifiques.

En Algérie, la Banque d'Algérie, à travers ses directives et règlements, notamment la note 01/2021, relative à : la numérisation du secteur bancaire<sup>77</sup>, cherche à créer un environnement sécurisé, tout en soutenant les initiatives technologiques innovantes. Ces textes, de leurs côtés, imposent aux acteurs financiers des obligations en matière de conformité ; de supervision technologique et de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Par ailleurs, la réglementation doit également prévenir les risques liés à l'automatisation excessive des décisions de crédit « exclusion de certains profils ; erreurs algorithmiques », en renforçant les mécanismes de contrôle humain et en garantissant des voies de recours pour les clients.<sup>78</sup>

### 1.5.4 La nécessité d'une régulation flexible et évolutive :

L'innovation numérique étant par nature évolutive et rapide, le droit bancaire doit s'adapter en conséquence. Cela suppose une régulation proactive et souple, fondée sur une approche de « Sandbox réglementaire », permettant aux banques de tester de nouvelles solutions dans un cadre encadré, avant leur généralisation<sup>79</sup>. Ce modèle d'expérimentation facilite la compatibilité entre progrès technologique et maîtrise des risques.

### 1.5.5 Vers une gouvernance numérique du risque de crédit :

Enfin, la régulation actuelle vise à intégrer la dimension technologique dans la gouvernance globale du risque de crédit. D'où les banques, sont appelées à documenter leurs modèles algorithmiques, à établir des politiques d'utilisation des données et à renforcer la formation de leurs équipes sur les enjeux numériques et la transformation réglementaire ne se limite donc pas à l'ajustement des normes, mais repose également sur la modernisation des pratiques internes de gestion du risque.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> : Banque d'Algérie (BA). (2021). *Note relative à la numérisation des services bancaires* (Note 01/2021). P.6.

<sup>78</sup> : Bourdon, A. (2021). *Banque et algorithmes : Vers une nouvelle gouvernance des risques ?* Paris : L'Harmattan. P.149.

<sup>79</sup> : Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR). (2020). *Encadrer l'innovation dans le secteur financier : enjeux et perspectives*. Paris : ACPR, Banque de France. P.21.

<sup>80</sup> : Castagnède, J. (2019). *Gestion des risques bancaires et digitalisation*. Paris : Presses Universitaires de France. P.133.

## **2 Section (2) : Modèles de digitalisation du secteur bancaire**

### **➤ Introduction :**

La transformation numérique du secteur bancaire s'inscrit aujourd'hui comme une nécessité stratégique, face aux exigences croissantes d'efficacité opérationnelle, de transparence et de compétitivité. Cette mutation touche de manière significative les procédures de traitement des crédits bancaires, en particulier les crédits d'investissement, qui mobilisent des processus analytiques complexes et des délais de traitement souvent longs. Dans cette optique, la digitalisation constitue un levier puissant d'optimisation des circuits d'analyse, de décision et de suivi des demandes de financement.

À l'échelle internationale, de nombreux modèles ont émergé, portés par des innovations technologiques, telles que : l'Intelligence Artificielle « IA » ; la Blockchain ; /ou encore l'Automatisation Robotisée des Processus « RPA ». Ces dispositifs permettent aux établissements financiers de réduire les délais d'instruction des dossiers, de minimiser les risques opérationnels et de renforcer la qualité du service rendu aux entreprises. Parallèlement, en Algérie, bien que des efforts soient observés en matière de numérisation des services bancaires, la digitalisation des processus de crédit demeure encore en phase d'expérimentation /ou d'implantation progressive.

Cette section vise ainsi à explorer les principaux modèles de digitalisation des crédits adoptés dans le monde ; à identifier les technologies-clés mobilisées ; à illustrer des expériences réussies dans différents contextes bancaires, puis à dresser un état des lieux des démarches engagées par les banques algériennes. Enfin, une comparaison sera opérée entre les approches internationales et nationales, dans le but de mieux cerner les écarts, les contraintes et les opportunités en matière de digitalisation des crédits d'investissement.

### **2.1 Les modèles de digitalisation des crédits bancaires à l'échelle internationale :**

Face à une concurrence de plus en plus intense, à une clientèle exigeante en matière de réactivité et à des impératifs réglementaires complexes, les banques à travers le monde ont engagé depuis plusieurs années une transformation profonde de leurs processus, notamment en matière d'octroi de crédits. Cette transformation repose sur l'intégration des technologies numériques dans l'ensemble des étapes du traitement des demandes de crédit d'investissement : depuis la prise de contact initiale jusqu'à la décision finale et au décaissement.

Divers modèles de digitalisation sont ainsi apparus, différenciés selon le degré d'automatisation, les technologies utilisées et le niveau d'interaction avec le client.

#### **2.1.1 Le modèle « full digital » : Automatisation complète du processus**

Ce modèle repose sur une dématérialisation totale de la chaîne de traitement du crédit, de la demande jusqu'à l'octroi. Les néo-banques, comme : **N26** en Allemagne ; **Revolut** au

## Chapitre II : Digitalisation et modernisation des procédures bancaires : Enjeux, modèles et état des lieux en Algérie

---

Royaume-Uni ; /ou encore **Ally Bank** au États-Unis, offrent des processus de crédit entièrement en ligne, fondés sur des technologies d'Intelligence Artificielle ; de signature électronique ; de reconnaissance faciale et de Scoring automatisé<sup>81</sup>. Ce modèle vise principalement une clientèle jeune, en quête de rapidité et de fluidité.

Les principales caractéristiques de ce modèle incluent :

- **Des interfaces numériques « plateformes web /ou mobiles »** : permettant de soumettre la demande de crédit et de télé-verser tous les justificatifs en ligne.
- **L'exploitation de l'Intelligence Artificielle** : pour évaluer automatiquement les risques, notamment via l'analyse de données financières, comportementales et sectorielles.
- **Des systèmes de Scoring et d'analyse prédictive** : pour accélérer la décision d'octroi.
- **La signature électronique** : des contrats et la gestion automatisée du versement des fonds.

Il est particulièrement pertinent pour les crédits d'investissement de type « standardisé », car il réduit les délais de traitement de plusieurs semaines à quelques jours, voire quelques heures.

### 2.1.2 **Le modèle « hybride »** : Complémentarité entre digital et expertise humaine

Ce modèle combine les canaux traditionnels « agences » avec des plateformes numériques, permettant au client de commencer une demande en ligne et de la finaliser en agence /ou via un conseiller. C'est le cas de : **BNP Paribas ; Crédit Agricole** ; /ou encore **Santander**, qui proposent un traitement semi-dématérialisé des crédits, tout en maintenant une relation humaine dans les étapes-clés<sup>82</sup>. Ce modèle est davantage adapté aux clients entreprises /ou professionnels, notamment dans le cadre des crédits d'investissement, qui nécessitent une analyse plus fine.

Ce type de modèle repose sur :

- **Une plateforme digitale de dépôt de dossier et de suivi** : portail client, **CRM\*** automatisé.
- **Une analyse automatisée préliminaire** : validation de l'éligibilité, Scoring initial, vérification documentaire par **OCR\***.

---

<sup>81</sup> : **Benslimane, Y.** (2022). *La banque à l'ère du digital : Enjeux et perspectives*. Paris : Éditions EMS. P.112.

<sup>82</sup> : **Bourreau, M., & Gensollen, M.** (2020). *Transformation numérique des banques : Stratégies et modèles hybrides*. Paris : Presses de Sciences. P.87.

\* : **CRM (Customer Relationship Management)** : désigne l'ensemble des outils, stratégies et technologies utilisés par une entreprise pour gérer, analyser et optimiser ses interactions avec ses clients tout au long du cycle de vie client.

## Chapitre II : Digitalisation et modernisation des procédures bancaires : Enjeux, modèles et état des lieux en Algérie

- **L'intervention d'un analyste crédit /ou d'un chargé d'affaires** : pour l'étude approfondie, en s'appuyant sur des outils de simulation financière, de modélisation de risques et de notation interne.

Ainsi, la digitalisation joue un rôle de facilitateur, sans pour autant se substituer totalement à l'humain dans l'analyse du crédit d'investissement.

### 2.1.3 Le modèle « Fin-Tech » : Désintermédiation et accès rapide au financement

Ce modèle s'appuie sur l'ouverture des systèmes d'information bancaires via des API « Interfaces de Programmation Applicative » sécurisées, permettant l'intégration de services tiers notamment les Fin-Techs, dans le traitement des crédits.

- ✚ **Exemple** : Cela permettrait à une entreprise de transmettre directement ses données comptables à une plateforme de crédit pour obtenir une réponse automatisée en quelques minutes. Des banques, comme : **BBVA** /ou **ING** ont été pionnières dans ce domaine<sup>83</sup>.

Ces modèles disruptifs s'appuient sur :

- Une demande en ligne simplifiée,
- Une analyse de données temps réel : flux bancaires ; facturation ; e-commerce ; etc. via API,
- Des délais de réponse extrêmement courts (**24h à 72h**),
- Une approche centrée sur l'expérience client et l'autonomie.

Ces plateformes utilisent des algorithmes propriétaires pour évaluer les risques, sans toujours passer par les canaux traditionnels de crédit bancaire.

| <u>Modèle de digitalisation</u>     | <u>Caractéristiques principales</u>                                      | <u>Exemples internationaux</u><br><u>« concrets »</u> | <u>Avantages</u>                         |
|-------------------------------------|--|---|--|
| - <b>Full digital</b> : Néo-banques | - 100 % en ligne,<br>- Automatisation totale,<br>- IA,<br>- Zéro papier. | - N26,<br>- Revolut,<br>- Ally Bank.                  | - Accessibilité,<br>- Innovation rapide. |
| - <b>Hybride</b> :                  | - Combinaison de digital   | - BNP Paribas,  | - Expérience hybride,                    |

\* : **OCR (Optical Character Recognition)** : est une technologie permettant de convertir automatiquement des documents papier, des images /ou des fichiers PDF en données numériques exploitables, facilitant ainsi leur traitement électronique et leur archivage.

<sup>83</sup> : **Revue Banque**. (2021). *Open banking et collaboration FinTechs : Nouveaux enjeux des services bancaires*. Revue Banque, N° 860, P.54.

## Chapitre II : Digitalisation et modernisation des procédures bancaires : Enjeux, modèles et état des lieux en Algérie

|                         |   |                                       |  |
|-------------------------|---|---------------------------------------|--|
|                         | et de contact humain,<br>- CRM,<br>- Conseil personnalisé.                | - Crédit Agricole,<br>- Santander.    | - Accompagnement humain.                                   |
| - <b>Open banking</b> : | - Intégration d'acteurs tiers via API,<br>- Analyse de données enrichies. | - BBVA,<br>- ING,<br>- Crédit Suisse. | - Diversification des services,<br>- Inclusion financière. |

- **Source** : Élaboration personnelle, à partir de Benslimane (2022), Bourreau & Gensollen (2020), Revue Banque (2021).

- **Tableau 1** : Comparaison entre les modèles de digitalisation à l'international.

### 2.2 Les nouvelles technologies adoptées dans le traitement des demandes de crédit :

Dans un contexte de modernisation accélérée du secteur bancaire, la digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissement repose sur l'adoption de technologies avancées visant à automatiser les opérations, réduire les risques et améliorer la rapidité des décisions. Ces technologies jouent un rôle central dans l'instruction, l'analyse, la validation et le suivi des dossiers de crédit.

Nous présentons ici les principales innovations technologiques adoptées à l'échelle internationale et progressivement en Algérie.

#### 2.2.1 L'intelligence artificielle « IA » et la Machine Learning :

##### 2.2.1.1 Les définitions :

L'Intelligence Artificielle « IA », selon Russell & Norvig (2020) est définie comme : « *Un ensemble de technologies permettant aux machines de simuler l'intelligence humaine en analysant des données et en prenant des décisions de manière autonome.* »<sup>84</sup>

Quant à la **Machine Learning**, c'est une sous-branche de l'IA, qui se concentre sur le développement d'algorithmes permettant aux systèmes d'apprendre automatiquement à partir de données sans avoir été explicitement programmés.

<sup>84</sup> : Russell, S., & Norvig, P. (2020). *L'intelligence artificielle : Une approche moderne* (4e éd.). Pearson.

### 2.2.1.2 L'applications de l'IA dans les banques :

- **L'analyse prédictive et Scoring de crédit :** les algorithmes de la Machine Learning permettent d'évaluer la solvabilité des clients en analysant de vastes ensembles de données transactionnelles.<sup>85</sup>
- **L'assistant virtuels et Chat-Bots :** des solutions comme Erica de Bank of America /ou Watson d'IBM offrent une assistance automatisée aux clients, améliorant la réactivité du service client.<sup>86</sup>
- **La détection des fraudes :** l'IA analyse les modèles de transactions en temps réel et identifie les comportements suspects susceptibles d'indiquer une fraude bancaire.<sup>87</sup>
- **L'automatisation des processus « RPA : Robotic Process Automation » :** certaines tâches administratives, telles que : le traitement des demandes de crédit /ou la vérification d'identité, sont automatisées grâce à l'IA, réduisant ainsi les coûts et améliorant l'efficacité opérationnelle.<sup>88</sup>

Appliqués donc au domaine du crédit, ces outils permettent de bâtir des modèles de Scoring prédictif à partir de grandes bases de données clients, d'identifier des profils de risque atypiques /ou de détecter des comportements frauduleux. Ils améliorent ainsi la qualité des décisions et permettent une personnalisation des offres.<sup>89</sup>

- ✚ **Exemple :** Le système COIN de JP Morgan Chase, analyse en quelques secondes des milliers de contrats de prêt, une tâche auparavant effectuée en **360 000 heures** de travail annuel.<sup>90</sup>

### 2.2.2 La technologie Blockchain :

#### 2.2.2.1 La définition :

La Blockchain est une technologie de stockage et de transmission de données décentralisée et sécurisée. Selon Nakamoto (2008), elle est définie comme : « *Un registre distribué et immuable permettant d'enregistrer des transactions de manière transparente et sécurisée.* »<sup>91</sup>. Son adoption dans le secteur bancaire a permis l'émergence de nouvelles solutions financières.

---

<sup>85</sup> : Capgemini. (2021). *Rapport mondial sur la banque de détail 2021*. Paris : Capgemini France.

<sup>86</sup> : PWC. (2022). *Rapport mondial sur la transformation digitale des services financiers*.

<sup>87</sup> : Banque Mondiale. (2020). *Inclusion financière et digitalisation en Algérie : Défis et opportunités*. <https://www.worldbank.org>

<sup>88</sup> : Forum économique mondial. (2021). *L'avenir de l'infrastructure financière et la blockchain*. <https://www.weforum.org>

<sup>89</sup> : Bourreau, M., & Gensollen, M. (2020). *Transformation numérique des banques : Stratégies et modèles hybrides*. Paris : Presses de Sciences. P.90-92.

<sup>90</sup> : KPMG. (2021). *Banque 4.0 : Vers un nouveau modèle bancaire digital*. Étude sectorielle. P.67.

<sup>91</sup> : Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin : Un système de paiement électronique pair-à-pair*. <https://bitcoin.org>

### 2.2.2.2 L'applications de la Blockchain dans le crédit bancaire :

Dans le contexte bancaire, la Blockchain permet :

- La sécurisation des documents contractuels,
- L'automatisation via les Smart Contracts « contrats intelligents »,
- La traçabilité des étapes du processus de crédit.

Elle trouve des applications particulièrement pertinentes dans les crédits syndiqués /ou les crédits transfrontaliers où la coordination entre multiples parties est complexe.<sup>92</sup>

- ✚ **Exemple :** Des établissements, comme : **ING** /ou **HSBC** ont recours à la Blockchain pour automatiser les processus de crédit documentaire, réduisant ainsi les délais et les risques d'erreurs.

### 2.2.3 Le Cloud Computing :

#### 2.2.3.1 La définition et contribution à la transformation bancaire :

Le Cloud Computing, appelé aussi : informatique en nuage, qui désigne l'accès à des ressources informatiques « serveurs ; stockage ; applications » via Internet, sans nécessiter d'infrastructure locale.

Dans le traitement des crédits, le Cloud joue un rôle crucial en :

- Facilitant le partage sécurisé des données entre agences, directions générales et départements des risques,
- Optimisant l'adaptation rapide aux volumes de demandes,
- Améliorant la rapidité de traitement et la résilience des plateformes de crédit.

Par ailleurs, les solutions Cloud offrent des garanties avancées de sécurité des données, essentielles dans le traitement des dossiers de crédit sensibles.<sup>93</sup>

### 2.2.4 Le Big Data :

#### 2.2.4.1 La définition et les caractéristiques :

Le Big Data désigne un ensemble massif de données caractérisé par les « 5 V », à savoir :

---

<sup>92</sup> : Benslimane, Y. (2022). *La banque à l'ère du digital : Enjeux et perspectives*. Paris : Éditions EMS. P. 118.

<sup>93</sup> : Banque de France. (2020). *Cloud computing et transformation numérique du secteur bancaire*. Rapport ACPR. P.51.

- **Volume** : quantité massive d'informations.
- **Vélocité** : vitesse de génération et de traitement.
- **Variété** : diversité des sources de données.
- **Véracité** : qualité et fiabilité des données.
- **Valeur** : capacité à extraire de l'information utile.

Selon Laney (2001), pionnier du concept : « *Le Big Data représente la capacité à traiter et analyser des volumes colossaux de données afin de prendre des décisions éclairées et rapides.* »<sup>94</sup>

### 2.2.4.2 L'applications dans le traitement des crédits :

Le Big Data joue un rôle majeur dans :

- **L'analyse comportementale** : en agrégeant des données multiples, les banques peuvent dresser des profils de risque plus précis.
  - **Le Scoring alternatif** : intégration de données non traditionnelles, comme : les factures, les réseaux sociaux professionnels, l'historique de paiement fournisseurs, et cela pour accorder des crédits à des entreprises non couvertes par les méthodes classiques.
  - **La prévention du risque de crédit** : détection précoce des signaux faibles, comme : la chutes de trésorerie, retards de paiement et cela grâce à l'analyse prédictive.
  - **L'automatisation du traitement** : grâce aux outils de Data Mining et d'intelligence décisionnelle, les demandes de crédit sont triées et analysées plus rapidement, réduisant ainsi les délais de traitement.
- ✚ **Exemple** : **BBVA** et **Santander** utilisent le Big Data pour enrichir leur Scoring crédit par des données comportementales en temps réel.

### 2.2.5 Les technologies de reconnaissance : Biométrie et OCR

#### 2.2.5.1 Les définitions et leurs apports au traitement des crédits :

Les technologies **Biométriques**, permettent l'identification d'un individu sur la base de caractéristiques physiques uniques, comme : son empreinte ; son visage.

L'**OCR** « Optical Character Recognition », quant à elle, est une technologie permettant de convertir des documents papier /ou PDF en textes numériques exploitables.

---

<sup>94</sup> : Mouline, S., & Zerrouki, M. (2021). Big Data et secteur bancaire : opportunités et défis, *Revue Algérienne d'Économie et de Management*, 17(2), P.112-130.

## Chapitre II : Digitalisation et modernisation des procédures bancaires : Enjeux, modèles et état des lieux en Algérie

Ces technologies permettent une collecte automatisée des pièces justificatives et une authentification rapide des emprunteurs, réduisant considérablement le temps de constitution des dossiers de crédit.<sup>95</sup>

- ✚ **Exemple** : Certaines banques intègrent des outils de vérification d'identité via reconnaissance faciale dans leurs applications mobiles pour simplifier l'ouverture d'un dossier de crédit.

### 2.2.6 L'Open Banking et les API :

#### 2.2.6.1 Les définitions et leurs applications au crédit :

L'Open Banking est un système bancaire ouvert basé sur des API « Application Programming Interfaces », qui permettent aux banques de partager des données financières avec des prestataires tiers agréés, sous le consentement du client. Selon PWC (2022) : « *L'Open Banking est un cadre technologique et réglementaire permettant aux clients bancaires d'accéder à leurs données financières via des plateformes tierces.* »<sup>96</sup>

Appliqué aux crédits, ce modèle :

- Il facilite l'accès en temps réel aux données bancaires et fiscales du client,
- Il permet une analyse plus fine de la capacité de remboursement,
- Il optimise les processus de décision automatique.

Cela conduit à une personnalisation accrue de l'offre et à une réduction significative du délai de traitement.<sup>97</sup>

### 2.2.7 L'illustration synthétique regroupant les technologies utilisées lors du traitement des crédits :

Le tableau ci-dessous, présente et résumer les différentes technologies utilisé lors des différentes étapes du traitement des demandes de crédits d'investissements par les institutions financières, ainsi leurs fonctions principales durant cette démarches :

| <u>Étape de traitement</u>     | <u>Technologie</u> | <u>Fonction principale</u>       |
|--------------------------------|--------------------|----------------------------------|
| - <u>Collecte des pièces</u> : | - OCR,             | - Automatisation de la saisie et |

<sup>95</sup> : **Revue Banque.** (2021). *Le numérique au service du crédit : tendances technologiques.* Revue Banque, N° 861, P.61.

<sup>96</sup> : **PWC.** (2022). *Rapport mondial sur la transformation digitale des services financiers.*

<sup>97</sup> : **Bourreau, M., & Gensollen, M.** (2020). *Transformation numérique des banques : Stratégies et modèles hybrides.* Paris : Presses de Sciences. P.90-92.

## Chapitre II : Digitalisation et modernisation des procédures bancaires : Enjeux, modèles et état des lieux en Algérie

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | - Biométrie,<br>- API.                      | vérification d'identité.  |
| - <b><u>Analyse financière</u></b> :      | - IA,<br>- Machine Learning,<br>- Big Data. | - Scoring,<br>- Evaluation des risques,<br>- Détection des anomalies. |
| - <b><u>Décision de crédit</u></b> :      | - IA,<br>- Open banking.                    | - Simulation,<br>- Tarification personnalisée,<br>- Décision rapide.  |
| - <b><u>Sécurisation du contrat</u></b> : | - Blockchain,<br>- Smart contracts.         | - Authentification,<br>- Exécution automatisée,<br>- Traçabilité.     |
| - <b><u>Suivi du remboursement</u></b> :  | - Cloud Computing,<br>- IA.                 | - Reporting,<br>- Détection de défaut,<br>- Relance automatique.      |

- **Source** : Élaboration personnelle, à partir de Benslimane (2022), Bourreau & Gensollen (2020), Banque de France (2020), Revue Banque (2021).

**- Tableau 2 : Technologie numériques et étapes du traitement de crédit.**

### 2.3 **Les cas de digitalisation réussis dans le monde** : Exemples concrets

À l'échelle internationale, plusieurs institutions bancaires ont entrepris des projets ambitieux de transformation numérique ciblant spécifiquement le traitement des crédits, notamment les crédits d'investissement. Ces initiatives se distinguent par la mise en œuvre de technologies avancées permettant d'automatiser, d'optimiser et de sécuriser l'ensemble du parcours client, de la demande initiale jusqu'à la décision d'octroi.

L'analyse de quelques cas emblématiques, permet d'illustrer concrètement les apports de la digitalisation des procédures de crédit.

#### 2.3.1 **La BBVA** : Industrialisation numérique du crédit bancaire

La BBVA « Banco Bilbao Vizcaya Argentaria », banque Espagnole de référence, a adopté dès 2016 une stratégie globale de digitalisation visant la refonte complète du processus de traitement des crédits.

L'approche adoptée s'appuie sur l'automatisation de bout en bout, avec un système de gestion intégré permettant aux clients de soumettre leurs demandes via une application mobile, d'effectuer un suivi en temps réel et de recevoir une réponse en moins de **48 heures**.

L'implémentation d'un moteur de Scoring numérique, couplé à une plateforme de gestion documentaire intelligente, a permis à la banque de **réduire de 70 %** le temps moyen de traitement des crédits d'investissement tout en renforçant la traçabilité et la transparence du processus.<sup>98</sup>

### 2.3.2 La DBS Bank : Digitalisation pilotée par l'Intelligence Artificielle

Classée parmi les banques les plus digitales du monde, la DBS Bank de Singapour s'est distinguée par l'intégration de solutions fondées sur l'Intelligence Artificielle et le Cloud-Computing pour digitaliser l'ensemble de la chaîne de valeur du crédit.

La demande de crédit est entièrement dématérialisée grâce à un portail numérique, la vérification d'identité est effectuée via une solution **e-KYC\***, et l'analyse des dossiers est réalisée à l'aide d'algorithmes d'apprentissage automatique « Machine Learning ».

Le processus comprend également une signature électronique certifiée et un retour de décision sous **24 heures**. Grâce à cette architecture technologique, la banque a enregistré une réduction significative des coûts internes de traitement et une amélioration substantielle de l'expérience client.<sup>99</sup>

### 2.3.3 L'ING Bank : Mise en œuvre du traitement automatisé « STP »

Dans les pays d'Europe du Nord, la banque Néerlandaise ING a développé un système de traitement automatisé dénommé : Straight Through Processing « STP », permettant d'instruire des demandes de crédits d'investissement sans intervention humaine directe.

Ce modèle repose sur l'analyse en temps réel des données financières et comportementales du client, la consultation de bases de données ouvertes « Open Banking » et l'évaluation automatique de la conformité réglementaire.

Ce processus a permis à ING d'accélérer considérablement l'octroi de crédits aux entreprises, tout en assurant un haut niveau de fiabilité décisionnelle.<sup>100</sup>

### 2.3.4 Wells Fargo « États-Unis » : Expérience utilisateur au cœur du processus

Aux États-Unis, la banque Wells Fargo a centré sa stratégie de digitalisation sur l'expérience client. Elle a mis en place une interface utilisateur unifiée, accessible via

---

<sup>98</sup> : Frost & Sullivan. (2019). *Stratégie de transformation numérique de la BBVA*. Madrid : F&S Research. P.18.

\* : **e-KYC (Electronic Know Your Customer)** : désigne l'ensemble des procédures d'identification et de vérification de l'identité d'un client réalisées de manière entièrement numérique, dans le respect des obligations réglementaires de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

<sup>99</sup> : Capgemini Consulting. (2022). *Étude de cas : DBS Bank*. Dans *World Retail Banking Report 2022*. Paris : Capgemini. P.34.

<sup>100</sup> : McKinsey & Company. (2021). *Numérisation des processus de crédit dans les banques européennes*. Amsterdam : McKinsey Publishing. P.23.

## Chapitre II : Digitalisation et modernisation des procédures bancaires : Enjeux, modèles et état des lieux en Algérie

application mobile et web, où les entreprises peuvent initier une demande de financement, déposer les pièces justificatives et suivre l'évolution de leur dossier.

Le système intègre également des alertes automatisées, des mises à jour en temps réel et une communication directe avec les conseillers.<sup>101</sup>

Cette approche a permis de réduire de **30 %** le taux d'abandon des demandes de crédit.

### 2.3.5 Les principaux enseignements de ces initiatives internationales :

Les expériences observées à travers ces cas d'étude mettent en évidence un certain nombre de leviers technologiques et organisationnels essentiels à la réussite de la digitalisation des crédits d'investissement :

| <u>Banque</u>                 | <u>Pays</u>   | <u>Technologies Clés</u>   | <u>Résultat Opérationnel</u>  |
|-------------------------------|---------------|--|---|
| - <b><u>BBVA</u></b> :        | - Espagne.    | - Plateforme mobile,<br>- scoring numérique.                         | - Réduction de <b>70 %</b> du délai de traitement.                        |
| - <b><u>DBS Bank</u></b> :    | - Singapour.  | - IA,<br>- Cloud-Computing,<br>- e-KYC,<br>- Signature électronique. | - Décision en <b>24 h</b> ,<br>- Plus <b>30 %</b> de satisfaction client. |
| - <b><u>ING</u></b> :         | - Pays-Bas.   | - Traitement STP,<br>- Open banking.                                 | - Traitement instantané,<br>- Efficacité accrue.                          |
| - <b><u>Wells Fargo</u></b> : | - États-Unis. | - Interface utilisateur unifiée.                                     | - Réduction de <b>30 %</b> du taux d'abandon.                             |

- **Source** : Élaboration personnelle, à partir de Frost & Sullivan (2019), Capgemini Consulting (2022), McKinsey & Company (2021), Capgemini (2021).

- **Tableau 3** : Récapitulatif pour illustre les apports concrets des cas de digitalisation réussis dans le monde.

Les cas évoqués montrent que la digitalisation réussie des processus de crédit repose sur les piliers suivants :

- La dématérialisation intégrale des documents : zéro papier,

<sup>101</sup> : Capgemini. (2021). *Rapport mondial sur la FinTech 2021*. Paris : Capgemini France. P.12.

- L'analyse automatisée des risques : Scoring numérique, IA,
- La communication en temps réel avec les clients : via plateforme mobile,
- La signature électronique et archivage digital sécurisé,
- La réduction drastique des délais de réponse et de traitement.

En définitive, ces initiatives contribuent à une amélioration de la productivité bancaire, à une réduction des délais de décision et à une sécurisation renforcée des opérations de crédit.

### 2.4 Les modèles de digitalisation en cours dans les banques algériennes :

Alors que la digitalisation transforme en profondeur les pratiques bancaires à l'échelle internationale, le secteur bancaire algérien évolue de manière plus lente et inégale et plusieurs banques ont engagé des chantiers de transformation numérique, notamment pour les opérations courantes : paiements, consultations de comptes, applications mobiles. Mais la digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissement, reste encore embryonnaire, voire inexistante dans certaines institutions.

Aujourd'hui en Algérie, il est possible d'identifier trois (03) grands types de modèles organisationnels liés à la digitalisation du traitement des demandes de crédit, à savoir :

#### 2.4.1 Le modèle manuel traditionnel : CNEP Banque

La CNEP Banque demeure l'exemple type de ce modèle manuel, avec :

- **L'instruction du dossier** : le client dépose en agence un dossier papier comprenant formulaire standardisé, états financiers imprimés et justificatifs originaux.
- **Le transfert interne** : ces pièces sont physiquement acheminées par porteur du guichet vers le département crédit puis vers le comité régional.
- **L'analyse et la décision** : l'analyste effectue manuellement le calcul des ratios et la revue documentaire, avant d'apposer une signature manuscrite sur le procès-verbal de comité.
- **L'archivage** : le dossier complet est classé dans des armoires métalliques, sans copie numérique ni GED.

Ce processus génère des délais moyens de **4 à 6 semaines** entre le dépôt et la notification de la décision, augmente les risques d'erreur : perte de documents, re-saisie, et élève les coûts logistiques internes.<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> : CNEP Banque. (2025). *Manuel interne de traitement des crédits d'investissement*. Document interne.

#### 2.4.2 Le modèle hybride : Banque Nationale d'Algérie « BNA »

La BNA a déployé, dès 2022, un réseau de 27 agences digitales équipées de bornes multiservices et d'espaces dédiés au libre-service. Les fonctionnalités offertes incluent<sup>103</sup> :

- **La consultation et la simulation** : les clients réalisent en autonomie des simulations de crédit d'investissement via une interface tactile.
- **La prise de rendez-vous** : visioconférence avec un conseiller pour instruction approfondie.
- **Le GED locale** : scan des pièces justificatives et stockage dans un référentiel intranet.

Toutefois, l'analyse financière reste réalisée hors ligne et la décision finale fait toujours l'objet d'une impression pour signature manuscrite.

Ce modèle permet ainsi, de réduire de **20 %** les délais de pré-instruction, mais ne parvient pas à couvrir l'ensemble de la chaîne d'octroi.

#### 2.4.3 Le modèle digital intégré : NATIXIS Algérie

NATIXIS Algérie, filiale du groupe BPCE, exploite la plateforme **CARTHAGO Crédit**, qui prend en charge :

- **La saisie intégrale en ligne** : du dossier via un portail sécurisé.
- **Le circuit digital de validation** : comme les workflows paramétrables, notifications automatiques et sessions WebEx pour les décisions supérieures à **1,4 Milliard DZD**.

Grâce à CARTHAGO, le délai moyen d'instruction est passé à **3 jours**, contre 5 jours auparavant et le taux de non-conformité est tombé à **2 %**.<sup>104</sup>

#### 2.4.4 L'illustration comparative entre ces modèles de digitalisation :

La comparaison de ces trois (03) modèles met en lumière :

| <u>Modèle</u>                                | <u>Description générale</u>  | <u>Banques concernées</u> |
|--|--|---------------------------|
| - <b><u>Modèle manuel traditionnel</u></b> : | - Aucun outil numérique dédié,<br>- Les dossiers sont instruits, transférés, | - CNEP Banque,<br>- BADR. |

<sup>103</sup> : Banque Nationale d'Algérie. (2023). *Présentation des agences digitales et services e-Banking*. BNA. P.9-11. <https://www.bna.dz/agences-digitales/>

<sup>104</sup> : NATIXIS Algérie. (2025). *Procédures internes de traitement des dossiers de crédit corporate*. Document interne.

## Chapitre II : Digitalisation et modernisation des procédures bancaires : Enjeux, modèles et état des lieux en Algérie

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | validés et archivés exclusivement en version papier.  |   |
| - <b><u>Modèle hybride</u></b> : semi digitalisé | - Introduction partielle de solutions numériques « GED, intranet, messagerie sécurisée », mais sans automatisation des analyses ni workflow unifié. | - BNA,<br>- BEA,<br>- CPA.                      |
| - <b><u>Modèle digital intégré</u></b> :         | - Plateformes numériques interconnectées permettant : la saisie, l'analyse, la validation et le suivi en ligne des dossiers de crédit.              | - NATIXIS Algérie,<br>- BNP Paribas El Djazaïr. |

- **Source** : Élaboration personnelle, à partir de la CNEP Banque (2025). Banque Nationale d'Algérie (2023). Banque Extérieure d'Algérie (2024). NATIXIS Algérie (2025).

### - **Tableau 4** : Typologie des modèles de digitalisation appliquée aux crédits bancaires.

Ce tableau illustre clairement la coexistence de modèles différenciés entre les banques publiques, généralement plus lentes à moderniser leurs processus internes, et les banques à capitaux étrangers /ou mixtes, souvent plus avancées sur le plan technologique.

#### 2.4.5 **Les freins structurels à la digitalisation des crédits d'investissement** :

Plusieurs obstacles structurels ralentissent la diffusion des procédures numériques dans l'octroi des crédits d'investissement en Algérie. On peut citer notamment :

##### 2.4.5.1 **Les procédures administratives lourdes** :

Les multiples étapes obligatoires : contrats signés à la main ; dossiers imprimés ; cachets de fiscalité ; etc. exigent souvent une présence physique en agence, comme le note la Banque d'Algérie elle-même (2023) : « *La digitalisation devra diminuer considérablement la nécessité pour les clients de se rendre physiquement dans les agences bancaires.* »<sup>105</sup>, ce qui sous-entend que ces déplacements restent pour l'instant une norme à suivre.

##### 2.4.5.2 **Les systèmes d'information « SI » peu intégrés** :

En l'absence de plate-forme informatique unifiée, chaque étape du traitement : analyse financière, garantie, versement, etc., repose sur des applications disjointes /ou du papier. Les

<sup>105</sup> : Banque d'Algérie. (2023). *Rapport annuel sur la supervision bancaire 2022*. P.17. Alger : Banque d'Algérie. <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/supervision2022fr.pdf>

## **Chapitre II : Digitalisation et modernisation des procédures bancaires : Enjeux, modèles et état des lieux en Algérie**

---

projets récents de mise en place d'un SI global pour les banques publiques « Global Banking » illustrent ce manque d'intégration. Tant que les flux de données et de dossiers ne circuleront pas électroniquement d'un département à l'autre, la numérisation complète des crédits restera inachevée.

### **2.4.5.3 L'insuffisance de compétences et de sensibilisation :**

La formation des personnels et des clients aux outils numériques est encore limitée. Afin d'y remédier, les autorités ont prévu des campagnes de « sensibilisation et de formation aux services numériques ».

Jusqu'à leur déploiement, le manque de maîtrise des nouvelles technologies et la réticence au changement qu'il peut générer, freine l'appropriation des systèmes dématérialisés.

### **2.4.5.4 Les infrastructures de communication et les contraintes juridiques :**

L'accès à internet demeure inégal sur le territoire national, ce qui limite l'usage des services en ligne dans les zones rurales. Par ailleurs, l'absence de cadre pleinement opérationnel pour la signature électronique /ou la dématérialisation des documents officiels complique la suppression du papier dans les processus bancaires. Ces éléments, bien que moins souvent évoqués publiquement, constituent des freins réels à la modernisation.

## **2.5 La comparaison entre les stratégies de digitalisation internationales et algériennes en matière de digitalisation des crédits :**

La digitalisation des processus de traitement des crédits bancaires suit des trajectoires distinctes à l'échelle internationale et en Algérie, sous l'effet de divergences technologiques, économiques, réglementaires et organisationnelles. Une analyse comparative révèle ainsi des écarts significatifs en matière de maturité numérique, d'innovation, et d'optimisation des parcours client.

### **2.5.1 Les stratégies internationales : Modèle d'intégration totale et d'innovation continue**

À l'échelle internationale, les établissements financiers ont adopté des stratégies de digitalisation « end-to-end » couvrant l'ensemble du cycle de vie du crédit, de la demande initiale à la clôture du financement et les grandes banques, comme : **BBVA ; DBS Bank** et **JPMorgan Chase**, ont investi massivement dans l'Intelligence Artificielle ; l'Open Banking

et la Blockchain, pour automatiser les analyses de risque ; dématérialiser les documents et proposer des parcours clients **100 %** digitaux.<sup>106</sup>

Les projets sont structurés autour de plusieurs axes stratégiques<sup>107</sup> :

- **L'automatisation des processus** : utilisation d'outils de Robotic Process Automation « RPA » pour accélérer l'instruction des dossiers.
- **L'expérience client personnalisée** : interfaces mobiles intuitives, assistance par Chat-Bots 24/7, suivi en temps réel des demandes de crédit.
- **L'analyse prédictive et le Scoring automatique** : grâce à la Machine Learning, l'évaluation du risque client devient plus rapide et plus fiable.
- **La sécurisation par la Blockchain** : en garantissant la traçabilité des transactions et l'authenticité des signatures électroniques.

Ces stratégies ont permis une réduction moyenne de **60 %** du délai de traitement des crédits et une amélioration du taux de satisfaction client de **30 %** dans les établissements pionniers.<sup>108</sup>

### 2.5.2 Les stratégies algériennes : Transition progressive et partielle

En Algérie, la digitalisation du traitement des crédits reste partielle et hétérogène et les banques publiques, telles que : la CNEP Banque, qui a conservé les modèles manuels traditionnels, tandis que certaines banques privées, comme : NATIXIS Algérie, qui ont initié l'automatisation de certaines étapes clés via des plateformes dédiées « CARTHAGO Crédit ».

Toutefois, plusieurs limites persistent :

- **L'absence d'automatisation complète** : la numérisation se limite souvent à la transmission électronique des pièces sans intégration intelligente des analyses.
- **La dépendance à l'approbation manuelle** : la validation finale des crédits reste conditionnée à des signatures physiques.
- **Une faible interconnexion des systèmes** : les plateformes digitales n'interagissent pas encore pleinement avec d'autres bases de données institutionnelles, telles que : le registre du commerce électronique, etc.

Par ailleurs, l'environnement réglementaire algérien, reste encore peu favorable à la signature électronique certifiée et à la conservation numérique légale, ce qui freine l'adoption de modèles entièrement dématérialisés.<sup>109</sup>

---

<sup>106</sup> : Capgemini. (2021). *Rapport mondial sur la FinTech 2021*. Paris : Capgemini France. P.12.

<sup>107</sup> : McKinsey & Company. (2021). *Numérisation des processus de crédit dans les banques européennes*. Amsterdam : McKinsey Publishing. P.23.

<sup>108</sup> : Capgemini Consulting. (2022). *Rapport mondial sur la banque de détail 2022 : Étude de cas DBS Bank*. P.34. Paris : Capgemini Consulting. <https://worldretailbankingreport.com/>

## Chapitre II : Digitalisation et modernisation des procédures bancaires : Enjeux, modèles et état des lieux en Algérie

### 2.5.3 L'illustration comparative des stratégies de digitalisation internationales et algériennes :

Bien que la digitalisation bancaire progresse en Algérie, un écart important subsiste entre les initiatives locales et celles observées à l'échelle internationale.

| <u>Critères</u>                                       | <u>Banques internationales</u>  | <u>Banques algériennes</u>                           |
|---|---|--|
| - <u>Automatisation de bout en bout :</u>             | - Oui : RPA, IA, Blockchain.  | - Partielle : numérisation sans automatisation.      |
| - <u>Signature électronique :</u>                     | - Largement adoptée et certifiée  | - Très limitée,<br>- Usage marginal.                 |
| - <u>Analyse de risque :</u>                          | - Scoring automatisé par IA,<br>- Analyse prédictive                        | - Analyse manuelle /ou semi-automatisée              |
| - <u>Parcours client :</u>                            | - 100 % digital,<br>- Assistance multicanale : applications, web, Chat-Bot. | - En partie digital : applications mobiles limitées. |
| - <u>Intégration avec d'autres bases de données :</u> | - Connexion avec : les registres publics, bases fiscales, open data.        | - Très faible intégration.                           |
| - <u>Délais de traitement :</u>                       | - 24 à 72 heures en moyenne.  | - 15 jours à 6 semaines en moyenne.                  |

- **Sources :** Capgemini (2021). McKinsey & Company (2021). Banque d'Algérie (2023) NATIXIS Algérie (2025).

- **Tableau 5 : Comparaison entre la stratégie internationale et algérienne de la digitalisation des processus de crédit bancaire.**

Il ressort que la digitalisation du crédit bancaire en Algérie accuse un retard notable par rapport aux standards internationaux et ce décalage s'explique non seulement par des contraintes techniques et réglementaires, mais aussi par une approche stratégique encore prudente, centrée sur la modernisation des outils existants plutôt que sur une transformation numérique globale.

Toutefois, la dynamique amorcée dans certaines filiales étrangères implantées localement laisse entrevoir des perspectives d'accélération, à condition d'un appui réglementaire et d'une culture organisationnelle plus orientée vers l'innovation.

<sup>109</sup> : Banque d'Algérie. (2023). *Rapport annuel sur la supervision bancaire 2022*. P. 17. Alger : Banque d'Algérie. <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/supervision2022fr.pdf>

### **3 Section (3) : État des lieux et initiatives de la digitalisation des crédits bancaires en Algérie**

#### **➤ Introduction :**

La digitalisation des crédits bancaires constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour améliorer la compétitivité et l'efficacité du secteur financier en Algérie. Au-delà de la simple automatisation des tâches, il s'agit pour les établissements de crédit de moderniser en profondeur l'ensemble du processus de traitement des crédits d'investissement, en intégrant les nouvelles technologies à chaque étape. Cette dynamique vise à réduire les délais de traitement, renforcer la transparence, optimiser l'analyse des risques et améliorer l'expérience client, tout en assurant une meilleure conformité réglementaire.

Cependant, malgré certaines avancées, de nombreux défis subsistent, notamment en matière de cadre réglementaire, d'infrastructures numériques et d'appropriation des innovations technologiques par les utilisateurs.

Dans cette section, nous analyserons l'état d'avancement de la digitalisation du crédit bancaire en Algérie, à travers cinq (05) dimensions principales : l'évolution des services numériques liés au crédit ; l'adoption progressive des plateformes digitales par les banques ; le rôle croissant des Fin-Techs dans le financement des entreprises ; les défis en matière de cyber-sécurité et de gestion des données sensibles, ainsi que les perspectives d'amélioration pour les années à venir.

#### **3.1 L'évolution des services numériques liés au crédit bancaire :**

La transformation numérique du secteur bancaire a profondément modifié la manière dont les crédits bancaires sont instruits, accordés et suivis. Longtemps caractérisé par des procédures lourdes, manuelles et administrativement complexes, le traitement des demandes de crédit s'oriente désormais vers des processus plus fluides, automatisés et accessibles en ligne. Cette évolution répond à des exigences croissantes en matière d'efficacité, de transparence, de rapidité et d'expérience client.

##### **3.1.1 Les premières étapes de l'informatisation du crédit bancaire :**

Dans un premier temps, la digitalisation des crédits bancaires s'est limitée à l'informatisation des traitements internes : saisie informatique des demandes ; centralisation des bases de données clients et automatisation partielle des calculs financiers<sup>110</sup>. Cette phase, amorcée dans les années 1990-2000 dans plusieurs pays, a permis de réduire les erreurs

---

<sup>110</sup> : Banque d'Algérie. (2023). *Rapport annuel sur la supervision bancaire 2022*. P.17. Alger : Banque d'Algérie. <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/supervision2022fr.pdf>

## Chapitre II : Digitalisation et modernisation des procédures bancaires : Enjeux, modèles et état des lieux en Algérie

---

humaines, d'accélérer la communication entre agences et sièges, et d'améliorer la conservation des dossiers.

Cependant, l'essentiel du processus restait physique : les clients devaient se déplacer en agence pour soumettre leurs dossiers, signer les documents papier et suivre l'avancement de leurs demandes.

### 3.1.2 L'émergence des plateformes numériques de crédit :

Avec l'essor d'Internet et des nouvelles technologies de l'information, une deuxième phase a émergé au début des années 2010, marquée par la mise en place de plateformes de demande de crédit en ligne. Ces plateformes permettent aux particuliers comme aux entreprises de :

- Compléter et soumettre leur demande à distance,
- Joindre les pièces justificatives numériquement,
- Suivre en temps réel l'état d'avancement de leur dossier.

Les grandes banques internationales, suivies progressivement par les banques algériennes, ont investi dans la création de portails digitaux et applications mobiles dédiés au crédit bancaire<sup>111</sup>, et cette évolution s'est accélérée avec la crise sanitaire de la COVID-19, qui a imposé une réduction massive des interactions physiques.

### 3.1.3 L'automatisation du Scoring et l'Intelligence Artificielle :

Parallèlement à la digitalisation de la soumission des dossiers, les banques modernes ont intégré des outils d'automatisation du Scoring et de décision de crédit. Basés sur des algorithmes d'Intelligence Artificielle « IA » et d'analyse prédictive, ces outils évaluent la solvabilité d'un client en quelques minutes et cela s'effectue sur la base de données internes : historique bancaire ; comportement de paiement, et externes : données fiscales ; données de télécommunications ; ....

Selon McKinsey & Company (2021) : « *L'automatisation du Scoring permet non seulement de réduire le délai d'octroi de plusieurs semaines à quelques heures, mais aussi de limiter les risques de subjectivité humaine dans les décisions.* »<sup>112</sup>

### 3.1.4 Le développement de l'expérience client numérique :

La dernière évolution notable concerne l'amélioration de l'expérience client dans le parcours de crédit. Il ne s'agit plus seulement de digitaliser les formulaires, mais de repenser toute l'interface utilisateur, à savoir :

---

<sup>111</sup> : Capgemini. (2021). *Synthèse du World Fin-Tech Report 2021*. Paris : Capgemini France. P.12.

<sup>112</sup> : McKinsey & Company. (2021). *La digitalisation des processus de crédit dans les banques européennes*. Amsterdam : McKinsey & Company. P.23.

- La signature électronique des contrats de crédit,
- Les notifications en temps réel par SMS /ou e-mail,
- L'assistance virtuelle via Chat-Bots,
- Les rendez-vous en visioconférence avec des conseillers.

La démarche consiste à rendre le parcours fluide, personnalisé et multicanal, en combinant agences physiques, plateformes en ligne et applications mobiles.

### 3.2 L'adoption des plateformes digitales par les établissements de crédit algériens :

Au cours de la dernière décennie, la digitalisation des services bancaires en Algérie a connu une dynamique progressive, portée par la volonté des établissements financiers d'améliorer l'efficacité opérationnelle, d'élargir leur offre de services et de répondre aux nouvelles attentes des clients en matière de rapidité, d'accessibilité et de transparence.

Dans ce contexte, l'adoption des plateformes digitales par les établissements de crédit représente un volé stratégique essentiel pour moderniser les procédures, notamment en matière de traitement des demandes de crédits d'investissement.

La majorité des banques algériennes ont ainsi entrepris la mise en place de solutions numériques pour la gestion des crédits, combinant des outils de soumission en ligne des demandes, des modules de suivi dématérialisé et des interfaces d'interaction directe entre les clients et les gestionnaires de comptes. Ces initiatives visent à raccourcir les délais de traitement, à réduire les erreurs humaines, et à renforcer la traçabilité des opérations. Certaines banques publiques, comme : la Banque Nationale d'Algérie « BNA » /ou le Crédit Populaire d'Algérie « CPA » ont investi dans des plateformes de pré-demande de crédit en ligne, tandis que d'autres, telles que : NATIXIS Algérie, se distinguent par l'intégration d'applications sophistiquées, dénommé : **CARTHAGO Crédit**, permettant l'instruction et le suivi digitalisé des dossiers de financement.

Malgré ces avancées, plusieurs freins ralentissent encore l'optimisation totale de ces dispositifs : l'insuffisance des infrastructures numériques, notamment dans les zones rurales, la faible bancarisation électronique d'une partie de la population, ainsi que les enjeux liés à la sécurité informatique et à la protection des données personnelles. En outre, l'appropriation interne de ces plateformes par les employés bancaires, souvent formés à des systèmes traditionnels, constitue également un défi important pour garantir une utilisation efficace des outils digitaux.

Selon le rapport de la Banque d'Algérie (2023) : « *Bien que 90 % des établissements de crédit déclarent avoir engagé des projets de digitalisation, seuls 40 % disposent de*

*plateformes dédiées au traitement numérique des crédits.* »<sup>113</sup>. Cette situation révèle un retard structurel par rapport aux standards internationaux, où la numérisation du crédit constitue aujourd'hui un élément central de la stratégie bancaire.<sup>114</sup>

Ainsi, l'adoption des plateformes digitales par les établissements de crédit algériens, bien qu'encourageante, reste inégalement développée et nécessite un accompagnement technologique et organisationnel plus soutenu pour atteindre une transformation profonde et homogène du secteur.

### 3.3 Le rôle des Fin-Techs dans la transformation du financement des entreprises :

Dans un contexte de transformation numérique accélérée, les Fin-Techs « Technologies Financières » jouent un rôle de plus en plus déterminant dans l'évolution des pratiques de financement des entreprises. Ainsi, leur émergence bouleverse les modèles traditionnels bancaires en apportant des solutions innovantes, plus rapides, plus flexibles et souvent mieux adaptées aux besoins spécifiques des petites et moyennes entreprises « PME » et des Startups.

En Algérie, bien que leur développement soit encore en phase émergente, les Fin-Techs commencent à transformer progressivement le paysage bancaire en proposant des alternatives aux services traditionnels.

#### 3.3.1 La définition et l'importance des Fin-Techs :

Les Fin-Techs regroupent l'ensemble des startups et entreprises qui utilisent les nouvelles technologies pour améliorer et automatiser les services financiers. Selon Arner et al. (2016) : « *Les Fin-Techs englobent une large gamme d'innovations, allant des paiements numériques aux plateformes de prêt en ligne, en passant par la gestion des actifs et l'assurance technologique.* »<sup>115</sup>

L'essor des Fin-Techs repose sur plusieurs facteurs :

- **L'accessibilité numérique** : elles permettent d'offrir des services financiers à un plus grand nombre de personnes, notamment celles exclues du système bancaire classique.
- **La réduction des coûts** : grâce à l'automatisation et aux technologies basées sur l'IA et la Blockchain, elles diminuent les coûts de transaction.
- **L'amélioration de l'expérience client** : elles simplifient l'accès aux services bancaires grâce aux applications mobiles et aux plateformes numériques.

---

<sup>113</sup> : Banque d'Algérie. (2023). *Rapport annuel sur la supervision bancaire 2022*. P.17. Alger : Banque d'Algérie. <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/supervision2022fr.pdf>

<sup>114</sup> : Capgemini. (2021). *Rapport mondial sur les Fin-Techs 2021*. Paris : Capgemini France. P.12.

<sup>115</sup> : Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2016). *L'évolution des Fin-Tech : Un nouveau paradigme post-crise ?* Université de Hong Kong.

D'après une étude de PwC (2022) : « soit 73 % des institutions financières, considèrent les Fin-Techs comme un moteur clé de l'innovation bancaire. »<sup>116</sup>

### 3.3.2 La contribution des Fin-Techs à la transformation du financement des entreprises :

Dans un contexte où les entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises « PME » et les Startups, rencontrent des difficultés d'accès au financement bancaire traditionnel, les Fin-Techs apparaissent comme une alternative pertinente.

Parmi les solutions de financement innovantes qu'elles offrent, on retrouve :

- **Le financement participatif « crowdfunding »** : permettant à plusieurs investisseurs de financer un projet entrepreneurial via des plateformes en ligne.
- **Le prêt participatif « peer-to-peer lending »** : facilitant les prêts directs entre investisseurs privés et entreprises, sans passer par les circuits bancaires classiques.
- **L'affacturage digitalisé** : qui accélère le financement des factures clients grâce aux plateformes automatisées.

Grâce à l'exploitation massive des données « Big-Data » et à l'Intelligence Artificielle, les Fin-Techs révolutionnent également l'évaluation du risque de crédit, en intégrant des critères non conventionnels, telles que : l'historique de paiements ; le comportement numérique ; la notation alternative. Cela permet une analyse plus fine des profils emprunteurs et une accélération notable des délais de décision.

En Algérie, bien que l'écosystème Fin-Tech soit encore en phase de structuration, plusieurs initiatives témoignent d'une dynamique naissante. À travers la création de : l'Algérie Fin-Tech Hub en 2022, les autorités ambitionnent de fédérer les acteurs innovants et d'accompagner l'émergence de nouveaux modèles de financement numérique<sup>117</sup>. Par ailleurs, la Banque d'Algérie a introduit de son côté des : bacs à sable réglementaires, pour tester des innovations financières dans un environnement sécurisé.<sup>118</sup>

Ces évolutions laissent entrevoir un potentiel de transformation majeur du financement des entreprises : dématérialisation des parcours de crédit, élargissement de l'accès au financement pour les TPE/PME et l'amélioration de l'expérience utilisateur par la fluidification des procédures.

---

<sup>116</sup> : PwC. (2022). *Tendances Fin-Tech 2022*. <https://www.pwc.com>

<sup>117</sup> : Algérie Fin-Tech Hub. (2022). *Présentation du Hub Fin-tech Algérien*. Alger : Ministère délégué chargé de l'Économie de la connaissance et des Start-up. <https://www.algeriefintech.dz/>

<sup>118</sup> : Banque d'Algérie. (2023). *Rapport annuel sur la supervision bancaire 2022*. P.30. Alger : Banque d'Algérie. <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/supervision2022fr.pdf>

Cependant, des freins subsistent, notamment en matière de réglementation, de sécurisation des données financières et d'adoption technologique par le grand public et la pérennité des Fin-Techs algériennes dépendra fortement de l'accompagnement réglementaire, de la sensibilisation des acteurs économiques et du développement d'infrastructures numériques solides.

### **3.4 Les défis liés à la cyber-sécurité et à la gestion des données sensibles :**

La transformation numérique des services bancaires offre de nouvelles opportunités et en particulier des processus de traitement des crédits, mais elle expose également les établissements financiers à de nouveaux risques liés à la cyber-sécurité.

#### **3.4.1 La cyber-sécurité au cœur de la digitalisation bancaire :**

Dans un environnement hyper-connecté, la protection des données sensibles, qu'il s'agisse des informations personnelles des clients, des documents financiers, /ou des décisions de crédit, devient un enjeu stratégique majeur pour garantir la confiance des utilisateurs et respecter les exigences réglementaires.

Selon un rapport de l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (2023) : « *Les banques figurent parmi les secteurs les plus ciblés par les cyber-attaques, en raison de la valeur stratégique des données qu'elles détiennent.* »<sup>119</sup>

Parmi les menaces principales, on retrouve :

##### **3.4.1.1 Le phishing « hameçonnage » :**

Le phishing, est une technique frauduleuse utilisée par des cybercriminels pour obtenir des informations sensibles, comme : l'identifiants de connexion ; mots de passe ; données bancaires ; etc. en se faisant passer pour une entité de confiance.

Dans le contexte bancaire, cette attaque vise particulièrement à usurper l'identité des clients /ou des collaborateurs, par le biais de faux courriels, sites web factices /ou messages instantanés. L'objectif est de pousser la victime à divulguer ses informations confidentielles ou à installer des logiciels malveillants.

##### **3.4.1.2 Les ransomwares « rançongiciels » :**

Les ransomwares, sont des programmes malveillants qui chiffrent les données /ou bloquent l'accès aux systèmes informatiques d'une organisation. Les auteurs exigent ensuite le

---

<sup>119</sup> : Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI). (2023). *Panorama de la cyber-sécurité 2022-2023*. P.18. Paris : ANSSI. <https://www.ssi.gouv.fr/>

paiement d'une rançon pour fournir la clé de décryptage /ou restaurer l'accès aux données.

Dans le secteur bancaire, une attaque par ransomware peut paralyser les plateformes de crédit, les systèmes de traitement des paiements ou les bases de données clients, entraînant d'importantes pertes financières et une atteinte à la réputation.

### 3.4.1.3 Le vol de données confidentielles :

Le vol de données confidentielles, concerne l'exfiltration illégale d'informations sensibles détenues par les banques et cette forme de cybercriminalité expose les établissements financiers à des risques majeurs de non-conformité réglementaire et de perte de confiance client.

### 3.4.1.4 Les attaque par déni de service « DDoS » : Distributed Denial of Service

Les attaques par déni de service distribué, visent à saturer un site web, une plateforme bancaire /ou un système en ligne en lui envoyant un flux massif de requêtes, le rendant indisponible pour les utilisateurs légitimes.

Dans le domaine bancaire, les attaques DDoS peuvent paralyser les services en ligne et générer des pertes financières et une dégradation de l'image de marque. Selon Kaspersky (2023) : « *plus de 70 % des banques dans le monde ont été confrontées à des tentatives de cyber-attaques au cours des cinq dernières années.* »<sup>120</sup>

Dans ce contexte, les banques algériennes, engagées dans la digitalisation des crédits, doivent impérativement renforcer leurs dispositifs de sécurité informatique : sécurisation des plateformes digitales, cryptage des données échangées, authentification forte des utilisateurs « double authentification et biométrie », surveillance continue des réseaux et mise en place de plans de réponse aux incidents.

### 3.4.2 La gestion des données sensibles : Entre conformité et innovation

La collecte, le stockage, le traitement et l'analyse des données clients représentent un pilier de l'optimisation numérique des crédits bancaires. Cependant, la gestion de ces données sensibles doit impérativement respecter des exigences strictes en matière de confidentialité, d'intégrité et de disponibilité.

En Algérie, la protection des données personnelles est encadrée par la loi N° 18-07 du 10 juin 2018, relative à : la protection des personnes physiques dans le traitement des données à caractère personnel.<sup>121</sup>

---

<sup>120</sup> : Kaspersky. (2023). *L'état de la cyber-sécurité dans les services financiers*. <https://www.kaspersky.com>

<sup>121</sup> : République Algérienne Démocratique et Populaire. (2018). *Loi N° 18-07 du 10 juin 2018 relative à la protection des personnes physiques dans le traitement des données à caractère personnel*. Journal officiel de la République Algérienne, N°34.

## Chapitre II : Digitalisation et modernisation des procédures bancaires : Enjeux, modèles et état des lieux en Algérie

Cette législation impose aux établissements financiers de :

- Informer clairement les clients sur l'utilisation de leurs données,
- Obtenir leur consentement explicite avant tout traitement,
- Garantir un accès sécurisé aux données,
- Déclarer les traitements auprès de l'Autorité Nationale de Protection des Données Personnelles « ANPDP ».

Par ailleurs, l'essor des technologies, telles que : le Cloud Computing ; l'Intelligence Artificielle et la Blockchain, offre de nouvelles opportunités pour la sécurisation et la traçabilité des données bancaires, mais introduit également des défis supplémentaires en matière de gouvernance.

Le véritable enjeu pour les banques algériennes consiste donc, à trouver un équilibre entre l'innovation numérique et la rigueur réglementaire, afin d'assurer une transformation numérique résiliente, sécurisée et conforme aux standards internationaux, tels que : le Règlement Général sur la Protection des Données « RGPD » Européen, qui inspire de plus en plus les réformes locales.

### 3.4.3 L'illustration synthétique des défis de cyber-sécurité dans la digitalisation bancaire :

Afin de mieux visualiser les risques majeurs liés à la cyber-sécurité dans les projets de digitalisation bancaire, ainsi que les principales mesures de prévention recommandées, le tableau suivant propose une synthèse des éléments essentiels à considérer :

| <u>Défis identifiés</u>                 | <u>Exemples d'impacts</u>   | <u>Mesures recommandées</u>  |
|---|---|--|
| - <u>Phishing et ransomwares</u> :      | - Vol d'identifiants bancaires,<br>- Paralysie des systèmes informatiques.        | - Campagnes de sensibilisation,<br>- Filtrage anti-spam.                       |
| - <u>Fuites de données sensibles</u> :  | - Atteinte à la réputation institutionnelle,<br>- Risque de sanctions juridiques. | - Cryptage systématique des données,<br>- Segmentation des accès utilisateurs. |
| - <u>Non-conformité réglementaire</u> : | - Amendes financières,<br>- Perte de confiance des clients.                       | - Mise en conformité continue.   |

## Chapitre II : Digitalisation et modernisation des procédures bancaires : Enjeux, modèles et état des lieux en Algérie

|   |   |  |
|---|---|--|
| - <b>Défaillances des infrastructures</b> : | - Interruption prolongée des services,<br>- Pertes financières importantes. | - Redondance,<br>- Élaboration de plans de reprise d'activité « PRA ». |
|---|---|--|

- **Source** : Élaboration personnelle, adapté d'ANSSI (2023).

- **Tableau 6** : Principaux défis de cyber-sécurité dans la digitalisation bancaire.

### 3.5 **Les perspectives pour une meilleure digitalisation des processus de crédit d'investissement** :

#### 3.5.1 **Vers une digitalisation intégrale du cycle de crédit** :

Face aux enjeux d'efficacité, de transparence et de compétitivité, les banques algériennes sont appelées à approfondir la digitalisation de l'ensemble du cycle de traitement des crédits d'investissement, de la demande initiale jusqu'à la décision finale et au suivi post-octroi.

À court terme, plusieurs axes de progrès peuvent être identifiés :

- **Automatisation intelligente** : l'intégration de solutions d'Intelligence Artificielle « IA » pour l'analyse prédictive des risques de crédit, la notation automatique des dossiers et la détection précoce des comportements frauduleux.<sup>122</sup>
- **Dématérialisation complète** : développement de parcours **100 % digitaux** pour la soumission des demandes, le téléchargement sécurisé des documents justificatifs et la signature électronique des contrats.<sup>123</sup>
- **Personnalisation des services** : utilisation des Big-Data pour adapter les offres de crédit aux besoins spécifiques de chaque entreprise, en tenant compte de leur profil financier et de leur historique de collaboration bancaire.<sup>124</sup>

Ces évolutions permettraient de réduire considérablement les délais de traitement, de renforcer l'accessibilité des financements et d'améliorer l'expérience client, en particulier pour les petites et moyennes entreprises « PME », souvent pénalisées par la lourdeur administrative.

<sup>122</sup> : McKinsey & Company. (2021). *La digitalisation des processus de crédit dans les banques européennes*. Amsterdam : McKinsey Publishing. P.34.

<sup>123</sup> : Banque d'Algérie. (2023). *Rapport annuel sur la supervision bancaire 2022*. P.45. Alger : Banque d'Algérie. <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/supervision2022fr.pdf>

<sup>124</sup> : Capgemini. (2021). *Rapport mondial sur les Fin-Techs 2021*. Paris : Capgemini France. P.35.

### 3.5.2 Le renforcement de la gouvernance numérique :

Pour accompagner cette transformation, une gouvernance numérique robuste devient indispensable. Cela implique :

- Mise en place de plateformes collaboratives entre agences bancaires, directions centrales et autorités de supervision, pour fluidifier l'échange d'informations et accélérer la prise de décision,
- Adoption de standards de conformité renforcés, inspirés des meilleures pratiques internationales (exemple : normes ISO 27001 pour la sécurité de l'information),
- Formation continue des ressources humaines aux outils digitaux et aux nouveaux métiers du crédit digitalisé.

Par ailleurs, l'émergence d'une culture digitale au sein des institutions bancaires algériennes constitue un facteur déterminant pour assurer la réussite de ces projets de modernisation.

### 3.5.3 La synergie avec l'écosystème Fin-Tech et Reg-Tech :

La collaboration avec les **Fin-Techs** « Technologies Financières » et les **Reg-Techs** « Technologies Réglementaires », offre également des opportunités stratégiques pour accélérer la digitalisation des crédits :

- L'intégration de solutions d'identification biométrique à distance, telle que : KYC digital,
- La mise en œuvre de systèmes automatisés de conformité réglementaire et de reporting intelligent,
- Le développement de plateformes de financement participatif numérique pour soutenir l'investissement des Startups et PME.

En favorisant l'innovation ouverte « l'open innovation », les banques peuvent ainsi mutualiser les expertises technologiques et réduire leurs coûts d'innovation.

### ➤ Conclusion du chapitre :

La transformation numérique constitue aujourd'hui un levier stratégique majeur pour l'évolution du secteur bancaire mondial et l'Algérie ne fait pas exception à cette dynamique. À travers ce chapitre, nous avons analysé les enjeux, les modèles et l'état d'avancement de la digitalisation bancaire, en mettant particulièrement l'accent sur ses impacts sur le traitement des crédits d'investissement.

Dans un premier temps, nous avons démontré que la digitalisation bancaire dépasse la simple automatisation des opérations : elle redéfinit en profondeur les processus, les métiers et les modèles économiques des banques. En s'appuyant sur des technologies émergentes, telles que : l'Intelligence Artificielle « IA » ; la Blockchain ; l'Open Banking /ou encore les plateformes de services numériques, les établissements financiers tendent vers une banque plus flexible, plus accessible et plus personnalisée. Cependant, cette transition numérique s'accompagne également des défis majeurs, notamment en matière de cyber-sécurité, de conformité réglementaire et d'acceptation par les clients.

Ensuite, l'analyse des modèles internationaux de la digitalisation, nous a permis de mieux comprendre les trajectoires possibles pour les banques algériennes. Si des initiatives de modernisation ont été amorcées, notamment à travers l'adoption de services en ligne, d'applications mobiles et l'émergence des premières Fin-Techs locales, l'écosystème bancaire algérien demeure en phase de transition. Mais, le manque d'infrastructures technologiques, de culture numérique et de cadre réglementaire freinent d'avantage l'accélération de la digitalisation à grande échelle.

Par ailleurs, le traitement des crédits d'investissement, en particulier, apparaît comme un domaine clé où la digitalisation pourrait apporter des gains significatifs en termes de rapidité, de transparence, de qualité d'analyse des risques et de satisfaction client. Néanmoins, pour concrétiser ces bénéfices, il est nécessaire d'engager des réformes structurelles, de renforcer la collaboration entre banques et Fin-Techs, et de promouvoir une véritable culture d'innovation et de confiance numérique.

Enfin, les perspectives d'évolution restent prometteuses, car avec l'essor des plateformes digitales, la montée en puissance des Fin-Techs, la modernisation progressive de l'environnement réglementaire et les efforts de transformation interne des banques traditionnelles, l'Algérie dispose des leviers nécessaires pour réussir sa transition vers une finance d'investissement digitale et performante.

Ainsi, ce cadre théorique pose les fondations indispensables pour aborder, dans le prochain chapitre, une étude comparative approfondie entre deux (02) acteurs bancaires majeurs en Algérie, à savoir : la « **CNEP Banque** » et « **NATIXIS Algérie** », afin d'évaluer concrètement le degré de digitalisation de leurs processus de traitement des crédits d'investissement et d'identifier les meilleures pratiques ainsi que les axes d'amélioration futurs.

---

## **Chapitre III :**

**Étude comparative du degré de digitalisation  
des procédures de traitement des crédits  
d'investissements : Cas de la CNEP Banque et  
NATIXIS Algérie**

---

➤ **Introduction au chapitre :**

La digitalisation du secteur bancaire représente aujourd'hui un levier stratégique majeur pour les banques, tant en termes de performance interne que de service à la clientèle. Dans un environnement économique de plus en plus compétitif et globalisé, l'efficacité des processus de traitement des crédits d'investissement est un facteur déterminant pour soutenir la croissance des entreprises et le financement des projets d'envergure. Pourtant, en Algérie, bien que des efforts notables aient été déployés pour moderniser le secteur bancaire, la digitalisation des procédures de crédit reste encore partielle et inégale d'une institution à l'autre.

Dans ce contexte, ce chapitre vise à réaliser une étude comparative entre deux (02) acteurs majeurs du secteur bancaire algérien : la « **CNEP Banque** », acteur public historiquement engagé dans le financement des projets d'investissement, et « **NATIXIS Algérie** », filiale d'un groupe international, aux pratiques et à l'approche plus moderne. L'objectif principal de cette étude est d'analyser le degré de digitalisation de leurs processus de traitement des demandes de crédit d'investissement, en examinant les pratiques en vigueur dans ces deux banques, leurs avantages, leurs défis, et leurs perspectives d'évolution.

Afin de mener à bien cette analyse comparative, nous adopterons une approche en trois (03) étapes. La première section présentera les deux banques, en détaillant leur organisation et leurs structures. La deuxième section se concentrera sur l'analyse comparative des processus de traitement des dossiers de crédit, en étudiant les démarches et outils utilisés au sein de chaque établissement, ainsi que leurs impacts sur la qualité et la rapidité de service. Enfin, la dernière section, proposera une synthèse comparative des deux banques accompagnée d'une réflexion sur les perspectives d'évolution.

Cette étude, fondée sur des observations directes, des entretiens avec les responsables des départements de crédit et du centre d'affaire coporate, permettra de dresser un état des lieux précis des pratiques actuelles et de formuler des propositions concrètes pour accélérer la modernisation du secteur bancaire algérien. Ainsi, ce chapitre s'inscrit pleinement dans le cadre pratique de ce mémoire, en offrant une contribution essentielle à la compréhension des dynamiques de digitalisation du secteur bancaire algérien et en éclairant les voies possibles pour une transformation réussie.

L'objectif principal est de dégager, à travers cette analyse, les atouts et les limites des modèles de traitement en vigueur, afin d'ouvrir la voie à une réflexion sur les pistes d'amélioration et d'optimisation, en particulier sous l'angle de la digitalisation des processus, qui constitue le fil conducteur de ce travail de recherche.

## **1 Section (1) : Présentation des organismes d'accueil et de leur organisation interne**

### **➤ Introduction :**

Afin de garantir la rigueur méthodologique et la pertinence analytique de cette étude comparative, il est indispensable de présenter en détail les deux (02) institutions bancaires qui en constituent le terrain d'observation : la CNEP Banque et NATIXIS Algérie. Cette étape préalable vise à fournir un cadrage organisationnel clair, en mettant en lumière les structures, les fonctions, ainsi que les outils technologiques mobilisés dans le cadre du traitement des demandes de crédit d'investissement. En effet, chaque établissement possède ses propres spécificités organisationnelles, ses méthodes de travail et ses outils de gestion, qui influencent directement la performance, la rapidité et la fiabilité des procédures de crédit.

La présente section s'attache donc à décrire, pour chacun des deux organismes, les principales composantes institutionnelles, depuis la direction générale jusqu'aux unités opérationnelles implantées localement à Tizi-Ouzou. Elle met également en évidence les systèmes numériques adoptés et qui traduisent leur engagement à des degrés variables dans le processus de modernisation et de digitalisation. À ce titre, des outils, comme : CARTHAGO Crédit à NATIXIS Algérie, jouent un rôle structurant dans la gestion informatisée des dossiers de crédit et constituent un levier essentiel pour l'optimisation des processus bancaires.

À travers cette analyse organisationnelle, cette section vise à fournir une vue d'ensemble claire de l'architecture interne des deux banques, ce qui constituera un préalable nécessaire à l'évaluation de leurs pratiques en matière de digitalisation du traitement des demandes de crédit d'investissement.

### **1.1 CNEP Banque :**

#### **1.1.1 Présentation de la CNEP Banque :**

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance « CNEP », est un établissement public doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, reconnu comme commerçant dans ses relations avec les tiers. Créée par la loi N° 64-227 du 10 août 1964, elle s'appuie sur le réseau de la Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d'Algérie « CSDCA » et n'a véritablement débuté ses activités qu'en 1966. Depuis lors, trois missions majeures lui sont confiées<sup>125</sup> :

- La collecte de l'épargne,
- Le financement de logements,
- La promotion immobilière.

---

<sup>125</sup> : CNEP Banque. (2025). *Manuel interne de traitement des crédits d'investissement*. Document interne.

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

À ses débuts, la CNEP n'était qu'une institution financière, sans le statut de banque. Ce n'est qu'en 1997 qu'elle obtient officiellement ce statut bancaire, en vertu de l'article 114 de la loi 90-10 du 27 juillet 1997, grâce au règlement N° 01-97 du Conseil de la Monnaie et du Crédit « CMC » et à l'ordonnance 95-25 relative à la gestion des capitaux marchands de l'État.

Le siège social de la CNEP-Banque est situé au 42, rue Khalifa Boukhalfa, à Alger. Aujourd'hui, la CNEP-Banque opère en tant que société par actions « SPA », avec un capital social fixé à **14 Milliards DA**, divisé en 14 000 actions d'une valeur nominale de 1 000 000 DA chacune, conformément à la dotation délivrée par le trésor public.

Enregistrée au registre de commerce sous le numéro : 00138291300 en date du 24 décembre 2000, la CNEP Banque a vu l'ensemble de ses dirigeants agréés par le gouvernement de la Banque d'Algérie, assurant ainsi sa conformité avec les exigences réglementaires et son intégration pleine et entière dans le paysage bancaire national.

#### **1.1.1.1 L'historique de création de la CNEP Banque :**

La CNEP a parcouru un chemin évolutif avant de devenir une banque au sens large de terme, et cela en traversant plusieurs étapes que l'on peut résumer ainsi<sup>126</sup> :

- **Première période (1964 à 1970) :** Collecte d'épargne : les deux attributions principales à l'époque étaient la collecte de l'épargne sur livret et l'octroi du crédit pour l'achat de logement « prêt sociaux ». Le réseau CNEP n'était constitué alors que de deux agences ouvertes au public en 1967 et de 575 points de collecte implantés dans le réseau. Ces deux agences sont celles d'Alger et Tizi-Ouzou.
- **Deuxième période (1971 à 1979) :** Encouragement du financement de l'habitat : durant cette période, la CNEP était surtout chargée du financement de l'habitat, ses principales activités durant cette période se résument comme suit : L'utilisation des fonds d'épargne et les fonds du Trésor Public pour financer les programmes de réalisation de logements (instruction N° 08 du 27 avril 1971 de la direction du Trésor public). La mise en œuvre d'un nouveau produit d'épargne qui est le compte d'épargne devise (instruction CNEP du 08/04/1971). Ces activités ont donné un essor considérable en matière d'épargne, à la fin de l'année 1975, au cours de laquelle furent vendus les premiers logements au profit des épargnants dont les livrets ont au moins deux (02) ans d'ancienneté et ils ont cumulé au moins cinq cents (500,00) dinars d'intérêts. En 1979, soit 46 agences CNEP et bureaux de collecte étaient opérationnels.
- **Troisième période (la décennie 1980) :** la CNEP au service de la promotion immobilière : à cette époque, l'activité de la CNEP est marquée par le développement

---

<sup>126</sup> : CNEP Banque. (2025). *Manuel interne de traitement des crédits d'investissement*. Document interne.

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

des techniques financières au profit des particuliers, elle s'est lancée dans le financement de la construction individuelle de logements en concomitance avec la vente de lots de terrain et de financement pour habitat promotionnel au profit exclusif de ses épargnants. En effet, à cette période, les pouvoirs publics ont créé l'ONLF « Front de libération nationale de l'Ogaden », l'article de ce décret fait expressément référence à la mobilisation pour le financement des programmes de logements réalisés par ONLF. La CNEP a mobilisé également une épargne importante en vue de financer les programmes de logements réalisés par l'OPGI « Office de Promotion et de Gestion Immobilières ».

- **Quatrième période (1990) :** la CNEP se lance dans la diversification de ses produits dont la gamme est très proche de celle proposée par les banques commerciales. En matière de collecte de ressources, elle lance le compte de placement terme en 1990 et le livret épargne populaire en 1992. En matière de crédits, désormais, la CNEP finance les professions libérales du secteur de la santé, acquisition de logement entre particuliers et accorde des crédits aux transporteurs.

- **Cinquième période (1997 à nos jours) :** la CNEP en tant que banque

- Avril 1997 : la CNEP change de statut en obtenant son agrément en tant que banque, elle porte le nom de CNEP Banque. Cette transformation lui donne plusieurs avantages, à savoir : Bénéficiaire du soutien du réseau des banques et établissements financiers. / Pouvoir de création monétaire. / Accessibilité au refinancement de la Banque d'Algérie ce qui lui permettra de régénérer sa trésorerie aussi de développer ses capacités de financement en toute sécurité. / Pouvoir délivrer des chèques aux clients et leur ouvrir des comptes à vue. / Pouvoir effectuer toutes les opérations bancaires à l'exclusion des opérations de commerce extérieur.

- Mai 2005 : l'Assemblée générale extraordinaire, a décidé de donner la possibilité à la CNEP banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités liées à la construction notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif et industriel ainsi que les infrastructures hôtelières, de santé, sportives, éducatives et culturelles.

- Juillet 2008 : l'Assemblée Générale Ordinaire « AGO », relative au repositionnement stratégique de la banque décide que sont autorisés à la CNEP Banque en matière de financement :

- Des crédits aux particuliers : Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel.

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

- Financement des entreprises : Le financement des opérations d'acquisition, d'extension et/ou de renforcement des moyens de réalisation initiées par des entreprises de production de matières de construction ou des entreprises de réalisation intervenant dans le secteur du bâtiment . / Le financement de projet d'investissement dans les secteurs de l'énergie, de l'eau, de la pétrochimie ou de l'aluminerie.
- Août 2011 : repositionnement stratégique de la CNEP Banque, a pour objet de définir le champ d'intervention en matière de financement :
  - Crédits aux particuliers : est autorisé au financement des crédits immobiliers prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque ou à mettre en place ;
  - Financement de la promotion immobilière : sont autorisés au financement de l'acquisition ou de l'aménagement de terrains destinés à la réalisation de programmes immobiliers, de la réalisation d'opérations de promotion immobilière et de l'acquisition de biens immobiliers à achever ou à rénover ;
  - Financement des entreprises : sont autorisés au financement des investissements de tous les secteurs d'activités économiques y compris le fonds de roulement nécessaire au démarrage de l'activité, les crédits par signature, le leasing immobiliers et les services liés à l'habitat : bureau d'étude, entreprises d'entretien d'immeubles, etc.
- En 2013 : dématérialisation du livret d'épargne et lancement de la carte d'épargne.
- En 2018 : la CNEP Banque a renforcé son assise financière en augmentant son capital social à **46 Milliards de DA**. Cette transformation a non seulement élargi son éventail de produits et services mais a également permis de diversifier sa clientèle. La banque a également implémenté son nouveau système d'information Global Banking T24.
- En 2020 : la CNEP banque lance officiellement sa fenêtre islamique et se positionne, aujourd'hui, en tant qu'institution financière incontournable, alliant tradition et innovation pour accompagner ses clients dans leurs projets et aspirations, contribuant ainsi au dynamisme économique de l'Algérie. La CNEP Banque s'est engagée dans un processus de développement de son activité. Ce processus est passé par la phase de refonte et de modernisation de son Système d'information. Le nouveau système d'information « Global Banking » au niveau de la CNEP Banque est centré sur son cœur métier, et permet l'intégration de l'ensemble des autres domaines d'activité.
- En matière de digitalisation, la CNEP Banque a lancé en 2022, son service de banque à distance, qui offre à la clientèle plusieurs fonctionnalités de consultation et de gestion de leurs comptes et crédits à distance, via Internet /ou simplement en téléchargeant l'application mobile « CNEP Connect » via Play Store /ou App Store.

## **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

### **1.1.1.2 L'organisation de la CNEP Banque :**

La CNEP Banque est gérée par un conseil d'administration qui comprend outre le président directeur général nommé par décret et choisi en fonction de sa compétence en matière économique et financière<sup>127</sup>, cinq (05) administrateurs qui représentent les divers ministères intéressés à sa gestion, soit :

- Le ministère de l'intérieur,
- Le Ministère de l'économie et des finances,
- Le ministère des travaux publics,
- Le ministère des affaires sociales,
- Le ministère des postes et télécommunications.

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion de l'administration et de l'instruction dans le cadre des activités statutaires de cette dernière et des plans financiers nationaux :

- Il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieurs sur proposition du Président Directeur Général,
- Il décide des actions judiciaires à introduire.

La gestion courante de la CNEP Banque et l'exécution des décisions du conseil d'administration sont confiées à un Président Directeur Général nommé par décret. Ce dernier assure le fonctionnement de la CNEP Banque comme il assure d'autres fonctions fixées au préalable.

Le contrôle du fonctionnement de l'institution est assuré par un commissaire aux comptes agréé par le ministère de l'économie et des finances. Les activités commerciales et administratives de ses agences sont encadrées par quatorze directions de réseaux, à compétence géographique déterminée sur la base d'un découpage du territoire national et l'implantation des agences.

L'autorité de la direction générale s'exerce par l'intermédiaire de sept (07) directions générales adjointes, à savoir : Crédit, Administration, Recouvrement, système d'information, développement, finance et comptabilité, contrôle, auxquelles sont rattachées des directions centrales.

### **1.1.1.3 Les missions de la CNEP Banque :**

Les missions de la CNEP Banque portent essentiellement sur<sup>3</sup> :

- **La collecte de l'épargne :**  
La collecte de l'épargne des ménages s'effectue par l'intermédiaire de deux (02) réseaux :
  - Le réseau propre à la CNEP Banque réparti à travers tout le territoire national,

---

<sup>127</sup> : CNEP Banque. (2025). *Manuel interne de traitement des crédits d'investissement*. Document interne.

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

- Le réseau postal composé de 3204 points de collectes répartis sur les 58 wilayas.

Outre les livrets d'épargne, la CNEP Banque offre à ses clients d'autres produits d'épargne, tels que :

- Les dépôts à terme logements pour les personnes morales,
- Les bons de caisse,
- Les dépôts à terme banque pour les personnes physiques,
- Les comptes chèques aux particuliers,
- Les comptes courants /ou commerciaux pour les commerçants.

- **Le financement de l'habitat :**

Les prêts accordés par la CNEP Banque servent principalement à :

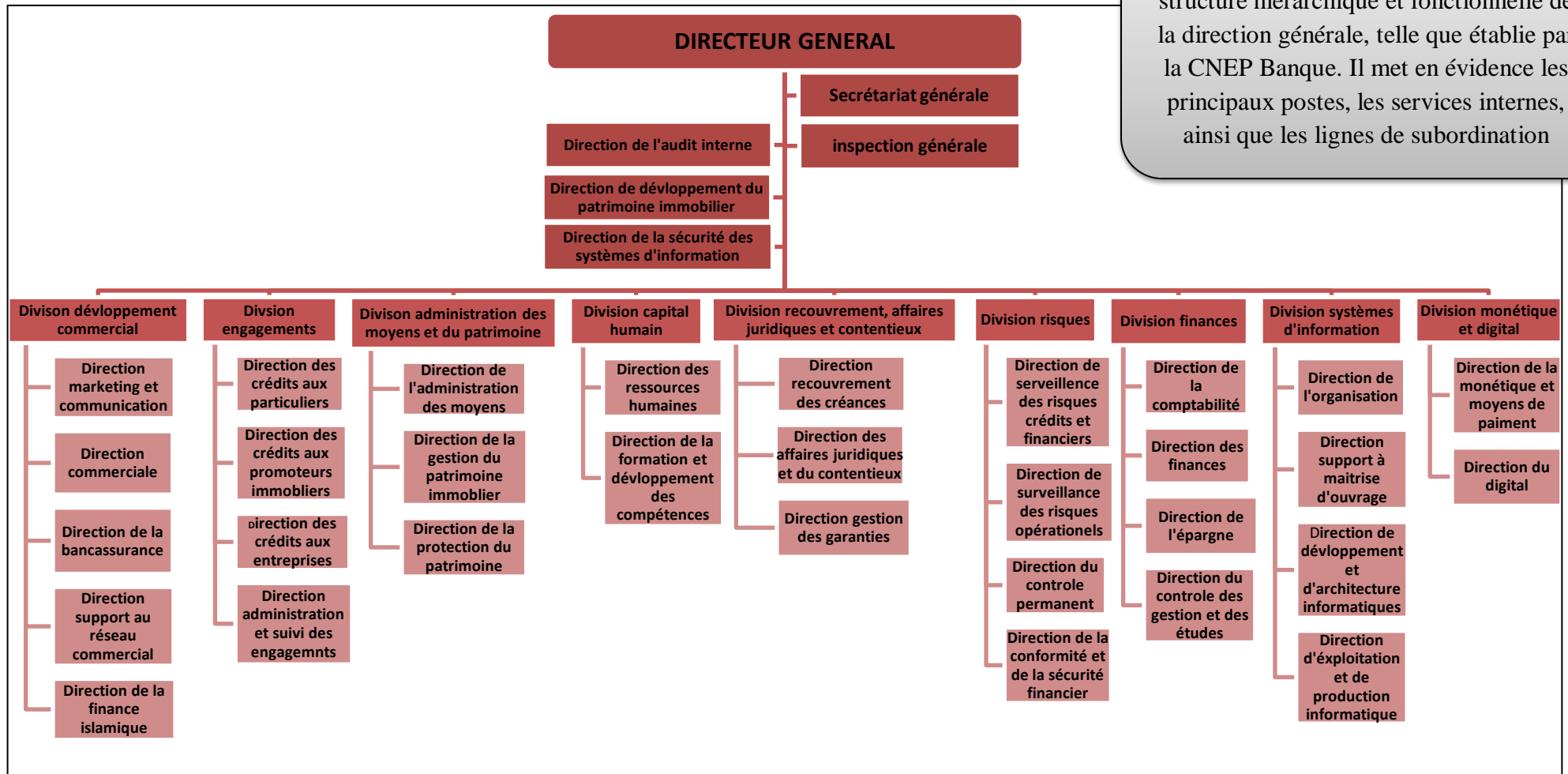
- La construction, l'extension, la surélévation /ou l'aménagement d'un bien immobilier : épargnant /ou non épargnant,
- La construction par des tiers : promotion immobilière privée /ou publique,
- L'achat, l'aménagement /ou la construction de locaux à usage commercial,
- L'acquisition de logements neufs auprès des promoteurs publics /ou privés,
- La cession de biens entre particuliers,
- La location habitation,
- L'acquisition de terrains destinés à la construction.

- **La promotion immobilière :**

Outre le financement des particuliers, la CNEP Banque intervient aussi en amont dans le cadre du financement des promoteurs immobiliers publics et privés ayant des projets et destinés à la vente ou à la location. Elle intervient aussi dans le financement de l'acquisition des terrains destinés à la promotion immobilière.

## Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie

### 1.1.2 Le schéma organisationnel de la Direction Générale de la CNEP Banque :



L'organigramme ci-dessous illustre la structure hiérarchique et fonctionnelle de la direction générale, telle que établie par la CNEP Banque. Il met en évidence les principaux postes, les services internes, ainsi que les lignes de subordination

- **Source** : Élaboration personnelle, à partir du document interne de la direction régional de Tizi-Ouzou, CNEP Banque (2025).

- **Figure 2** : Organigramme de la Direction Générale de la CNEP Banque.

## **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

### **1.1.3 L'organisation de la Direction régionale N°200 de Tizi-Ouzou :**

#### **1.1.3.1 Présentation organisationnel :**

La direction du réseau est une structure hiérarchique et de soutien aux agences implantées au niveau de sa circonscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale.<sup>128</sup>

Le document portant organisation générale de la CNEP Banque, retrace ainsi les missions de la direction du réseau<sup>129</sup> :

- Gérer, développer et rentabiliser le fonds de commerce de la banque,
- Veiller à l'application stricte du dispositif réglementaire global de la banque,
- Diffuser et vulgariser les textes réglementaires reçus des directions centrales,
- Servir de Feed-Back d'information aux structures centrales quant aux difficultés rencontrées dans l'application de textes,
- Veiller à l'application stricte de la politique de contrôle de la banque et à la prise en charge effective des remarques ou réserves émises par les organes de contrôle de la banque.

La direction du réseau est structurée en sept (07) départements. L'organisation générale d'une Direction du réseau est reprise dans l'organigramme de la page suivante.

La direction du réseau de Tizi-Ouzou a été créée en 1993 et elle compte 15 Agences réparties sur les territoires de 03 wilayas :

- Boumerdès : 01 agence,
- Tizi-Ouzou : 09 Agences,
- Bouira : 05 Agences.

En termes d'effectif le réseau compte près de 300 employés « siège Réseau et Agences » dont **40%** sont des cadres. L'effectif du réseau de Tizi-Ouzou est aussi jeune et plus de **35%** des cadres sont de formation universitaire.

S'agissant de la collecte de l'épargne, le réseau de Tizi-Ouzou figure parmi les trois premiers réseaux à l'échelle nationale, alors que pour le placement des crédits il est à la 04<sup>ème</sup> place.

La direction du réseau compte investir dans l'ouverture de nouvelles agences dans les régions à forte densité de population et qui représentent un intérêt certain en matière de collecte de l'épargne et de placement des crédits. C'est ainsi que dans le cadre du plan de développement du réseau à moyen terme, l'ouverture d'agences dans les localités de : Mekla, Azzefoun, Tizirt est prévue.

---

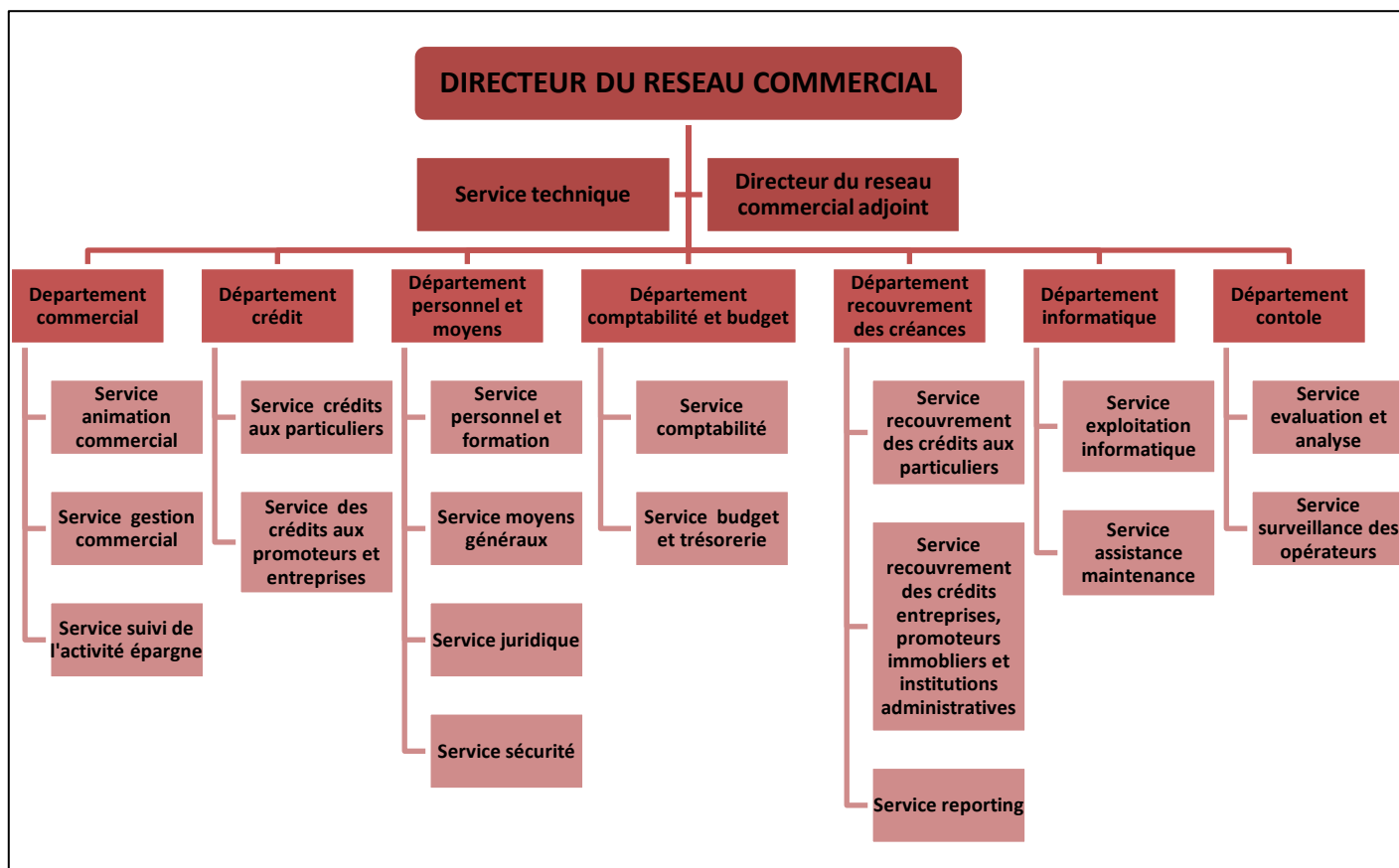
<sup>128</sup> : CNEP Banque. (2025). *Manuel interne de traitement des crédits d'investissement*. Document interne.

<sup>129</sup> : CNEP Banque. (2008). *Décision réglementaire N°1147/2008 du 27/05/2008, portant organisation générale de la CNEP Banque*. P.31.

### Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie

La Direction régionale de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou, traite les crédits intermédiaires entre **15 et 33 Millions DZD**.

#### 1.1.3.2 Le schéma organisationnel :



- **Source** : Élaboration personnelle, à partir de document interne de la direction régional de Tizi-Ouzou, CNEP Banque (2025).

- **Figure 3** : Organigramme de la Direction régionale N°200 de Tizi-Ouzou de la CNEP Banque.

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

#### **1.1.4 L'organisation du Département crédit de la Direction régionale de Tizi-Ouzou :**

##### **1.1.4.1 Présentation organisationnel :**

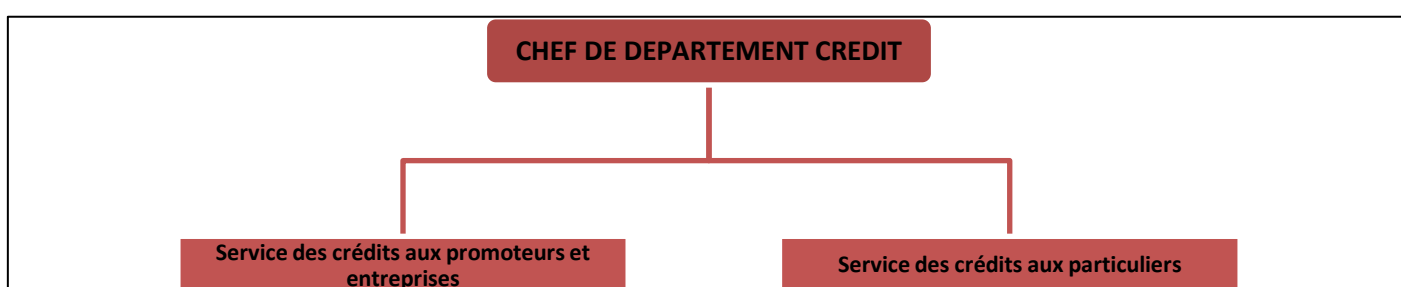
Au sein de l'agence de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou, le département crédit occupe une fonction centrale dans le processus d'octroi de financements, notamment en matière de crédits d'investissement. Placé sous la responsabilité directe du **Chef de département crédit**, ce service constitue le maillon opérationnel chargé de l'analyse, de l'instruction, du suivi et de la gestion des dossiers de crédit.

L'organisation interne du département est structurée autour de deux entités principales<sup>130</sup>:

- **Le service des crédits aux promoteurs et entreprises** : ce service est en charge du traitement des demandes de financement émanant des opérateurs économiques (PME, grandes entreprises, promoteurs immobiliers, etc.). Il assure l'étude technique et financière des projets d'investissement, l'évaluation de la solvabilité des demandeurs, ainsi que la préparation des dossiers à soumettre au comité d'engagement.
- **Le service des crédits aux particuliers** : il traite les demandes de crédit formulées par les particuliers, qu'il s'agisse de crédits à la consommation, de crédits immobiliers, ou encore de prêts personnels. Ce service veille au respect des conditions d'éligibilité, à la conformité réglementaire des pièces justificatives, ainsi qu'à l'optimisation du parcours client.

Cette division fonctionnelle vise à répondre de manière spécifique et adaptée aux besoins différenciés des deux grandes catégories de clientèle « particuliers et professionnels ».

##### **1.1.4.2 Le schéma organisationnel :**



- **Source** : Élaboration personnelle, à partir de document interne de la direction régional de Tizi-Ouzou, CNEP Banque (2025).

- **Figure 4** : Organigramme de Département crédit de la Direction régionale de Tizi-Ouzou de la CNEP Banque.

<sup>130</sup> : CNEP Banque. (2025). *Manuel interne de traitement des crédits d'investissement*. Document interne.

## Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie

### 1.1.5 L'organisation de l'Agence de Tizi-Ouzou :

#### 1.1.5.1 Présentation organisationnelle :

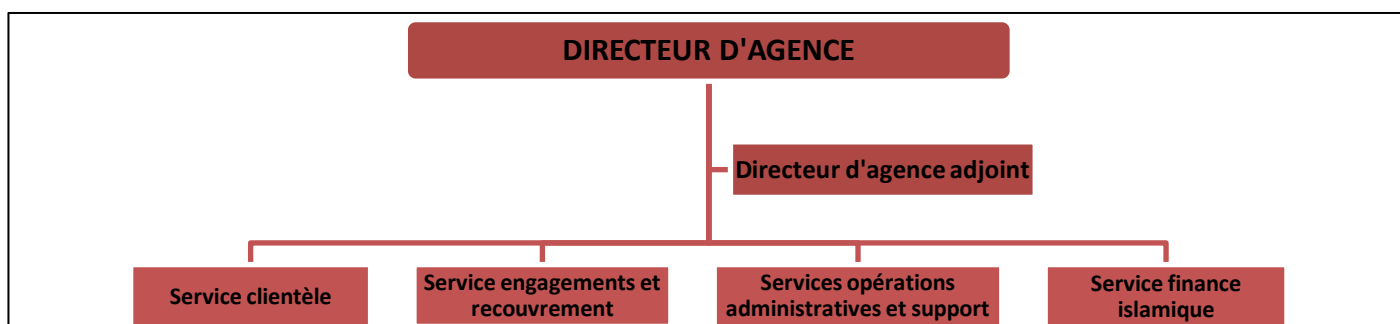
L'agence de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou constitue une entité opérationnelle de première ligne, assurant la gestion quotidienne des relations clients et la mise en œuvre des services bancaires au niveau local. Elle s'inscrit dans le réseau territorial de la banque, sous la supervision de la direction régionale, et participe activement à la réalisation des objectifs commerciaux et financiers de l'établissement.<sup>131</sup>

L'organisation interne de l'agence repose sur une structure hiérarchique dirigée par un Directeur d'agence, assisté par un Directeur adjoint. Cette organisation permet d'assurer une répartition claire des responsabilités et une spécialisation fonctionnelle adaptée aux besoins des clients et aux exigences réglementaires. L'organigramme de l'agence met en évidence quatre services principaux :

- **Le service clientèle :** chargé de l'accueil, du conseil et de la gestion des opérations courantes des clients particuliers et professionnels ;
- **Le service engagements et recouvrement :** qui traite les demandes de financement, instruit les dossiers de crédit, et assure le suivi du remboursement des créances ;
- **Les services opérations administratives et support :** qui regroupent les fonctions de traitement, de comptabilité, de contrôle interne et de logistique ;
- **Le service finance islamique :** dédié à la gestion des produits financiers conformes aux principes de la finance islamique, récemment introduits dans l'offre de la CNEP Banque.

Cette organisation multidimensionnelle permet à l'agence de fonctionner avec efficacité et réactivité, tout en assurant un traitement rigoureux des demandes de crédits.

#### 1.1.5.2 Le schéma organisationnel :



- **Source :** Élaboration personnelle, à partir de document interne de la direction régionale de Tizi-Ouzou, CNEP Banque (2025).

- **Figure 5 :** Organigramme de l'Agence de Tizi-Ouzou de la CNEP Banque.

<sup>131</sup> : CNEP Banque. (2025). *Manuel interne de traitement des crédits d'investissement*. Document interne.

**1.1.6 Les outils numériques et systèmes de gestion utilisés pour le traitement des demandes de crédit d'investissement :**

Dans le cadre du processus de traitement des demandes de crédit d'investissement, la CNEP Banque demeure majoritairement attachée à une logique traditionnelle « manuelles », reposant essentiellement sur le support papier

Toutefois, des efforts de modernisation sont engagés, traduisant une volonté institutionnelle d'introduire progressivement des outils numériques dans la gestion des dossiers de financement. Cette digitalisation en cours, vise à améliorer la qualité du service, à raccourcir les délais d'instruction et à renforcer la traçabilité des opérations.

Parmi les principaux outils observés dans le traitement des crédits d'investissement au niveau du département crédit de la direction régional de Tizi-Ouzou, on distingue uniquement<sup>132</sup> :

**1.1.6.1 La messagerie professionnelle interne « Intranet » :**

Utilisée dans le cadre des échanges entre l'agence, la direction régionale et les services centraux pour l'envoi des notes internes, des demandes d'avis et des documents numérisés. Néanmoins, elle ne constitue pas un véritable système de **workflow**\* structuré, et son usage reste complémentaire à la circulation physique des dossiers.

Malgré cette outils, une large partie du processus reste exécutée de manière manuelle : les formulaires sont remplis à la main /ou sous format Word, les documents justificatifs sont imprimés, classés et archivés dans des chemises physiques et la validation des dossiers se fait par signature manuscrite. Cette prédominance des supports papier ralentit la fluidité du traitement, augmente les risques d'erreurs et complexifie le suivi des dossiers en temps réel.

---

<sup>132</sup> : CNEP Banque. (2025). *Observation directe réalisée dans le cadre du stage au sein du département crédit de la CNEP Banque*. Direction régionale de Tizi-Ouzou.

\* : **Workflow** : désigne un flux de travail structuré et organisé, représentant l'enchaînement des tâches, des acteurs et des décisions nécessaires à l'accomplissement d'un processus. Dans un contexte bancaire, il s'agit d'un circuit automatisé ou semi-automatisé qui permet de gérer de manière fluide et sécurisée les étapes du traitement d'un dossier de crédit, en assurant la traçabilité, la répartition des responsabilités, et la réduction des délais de traitement.

## **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

### **1.2 NATIXIS Algérie :**

#### **1.2.1 Présentation de NATIXIS :**

Le groupe NATIXIS est un acteur majeur du secteur bancaire en France et en Europe, il est doté de **40 Milliards d'euros** de fonds propres et se place au deuxième rang en France derrière le Crédit Agricole avec une part de marché de **20 à 22 %**.

NATIXIS fait partie du pôle Global Financial Services du groupe « **BPCE\*** », deuxième groupe bancaire en France à travers les réseaux Banque Populaire et Caisse d'Épargne.

Elle est la banque de financement, de gestion et de services financiers du groupe « BPCE » et opère dans trois types d'activités<sup>133</sup> :

- La collecte de l'épargne,
- Le financement,
- L'investissement.

Elle intervient en tant que banque de grande clientèle. Elle conseille et accompagne les entreprises ; les investisseurs institutionnels ; les compagnies d'assurance ; les banques et les entités du secteur public, et cela par le biais de son pôle épargne. Cette banque offre une gamme complète de solutions d'épargne à sa clientèle, ainsi que des services financiers spécialisés distribués par les banques de détails.

NATIXIS est présente dans près de 36 pays et plus de 16 000 collaborateurs. Ses activités sont réparties essentiellement en Amérique ; en Asie ; en Europe ; au Moyen-Orient ; et en Afrique.

##### **1.2.1.1 Le groupe « BPCE » :**

Le groupe BPCE est présent dans la banque de proximité et l'assurance en France avec ses deux (02) grands réseaux coopératifs : Banque Populaire et Caisse d'Épargne, ainsi que la Banque Palatine. Il déploie également au niveau mondial les métiers de gestion d'actifs et de fortune, avec Natixis Investment Managers et de banque de grande clientèle avec Natixis Corporate et Investment Banking.

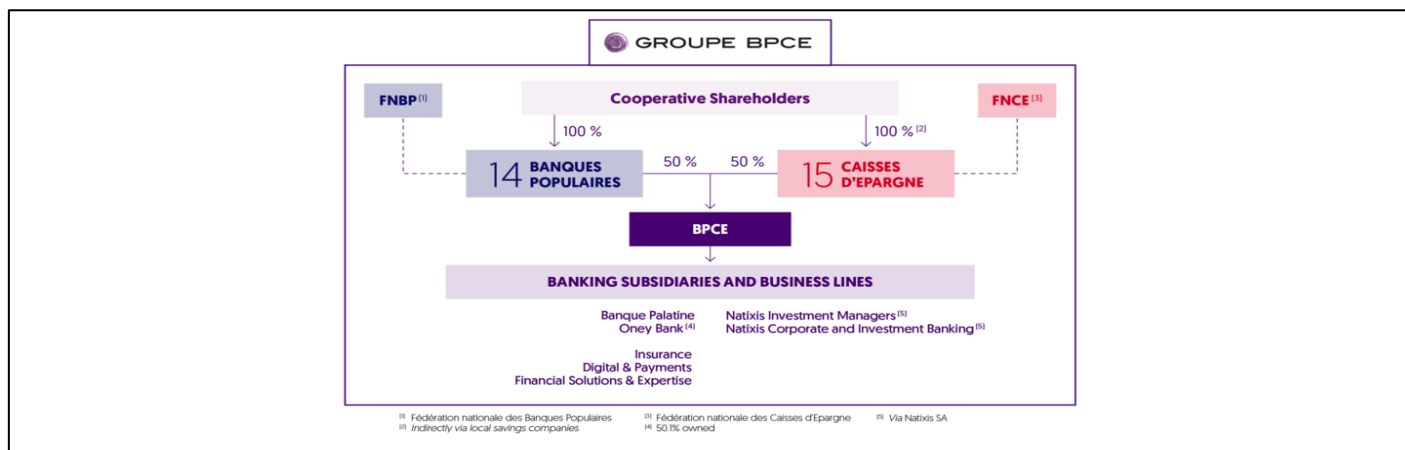
Il est le deuxième acteur bancaire en France. Avec 100 000 collaborateurs, il est au service de 35 millions de clients dans le monde : particuliers, professionnels, entreprises, investisseurs et collectivités locales.

---

\* : **BPCE** : c'est la confusion entre la « Banque Populaire » et la « Caisse d'Épargne ».

<sup>133</sup> : **NATIXIS Algérie**. (2025). *Procédures internes de traitement des dossiers de crédit corporate*. Document interne.

## Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie



- **Source** : Document interne de l'agence de Tizi-Ouzou, NATIXIS Algérie (2025).

- **Figure 6** : Illustration du groupe BPCE de NATIXIS.

Les sociétaires, socle du modèle<sup>134</sup> :

- **Les sociétaires** : ils sont les propriétaires de 100 % du capital des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne au travers de parts sociales. Leurs représentants constituent les conseils d'administration des Banques Populaires et les conseils d'orientation et de surveillance des Caisses d'Épargne.
- **Les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne** : elles détiennent à parité **100 %** du capital de BPCE.
- **BPCE** : organe central du groupe : les filiales de BPCE, dont Natixis, la Banque Palatine, Oney et les filiales regroupées dans le pôle Solutions et Expertises financières.

### 1.2.1.2 NATIXIS Algérie :

Filiale **100%** du groupe populaire caisse d'épargne « **BPCE** ». Elle est la première banque française à venir s'installer sur le territoire algérien en décembre 1999 sous le nom AMANA banque. Elle représente une grande opportunité d'investissement dans le pays avec son savoir-faire et ses innovations dans le domaine bancaire, avec plus de 800 collaborateurs et 26 agences réparties sur tout le territoire algérien. La banque offre une gamme étendue de produits et services financiers aux grandes entreprises, PME-PMI, professionnels et particuliers algériens.

<sup>134</sup> : NATIXIS Algérie. (2025). *Procédures internes de traitement des dossiers de crédit corporate*. Document interne.

## **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

### **1.2.1.3 L'historique de NATIXIS :**

NATIXIS après de deux siècles d'histoire et d'expertise<sup>135</sup> :

- **1818** : création de la première Caisse d'Épargne à Paris pour promouvoir, collecter et gérer l'épargne populaire, le livret d'épargne est lancé.
- **1837** : la gestion des livrets est confiée à la Caisse d'Épargne se multiplient, elles passent de 284 en 1839 à 364 en 1847.
- **1878** : création de la première Banque Populaire, à Angers ; les banques populaires ont été fondées par et pour des entrepreneurs individuels dans le but de financer plus facilement leurs projets.
- **1919** : création du Crédit National pour faciliter le financement de la reconstruction de la France après les dommages causés par la Première Guerre mondiale.
- **1921** : création de la Caisse Centrale en Banque Populaire « CCBP ».
- **1946** : création de la Banque Française du Commerce Extérieur « BFCE » pour faciliter le financement des opérations du commerce international.
- **1996** : création de Natexis S.A, issue de l'union du Crédit National et de la BFCE : première fusion bancaire dans le paysage français depuis près de 30 ans.
- **1998** : la CCBP rachète Natexis S.A. qui devient le véhicule coté du Groupe Banque Populaire.

NATIXIS en tant que première banque française à venir s'installer sur le territoire algérien :

- **1999** : création de NATEXIS Al Amana.
- **1999/2002** : développement de la banque via une agence à Alger, qui est dédiée au financement des entreprises.
- **2005** : la banque porte son capital social à **2,5 milliards de DZD**.
- **2006** : NATEXIS Al Amana, devient NATIXIS Algérie, ou il y a eu une formalisation du projet « banque de proximité », avec 6 agences opérationnelles.
- **2007** : le capital social porté à **3,5 Milliards DZD**.
- **2009** : augmentation du capital à **10 Milliards DZD**, 12 agences opérationnelles,
- **2011**: NATIXIS Algérie renforce sa stratégie de banque universelle orientée vers les entreprises; les professionnels et les particuliers, 20 agences mixtes opérationnelles.
- **2014** : NATIXIS place avec succès **51 %** du capital de Coface « Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur » sur le marché boursier, et crée un pôle unique d'assurances afin de permettre au groupe BPCE de devenir un banc-assureur de plein exercice.
- **2016** : 28 agences mixtes : 27 opérationnelles, et 1 non opérationnelles.
- **2018** : NATIXIS Algérie est la première banque privée à lancer une banque de téléphonie mobile en Algérie à travers l'application mobile « Banxy » qui fournit des services à distance aux particuliers, leur permettant d'ouvrir un compte bancaire en

---

<sup>135</sup> : NATIXIS Algérie. (2025). *Procédures internes de traitement des dossiers de crédit corporate*. Document interne.

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

ligne et d'épargner, de changer des devises, de procéder à des virements instantanés, de gérer les cartes CIB et Visa.

- **2020 à nos jours** : Il y a eu une augmentation du capital social de la banque, passant de **10 Milliards DZD à 20 Milliards DZD**.

#### **1.2.1.4 L'organisation de NATIXIS Algérie :**

L'organisation de la banque NATIXIS Algérie s'articule comme suit<sup>136</sup> :

- **L'assemblée générale** : est provoquée par les actionnaires qui ont pour mission de mettre la politique et les objectifs de la banque.
- **Le conseil d'administration** : il a pour missions de nommer : le président d'administration et les membres du conseil d'administration, réaliser la politique et les objectifs comme il désigne le comité exécutif.
- **La direction générale** : elle représente la mise en pratique du management opérationnel et de la stratégie. Elle exécute les d'administration.
- **Les agences** : agences mixtes, retail et corporate.

#### **1.2.1.5 Les missions de NATIXIS Algérie :**

L'offre de NATIXIS Algérie englobe une gamme étendue des produits et services pour : les entreprises, professionnels et les particuliers, tels que : l'ouverture des comptes, gestion des comptes, la banque à distance « e-banking ; SWIFT-net ; SMS banking ; e-notif ».<sup>15</sup>

- **Pour les entreprises** :

NATIXIS Algérie est avant tout un interlocuteur qui les accompagne dans la gestion quotidienne de leurs affaires et la concrétisation de leurs projets de développement.

- **Pour les professionnels et les particuliers** :

NATIXIS Algérie propose des packages bancaires aux conditions souples et avantageuses. Supports pratiques d'une relation personnalisée, ces formules prennent en charge toutes les opérations courantes et facilitent en outre l'accès aux :

- **Pour les professionnels** : on a :
  - Le financement : financement du cycle d'exploitation, crédit par signature, crédit de trésorerie, financement par crédit-bail, financement à court et à moyen terme.
  - La gestion des comptes liés au commerce extérieur : compte devise personne morale, compte CEDAC : personne morale, compte INR : compte intérieur non-résidents.

---

<sup>136</sup> : NATIXIS Algérie. (2025). *Procédures internes de traitement des dossiers de crédit corporate*. Document interne.

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

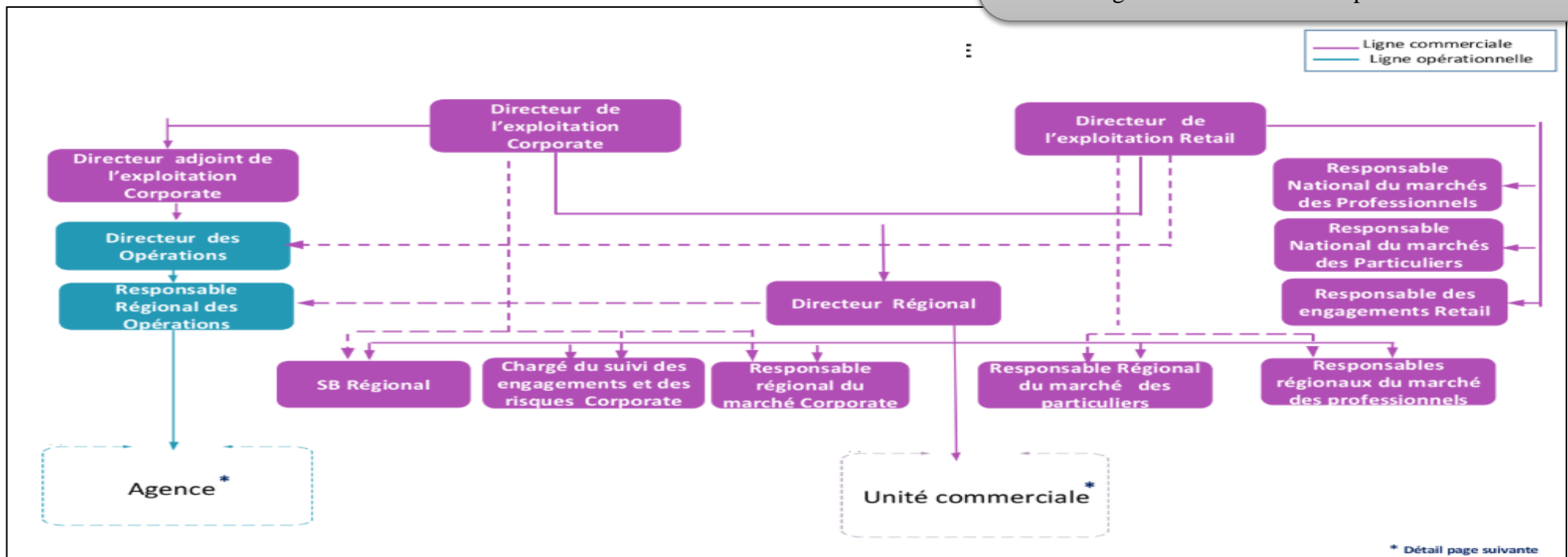
---

- Gestion des moyens de paiement à l'international : crédit documentaire, remise documentaire et le transfert libre.
  - Garantie International : rémission de garantie pour le compte de la banque étrangère, crédit documentaire standby « lettre de crédit stand ».
  - Leasing.
- 
- **Pour les particuliers :** on a :
    - Financement : Crédit à la consommation destinée aux particuliers.
    - Emprunt : le prêt habitat, le prix pour l'acquisition de logement fini, neuf ou ancien, vente sur plan, l'aménagement sans hypothèque, l'aménagement avec hypothèque, l'extension.

## Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie

### 1.2.2 Le schéma organisationnel de la Direction Générale de NATIXIS Algérie :

L'organigramme ci-dessous illustre la structure hiérarchique et fonctionnelle de la direction générale, telle qu'établie par NATIXIS Algérie. Il met en évidence les principaux postes, les services internes, ainsi que les lignes de subordination opérationnelle.



- **Source :** Document interne de l'agence de Tizi-Ouzou, NATIXIS Algérie (2025).

- **Figure 7 :** Organigramme de la Direction Générale de NATIXIS Algérie.

## **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

### **1.2.3 L'organisation de l'Agence N°151 de Tizi-Ouzou :**

#### **1.2.3.1 Présentation organisationnel :**

L'agence NATIXIS Algérie de Tizi-Ouzou est située au 16 boulevard Stiti Ali, Tizi-Ouzou, constitue une entité bancaire structurée autour de pôles complémentaires et spécialisés, destinés à assurer un service de proximité et de qualité auprès de la clientèle locale, aussi bien corporate que particulière. Son organisation repose sur une hiérarchie claire et des responsabilités fonctionnelles bien définies, favorisant l'efficacité opérationnelle et la réactivité dans le traitement des opérations.<sup>137</sup>

À la tête de l'agence se trouve le **Directeur d'agence**, garant de la coordination globale, de la performance commerciale et du respect des procédures internes. Il est assisté dans ses fonctions par un **Gestionnaire signataire « adjoint »**, qui assure l'intérim en cas d'absence du directeur et participe activement à la supervision des activités opérationnelles et administratives.

L'équipe opérationnelle se compose de deux **Gestionnaires opérationnels**, chacun chargé du traitement des opérations à l'international « Comex » et domestiques, aussi bien en devise qu'en dinars. Leur rôle est central dans l'exécution des transactions bancaires quotidiennes, tout en assurant le respect des délais et des normes de conformité.

L'accueil des clients est pris en charge par un **Chargé d'accueil**, point de contact essentiel dans l'expérience client, responsable de l'orientation, de l'information et du prétraitement des demandes.

L'agence se distingue également par la présence de deux unités commerciales spécialisées :

- **Le Centre d'affaire Corporate** : qui traite des activités importantes liées uniquement aux entreprises qui ont un fonds de plus de **250 Millions DZD\*** de chiffre d'affaire (jusqu'à **5 Milliard DZD**). piloté par un Responsable d'unité commerciale, est dédié à l'accompagnement des entreprises et des grandes clientèles. Il est soutenu par un Chargé de clientèle et deux Chargés d'affaires, qui assurent la gestion des portefeuilles, le montage des dossiers de financement et la relation client B to B.
- **Le Centre d'affaire Retail\*** : quant à lui, se concentre sur la clientèle des professionnels et des particuliers, qui ont un fonds de **250 Millions DZD** de chiffre d'affaire. Il est dirigé par un Directeur de marché professionnel, et animé par une équipe composée de Gestionnaires de comptes professionnels et particuliers, au nombre de deux.

---

<sup>137</sup> : NATIXIS Algérie. (2025). *Procédures internes de traitement des dossiers de crédit corporate*. Document interne.

\* : **250 Millions DZD** = 25 Milliards de centimes de dinars.

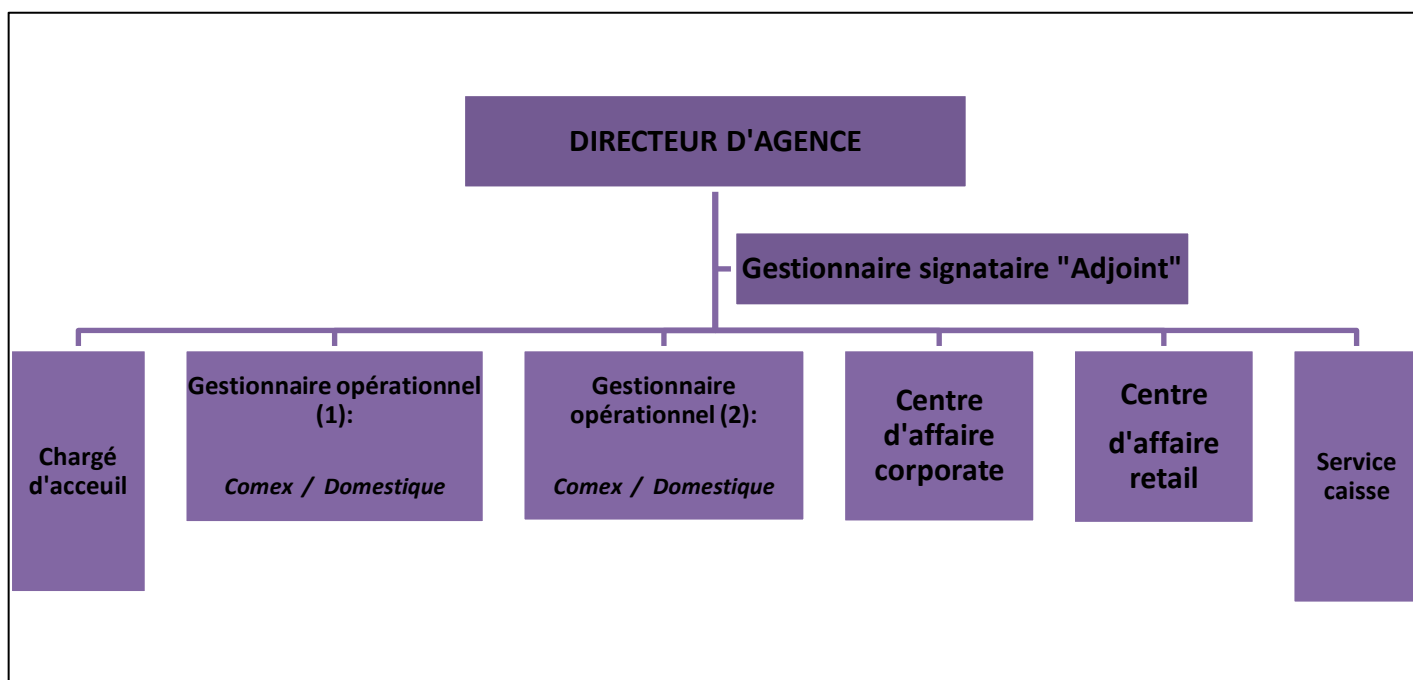
\* : **Retail** = Particuliers.

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

Enfin, les opérations de retrait, dépôt et gestion des flux en espèces sont centralisées au niveau du **Service caisse**, dirigé par un **Chef de caisse**, et soutenu par trois guichets distincts « Caisse 1, Caisse 2 et Caisse 3 », assurant la continuité du service et la sécurisation des transactions physiques.

Cette structuration témoigne d'une volonté de NATIXIS Algérie de professionnaliser l'organisation de ses agences régionales, en intégrant à la fois des pôles spécialisés et des outils de digitalisation permettant un traitement fluide et sécurisé des opérations, notamment dans le cadre des crédits d'investissement.

#### **1.2.3.2 Le schéma organisationnel :**



- **Source** : Élaboration personnelle, à partir de document interne de l'agence de Tizi-Ouzou, NATIXIS Algérie (2025).

- **Figure 8** : Organigramme de l'Agence de Tizi-Ouzou N°151 de NATIXIS Algérie.

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

#### **1.2.4 L'organisation du Centre d'affaire corporate de l'Agence de Tizi-Ouzou :**

##### **1.2.4.1 Présentation organisationnel :**

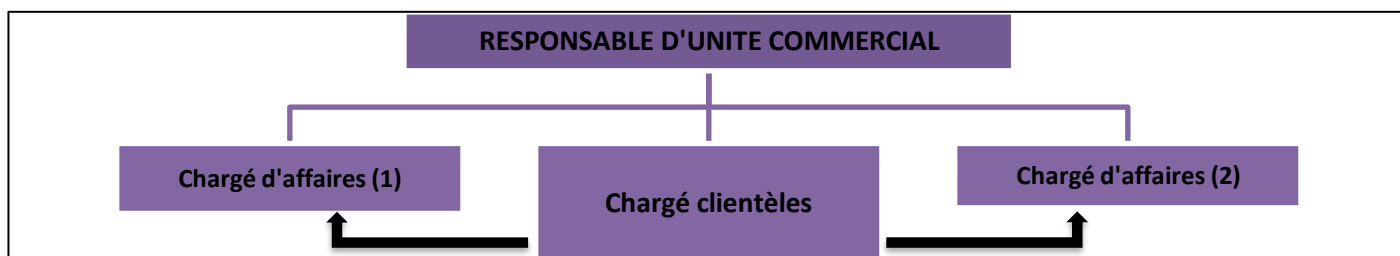
Le Centre d'Affaires Corporate de l'agence NATIXIS Algérie de Tizi-Ouzou est une entité stratégique dédiée exclusivement à l'accompagnement des entreprises disposant d'un chiffre d'affaires supérieur à **250 millions DZD**, pouvant aller jusqu'à **5 milliards DZD**. Il joue un rôle clé dans la politique commerciale de la banque, en se positionnant comme un levier essentiel de financement, de conseil et de gestion personnalisée des grands comptes corporates.

La structure du centre repose sur une organisation fonctionnelle spécialisée, conçue pour répondre aux besoins complexes et évolutifs de la clientèle entreprise. À sa tête, le **Responsable d'Unité Commerciale « RUC »** assure la supervision globale du centre, le pilotage des performances commerciales, ainsi que la coordination des actions entre les différents intervenants. Il est également chargé de développer le portefeuille corporate de l'agence, en ciblant des entreprises à fort potentiel économique.

Le suivi opérationnel et l'analyse approfondie des besoins des clients sont assurés par deux (02) **Chargés d'Affaires**, véritables interlocuteurs de proximité auprès des entreprises. Leur mission principale consiste à instruire les dossiers de financement (dont les crédits d'investissement), analyser la situation financière des clients, proposer des solutions adaptées en matière de crédit, de cash management et d'ingénierie financière, tout en veillant au respect des exigences prudentielles.

Pour soutenir l'activité commerciale et administrative du centre, un **Chargé de Clientèle** intervient en tant qu'agent de liaison entre les chargés d'affaires, les services internes de la banque et les clients. Il joue un rôle d'appui technique et opérationnel, notamment dans la préparation des dossiers, la gestion des relances, la collecte des documents et le suivi administratif.

##### **1.2.4.2 Le schéma organisationnel :**



- **Source** : Élaboration personnelle, à partir de document interne de l'agence de Tizi-Ouzou, NATIXIS Algérie (2025).

- **Figure 9** : Organigramme du Centre d'affaire corporate de l'Agence de Tizi-Ouzou de NATIXIS Algérie.

### **1.2.5 Les outils numériques et systèmes de gestion utilisés pour le traitement des demandes de crédit d'investissement :**

NATIXIS Algérie adopte une approche plus intégrée en matière de digitalisation du processus de crédit, notamment à travers des outils plus avancés permettant une meilleure fluidité des procédures et un meilleur suivi des engagements. L'ensemble des systèmes mis en place s'inscrit dans le respect des standards du groupe Banque Populaire Caisse d'Épargne « BPCE », maison-mère de NATIXIS en France.

Les principaux outils identifiés dans le traitement des crédits d'investissement au niveau du centre d'affaire corporate de l'agence de Tizi-Ouzou, sont les suivants<sup>138</sup> :

#### **1.2.5.1 CARTHAGO Crédit :**

Il s'agit d'un progiciel spécialisé dans la gestion des demandes de crédit, qui permet une instruction centralisée, collaborative et séquentielle des dossiers. Il intègre des modules dédiés à la saisie des données, à la vérification documentaire, à l'analyse financière, ainsi qu'à la validation selon différents niveaux de délégation. Ce système s'appuie sur un workflow automatisé, assurant la traçabilité et la supervision en temps réel de chaque étape du processus.

#### **1.2.5.2 BREF « Notation Interne de l'Entreprise » :**

Cet outil constitue un dispositif d'aide à la décision qui permet d'évaluer la solidité financière, la rentabilité, la gouvernance et les perspectives d'une entreprise sollicitant un crédit. Il repose sur une grille de notation interne propre à NATIXIS, alimentée par des données financières historiques, prospectives et qualitatives, avec pour objectif de quantifier le niveau de risque lié à l'emprunteur.

#### **1.2.5.3 Plateforme de communication sécurisée « réseau interne, outils collaboratifs et WebEx » :**

Cette infrastructure permet d'assurer la transmission rapide et sécurisée des dossiers entre les différents acteurs impliqués : chargés d'affaires, analystes crédit, comité d'engagement, direction générale, etc. Elle est notamment utilisée pour la validation à distance des crédits d'un montant dépassant les **1,4 Milliard DZD**, dans le cadre des réunions du Comité de Crédit NATIXIS Algérie « CCNA » organisées via WebEx avec la France.

Ces outils offrent à NATIXIS Algérie un avantage certain en matière d'efficacité opérationnelle et de gestion du risque, ce qui permet, d'atteindre un haut niveau d'automatisation et de coordination dans le traitement des demandes de crédit d'investissement. Cela se traduit par une réduction des délais, une meilleure maîtrise des risques, et une transparence accrue dans le processus décisionnel.

---

<sup>138</sup> : NATIXIS Algérie. (2025). Observation directe réalisée dans le cadre du stage au sein du centre d'affaires corporate de NATIXIS Algérie. Agence de Tizi-Ouzou.

## **2 Section (2) : Analyse comparative du traitement d'un dossier de crédit d'investissement**

### **➤ Introduction :**

Dans un contexte où l'efficacité opérationnelle, la réactivité institutionnelle et l'intégration des outils numériques sont devenues des leviers stratégiques incontournables, l'étude des modalités pratiques de traitement des crédits d'investissement s'impose comme un champ d'analyse essentiel.

Cette section est consacrée à l'analyse comparative des procédures de traitement des dossiers de crédit d'investissement au sein de la CNEP Banque et de NATIXIS Algérie. Après avoir présenté les structures et l'organisation des deux (02) banques dans la section précédente, il est essentiel d'examiner leurs pratiques spécifiques en matière de gestion des demandes de financement d'investissement. Le traitement des dossiers de crédit constitue un processus complexe qui met en lumière non seulement les procédures internes des institutions, mais aussi l'intégration de la digitalisation dans ces processus.

Dans un premier temps, nous analyserons le processus de traitement des crédits d'investissement à la CNEP Banque, en détaillant chaque étape, de la réception de la demande jusqu'à l'octroi du financement. Cette analyse permettra de dégager les points forts et les éventuelles limitations du système en place.

Nous procéderons ensuite à la même analyse pour NATIXIS Algérie, en comparant les différences et similarités avec la CNEP Banque. Cette comparaison s'appuiera sur des critères objectifs, tels que : la rapidité, la transparence, l'intégration des technologies numériques, ainsi que l'efficacité des services proposés aux clients.

### **2.1 Le traitement d'un dossier de crédit d'investissement au sein de la CNEP Banque : Étude de cas de la Direction Régionale N°200 de Tizi-Ouzou**

#### **2.1.1 L'introduction générale du processus : Support papier**

Au sein de la CNEP Banque, le traitement des dossiers de crédit d'investissement se réalise selon une approche classique, encore largement manuelle et basé sur le support papier, structurée en trois (03) niveaux de traitement hiérarchiques<sup>139</sup> :

- **Niveau 1 : L'Agence commerciale** : chargée de la réception initiale du client, du montage préliminaire du dossier et de sa transmission à la structure régionale. Qui prend généralement **48 heures**.

---

<sup>139</sup> : CNEP Banque. (2025). *Observation directe réalisée dans le cadre du stage au sein du département crédit de la CNEP Banque*. Direction régionale de Tizi-Ouzou.

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

- **Niveau 2 : La Direction régionale** : compétente pour l'analyse approfondie, la préparation du dossier pour comité régional, puis la transmission à la direction générale. Cela peut durer **10 jours** au niveau régional uniquement.
- **Niveau 3 : La Direction Générale** : via la Direction du Financement des Entreprises « DFE », qui assure l'instruction finale du dossier et statue par le biais du Comité Central de Crédit « CCC », qui peut atteindre **20 jours** d'attente.

Cette procédure est caractérisée par un fonctionnement encore partiellement manuel, avec des échanges en grande partie physiques, malgré quelques outils informatisés internes de suivi, ce qui peut engendrer des délais de traitement plus longs, une traçabilité limitée en temps réel et une dépendance accrue aux chaînes hiérarchiques. En pratique, bien que la saisie initiale des informations relatives au client et à sa demande soit effectuée sur un logiciel interne, l'ensemble des documents sont imprimés afin de constituer un dossier physique complet.

Dans le cadre de ce mémoire, l'analyse repose principalement sur le processus observé au niveau de la Direction Régionale de Tizi-Ouzou, plus précisément au département crédits, où le stage a été effectué et qui est relatif à un projet de création d'une EURL spécialisée dans le secteur de la santé : « **EURL Clinique AUZIA** ».

#### **2.1.2 Présentation synthétique du dossier étudié :**

##### **2.1.2.1 Présentation du gérant :**

- **Nom / Prénom** : Madame XXXXX xxxxx
- **Date de naissance** : 02/03/\*\*\*\*
- **Formations** : Docteur en pharmacie, faculté centre d'Alger
- **Parcours professionnels (selon le cv joint au dossier) :**
  - **2008-2010** : poste pharmacienne remplaçante d'officine
  - **2010-2023** : pharmacienne d'officine, pharmacie SMATI, SEG
- **Résultats financiers de la pharmacie durant les trois (03) derniers exercices :**

Selon les états financiers, le chiffre d'affaires « CA » et le résultat net se présente comme suit :

| -                     | <u>2020</u>      | <u>2021</u>      | <u>2022</u>      |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>CA =</b>           | 16 102 795,00 DA | 23 623 414,00 DA | 32 249 089,00 DA |
| <b>Bénéfice net =</b> | 489 708,00 DA    | 2 002 711,00 DA  | 10 138 155,00 DA |

- **Source** : Élaboration personnelle, à partir de document interne de la Direction régional de Tizi-Ouzou, CNEP Banque (2025)

### Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie

#### 2.1.2.2 La relation bancaire :

- **CNEP Banque :**
  - Domiciliation : Agence Xxxxxx
  - N° du compte : 9997000\*\*\*\*\*
  - Date d'ouverture : 30/04/2021
  - Mouvement confié du 01/01/2023 au 26/07/2023 : 61 100 000,00 DA (il effectué pour payer les situations de l'entreprise de réalisation)
  - Le solde au 26/07/2023 : 51 851,00 DA.
- **CPA :**
  - La gérante XXXXX xxxxx dispose d'un compte commercial au niveau du CPA agence Xxxxxx
  - Mouvements créditeur du 01/01 au 27/07/2023 : 350 000,00 DA
  - Solde au 27/07/2023 : 23 097,55 DA (solde débiteur)

#### 2.1.2.3 Présentation du projet objet de financement :

Le projet consiste en la réalisation d'un établissement hospitalier (privé) au niveau de la commune de Sour El Ghozlane, wilaya de Brouira en R+6 entre sol et sous-sol.

- **Raison sociale** : EURL CLINIQUE AUZIA
- **Secteur d'activité** : Etablissement hospitalier, centre de santé spécialisé
- **Siège sociale** : Section 27, xxxxx
- **Gérant statutaire** : Madame XXXXX xxxxx
- **Date de création** : 22/07/20\*\*
- **N° de registre de commerce** : 10/00-028\*\*\*\*\*
- **N° d'immatriculation fiscale** : 00191002\*\*\*\*\*
- **Capital social** : 100 000.00 DA
- **Situation fiscale et parafiscale de l'entreprise :**

| <u>Situation fiscale</u> | <u>Situation parafiscale (CASNOS)</u> | <u>Centrale des Risques</u> | <u>Centrale des Impayées</u> |
|--------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| A jour                   | A jour                                | Non répertorié              | Ne figure pas                |

- **Source** : Élaboration personnelle, à partir de document interne de la Direction régional de Tizi-Ouzou, CNEP Banque (2025)

### Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie

La clinique sera spécialisée suivant l'autorisation du ministère de la santé dans la : Médecine générale - Gynéco obstétrique et de néonatalogie - Pédiatrie - Médecine interne - Rééducation fonctionnelle – Radiologie – Laboratoire d'analyse médicales.

➤ **Description de la clinique :**

Suivant le programme surfacique et les plans communiqués dans le dossier, la clinique sera composée d'un sous-sol, un entre sol, un RDC et 6 niveaux, détaillé comme suite

| <u>Désignation</u> | <u>Destination</u>   |
|--------------------|--|
| <u>Sous-sol</u>    | Dépôt de Stockage, maintenance, groupe électrogène, bâche a eau, magasin, morgue, parking... |
| <u>Entre sol</u>   | Radiologie, laboratoire, local technique, poste transformateur                               |
| <u>RDC</u>         | Accueil, Urgence, service rééducation, réception   |
| <u>1 er ETAGE</u>  | Consultations : Gastrologie, gynécologue, Service de consultation pédiatrie e administration |
| <u>2ème ETAGE</u>  | Bloc opératoire  |
| <u>3eme ETAGE</u>  | Hospitalisation chirurgicale (homme et femme)  |
| <u>4ème ETAGE</u>  | Hospitalisation gynécologie et service néonatalogie  |
| <u>5eme ETAGE</u>  | buanderie-pharmacie-cuisine  |
| <u>6ème ETAGE</u>  | Logement F5  |

- **Source :** Élaboration personnelle, à partir de document interne de la Direction régional de Tizi-Ouzou, CNEP Banque (2025)

➤ **Le schéma d'investissement et de financement proposé par le client :**

Suivant l'étude technico économique et la demande de financement, la cliente sollicite un CMT de **861 465 171,81 DA**, soit **90%** du coût global du projet arrêté par cette dernière.

- **Nature de l'investissement :** Création
- **Demande :** Crédit à moyen terme (CMT) de : **861 465 171,81 DA**
- **Durée :** 7ans (dont 2 ans de différé)

**Unité :** DA/HT

| <u>Investissements</u>         | <u>Montant</u>           |
|--------------------------------|--------------------------|
| Travaux de bâtiment            | 747 499 443,24           |
| Etude et suivi                 | 36 000 000,00            |
| Matériel de bureau             | 19 110 898,00            |
| Equipement médicaux            | 142 967 183,00           |
| Matériel roulant « Ambulance » | 11 606 000,00            |
| <b><u>Total =</u></b>          | <b>957 183 524,24 DA</b> |

|                                  |                          |
|----------------------------------|--------------------------|
| - <b><u>Crédit = (90%) =</u></b> | <b>861 465 171,81 DA</b> |
|----------------------------------|--------------------------|

## **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

|                                     |                         |
|-------------------------------------|-------------------------|
| <b>- Apport personnel = (10%) =</b> | <b>95 718 352,42 DA</b> |
|-------------------------------------|-------------------------|

- **Source** : Élaboration personnelle, à partir de document interne de la Direction régional de Tizi-Ouzou, CNEP Banque (2025)

➤ **Les garanties proposées par le client :**

- Hypothèque de 1er rang sur le terrain, assiette du projet, et des constructions à édifier,
- Hypothèque d'un 2ème terrain de 3 643 m<sup>2</sup>,
- Nantissement des équipements objet du financement

### **2.1.3 Niveau 1 : Le traitement au niveau de l'Agence commerciale**

Une fois le client reçu en agence, celle-ci procède à :

- La constitution du dossier de crédit d'investissement, selon la procédure officielle de la CNEP Banque, à savoir : les pièces administratives, juridiques, techniques et financières,
- L'établissement d'une fiche signalétique du promoteur et de son entreprise,
- La rédaction d'un rapport commercial motivé présentant le projet et les enjeux de financement,
- L'émission d'un bordereau de transmission, listant les documents envoyés à la direction régionale pour instruction.

Le dossier est ensuite transféré physiquement à la Direction Régionale de Tizi-Ouzou, et plus précisément au département crédit aux promoteurs et entreprise, pour un premier contrôle de conformité et une analyse approfondie. Cette étape est souvent accompagnée d'un avis initial de l'agence : favorable /ou défavorable, sans pour autant constituer une décision engageante.

➤ **Date du dépôt de dossier : 11/06/2023**

➤ **Nom de l'agence ayant transmis le dossier : Agence de Tiz-Ouzou**

➤ **Nom du chargé de compte : Madame XXXXX xxxxx**

➤ **Avis de l'agence : Favorable**

### **2.1.4 Niveau 2 : Le traitement au niveau de la Direction régionale N°200 de Tizi-Ouzou**

La direction régionale joue un rôle central dans l'analyse technique, juridique, managériale, financière et commerciale du dossier. C'est à ce niveau que se concentre la

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

majeure partie du traitement, avec un **comité de crédit régional** « CCR » qui statue sur la viabilité et l'opportunité de la demande.

#### **2.1.4.1 L'accusé de réception et le contrôle de conformité :**

Dès réception, le département crédit enregistre le dossier dans son registre, puis procède à :

- L'analyste de crédit vérifie la complétude des documents, à l'aide du bordereau de transmission et d'une check-list interne.
- En cas de documents manquants, un PV de constat est dressé, et le dossier est renvoyé à l'agence pour complément dans un délai de **48 heures**.
- Si les documents sont complets, un accusé de réception est délivré, et le dossier est affecté pour traitement.

Un analyste de crédit régional est désigné pour instruire le dossier. Un accusé de réception est généralement retourné à l'agence, actant le début du traitement.

- **Date de réception effective** : 18/06/2023
- **Nom de l'analyste en charge** : Madame LABBACI Nora

#### **2.1.4.2 L'analyse multidimensionnelle du dossier :**

L'analyste procède ensuite à une étude détaillée du dossier, comprenant les volets suivants :

- **Analyse juridique** : examen des statuts, du registre de commerce, des titres de propriété ou contrats de location, et de la régularité des autorisations administratives.
- **Analyse technique** : évaluation de la faisabilité du projet, conformité aux normes, estimation de la durée de réalisation, consultation de devis ou factures pro-forma.
- **Analyse managériale** : appréciation des compétences du promoteur, son expérience, son historique bancaire, sa capacité à piloter le projet.
- **Analyse financière** : exploitation des états financiers passés, projection des cash-flows, calcul des ratios de rentabilité, de solvabilité et d'endettement, évaluation des garanties.

L'ensemble de ces éléments est synthétisé dans une fiche d'étude régionale, appuyée par des observations techniques et commerciales, et soumise ensuite au Comité de Crédit Régional « CCR ».

- **Date du dernier complément** : 27/07/2023

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

#### ➤ **Le schéma d'investissement et de financement proposé par le département financement : Direction régionale N°200 de Tizi-Ouzou**

En prenant en considération les justificatifs remis (factures pro-forma, marché, ...) d'investissement projeté peuvent être résumés dans les rubriques ci-après :

**Unité : DA/HT**

| <b><u>Investissement</u></b>   | <b><u>Montant</u></b>    |
|--------------------------------|--------------------------|
| Terrain                        | Concession               |
| Bâtiments (marché des travaux) | 747 499 443,24           |
| Étude et suivi                 | 54 000 000,00            |
| CTC                            | 1 009 931,84             |
| Matériel de bureau             | 19 110 898,00            |
| Équipement médico              | 142 967 183,00           |
| Matériel de transport          | 11 606 000,00            |
| <b><u>Total =</u></b>          | <b>976 193 456,08 DA</b> |

- **Source** : Élaboration personnelle, à partir de document interne de la Direction régionale de Tizi-Ouzou, CNEP Banque (2025)

La relation bénéficie des avantages **ANDI** suivant l'attestation d'enregistrement n°2019110/0043 du 23/12/2019. En effet, suivant la liste des biens et services n°01 du 30/01/2020 : le terrain, les services liés à la construction, les services des assurances et bancaire, les différentes études ainsi que les équipements médicaux et le matériel roulant sont exonérés de la TVA.

#### **2.1.4.3 Présentation au Comité de Crédit Régional « CCR » :**

Une fois le dossier finalisé, il est présenté au Comité de Crédit Régional, composé de membres de la direction régionale : directeur régional, chef département crédits, analystes seniors, etc.). Le comité :

- Examine le contenu du dossier,
- Débat des risques associés,
- Rend un avis motivé : favorable, favorable sous conditions, ou défavorable,
- Dresse un procès-verbal « PV » de délibération, signé par l'ensemble des membres présents.

- **Nom du président du comité** : Monsieur HAMRI EL Madjid
- **Date de présentation au CCR** : 31/07/2023
- **Avis rendu** : Favorable
- **Montant retenu par le CCR** : 634 525 756, 45 DA, sur 7 ans (dont 2ans de différé) à 5,25% et ce, compte tenu de :

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

- La rentabilité prévisionnelle du projet,
- Le secteur de la santé qui est porteur,
- L'avancement des travaux à **25%**.

#### **2.1.5 Niveau 3 : Le traitement au niveau de la Direction Générale « DFE »**

À la suite de l'avis du comité régional, le dossier est transmis à la Direction du Financement des Entreprises « DFE », au siège de la banque. Le dossier comprend alors :

- La fiche d'étude du département crédit,
- Le rapport de l'agence commerciale,
- Le procès-verbal du CCR,
- Le rapport de visite ou d'entretien client,
- Les annexes techniques et financières.

Le transfert se fait par valise diplomatique /ou par voie sécurisée, accompagné d'une lettre de transmission signée par la direction régionale. La D.F.E. procède à une revue intégrale du dossier, pouvant demander des compléments avant sa soumission au Comité Central de Crédit « CCC ».

- **Date d'envoi à la DFE** : 31/07/2023
- **Mode de transmission** : physique (dématérialisé)
- **Observations éventuelles du siège sur la qualité du dossier** : Avis favorable.

#### **2.1.6 La décision finale et le retour au client :**

Le Comité Central de Crédit « CCC » statue sur le dossier. La décision, une fois prise, est notifiée à la direction régionale, qui informe à son tour l'agence d'origine. Deux cas de figure se présentent :

- **Accord** : émission d'une **lettre d'accord de crédit**, mise en place du crédit à l'agence, collecte des garanties, signature de la convention de crédit.
  - **Rejet** : notification écrite au client avec indication des motifs, ou orientation vers d'autres solutions.
- **Date de retour de la décision du comité centrale** : 28/12/2023
  - **Nature de la décision** : Accorder
  - **Délai de mise en place du crédit** : 5 ans (dont 2ans de différé)
  - **Montant accordé et conditions** :

### Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie

| <u>Rubrique</u>         | <u>Montant</u>            |
|-------------------------|---------------------------|
| Travaux de construction | 310 793 000, 00           |
| Equipements             | 162 204 000, 00           |
| Matériels roulant       | 13 811 000, 00            |
| <b><u>Totale =</u></b>  | <b>486 808 000, 00 DA</b> |

- **Source** : Élaboration personnelle, à partir de document interne de la Direction régional de Tizi-Ouzou, CNEP Banque (2025)

Pour la sureté et la garantie de remboursement du crédit présentement consenti ainsi que les intérêts, taxes, charges et commissions, l'emprunteur fournis :

➤ **Avant la mobilisation** :

- Souscription d'un billet à ordre global reprenant le montant de crédit accordé, les intérêts et accessoires,
- Présentation d'une hypothèque de 1<sup>er</sup> rang sur droit réel immobilier du terrain assiette du projet et les constructions édifiées et à édifier,
- Présentation d'une hypothèque de 1<sup>er</sup> rang sur un terrain d'une superficie globale de **3 643 m<sup>2</sup>**, situé au quartier ZITOUNE, commune de Sour El Ghozlane, wilaya de Bouira appartenant à la gérante associée de l'EURL Mme **XXXXX xxxxx**.
- Présentation d'une caution solidaire de l'associé unique.
- Souscription d'une assurance CAT- ANT.

➤ **Après la mobilisation** :

- Nantissement des équipements à acquérir,
- Gage du matériel roulant à acquérir,
- Souscription d'une assurance tous risques des équipements et du matériel roulant à acquérir
- Souscription d'une assurance multi risque professionnelle, comprenant CAT-NAT dès l'entrée en exploitation

Pour les assurances, la relation présentera des avenants de subrogations au profit de la CNEP Banque et devront être renouvelés à bonne date durant toute la durée du crédit.

#### 2.1.7 **Le suivi post-octroi** :

Une fois le crédit mis en place, la direction régionale assure un suivi régulier du compte client :

- Planification mensuelle de suivi,
- Analyse des mouvements bancaires, du respect des échéances,
- Suivi des engagements, des garanties, et des performances du projet financé.

➤ **Date de mise en place du crédit : 13/03/2024**

### **2.1.8 L'évaluation critique du processus :**

Le processus de traitement du crédit d'investissement au sein de la CNEP Banque, tel qu'observé au niveau de la direction régionale de Tizi-Ouzou, présente les avantages d'un formalisme rigoureux et d'une répartition hiérarchisée des responsabilités entre les différents intervenants.

Cependant, l'analyse du dossier étudié révèle plusieurs limites organisationnelles et technologiques qui freinent l'efficacité du traitement, notamment en raison d'une digitalisation encore à un stade primaire. En effet, le délai total de traitement observé a atteint environ : **neuf (09) mois**, principalement en raison des retards dans la complétude du dossier par le client, mais également à cause de la lourdeur administrative.

Toutefois, il demeure très peu digitalisé, ce qui génère :

- Des délais de traitement relativement longs : **10 jours** au niveau régional, hors décision centrale, et **minimum 1 mois** avec la décision centrale,
- Une forte dépendance à la transmission physique de documents,
- Une traçabilité manuelle et sujette à erreurs,
- Absence d'outils de digitalisation du workflow, de GED ou de Scoring automatisé,
- Une interopérabilité limitée avec d'autres systèmes d'information, telles que : la centralisation, la gestion des risques, le Scoring, etc.
- Communication client parfois ralentie par le processus hiérarchique.

Ces constats révèlent un besoin urgent de transformation numérique, non seulement pour accélérer le traitement des dossiers et réduire les coûts opérationnels, mais aussi pour renforcer la traçabilité, l'uniformisation des critères d'analyse, et l'expérience client. Une modernisation progressive pourrait s'appuyer dans un premier temps sur l'introduction de solutions technologiques, telles que :

- Des workflows automatisés pour la gestion des étapes,
- Une GED pour l'archivage et le partage sécurisé des documents,
- Un moteur de scoring interne pour évaluer le risque emprunteur,
- Ainsi que des outils de signature électronique pour raccourcir les délais de contractualisation.

## **2.2 Le traitement d'un dossier de crédit d'investissement au sein de NATIXIS Algérie : Étude de cas de l'Agence N°151 de Tizi-Ouzou**

### **2.2.1 L'introduction générale du processus : Application CARTHAGO Crédits**

Chez NATIXIS Algérie, le traitement des demandes de crédit d'investissement repose sur un processus digitalisé via la plateforme en ligne **CARTHAGO Crédits**, outil interne dédié à la gestion centralisée des financements corporate. Elle a été développée par le groupe « BFI », spécialisée dans la gestion automatisée des crédits bancaires.

Cette application repose sur une logique de traitement séquentiel et conditionné, dans laquelle chaque étape du processus doit impérativement être complétée avant de pouvoir accéder à l'étape suivante. Concrètement, l'interface utilisateur impose une progression linéaire : si le chargé d'affaires corporate ne renseigne pas entièrement les champs requis /ou n'insère pas les documents justificatifs attendus à une étape donnée, l'étape suivante demeure inaccessible « **grisée** », bloquant ainsi toute tentative de progression prématurée.

Ce fonctionnement par verrouillage conditionnel vise à assurer un respect strict des exigences de conformité, notamment réglementaires et prudentielles, et à éviter toute omission d'informations essentielles au processus d'évaluation des risques.

Le parcours d'instruction est structuré en deux (02) niveaux hiérarchiques<sup>140</sup> :

- **Niveau 1 : L'Agence** : en l'occurrence, le centre d'affaires corporate de Tizi-Ouzou, en charge de la saisie, du montage, de l'analyse initiale du dossier et de l'émission d'un avis. Dans un délai de **48 heures** (si le dossier est complet).
- **Niveau 2 : La Direction Générale** : qui assure la contre-analyse, la validation finale via le Comité de Crédit NATIXIS Algérie « CCNA » et la mise en place du financement. Cela prend généralement **10 jours**.

Dans le cadre de ce mémoire, l'analyse repose principalement sur le processus observé au niveau de l'agence de Tizi-Ouzou, plus précisément au centre d'affaire corporate, où le stage a été effectué et qui est relatif à une demande de crédit à moyen terme introduite par la « **SARL ABRASIF BMA ALGÉRIE** », opérant dans le secteur de la Fabrication biens divers.

### **2.2.2 Les fonctionnalités principales de CARTHAGO Crédits :**

CARTHAGO Crédits offre une interface intuitive permettant aux chargés d'affaires corporate de : (**voir Annexe 1**)

---

<sup>140</sup> : NATIXIS Algérie. (2025). Observation directe réalisée dans le cadre du stage au sein du centre d'affaires corporate de NATIXIS Algérie. Agence de Tizi-Ouzou.

## Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie

---

- **Saisir les demandes de financement** : intégration des informations clients, des détails du projet d'investissement et des garanties proposées.
- **Analyser les risques** : évaluation automatisée des risques associés à chaque dossier.
- **Suivre le traitement des dossiers** : visualisation en temps réel de l'avancement des demandes à travers les différentes étapes du processus.
- **Assurer la conformité réglementaire** : vérification systématique des dossiers pour garantir leur conformité aux normes en vigueur.

L'utilisation de CARTHAGO Crédit contribue donc non seulement à normaliser les procédures de traitement au sein du réseau NATIXIS en Algérie, mais également à renforcer la digitalisation et l'efficacité des processus d'octroi, en facilitant le travail collaboratif entre les différents intervenants : agence ; direction générale ; etc. tout en minimisant les erreurs humaines et les délais de traitement.

### 2.2.3 **Présentation synthétique du dossier étudié :**

Le dossier de crédit d'investissement étudié dans le cadre du stage pratique effectué au niveau du centre d'affaires corporate de l'agence NATIXIS Algérie de Tizi-Ouzou, qui concerne une entreprise de type SARL, dénommée : ABRASIF BMA ALGÉRIE. Cette entreprise est déjà cliente de NATIXIS Algérie et exerce historiquement une activité d'importation de disques à lamelles et de produits abrasifs industriels, destinés principalement au marché national.

Face aux contraintes structurelles liées au manque de fluidité dans le traitement des opérations d'importation via la plateforme **ALGEX**<sup>141</sup>, et dans une logique d'adaptation stratégique aux nouvelles exigences du marché national, la société a formulé une demande de financement auprès de NATIXIS afin de soutenir un projet de relocalisation de la production. Ce projet porte sur l'acquisition d'équipements de production et l'installation d'une unité industrielle pour la fabrication et la transformation locale de produits abrasifs.

Ce repositionnement industriel vise à réduire la dépendance aux importations, maîtriser les coûts de production, et renforcer l'autonomie stratégique de l'entreprise sur le marché algérien. En s'engageant dans ce projet d'intégration verticale, la société BMA ALGÉRIE entend également répondre aux nouvelles orientations économiques nationales favorisant la substitution aux importations et l'émergence d'un tissu industriel local performant.

---

<sup>141</sup> : **ALGEX** : Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur : est un établissement public algérien placé sous la tutelle du Ministère du Commerce, chargé de promouvoir, accompagner et faciliter les exportations nationales. Elle intervient notamment dans la diffusion d'informations sur les marchés étrangers, l'assistance technique aux opérateurs, l'organisation de manifestations économiques, ainsi que dans l'accomplissement de formalités administratives liées au commerce extérieur.

### Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie

Le financement sollicité auprès de NATIXIS Algérie s'inscrit ainsi dans le cadre d'un crédit d'investissement à moyen terme « CMT », destiné à couvrir à la fois les acquisitions de biens d'équipement et les besoins en fonds de roulement liés au démarrage de l'activité de production.

#### 2.2.3.1 Présentation du gérant :

- **Nom / Prénom :** Monsieur XXXXX xxxxx
- **Date de naissance :** 02/10/\*\*\*\*
- **Résultats financiers de la SARL durant les trois (03) derniers exercices :**

Selon les états financiers, le chiffre d'affaires (CA) et le résultat net se présente comme suit :

|                       | <u>2021</u>                | <u>2022</u>                | <u>2023</u>               |
|-----------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|
| <b>CA =</b>           | 188 814 000, 00 <b>DZD</b> | 283 755 420, 00 <b>DZD</b> | 483 016 980,00 <b>DZD</b> |
| <b>Bénéfice net =</b> | 17 000 000, 00 <b>DA</b>   | 46 000 000, 00 <b>DA</b>   | 80 000 000, 00 <b>DA</b>  |

- **Source :** Élaboration personnelle, à partir de document interne de l'Agence de Tizi-Ouzou, NATIXIS Algérie (2025)

#### 2.2.3.2 La relation bancaire :

- **NATIXIS Algérie :**

| <u>Type de concours</u> | <u>Montant de l'autorisation</u> | <u>Encours</u>            | <u>Dont impayé</u> | <u>Durée</u> |
|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|--------------------|--------------|
| <b>Découvert</b>        | 1 000 000, 00 <b>DZD</b>         | 0, 00 <b>DZD</b>          | 0, 00 <b>DZD</b>   | -            |
| <b>LC-ASF-REF LC</b>    | 84 000 000, 00 <b>DZD</b>        | 51 346 370, 00 <b>DZD</b> | -                  | -            |

- **BNP Paribas :**

| <u>Nom de la banque</u> | <u>Type de concours</u> | <u>Montant de l'autorisation</u> | <u>Encours</u> | <u>Date d'arrêté</u> | <u>Observation (déclarative et centrale des risques)</u> |
|-------------------------|-------------------------|----------------------------------|----------------|----------------------|--|
| <b>BNP Paribas</b>      | ASF                     | 10 000 000, 00 <b>DZD</b>        | -              | 25/02/2025           | Déclarative  |
| <b>BNP Paribas</b>      | Refinancement           | 16 000 000, 00 <b>DZD</b>        | -              | 28/02/2025           | Déclarative  |

- **Source :** Élaboration personnelle, à partir de document interne de l'Agence de Tizi-Ouzou, NATIXIS Algérie (2025)

### Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie

#### 2.2.3.3 Présentation du projet objet de financement :

Le projet porte sur l'acquisition d'équipements de production et l'installation d'une unité industrielle pour la fabrication et la transformation locale de produits abrasifs.

- **Raison sociale** : SARL ABRASIF BMA ALGERIE
- **Secteur d'activité** : Fabrication biens divers
- **Siège sociale** : xxxxx
- **Gérant statutaire** : Monsieur XXXXX xxxxx
- **Date de création** : 15/05/20\*\*
- **N° de registre de commerce** : 02B00\*\*\*\*\*
- **N° d'immatriculation fiscale** : /
- **Capital social** : 25 000 000, 00 DZD
  
- **Situation fiscale et parafiscale de l'entreprise** :

|                              | <u>Apurée</u> | <u>Situation de la dette</u> | <u>Observation</u>   |
|------------------------------|---------------|------------------------------|--|
| <u>Situation fiscale</u>     | Oui           | -                            | Apuré au 17/09/2024  |
| <u>Situation parafiscale</u> | Oui           | -                            | <u>CNAS</u> : au 23/07/2024<br><u>CASNOS</u> : au 23/07/2024 |

- **Source** : Élaboration personnelle, à parti de document interne de l'Agence de Tizi-Ouzou, NATIXIS Algérie (2025)

#### ➤ Description du site et environnement :

La société est implantée à Tizirt et dispose de deux showroom à Rouïba afin de se rapprocher de ses clientèles du centre.

L'unité est bâtie sur un terrain d'une surface de **2000 m<sup>2</sup>**, propriété de la famille de Monsieur XXXXX xxxxx. Il abrite l'administration et l'atelier de fabrication. Des travaux d'extension sont en cours d'achèvement, deux nouveaux terrains acquis en concessions, un premier à Tizirt pour une superficie de **5000 m<sup>2</sup>**, et un deuxième pour une superficie de **588 m<sup>2</sup>** à Makouda. Ces derniers, accueilleront les nouvelles machines de production de disques à lamelles, de plusieurs diamètres et élargir la gamme de produits, objet de notre financement.

L'entreprise dispose d'une chaîne complète, constituée de machines manuelles, semi-automatique et automatique, qui permettent de fabriquer toutes sortes de bandes, feuilles, rouleaux, disques, papiers et toiles abrasifs de toutes dimensions, pour une capacité de production de **60 000 feuilles/jours**, les nouvelles machines seront en mesure d'atteindre **120 000 feuilles/jours**.

## **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

### **2.2.4 Les étapes de traitement par l'application CARTHAGO Crédits :**

Le processus de traitement des demandes de crédit d'investissement au sein de NATIXIS Algérie débute généralement par une première phase de contact avec le client. Cette étape peut être amorcée selon deux modalités principales :

- Soit par le client lui-même, qui prend directement l'initiative de se rapprocher de l'agence pour formuler une demande de financement liée à un projet d'investissement,
- Soit par le biais d'une prospection proactive menée par le chargé d'affaires corporate, qui identifie de potentiels clients via la plateforme numérique du Centre National du Registre du Commerce « CNRC ». Cette démarche ciblée permet de repérer les entreprises réalisant un chiffre d'affaires « CA » **supérieur à 250 millions DZD**, et présentant un potentiel de développement intéressant pour la banque.

Cette stratégie de prospection s'inscrit dans une logique commerciale structurée, visant à anticiper les besoins en financement des entreprises locales, tout en renforçant le portefeuille corporate de la banque. Une fois le contact établi et l'intérêt du client confirmé, le chargé d'affaires entame la saisie de la demande sur la plateforme CARTHAGO Crédits, conformément aux étapes décrites ci-après.

Dans le cadre du présent mémoire, le dossier étudié concerne une demande de Crédit Moyen Terme « CMT » dans le cadre d'un **renouvellement**, formulée par une entreprise déjà cliente au sein de la banque.

#### **2.2.4.1 La saisie de la demande de financement :**

Le chargé d'affaires corporate procède à l'enregistrement de la demande de crédit dans le module CARTHAGO « ouverture d'un dossier ». Cette étape comprend la description générale du projet, les données du client : identité juridique, structure actionnariale, historique bancaire, et les premières informations financières et techniques.

- **Date de saisie : 29/09/2024**
- **Plateforme : CARTHAGO Crédit**
- **Nom du chargé de compte : Madame MOUALI Fatiha**
- **Commentaires éventuels : Potentiel commercial intéressant, poursuivre la démarche.**
- **Le schéma d'investissement et de financement proposé par NATIXIS Algérie : Agence N°151 de Tizi-Ouzou**

Suivant l'étude technico économique et la demande de financement, le client sollicite un CMT de **122 000 000, 00 DZD**, soit **100%** du coût global du projet arrêté par cette dernière.

### Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie

- **Nature de l'investissement** : Renouvellement
- **Demande** : Crédit à moyen terme (CMT) de 122 000 000, 00 DZD
- **Durée** : 5 ans

**Unité : DZD/HT**

| <b>Facilité</b>                | <b>Montant</b>             | <b>Objet du crédit</b>  | <b>Echéance</b> |
|--------------------------------|----------------------------|---|-----------------|
| CMT / Credoc a vu              | 22 000 000, 00 DZD         | Acquisition d'une machine de fabrication de disques à lamelles                        | 31/12/2028      |
| LC/ ASF/ REF LC <sup>142</sup> | 84 000 000, 00 DZD         | Refinancement des RMI-TRL-DD, avance sur facture à hauteur de 80%, REF/QSF = 84 M DZD | 31/03/2025      |
| Découvert                      | 1 000 000, 00 DZD          | -   | 31/03/2025      |
| Auro leasing                   | 15 000 000, 00 DZD         | Financement de matériels roulant en CBM avec PLM de 30%, DLU 31/03/2025               | 31/03/2028      |
| <b>Total =</b>                 | <b>122 000 000, 00 DZD</b> | -   | -               |

|                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| <b>- Crédit = (100%) =</b> | <b>122 000 000, 00 DZD</b> |
|----------------------------|----------------------------|

- **Source** : Elaboration personnelle, à partir de document interne de l'Agence de Tizi-Ouzou, NATIXIS Algérie (2025)

➤ **Les garanties proposées par NATIXIS Algérie :**

| <b>Garantie</b>   | <b>Valeur réelle (estimée)</b> | <b>Type de garantie</b> | <b>Observations</b> |
|---|--------------------------------|-------------------------|---------------------|
| - Convention de prêt CMT faisant référence à la LC              | 22 000 000, 00 DZD             | Personnelle             | -                   |
| - Nantissement des équipements à acquérir                       | 15 000 000, 00 DZD             | Réelle                  | -                   |
| - Convention de prêt CMT faisant référence à la LC              | 15 000 000, 00 DZD             | Réelle                  | -                   |
| - DPAMR <sup>143</sup> + Avenant de subrogation au profit de NA | 85 000 000, 00 DZD             | Assurance               | -                   |
| - Convention de crédit d'exploitation                           | 85 000 000, 00 DZD             | Personnelle             | -                   |
| - Caution solidaire de Mr. XXXXX + Fiche patrimoine             | 85 000 000, 00 DZD             | Personnelle             | -                   |
| - DPAMR CBM <sup>144</sup>                                      | 15 000 000, 00 DZD             | Assurance               | -                   |
| - Convention CBM  | 15 000 000, 00 DZD             | Assurance               | -                   |

- **Source** : Elaboration personnelle, à partir de document interne de l'Agence de Tizi-Ouzou, NATIXIS Algérie (2025)

<sup>142</sup> : **LC/ASF/RLC** : Lettre de Crédit/ Avance Sur Facture/ Refinancement de la Lettre de Crédit.

<sup>143</sup> : **DPAMR** : Délégation professionnelle anti risques.

<sup>144</sup> : **DPAMR CBM** : Délégation professionnel anti risques Crédit-Bail Mobilier.

#### **2.2.4.2 Le lancement de l'instruction :**

Une fois la demande validée dans le système : ce qui signifie que le dossier est jugé recevable et qu'il peut passer en phase d'analyse approfondie, le processus d'instruction est automatiquement enclenché. Un numéro d'identification est généré, et le dossier est affecté au responsable de l'analyse pour préparation des pièces justificatives.

- **Référence du dossier, générée par CARTHAGO** : 2024/00151/000\*\*\*\*
- **Date de lancement** : 29/09/2024

#### **2.2.4.3 Le dépôt du dossier physique :**

En parallèle de la saisie digitale, un dossier physique complet est constitué, comprenant les pièces légales, les états financiers, l'étude technique du projet, les garanties proposées, ainsi que les devis /ou pro-forma.

- **Documents inclus** : (voir Annexe 2)

#### **2.2.4.4 L'analyse du dossier physique :**

L'analyste de crédit procède à une première lecture approfondie du projet. Cette étape inclut : (voir Annexe 3)

- **Une analyse juridique** : statuts, RC, actes de propriété,
- **Une analyse technique du projet** : localisation, équipement, capacité de production,
- **Une étude financière** : bilans, tableaux de trésorerie prévisionnelle, ratios,
- Une analyse de la viabilité du projet sur la base des flux projetés et des indicateurs de rentabilité.
  - **Analyse réalisée par** : Madame MOUALI Fatiha

#### **2.2.4.5 La notation NIE, par l'application BREF :**

Dans le cadre de l'étude du dossier de crédit d'investissement présenté par la SARL ABRASIF BMA Algérie, la notation interne « NIE » a constitué une phase décisive pour évaluer la qualité de crédit de l'entreprise et déterminer son éligibilité à un financement de long terme.

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

- **Présentation du modèle de notation utilisé :**

- Le système de notation de NATIXIS repose sur un modèle de Scoring interne, intégré dans l'application CARTHAGO Crédit.
- Il est structuré autour de deux grandes dimensions :
  - **Analyse financière** : 60 % de la note,
  - **Analyse qualitative** : 40 % de la note.
- La note finale est attribuée sur une échelle de 1 à 12, avec des seuils de déclenchement pour validation.

L'application CARTHAGO intègre automatiquement les données financières du client, calcule les principaux ratios, et propose une note préliminaire, validée ensuite par l'analyste crédit.

- **Note NIE** : 10
- **Date de notation** : 03/04/2024 (conservation de l'ancienne note, étant donné que c'est un ancien client)
- **Commentaires sur la notation** : Le client a obtenu une note interne de 10/12 selon le système de Notation Interne d'Evaluation « NIE » de NATIXIS Algérie, ce qui reflète un profil de risque faible et une situation financière globalement saine. Cette notation traduit la solidité des fondamentaux économiques de l'entreprise, une structure bilancielle équilibrée, ainsi qu'une capacité démontrée à honorer ses engagements financiers. D'un point de vue qualitatif, la note élevée est également justifiée par l'ancienneté du promoteur, la bonne gouvernance de l'entreprise, un comportement bancaire exemplaire et une position concurrentielle favorable sur son marché.

#### **2.2.4.6 L'avis du directeur d'agence :**

Le directeur d'agence émet un avis motivé basé sur l'analyse réalisée, prenant en compte l'intérêt du projet pour la banque, la capacité du client à honorer ses engagements et la qualité des garanties.

- **Avis du directeur** : Avis favorable.
- **Observations** : Le promoteur justifie d'une expérience probante dans son domaine d'activité, ainsi que d'un apport personnel appréciable, renforçant la crédibilité de l'opération. Les garanties proposées sont jugées suffisantes au regard du montant sollicité, et la capacité de remboursement ressort comme globalement satisfaisante. En conséquence, je recommande le soutien de ce projet dans le cadre des orientations stratégiques de la banque visant à financer des projets viables et structurants.

## **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

### **2.2.4.7 L'affectation du dossier :**

Le dossier est alors orienté vers les entités compétentes au niveau de la Direction Générale, à savoir : la Direction des Risques et la Direction du Financement Corporate, pour une contre-analyse et validation.

- **Date d'affectation** : 02/10/2024

### **2.2.4.8 La contre-analyse : au niveau central**

Une deuxième analyse est menée par les services centraux afin de réévaluer les éléments de fond, souvent avec plus de recul ou d'expertise sectorielle. Cette étape permet de réduire les biais locaux.

- **Niveau de délégation** : Workflow3
- **Numéro du client** : 714\*\*\*
- **Nom de l'analyste** : Monsieur XXXXX xxxxx
- **Décision proposée** : Favorable.

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b><u>Garanties détenus</u> :</b> | - DPAMAR + Avenant de subrogation au profit de NA.<br>- Convention de crédit d'exploitation.<br>- Caution solidaire de Monsieur XXXXX xxxxx + Fiche patrimoine sans justificatifs.<br>- Assurance CBM.<br>- Convention CBM.   |
| <b><u>Garanties exigées</u> :</b> | - DPAMAR + Avenant de subrogation au profit de NA.<br>- Convention de crédit d'exploitation.<br>- Caution solidaire de Monsieur XXXXX xxxxx + Fiche patrimoine sans justificatifs.<br>- Assurance CBM.<br>- Convention CBM.<br>- Convention CMT.<br>- Nantissement équipement objet du financement par CMT. |
| <b><u>Echéance</u> :</b>          | 30/04/2025  |

### **2.2.4.9 Le contrôle du dossier :**

Les services de conformité et de contrôle interne vérifient la conformité réglementaire du dossier, la complétude des documents, et l'adéquation des garanties avec la politique de crédit interne.

#### **2.2.4.10 Le crédit accordé, validation région risque :**

Une fois les analyses convergentes, le département « Risque » émet une décision d'octroi, selon les délégations de pouvoir.

- **Avis du supérieur hiérarchique** : Favorable pour cette demande de MT. Bon profil financier et fonctionnement du compte irréprochable.
- **Avis du directeur régional** : Avis favorable.

#### **2.2.4.11 L'information sur le dossier décidé :**

Une fois la décision actée, le retour est effectué dans CARTHAGO avec mise à jour du statut du dossier. Le client est ensuite informé par son chargé d'affaires. Cette étape enclenche le processus administratif de contractualisation avec le client.

#### **2.2.4.12 La communication de l'accord au client :**

L'accord de crédit est notifié officiellement par courrier /ou e-mail, indiquant les conditions de financement, les garanties exigées et les modalités de mise en place.

#### **2.2.4.13 Le recueil des garanties :**

Le client est invité à constituer l'ensemble des garanties demandées, telles que : l'hypothèque, la caution, le nantissement, etc. Cela s'effectue avec assistance du chargé d'affaires pour l'orientation juridique et notariale.

#### **2.2.4.14 Le contrôle des garanties, par Direction Administrative des Prêts « DAP » :**

La « DAP » examine la validité juridique des garanties reçues, s'assure de leur conformité et procède aux vérifications nécessaires, comme : l'extrait foncier, l'opposition, etc.

- **Date de contrôle** : 30/10/2024
- **Garanties validées** : Oui
- **Observations** : nous vous informons que la présente autorisation de crédit ne sera mise en place qu'après avoir réuni au préalable les garanties et conditions : présenter dans le tableau ci-après.

### Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie

#### 2.2.4.15 L'encodage des lignes Direction Administratives des Prêts « DAP » :

Une fois les garanties validées, la « DAP » procède à l'encodage dans les systèmes de gestion des engagements de la banque, ce qui permet la mise à disposition des fonds.

- **Date d'encodage : 04/11/2024**
- **Directeur DAP** : Madame AIT OUADOUR Houria
- **De** : la direction administratives des prêts
- **A** : l'agence de Tizi-Ouzou
- **Montant final inscrit** :

| <u>Nature de crédit</u> | <u>Montant</u>            | <u>Taux</u> | <u>Echéance</u> |
|-------------------------|---------------------------|-------------|-----------------|
| - Auto leasing :        | 15 000 000, 00            | 11,66 %     | 13/03/2029      |
| - Lettre crédit / CMT : | 21 000 000, 00            | 6,75 %      | 30/04/2029      |
| - Découvert :           | 1 000 000, 00             | -           | 30/04/2025      |
| - Avance sur facture :  | 84 000 000, 00            | 8,06 %      | 30/04/2025      |
| <b>Total =</b>          | <b>121 000 000, 00 DA</b> | -           | -               |

- **Source** : Élaboration personnel, à partir de document interne de l'Agence de Tizi-Ouzou, NATIXIS Algérie (2025)

#### ➤ Les garanties exigées :

| <u>Nature des garanties exigées (Réserves bloquantes)</u>                                     | <u>Montant</u>     |
|---|--------------------|
| - DPARM + Avenant de subrogation au profit de NA. (R) au 22/04/2025 à renouveler à bonne date | 85 000 000, 00 DA  |
| - Convention CMT faisant référence au Crédoc de 21 M DA                                       | 14 700 000, 00 DA  |
| - Caution solidaire de Mr. XXXXX xxxxx + Fiche patrimoine sans justificatifs                  | 121 000 000, 00 DA |
| - Convention de crédit d'exploitation. (R)  | 85 000 000, 00 DA  |

| <u>Nature des garanties exigées (Réserves NON bloquantes)</u>         | <u>Montant</u>    |
|---|-------------------|
| - Assurance TR CBM  | 15 000 000, 00 DA |
| - Nantissement équipement objet de CMT                                | 21 000 000, 00 DA |
| - Convention CBM  | 15 000 000, 00 DA |
| - DPAMR + Avenant de subrogation au profit de NA en couverture de CMT | 21 000 000, 00 DA |

- **Source** : Élaboration personnel, à partir de document interne de l'Agence de Tizi-Ouzou, NATIXIS Algérie (2025)

**2.2.4.16 Le suivi des garanties et du crédit :**

Le suivi post-octroi est réalisé par la « DAP » en lien avec l'agence. Il comprend le contrôle des décaissements, le respect des engagements contractuels et le suivi des performances financières du projet.

**Le traitement spécifique pour les crédits supérieurs à 1,4 milliard DZD, par CCNA (France)**

Lorsque le montant du crédit excède **1,4 milliard DZD**, une validation supplémentaire par le **Comité du Crédit NATIXIS Algérie « CCNA »**, siégeant à distance via **Web-Ex**, est requise. Ce traitement obéit aux étapes suivantes :

**2.2.4.17. Présentation du dossier au CCNA :**

Le dossier est soumis au comité de crédit France : filiale du groupe BPCE, à travers une réunion dématérialisée.

**2.2.4.18. Saisie de la décision du CCNA :**

La décision du comité est intégrée dans le système pour autorisation.

**2.2.4.19. Validation du ticket d'autorisation :**

Génération du ticket de validation formel permettant le déblocage des fonds.

**2.2.4.20. Transmission des garanties à l'international :**

Coordination avec les entités juridiques du groupe pour validation des garanties.

**2.2.4.21. Reprise de tâche :**

Reprise du processus interne pour la finalisation de la mise à disposition du crédit.

## **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

### **2.2.5 Évaluation critique du processus :**

Le traitement des crédits d'investissement au sein de NATIXIS Algérie, à travers l'application **CARTHAGO Crédits**, tel qu'observé au niveau de l'agence de Tizi-Ouzou, s'est étendu sur une durée d'environ **un (01) mois**, représente une avancée notable en matière de digitalisation bancaire.

Ainsi, ce processus offre plusieurs avantages, tels que :

- L'automatisation des étapes clés, limitant les manipulations manuelles et les risques opérationnels,
- Le suivi en temps réel du dossier par les différents niveaux hiérarchiques,
- L'intégration avec des outils d'évaluation internes, tels que : l'application BREF, pour la Notation Interne d'Évaluation, favorisant une analyse du risque plus rigoureuse,
- La réduction des délais de traitement, notamment en phase d'analyse : **48heures**,
- L'amélioration de la traçabilité et du reporting.

Cependant, malgré ces évolutions positives, certaines limites persistent :

- Une dépendance persistante au dossier physique : documents des cleints,
- Une gestion parfois rigide de l'application **CARTHAGO Crédits**, limitant la personnalisation des analyses,
- Une difficulté d'accès pour les clients aux informations en temps réel sur leur dossier.

Ce modèle, que l'on peut qualifier de semi-digitalisé et centralisé, illustre une approche moderne qui s'inscrit dans une dynamique de transformation numérique conforme aux standards du Groupe BPCE, tout en tenant compte du contexte opérationnel algérien. Ainsi, il présente une base solide pour une digitalisation plus avancée, notamment par l'intégration future de modules de Gestion Électronique des Documents « GED », de signature électronique et d'une interface dédiée aux clients, afin de fluidifier la communication et renforcer la transparence.

### **2.3 L'identification des points forts et des faiblesses des deux banques :**

Dans le cadre de cette étude comparative, nous avons identifié les **points forts (+)** et les **faiblesses (-)** des processus de traitement des demandes de crédit d'investissement, au niveau de la **CNEP Banque** et de **NATIXIS Algérie**, deux (02) acteurs majeurs du secteur bancaire algérien.

Ces éléments sont cruciaux pour comprendre les enjeux liés à la digitalisation des procédures de crédit et leur impact sur l'efficacité opérationnelle, la réactivité et la satisfaction client.

### **2.3.1 CNEP Banque :**

#### **2.3.1.1 Les points forts :**

- **Formalisation rigoureuse du processus :** La CNEP Banque maintient un cadre structuré pour la gestion des dossiers de crédit, avec une répartition claire des responsabilités et une gestion hiérarchique bien définie.
- **Rigueur administrative :** Le processus reste très méthodique, ce qui permet de garantir la conformité et de limiter les erreurs humaines au niveau de la saisie des informations.
- **Messagerie interne :** La communication entre les différents services et départements est facilitée par l'utilisation d'une messagerie professionnelle interne, assurant un flux de communication fluide au sein de la banque.

#### **2.3.1.2 Les faiblesses :**

- **Très faible digitalisation :** Le processus reste majoritairement manuel, avec une dépendance importante aux supports physiques « documents papier », ce qui engendre des délais de traitement beaucoup plus longs et une gestion plus complexe.
- **Délais de traitement :** Le traitement des demandes peut prendre minimum **1 mois** dans certains cas, en raison de la lenteur des étapes manuelles et de la communication hiérarchique, notamment en ce qui concerne la décision centrale.
- **Manque d'outils de gestion électronique :** L'absence d'outils de workflow, de Gestion Électronique des Documents « GED », et de Scoring automatisé empêche une gestion plus rapide et fluide des dossiers, et limite les capacités de suivi en temps réel.
- **Interopérabilité limitée :** Le système informatique de la banque souffre d'un manque d'intégration avec d'autres systèmes, comme : la gestion des risques et le Scoring, ce qui impacte la réactivité et l'efficacité de l'analyse de la demande de crédit.

### **2.3.2 NATIXIS Algérie :**

#### **2.3.2.1 Les points forts :**

- **Digitalisation avancée :** L'adoption de l'application **CARTHAGO Crédits** permet un traitement semi-digitalisé des demandes, avec une forte automatisation de nombreuses étapes du processus, ce qui améliore la réactivité et la fluidité.
- **Suivi en temps réel :** Grâce à l'intégration d'outils de workflow et de reporting automatisé, NATIXIS Algérie peut suivre en temps réel l'évolution de chaque dossier, facilitant ainsi les prises de décision.
- **Interopérabilité des systèmes :** L'intégration avec des outils d'analyse de risque ? tels que : **BREF « NIE »** permet une évaluation plus fine des dossiers, avec une meilleure gestion du risque.

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

- **Réduction des délais de traitement** : La phase d'analyse « avec décision finale », prend **1 mois** seulement, ce qui permet de réduire considérablement les délais de traitement et d'augmenter la réactivité de la banque.
- **Centralisation du processus** : Le processus de décision est bien centralisé, ce qui assure une meilleure cohérence et uniformité dans l'évaluation des demandes.

#### **2.3.2.2 Les faiblesses :**

- **Dépendance au dossier physique** : Malgré les avancées numériques, NATIXIS Algérie reste encore dépendante des documents physiques pour certaines étapes, ce qui empêche une digitalisation complète du processus.
- **Rigidité de l'application CARTHAGO** : L'application CARTHAGO, bien que moderne, présente certaines limitations fonctionnelles qui rendent difficile l'adaptation aux demandes spécifiques /ou aux cas complexes.
- **Accès limité aux informations pour les clients** : L'absence d'un espace numérique dédié pour les clients ralentit leur capacité à suivre l'évolution de leur demande de crédit en temps réel, ce qui peut affecter leur expérience et la transparence du processus.
- **Formation et support technique** : Bien que la digitalisation ait été mise en place, l'utilisation de certains outils nécessite une formation continue et un support technique pour les collaborateurs afin de garantir une maîtrise optimale des systèmes.

#### **2.3.3 Synthèse comparative des points forts et des faiblesses :**

En comparaison, les deux banques adoptent des approches distinctes en matière de digitalisation des processus de crédit d'investissement.

La CNEP Banque met l'accent sur une gestion rigoureuse et formelle des dossiers, mais souffre d'une digitalisation limitée, ce qui ralentit les délais de traitement et complique la gestion des documents.

En revanche, NATIXIS Algérie fait preuve d'une digitalisation plus avancée, avec une gestion semi-numérique plus fluide, une meilleure intégration des outils de suivi et d'analyse des risques, mais reste encore freinée par une dépendance aux documents physiques et une accessibilité client limitée.

Dans ce cas, une modernisation continue et un alignement plus poussé avec les standards technologiques internationaux, permettront aux deux banques de maximiser leurs efficacités opérationnelles et leurs compétitivités sur le marché algérien des crédits d'investissement.

### **3 Section (3) : État des lieux et perspectives : Synthèse comparative des deux banques**

#### **➤ Introduction :**

Dans un contexte bancaire en constante mutation, marqué par l'émergence des technologies numériques et la pression croissante pour améliorer la réactivité, la transparence et la qualité du service, la digitalisation des processus internes, notamment ceux liés au traitement des crédits d'investissement, devient un levier stratégique de performance et de compétitivité. Dans ce cadre, cette troisième et dernière section du chapitre empirique vise à synthétiser les constats issus de l'analyse comparative menée entre la « CNEP Banque » et « NATIXIS Algérie », deux (02) établissements opérant dans des contextes similaires mais ayant adopté à des niveaux de digitalisation tellement différents.

L'objectif est d'identifier, à travers une lecture croisée, les écarts structurels et organisationnels en matière de modernisation des outils de gestion et de traitement des crédits, tout en mettant en lumière les perspectives d'évolution propres à chaque banque. Cette synthèse mettra en relief les implications concrètes de la digitalisation sur les performances opérationnelles et l'expérience client, à partir des observations de terrain réalisées au sein de ces deux (02) établissements.

À partir de ces éléments, cette section proposera une lecture critique du degré de maturité numérique des deux institutions et des axes d'amélioration envisageables à court et moyen termes dans une optique de transformation digitale réussie.

#### **3.1 Comparaison du niveau de digitalisation des deux banques :**

##### **3.1.1 La CNEP Banque et NATIXIS Algérie :**

Dans le cadre de cette étude comparative, nous avons identifié les **points forts (+)** et les **faiblesses (-)** des processus de traitement des demandes de crédit d'investissement, au niveau de la CNEP Banque et de NATIXIS Algérie, qui sont deux (02) acteurs majeurs du secteur bancaire algérien.

Ce tableau ci-après, proposera une évaluation comparative des ces processus et cette analyse met en lumière les différences notables entre les deux institutions, notamment en matière : de digitalisation ; de gestion des documents ; de délais de traitement ; et de gestion des risques.

| <b><u>Critères</u></b>                | <b><u>CNEP Banque</u></b>                                      | <b><u>NATIXIS Algérie</u></b>                                 |
|---------------------------------------|--|---|
| - <b><u>Digitalisation :</u></b>      | - Faible digitalisation, avec une majorité d'étapes manuelles. | - Digitalisation semi-avancée grâce à l'application CARTHAGO. |
| - <b><u>Mode de traitement du</u></b> | - Processus majoritairement                                    | - Digitalisé via l'application                                |

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b><u>dossier</u></b> :   | manuel : support papier /ou tableur (Excel/Word)   | CARTHAGO Crédit.<br>- BREF pour la notation.   |
| - <b><u>Délais de traitement</u></b> :  | - Relativement longs : neuf (9) mois en moyenne, notamment en raison de la décision centrale<br>- Un (1) mois minimum, en temps normale. | - Délais d'analyse réduits à un (1) mois avec validation centrale.<br><br>- Dix (10) jours minimum, en temps normale |
| - <b><u>Gestion des documents</u></b> :   | - Forte dépendance aux supports papier.  | - Dépendance persistante aux documents physiques.  |
| - <b><u>Suivi et traçabilité</u></b> :  | - Traçabilité manuelle, sujette à erreurs.   | - Suivi en temps réel grâce à CARTHAGO, mais limité à certaines étapes.  |
| - <b><u>Interopérabilité</u></b> :  | - Limitée, avec peu d'intégration avec d'autres systèmes, comme : la gestion des risques, le Scoring.                                    | - Bonne interopérabilité, notamment avec le système BREF pour l'analyse de risque.                                   |
| - <b><u>Automatisation</u></b> :  | - Absence de workflow automatisé, pas de Scoring automatisé.   | - Automatisation de l'analyse et des étapes clés, mais rigidité dans la personnalisation des analyses.               |
| - <b><u>Communication interne</u></b> :   | - Communication interne via messagerie professionnelle « Intranet ».   | - Communication sécurisée entre les équipes, mais accès limité aux clients.  |
| - <b><u>Gestion du risque</u></b> :   | - Gestion manuelle des risques.  | - Intégration de la gestion des risques dans le processus grâce à BREF.  |
| - <b><u>Flexibilité de l'application</u></b> :                                  | - Processus rigide, très peu flexible.   | - Application CARTHAGO rigide, avec des limitations dans l'adaptation aux demandes spécifiques.                      |
| - <b><u>Accessibilité client</u></b> :  | - Accès limité à l'information sur le dossier en temps réel.   | - Difficulté d'accès aux informations pour les clients en temps réel.  |
| - <b><u>Perspectives d'évolution ou projets en cours de modernisation</u></b> : | - Modernisation en cours : infrastructure en retard.   | - Déjà engagé dans une dynamique numérique avancée   |

- **Source** : Élaboration personnelle, à partir des données issues des stages réalisés au sein de la CNEP Banque (Direction régionale de Tizi-Ouzou), et de NATIXIS Algérie (Agence de Tizi-Ouzou). (2025).

- **Tableau 7** : Comparaison du niveau de digitalisation des procédures de crédits d'investissement : CNEP Banque vs NATIXIS Algérie.

## Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie

### 3.1.2 La CNEP Banque et NATIXIS Algérie Vs aux banques internationales :

| <u>Technologies</u>                                       | <u>CNEP Banque</u>   | <u>NATIXIS Algérie</u>  | <u>Banques internationales</u>   |
|---|--|---|--|
| - <u>Automatisation et IA :</u>                           | - Aucune intégration observée.<br>- Traitement manuel des dossiers et analyse humaine traditionnelle.    | - Traitement semi-numérisé via CARTHAGO, mais sans IA.<br>- Analyse par les gestionnaires.    | - IA pour scoring, évaluation automatique des risques, analyse prédictive et détection de fraudes. |
| - <u>Big Data et analytique avancée :</u>                 | - Non utilisé dans le processus de crédit.<br>- Pas de traitement massif des données clients ou projets. | - Non observé dans les outils en place.<br>- Analyses basées sur des ratios standards.        | - Utilisation de Big Data pour affiner les décisions de crédit et personnaliser les offres.        |
| - <u>Cloud computing :</u>                                | - Usage interne limité.<br>- Non généralisé.   | Centralisation possible.  | - Hébergement cloud sécurisé, flexibilité multi-agence et accès distant aux dossiers.              |
| - <u>Gestion Électronique des Documents « GED » :</u>     | - Scans simples, sans GED intelligente.<br>- Archivage numérique non interconnecté.                      | - Intégration des documents dans CARTHAGO, mais sans OCR ni automatisation complète.          | - GED avancée avec OCR, workflow automatisé, signature électronique, suivi des versions.           |
| - <u>Signature électronique :</u>                         | - Non utilisée.<br>- Signature physique obligatoire pour toutes les étapes.                              | - Non observée dans les dossiers corporate.<br>- Signature physique toujours exigée.          | - Standardisée, légale et sécurisée.<br>- Intégrée dans tous les parcours de crédit.               |
| - <u>Communication inter-agences et visioconférence :</u> | - Processus lent entre agences et direction régionale.<br>- Aucun système de visioconférence utilisé.    | - Utilisation de Webex pour validation avec le Comité de Crédit : CCNA en France.             | - Visioconférence, workflow partagé et validation à distance en temps réel.                        |
| - <u>Parcours digital :</u>                               | - Application mobile pour opérations courantes : CNEP Connect, mais pas pour crédits.                    | - Banxy pour les particuliers.<br>- Crédit entreprise via agence, sans accès client en ligne. | - Portails de crédit en ligne, assistants virtuels, suivi en temps réel, interface personnalisée.  |
| - <u>Open banking / API :</u>                             | - Non applicable.  | - Non encore mis en   | - Interconnexion via API,  |

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  | - Aucun système d'interconnexion client observé.   | place.<br>- Données clients conservées dans le système interne.   | agrégation de données financières, services tiers intégrés.                                       |
| <b>- <u>ERP / CRM / Pilotage intégré du crédit</u> :</b> | - Absence de système ERP.<br>- Suivi du crédit manuel : tableaux Excel /ou rapports papier.    | - Projet d'intégration d'un ERP et CEM annoncé, mais informations non communiquées car jugées confidentielles.          | - ERP complets intégrant le CRM, le scoring, la gestion des garanties et des échéances.           |
| <b>- <u>Niveau global de digitalisation</u> :</b>        | - Faible à intermédiaire.<br>- Digitalisation partielle, processus toujours lourds et manuels. | - Intermédiaire.<br>- Avancées visibles : CARTHAGO, Bref, Webex, mais lacunes par rapport aux standards internationaux. | - Élevé.<br>- Digitalisation de bout en bout du parcours crédit, technologies avancées intégrées. |

- **Source** : Élaboration personnelle, à partir des données issues des stages réalisés au sein de la CNEP Banque (Direction régionale de Tizi-Ouzou), et de NATIXIS Algérie (Agence de Tizi-Ouzou). (2025). Complétée par l'analyse des tendances internationales en matière de digitalisation bancaire du chapitre II.

**- Tableau 8 : Comparaison du niveau de digitalisation des procédures de crédits d'investissement : CNEP Banque / NATIXIS Algérie vs Banques internationales.**

### **3.2 Synthèse des principales différences et perspectives d'évolution :**

L'analyse comparative du niveau de digitalisation entre la CNEP Banque et NATIXIS Algérie met en évidence des écarts significatifs tant sur le plan technologique que dans la structuration des processus de traitement des crédits d'investissement. Cette différence s'explique principalement par la stratégie digitale adoptée par chaque institution, leurs capacités d'investissement technologique, ainsi que leur positionnement institutionnel respectif.

#### **3.2.1 Synthèse comparative :**

##### **3.2.1.1 CNEP Banque : Digitalisation en phase primaire**

La CNEP Banque, se distingue par un formalisme rigoureux dans le traitement des demandes de crédit d'investissement, avec une répartition claire des responsabilités et une communication interne fluide. Toutefois, le processus est largement marqué par une

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

digitalisation très insuffisante, ce qui a pour conséquence une dépendance excessive au support papier « manuelle ».

Le système d'information bancaire repose principalement sur un réseau intranet interne pour la circulation des informations administratives et techniques. Toutefois, ces outils restent faiblement intégrés dans un cadre automatisé de traitement des crédits.

Cette situation génère des délais de traitement relativement longs, avec des délais atteignant jusqu'à **neuf (9) mois**, comme : le cas du dossier de crédit étudié, et cela est dû principalement aux procédures manuelles et de l'absence de digitalisation complète des étapes. Ainsi, la traçabilité est également manuelle et qui est sujette à des erreurs, et l'absence de systèmes automatisés de Scoring et de gestion documentaire limite l'efficacité opérationnelle.

#### **3.2.1.2 NATIXIS Algérie : Modèle semi-digitalisé**

En revanche, NATIXIS Algérie présente une approche plus avancée en matière de digitalisation, en ligne avec les standards du groupe BPCE, sa maison-mère française. Le processus de traitement des crédits d'investissement s'appuie principalement sur l'application **CARTHAGO Crédits**, qui permet :

- Une saisie dématérialisée du dossier,
- Une circulation fluide entre les différents niveaux décisionnels : agence, direction régionale, comité à distance,
- Un suivi des délais de traitement : **un (1) mois** avec décision finale dans le cadre de l'étude de cas observé,
- L'interopérabilité avec l'application BREF dédiée à la notation financière « NIE »,
- Un reporting automatisé au service du pilotage du risque.

Cependant, malgré ces avancées, il subsiste encore une dépendance aux documents physiques, ainsi qu'une certaine rigidité de l'application, ce qui limite la personnalisation des analyses. De plus, bien que le suivi soit en temps réel, l'accès des clients aux informations reste limité, ce qui peut freiner la transparence et la réactivité de ce processus.

Il apparaît clairement que, bien que NATIXIS Algérie affiche un degré de digitalisation plus avancé que la CNEP Banque, notamment grâce à l'utilisation de **CARTHAGO Crédit** et ses outils de communication intégrés. Mais, les deux (02) institutions restent en décalage significatif avec les meilleures pratiques internationales, à savoir les technologies comme : l'Intelligence Artificielle ; l'Open Banking /ou la Blockchain ; etc. Dans ce cas, l'évolution vers une digitalisation complète du cycle de crédit, y compris dans ses dimensions analytiques et collaboratives, représente une opportunité stratégique et majeure pour ces deux banques dans les années à venir.

### **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

---

Cependant, la CNEP Banque doit impérativement accélérer sa transformation numérique pour réduire les délais de traitement et améliorer la traçabilité et l'efficacité de ses processus, notamment en intégrant dans un premier temps, des outils de Gestion Électronique des Documents « GED », de Scoring automatisé, et de workflow. De son côté, NATIXIS Algérie doit chercher à améliorer l'accès des clients aux informations en temps réel et à rendre son application CARTHAGO plus flexible et adaptable aux besoins spécifiques des dossiers, et pourquoi pas essayer d'adopter les technologies de pointes utilisés dans les pays développés, notamment par sa maison mère en France : BPCE.

#### **3.2.2 Perspectives d'évolution pour NATIXIS Algérie : Adoption future des technologies**

Bien que les technologies clés abordées au chapitre II, à savoir : l'Intelligence Artificielle ; le Big Data ; le Cloud computing ; la Blockchain ; l'Open banking ; ERP ; et le GED ; etc. ne soient pas encore déployées dans leurs processus courants.

**NATIXIS Algérie**, a indiqué son intention d'intégrer prochainement, plusieurs de ces briques technologiques, notamment l'IA pour le scoring, un ERP bancaire, une GED complète et des solutions Cloud avancées.

Toutefois, la banque n'a pas souhaité communiquer de détails supplémentaires, invoquant la confidentialité des projets jusqu'à la phase de déploiement sur le terrain. Cette posture souligne la sensibilité et l'importance stratégique de ces évolutions numériques, ainsi que la nécessité d'un accompagnement rigoureux lors de leur implémentation.

#### **3.2.3 Perspectives d'évolution pour la CNEP Banque : Adoption future des technologies**

De la même manière, la **CNEP Banque** s'est déclarée engagée dans un parcours de modernisation de son système d'information, avec des projets préliminaires d'intégration de briques technologiques, telles qu'un : ERP bancaire ; une Gestion Électronique des Documents « GED » ; et des workflows automatisés. Mais les outils actuels restent essentiellement manuels /ou bureautiques, loin des standards des banques modernes.

Toutefois, les responsables de la Direction régionale de Tizi-Ouzou, ont indiqué que ces initiatives restent à un stade de planification et n'ont pas souhaité en divulguer le contenu ni le calendrier précis, invoquant des impératifs de confidentialité jusqu'à la validation des pilotes opérationnels. Cette réserve témoigne de la complexité et des enjeux stratégiques liés à la transformation digitale, notamment au regard des contraintes réglementaires et organisationnelles propres aux banques publiques.

### **3.3 Impacts de la digitalisation sur l'accès au financement et l'expérience client :**

La digitalisation bancaire, lorsqu'elle est bien conçue et implémentée, représente un levier puissant d'amélioration de la performance institutionnelle et de valorisation de l'expérience client.

Dans le cadre de mon étude de terrain réalisée au sein de la Direction régionale de la CNEP Banque à Tizi-Ouzou et du Centre d'affaires corporate de NATIXIS Algérie de la même wilaya, j'ai pu observer de manière concrète les effets différenciés que peut produire la digitalisation sur l'accès au financement et sur l'expérience client et ces effets varient sensiblement selon le niveau d'intégration technologique de chaque établissement.

Chez NATIXIS Algérie, l'usage de solutions numériques telles que : l'application CARTHAGO Crédit, la visioconférence par Webex pour les comités de décision, ainsi que l'existence d'un système centralisé d'instruction des dossiers, ont permis de rationaliser plusieurs étapes du traitement des crédits d'investissement. J'ai pu aussi, constater que ces outils contribuent à réduire les délais de traitement, à garantir une meilleure traçabilité des décisions et à renforcer la maîtrise des risques. Toutefois, bien que ces dispositifs soient bien déployés en interne, il n'existe pas encore de portail client permettant une interaction directe avec la banque pour le suivi /ou la soumission direct des demandes. Cela limite l'autonomie du client, et reste dépendant à l'intermédiation du chargé d'affaires.

En revanche, l'expérience que j'ai eue au sein de la CNEP Banque révèle un modèle de traitement encore largement traditionnel et manuel, avec une gestion des dossiers sur support physique et un usage très limité des outils numériques. Cette situation engendre non seulement des retards dans le traitement des demandes, mais également une dépendance importante à la disponibilité du personnel. De plus, l'absence de système unifié d'information rend le processus susceptible aux erreurs humaines et alourdit le suivi fluide des dossiers. Cela affecte largement la qualité perçue par les clients, qui doivent souvent se déplacer plusieurs fois et patienter longtemps pour obtenir une réponse définitive.

D'un point de vue stratégique, mes observations m'ont permis de conclure que la digitalisation ne se réduit pas à un simple gain d'efficacité opérationnelle, mais représente un levier fondamental de transformation organisationnelle. Elle constitue une condition essentielle pour améliorer la flexibilité des banques face à la concurrence, pour personnaliser l'offre de services et pour répondre aux attentes croissantes des clients en matière de transparence, de rapidité et d'accessibilité.

#### ➤ **Conclusion du chapitre :**

Le présent chapitre empirique a mis en lumière, à travers l'étude de terrain menée auprès de la Direction régionale de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou, et au niveau du Centre d'affaires corporate de NATIXIS Algérie de Tizi-Ouzou, les écarts significatifs de maturité numérique dans le traitement des crédits d'investissement.

Dans un premiers temps, l'analyse des outils et systèmes utilisés a révélé pour la « **CNEP Banque** » une dépendance forte aux procédures manuelles et aux supports papier, tandis que « **NATIXIS Algérie** » s'appuie sur une plateforme semi-digitalisé : CARTHAGO Crédit et des canaux de validation à distance (comme : Webex) et cela pour optimiser ses processus.

L'évaluation critique a ensuite souligné que ces différences technologiques impactent directement les délais de traitement : jusqu'à neuf (9) mois pour la CNEP Banque, contre un (1) mois seulement pour NATIXIS Algérie, la traçabilité des flux décisionnels et la gouvernance des risques. Ainsi, la synthèse comparative a permis d'identifier les forces et les faiblesses de chaque banque.

Enfin, la comparaison avec les standards internationaux a illustré l'écart restant face aux technologies de pointes mondiaux, notamment l'adoption de : l'IA ; le Big Data ; l'open banking ; et la Blockchain. Ces constats confirment que la digitalisation, au-delà d'un simple gain d'efficacité, constitue un véritable levier de transformation organisationnelle et d'amélioration de l'expérience client.

En perspective, la CNEP Banque gagnerait à engager une modernisation profonde de son système d'information, tandis que NATIXIS Algérie pourrait renforcer son système, par : l'IA et l'open banking, et développer un portail client dédié. Ces pistes d'évolution formeront le socle des recommandations stratégiques détaillées dans la conclusion générale suivante, en vue de soutenir la compétitivité des banques algériennes sur le marché des crédits d'investissement.

Cette conclusion du troisième chapitre, prépare la transition vers le dernier volet du mémoire, qui consolidera l'ensemble de l'analyse et proposera un plan d'action opérationnel pour accompagner la transformation digitale des deux (02) établissements étudiés.

---

## Conclusion Générale

---

Au terme de ce mémoire de recherche, centrée sur l'impact de la digitalisation et de la modernisation des procédures de traitement des demandes de crédit d'investissement en Algérie, à travers une étude comparative entre la « **CNEP Banque** » et « **NATIXIS Algérie** », il apparaît que la transformation numérique constitue avant tout, un levier d'optimisation des processus internes et d'amélioration de l'expérience client, plus que le simple accès au financement.

➤ **Rappel de la problématique et de la démarche :**

Partant du constat d'une lente évolution digitale dans le secteur bancaire national, la problématique centrale s'est articulée autour de la question suivante : « **Comment la digitalisation des processus de crédit peut-elle contribuer à l'efficacité, à la transparence et à la rapidité du traitement des demandes d'investissement en Algérie ?** ».

Pour y répondre, nous avons adopté une démarche hypéico-déductive : une première partie théorique, qui a permis de poser les fondements conceptuels du crédit d'investissement et de la digitalisation bancaire qui est basé sur l'analyse documentaire, suivie d'une seconde partie empirique fondée sur l'observation directe et des entretiens réalisés au sein des deux institutions étudiées.

➤ **Principaux résultats et validation des hypothèses :**

Les résultats de cette recherche, ont mis en lumière des contrastes notables entre ces deux banques étudiées :

- La **CNEP Banque**, bien qu'en phase de modernisation, reste majoritairement marquée par des procédures encore largement manuelles, centralisées, avec un faible niveau d'automatisation et une dépendance importante aux documents papiers. Cela engendre des délais plus longs, un risque accru d'erreurs et une expérience client relativement peu fluide.
- À l'inverse, **NATIXIS Algérie** adopte une approche beaucoup plus digitalisée, notamment grâce à l'utilisation de l'outil CARTHAGO Crédit, permettant une gestion dématérialisée, interconnectée et plus rapide des dossiers. Dans ce cas, l'intégration de cet outil numérique permet également un meilleur suivi des risques, une standardisation des traitements, ainsi qu'une interaction optimisée entre l'agence et la direction générale.

## Conclusion Générale

---

Ces différences traduisent deux rythmes de transformation numérique distincts, influencés par des facteurs tels que : la stratégie institutionnelle, les investissements technologiques, la formation du personnel et la gouvernance des systèmes d'information.

- **Hypothèse 1** : Plus le degré de digitalisation est élevé, plus les délais et le coûts de traitement sont réduits.
  - Validée, avec nuance : La comparaison empirique, montre une réduction significative des délais d'instruction : il passe de 9 mois à 1 mois seulement chez NATIXIS Algérie, grâce à l'utilisation de CARTHAGO Crédit. En revanche, l'impact sur les coûts de traitement n'a pas pu être quantifié précisément dans le cadre de cette étude, par manque de données chiffrées sur la masse salariale et les consommables.
  
- **Hypothèse 2** : Les banques à capitaux étrangers disposent d'infrastructures numériques plus avancées, réduisant les délais et augmentant la satisfaction client.
  - Confirmée : Le traitement d'un dossier de crédit au sein de NATIXIS Algérie repose sur l'application « CARTHAGO Crédits », permettant la saisie en ligne de la demande, la circulation dématérialisée du dossier entre les services (centre d'affaires, direction des risques, comité de crédit), ainsi qu'une validation à distance par le Comité du Crédit NATIXIS Algérie (CCNA), organisé via Webex. En revanche, la CNEP Banque, notamment au niveau de la direction régionale de Tizi-Ouzou, traite les dossiers sur support papier, avec un circuit de validation reposant sur des échanges physiques entre le guichet, le service crédit, la direction régionale et la direction générale. Ce mode de fonctionnement allonge sensiblement les délais d'instruction, réduit la traçabilité, et limite l'efficacité globale du processus.
  
- **Hypothèse 3** : La modernisation des banques algériennes peut être accélérée par l'adoption progressive des meilleures pratiques internationales, adaptées aux contraintes locales.
  - Validée, avec nuance : les résultats empiriques, montrent bien que l'adoption progressive de bonnes pratiques internationales, va accélérer la modernisation des procédures. Cependant, cette efficacité ne se produit que si, ces pratiques sont adaptées au contexte algérien. Sans prise en compte des spécificités locales : réglementaires ; infrastructures techniques ; maturité numérique des clients et compétences du personnel, certains pilotes peuvent rencontrer des résistances et des dysfonctionnements /ou ne pas livrer tous les bénéfices attendus.

### ➤ Freins à la digitalisation :

Plusieurs obstacles majeurs freinent encore la digitalisation des crédits d'investissement en Algérie, à savoir :

## Conclusion Générale

---

- **Une infrastructure numérique encore insuffisante** : Couverture Internet inégale et plateformes bancaires parfois obsolètes limitent la dématérialisation complète.
- **Un faible niveau de maîtrise informatique chez les clients** : Le manque d'éducation digitale et la crainte de la sécurité en ligne, qui freine l'usage des portails et applications mobiles.
- **Des compétences internes à renforcer** : Les collaborateurs bancaires ne sont pas toujours formés aux nouvelles technologies de pointes et peinent à piloter les projets de transformation.

Ces freins, relevés au Chapitre II, montrent que la simple importation de solutions technologiques ne suffit pas : elle doit s'accompagner d'investissements structurels et humains pour porter ses fruits.

### ➤ Recommandations stratégiques :

Afin de favoriser une transformation numérique plus cohérente, progressive et performante du traitement des crédits d'investissement, il convient de :

- Renforcer l'infrastructure technologique, par la modernisation des systèmes d'information, et de garantir une connectivité haut débit et sécurisée.
- Déployer des programmes d'éducation digitale, à travers la sensibilisation sur les avantages des services numériques, et la formation des clients aux outils bancaires en ligne, par : des tutoriels, des ateliers et un support permanent.
- Mettre en place une formation continue en interne, on développant les compétences numériques du personnel, pour les accompagner dans cette transition.
- Adopter une approche modulaire et progressive, on commençant d'abord par tester des prototypes, comme : la signature électronique ; RPA ; etc. dans certaines agences, et ajuster les processus avant de les déployer au niveau national.
- Instaurer un cadre réglementaire incitatif, d'où la Banque d'Algérie doit fixer des normes d'interopérabilité et offrir des incitations fiscales pour l'investissement dans l'innovation.

### ➤ Limites et perspectives de recherche :

Comme toute recherche, cette étude présente certaines limites et contraintes méthodologiques :

- L'analyse repose exclusivement sur deux (02) banques spécifiques, à savoir : la CNEP Banque et NATIXIS Algérie, ce qui a peut restreindre la généralisation des résultats à l'ensemble du secteur bancaire algérien.

## Conclusion Générale

---

- Certaines informations internes aux banques sont confidentielles, ce qui limite l'analyse approfondie des procédures. Notamment, on ce qui concerne leurs perspectives d'évolution.
- Bien que la recherche soit centrée sur le traitement des crédits d'investissement (un choix volontairement délimité afin d'assurer la cohérence et la rigueur de l'analyse), elle n'inclut pas l'étude d'autres catégories de crédits, dont les processus de digitalisation peuvent obéir à des logiques différentes.

Pour les futures recherches, il serait pertinent :

- D'élargir le champ d'étude à d'autres banques publiques et privées opérant en Algérie,
- D'évaluer l'impact de la digitalisation sur la performance financière des établissements bancaires,
- De mesurer la satisfaction client à travers des enquêtes ciblées auprès des entreprises clientes, pour quantifier l'effet de la dématérialisation sur la perception et la fidélisation des usagers,
- D'analyser la réduction des coûts de traitement en calculant précisément les économies d'heures-homme et de consommables : papier, archivage, générées par les outils numériques.

En définitive, ce travail démontre que la digitalisation des processus bancaires ne se résume pas uniquement à faciliter l'accès au financement, mais qu'elle est avant tout un indicateur d'efficacité opérationnelle et de qualité de service. C'est à travers l'optimisation des procédures internes et l'amélioration de l'expérience client, ainsi qu'à une montée en puissance de l'infrastructure et de compétences, que les banques algériennes pourront concrètement tirer parti de la révolution numérique et soutenir durablement le développement économique du pays.

*« Je vous remercie à l'attention portée à ce travail et espère que ses enseignements contribueront à stimuler la réflexion et l'action dans le domaine de la digitalisation bancaire en Algérie. »*

---

## Bibliographie

---

### ➤ **Lois citées et normes réglementaires :**

- **Assemblée populaire nationale.** (2010). *Ordonnance n°10-04 du 26 août 2010 modifiant et complétant la loi n°03-11 relative à la monnaie et au crédit.* Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire, n°46.
- **Banque d'Algérie.** (2003). *Loi n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.* Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire, n°52.
- **Bâle II.** (2004). *Accord de Bâle sur le contrôle bancaire.* Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. <https://www.bis.org>
- **Bâle III.** (2017). *Normes prudentielles et gestion des risques bancaires.* Banque des Règlements Internationaux. <https://www.bis.org>
- **République Algérienne Démocratique et Populaire.** (2018). *Loi N°18-07 du 10 juin 2018 relative à la protection des personnes physiques dans le traitement des données à caractère personnel.* Journal officiel de la République Algérienne.

### ➤ **Ouvrages :**

- **Allen, F., & Gale, D.** (2000). *Comparaison des systèmes financiers.* Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.
- **Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P.** (2016). *L'évolution des Fin-Tech : Un nouveau paradigme post-crise ?* Université de Hong Kong.
- **Assadi, D.** (2021). *Finance digitale et intelligence artificielle : Nouveaux outils, nouveaux défis.* Éditions EMS.
- **Bouguerra, N.** (2019). *Le financement bancaire des entreprises : principes, méthodes et risques.* Alger : Éditions L'Harmattan Algérie.
- **Bounfour, A.** (2019). *La transformation digitale dans le secteur bancaire.* Éditions Economica.
- **Bourreau, M., & Gensollen, M.** (2020). *Transformation numérique des banques : Stratégies et modèles hybrides.* Presses de Sciences.
- **Benhami, A.** (2021). *Digitalisation et transformation des services bancaires en Algérie.* Éditions Universitaires.
- **Boudiaf, A.** (2021). *Les nouvelles régulations financières et l'application des normes Bâle III en Algérie.* Alger, Algérie : Éditions ENAG.
- **Benslimane, Y.** (2022). *La banque à l'ère du digital : Enjeux et perspectives.* Éditions EMS.
- **Colle, S., & Desvaux, D.** (2017). *Les banques face à la digitalisation : Nouvelles perspectives et enjeux.* Vuibert.

## Bibliographie

---

- **Castaignède, J.** (2019). *Gestion des risques bancaires et digitalisation*. Presses Universitaires de France.
- **Demerest, L., & Rocher, F.** (2017). *La digitalisation des processus bancaires et la gestion des risques*. Presses Universitaires de France.
- **Dubois, M.** (2018). *La digitalisation des services bancaires : Enjeux et perspectives*. Presses Universitaires de France.
- **Debord, R.** (2019). *La banque digitale et la transformation des processus bancaires*. Éditions Eyrolles.
- **Freixas, X., & Rochet, J.-C.** (2008). *Microéconomie bancaire* (2e éd.). Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.
- **Guillemin, F.** (2020). *Les nouveaux défis de la banque numérique : Impact sur la relation client*. L'Harmattan.
- **Lefèvre, A.** (2018). *La révolution numérique dans le secteur bancaire*. Vuibert.
- **Levasseur, M.** (2018). *Finance d'entreprise et gestion bancaire*. Paris, France : Dunod.
- **Lemoine, A., & Dubois, J.** (2018). *Le futur de la banque : Digitalisation et relation client*. Dalloz.
- **Mishkin, F. S.** (2019). *L'économie de la monnaie, de la banque et des marchés financiers* (12e éd.). Paris, France : Pearson.
- **Plihon, D.** (2016). *Les banques : Acteurs de l'économie réelle et de la spéculation financière*. La Découverte.
- **Roudaut, G.** (2018). *Les risques financiers dans un environnement numérique*. Pearson.
- **Russell, S., & Norvig, P.** (2020). *L'intelligence artificielle : Une approche moderne* (4e éd.). Pearson.
- **Vidal, F.** (2017). *La gestion des risques dans la banque numérique*. Pearson.

### ➤ **Thèse universitaire :**

- **Messaoudi, L.** (2020). *L'impact des biais subjectifs dans l'octroi de crédits bancaires : étude des pratiques en Algérie* (Thèse de doctorat, Université de Tlemcen). Tlemcen, Algérie : Université de Tlemcen.

### ➤ **Articles et revues scientifiques :**

- **Boissay, F., & Collard, F.** (2016). *La restructuration de la dette et ses impacts sur l'économie*. *Revue Économique*, 67(3).
- **Bouzi, M., & Haddab, M.** (2018). L'évolution du secteur bancaire en Algérie : Réformes et impact sur le financement des investissements. *Revue Algérienne d'Économie et de Gestion*, 5(2).

## Bibliographie

---

- **Bensassi, A., & Harchaoui, S.** (2020). La transformation numérique dans le secteur bancaire marocain et ses implications sur la gestion des risques. *Revue Banque & Stratégie*, 389.
- **Benbouziane, M., & Rahmani, L.** (2021). Transformation digitale et défis du secteur bancaire en Algérie. *Revue des Sciences Commerciales*, 20(2).
- **Benhabib, A., & Djamil, M.** (2022). La digitalisation du risque de crédit bancaire : Opportunités et menaces. *Revue Algérienne des Sciences Financières*, 14(1).
- **Benhabib, A.** (2022). *Le financement bancaire des PME en Algérie : contraintes et perspectives*. *Revue Algérienne de l'Économie et de la Finance*, 15(2).
- **Djeflat, A.** (2019). *Le secteur bancaire algérien face aux défis de la modernisation*. *Revue Maghrébine d'Économie et de Management*, 12(2).
- **Mouline, S., & Zerrouki, M.** (2021). Big Data et secteur bancaire : opportunités et défis. *Revue Algérienne d'Économie et de Management*, 17(2).
- **Revue Banque.** (2021). *Le numérique au service du crédit : tendances technologiques*. *Revue Banque*, (861).
- **Revue Banque.** (2021). *Open banking et collaboration FinTechs : Nouveaux enjeux des services bancaires*. *Revue Banque*, (860).

### ➤ **Rapports institutionnels et études de marché :**

- **Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR).** (2020). *Encadrer l'innovation dans le secteur financier : enjeux et perspectives*. Paris : ACPR, Banque de France.
- **Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI).** (2023). *Panorama de la cyber-sécurité 2022-2023*. Paris : ANSSI. <https://www.ssi.gouv.fr>
- **Banque des Règlements Internationaux.** (2018). *Régulation bancaire et stabilité financière*. Bâle, Suisse : Banque des Règlements Internationaux. [https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2018\\_fr.pdf](https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2018_fr.pdf)
- **Banque de France.** (2020). *Cloud computing et transformation numérique du secteur bancaire : Rapport ACPR*.
- **Banque des Règlements Internationaux (BRI).** (2021). *L'utilisation de l'intelligence artificielle et des techniques d'apprentissage automatique dans le secteur bancaire : Rapport du Comité de Bâle*.
- **Banque d'Algérie.** (2022). *Rapport annuel sur l'accès au financement bancaire des PME en Algérie*. Alger, Algérie : Publications de la BA. <https://www.bank-of-algeria.dz>
- **Banque d'Algérie.** (2023). *Rapport annuel sur la supervision bancaire 2022*. Alger : Banque d'Algérie. <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/supervision2022fr.pdf>
- **Banque Nationale d'Algérie.** (2023). *Présentation des agences digitales et services e-Banking*. <https://www.bna.dz/agences-digitales/>
- **Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL).** (2019). *RGPD : Guide de sensibilisation pour les entreprises*. Paris : CNIL.
- **Capgemini.** (2021). *Rapport mondial sur la Fin-Tech 2021*. Paris : Capgemini France.

## Bibliographie

---

- **Frost & Sullivan.** (2019). *Stratégie de transformation numérique de la BBVA*. Madrid : F&S Research.
- **Forum économique mondial.** (2021). *L'avenir de l'infrastructure financière et la blockchain*. <https://www.weforum.org>
- **KPMG.** (2021). *Banque 4.0 : Vers un nouveau modèle bancaire digital*.
- **McKinsey & Company.** (2021). *La digitalisation des processus de crédit dans les banques européennes*. Amsterdam : McKinsey Publishing.
- **PwC.** (2022). *Rapport mondial sur la transformation digitale des services financiers*.
- **PwC.** (2022). *Tendances Fin-Tech 2022*. <https://www.pwc.com>

### ➤ **Site Web :**

- **Banque Mondiale.** (2021). *Digitalisation du secteur bancaire et inclusion financière en Afrique du Nord*. Washington, DC: World Bank Publications. <https://www.worldbank.org>
- **Kaspersky.** (2023). *L'état de la cyber-sécurité dans les services financiers*. <https://www.kaspersky.com>
- **Nakamoto, S.** (2008). *Bitcoin : Un système de paiement électronique pair-à-pair*. *Bitcoin.org*. <https://bitcoin.org>
- **World Bank Group.** (2020). *Inclusion financière en Algérie : défis et opportunités*. Banque Mondiale. [https://www.worldbank.org/...](https://www.worldbank.org/)

### ➤ **Références internes : recueillies durant le stage**

- **CNEP Banque.** (2025). *Manuel interne de traitement des crédits d'investissement*. Document interne.
- **NATIXIS Algérie.** (2025). *Procédures internes de traitement des dossiers de crédit corporate*. Document interne.

# LISTES DES ANNEXES

## ➤ Annexe 1 :

**De:** Mican, Fatima  
**Envoyé:** jeudi 27 février 2025 14:53  
**À:** Mican,  
**Objet:** procédure dossier de credit

Guides Carthago pps

Fichier Accueil Partage Affichage

< > << >> procedures > PROCEDURES > Pro Agence > 3. CREDIT > 1.Montage dossier > Entreprise > ENT

| Nom  | Modifié le |
|--|------------|
| CARTHAGO 1 Saisie demande financement      |            |
| CARTHAGO 2 Lancement instruction           |            |
| CARTHAGO 3 Dépôt du dossier                |            |
| CARTHAGO 4 Analyse du dossier physique     |            |
| CARTHAGO 5 Notation NIE                    |            |
| CARTHAGO 6 Avis directeur agence           |            |
| CARTHAGO 7 Affectation dossier             |            |
| CARTHAGO 8 Contre analyse                  |            |
| CARTHAGO 9 Contrôle dossier                |            |
| CARTHAGO 11 Crédit accordé Région ris...   |            |
| CARTHAGO 14 Information Dossier décidé     |            |
| CARTHAGO 15 Communication accord a...      |            |
| CARTHAGO 17 Recueil des garanties age...   |            |
| CARTHAGO 18 Contrôle des garanties DAP     |            |
| CARTHAGO 19 Encodage des lignes DAP        |            |
| CARTHAGO 20 Suivi des garanties DAP        |            |
| CARTHAGO 21 Décision CCN                   |            |
| CARTHAGO 22 Saisie de la Décision CCN      |            |
| CARTHAGO 23 Validation Ticket d'autoris... |            |
| CARTHAGO 24 Transmission des garantie...   |            |
| CARTHAGO Reprise tâche                     |            |
| Liste guides                               |            |

● : Traitement du dossier de crédit d'investissement, au niveau de l'agence.  
● : Traitement spécifique pour les crédits supérieurs à 1/4 Milliard JED, par CCNIA en France, via Web-Ex (visio-conférence).

1

## LISTES DES ANNEXES

### ➤ Annexe 2 :



### Check-list des documents de demande de crédits

Edité le : 26/02/2025

Utilisateur : ██████████

Agence : AGENCE TIZI  
OUZOU

Ci-dessous la liste des documents fournis pour l'examen du dossiers de demande de financement pour le type de prêt :

- Nom/Raison sociale : ABRASIF BMA ALGERIE
- Référence demande : 2024|00151|000 ██████████

| Nom du document  | Obligatoire | Fourni |
|--|-------------|--------|
| Demande du client signée et cachetée   | Non         | Oui    |
| Bilan & TCR de la période de renouvellement  | Oui         | Oui    |
| Plan de trésorerie   | Non         | Non    |
| Plan de charge pour les entreprises BTP  | Non         | Non    |
| Rapport du commissaire aux comptes agréé pour les SARL, SPA et SNC de plus d'an(01) an | Non         | Oui    |
| Copie du registre de commerce si actualisation   | Non         | Non    |
| Copie des statuts juridiques de l'entreprise si actualisation                          | Non         | Non    |
| Extrait de rôle actualisé  | Oui         | Oui    |
| Situation fiscale et parafiscale récente (moins d'un (01) an)                          | Non         | Oui    |
| Attestation de mise à jour des cotisations CNAS  | Non         | Oui    |
| G50 JUILLET  | Non         | Oui    |
| G50 AOUT   | Non         | Oui    |
| bilan provisoire   | Non         | Oui    |
| fiche technique  | Non         | Oui    |
| Etude technico économique  | Non         | Oui    |
| FACTURE PROFORMA   | Non         | Oui    |
| BALANCE 2023   | Non         | Oui    |
| BALANCE PROVISOIRE   | Non         | Oui    |
| DECISION ANDI  | Non         | Oui    |
| ANDI 2   | Non         | Oui    |
| PLAN DE FINANCEMENT  | Non         | Oui    |
| page de garde groupe   | Non         | Oui    |
| Mémo   | Non         | Oui    |
| ROE BMA SARL   | Non         | Oui    |
| ROE ABBOU KAMEL  | Non         | Oui    |
| KYC  | Oui         | Oui    |
| Résultat consultation CDR  | Oui         | Oui    |
| FCA DR   | Oui         | Oui    |
| CMT  | Non         | Oui    |
| NOTATION   | Non         | Oui    |
| CONVENTION+CAUTION SOLIDAIRE   | Non         | Oui    |
| Fiche patrimoine   | Non         | Oui    |
| Echéancier   | Non         | Oui    |

**NB** : Check-list non exhaustive, la banque se réserve le droit de demander tout document jugé utile pour l'étude de crédit.

# LISTES DES ANNEXES

## ➤ Annexe 3 :



### BILANS FINANCIERS

**ABRASIF BMA  
ALGERIE**

(en milliers DA, en milliers de devises)

1 € = 145.8858 DZD

Date situation : 30/06/2024

(Avant, Après répartition)

| ACTIF                                  | KEUR          | %          | PASSIF                                 | KEUR    | %      |
|--|---------------|------------|--|---------|--------|
| <b>IMMOBILIS. INCORPORELLES brutes</b> | 0             | 0          | <b>FONDS PROPRES</b>                   | 235 093 | 53,773 |
| <b>IMMOBILIS. INCORPORELLES nettes</b> | 566           | 0,129      |  | 0       | 0      |
| -Frais de recherche et développement   | 0             | 0          | -Capital                               | 25 000  | 0      |
| -Fonds commercial et autres            | 566           | 4          | -Primes                                | 0       | 0      |
| -Charges à répartir                    | 0             | 0          | -Réserves                              | 191 817 | 0      |
| -Autres                                | 0             | 0          | -Report à nouveau                      | 0       | 0      |
|  | 0             | 0          | -Résultat de l'exercice                | 18 276  | 125    |
|  | 0             | 0          | -Provisions réglementées et autres     | 0       | 0      |
|  | 0             | 0          | -Ecart de réévaluation                 | 0       | 0      |
|  | 0             | 0          | -Autres                                | 0       | 0      |
| <b>IMMOBILIS. CORPORELLES brutes</b>   | 0             | 0          | <b>QUASI FONDS PROPRES</b>             | 0       | 0      |
| <b>IMMOBILIS. CORPORELLES nettes</b>   | 79 877        | 548        |  | 0       | 0      |
| -Terrains                              | 0             | 0          | -Subventions d'investissements         | 0       | 0      |
| -Constructions                         | 0             | 0          | -Cptes bloqués d'associés (ou groupe)  | 0       | 0      |
| -Matériel et outillage                 | 0             | 0          | -Autres quasi fonds propres            | 0       | 0      |
| -Matériel de transport                 | 0             | 0          | -Autres                                | 0       | 0      |
| -Autres Immobilisation corporelles     | 64 165        | 440        |  | 0       | 0      |
| -Immobilisations en cours              | 15 712        | 108        |  | 0       | 0      |
| -Valeurs temporairement immobilisées   | 0             | 0          |  | 0       | 0      |
| -Autres                                | 0             | 0          |  | 0       | 0      |
| <b>CREDIT BAIL (part en capital)</b>   | 0             | 0          | <b>AUTRES RESSOURCES</b>               | 0       | 0      |
|  | 0             | 0          | -Provisions pour risques et charges    | 0       | 0      |
| <b>IMMOBILIS. FINANCIERES brutes</b>   | 0             | 0          | <b>EMPRUNTS LONG ET MOYEN TERME</b>    | 8 972   | 2,052  |
| <b>IMMOBILIS. FINANCIERES nettes</b>   | 0             | 0          |  | 0       | 0      |
| -Titres de participation               | 0             | 0          | -Emprunts obligataires                 | 0       | 0      |
| -Créances s_sociétés apparentées       | 0             | 0          | -Emprunts bancaires long & moyen terme | 8 972   | 62     |
| -Autres immobilisations financières    | 0             | 0          | -dont NATIXIS BANQUE                   | 0       | 0      |
| -Autres                                | 0             | 0          | -Dettes financières diverses à terme   | 0       | 0      |
|  | 0             | 0          | -Autres                                | 0       | 0      |
| <b>IMMOBILISATIONS nettes</b>          | <b>80 443</b> | <b>551</b> | <b>CREDIT BAIL (part en capital)</b>   | 0       | 0      |
|  | 0             | 0          | <b>CAPITAUX PERMANENTS</b>             | 244 065 | 55,825 |
| -Stocks nets                           | 217 398       | 1 490      | -Dettes d'exploitation                 | 87 193  | 598    |
| --Matières premières                   | 217 398       | 1 490      | --Avances clients et acomptes reçus    | 0       | 0      |
| --En cours de production               | 0             | 0          | --Fournisseurs et comptes rattachés    | 87 193  | 598    |
| --Produits intermédiaires et finis     | 0             | 0          | --Détention pour comptes               | 0       | 0      |
| --Marchandises                         | 0             | 0          | -Autres dettes d'exploitation          | 39 900  | 274    |
| -Réalizable d'exploitation             | 80 904        | 555        | --Etat, personnel, autres créditeurs   | 18 073  | 124    |
| --Avances fournisseurs                 | 0             | 0          | --Produits constatés d'avance          | 0       | 0      |
| --Clients et comptes rattachés         | 80 904        | 555        | --Autres Dettes d'Exploitation         | 21 827  | 150    |

## LISTES DES ANNEXES

|  |                |              |               |   |                |              |               |
|--|----------------|--------------|---------------|---|----------------|--------------|---------------|
| --Créances mobilisées (EENE et Dailly)   | 0              | 0            | 0             | -Autres                                   | 0              | 0            | 0             |
| -Autre réalisable d'exploitation         | 14 509         | 99           | 0             |   | 0              | 0            |               |
| --Etat, personnel, autres débiteurs      | 14 509         | 99           | 0             |   | 0              | 0            |               |
| --Charges constatées d'avance            | 0              | 0            | 0             |   | 0              | 0            |               |
| --Provision sur LC                       | 0              | 0            | 0             |   | 0              | 0            |               |
| -Autres                                  | 0              | 0            | 0             |   | 0              | 0            |               |
| <b>ACTIF DE ROULEMENT</b>                | <b>312 811</b> | <b>2 144</b> | <b>71,549</b> | <b>PASSIF DE ROULEMENT</b>                | <b>127 093</b> | <b>871</b>   | <b>29,07</b>  |
|  | 0              | 0            |               | <b>Dettes bancaires à court terme</b>     | <b>53 469</b>  | <b>367</b>   | <b>12,23</b>  |
| -Valeurs mobilières de placement         | 0              | 0            | 0             | -Dettes bancaires courantes               | 53 469         | 367          | 0             |
| -Disponibilités                          | 43 942         | 301          | 0             | -Créances mobilisées (EENE et Dailly)     | 0              | 0            | 0             |
| -Autres                                  | 0              | 0            | 0             | -Dont Natixis Banque                      | 0              | 0            | 0             |
| -Autres                                  | 0              | 0            | 0             | -Autres                                   | 0              | 0            | 0             |
|  | 0              | 0            |               | <b>EXIGIBLE FINAN. OU HORS EXPLOIT.</b>   | <b>12 569</b>  | <b>86</b>    | <b>2,875</b>  |
|  | 0              | 0            |               | -Dettes sur immobilisations               | 0              | 0            | 0             |
|  | 0              | 0            |               | -Cptes courants d'associés (ou groupe)    | 12 569         | 86           | 0             |
|  | 0              | 0            |               | -Dettes financières diverses              | 0              | 0            | 0             |
|  | 0              | 0            |               | -Autres                                   | 0              | 0            | 0             |
| <b>DISPONIBLE</b>                        | <b>43 942</b>  | <b>301</b>   | <b>10,051</b> | <b>Dettes financières à court terme</b>   | <b>66 038</b>  | <b>453</b>   | <b>15,105</b> |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>437 196</b> | <b>2 997</b> | <b>0</b>      | <b>TOTAL</b>                              | <b>437 196</b> | <b>2 997</b> | <b>0</b>      |
| -Fonds de roulement                      | 163 622        | 1 122        | 0             | -Fournisseurs / Achats & ch ext(en jours) | 84.43          | 84.43        | 0             |
| -Besoin en fonds de roulement            | 185 718        | 1 273        | 0             | -Leverage                                 | 0.65           | 0.65         | 0             |
| -Trésorerie nette                        | -22 096        | -151         | 0             | -Gearing                                  | 0.08           | 0.08         | 0             |
| -Stocks / Chiffre d'affaires (en jours)  | 156            | 156          | 0             |   | 0              | 0            |               |
| -Clients / Chiffre d'affaires (en jours) | 58             | 58           | 0             |   | 0              | 0            |               |

# LISTES DES ANNEXES

19/06

## COMPTES DE RESULTAT

**ABRASIF BMA  
ALGERIE**

(en milliers DA, en milliers de devises)

1 € = 145.8858 DZD

Date situation : 30/06/2024

| COMPTES  | KDA            | %            | KEUR         | %            |
|--|----------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>CHIFFRE D'AFFAIRES H.T.</b>                             | <b>253 877</b> |              | <b>1 740</b> |              |
| -Dont exportations   | 0              |              | 0            |              |
| -Dont ventes de marchandises                               | 0              |              | 0            |              |
| -Production Vendue   | 253 877        |              | 1 740        |              |
| -Production stockée  | -24 498        |              | -168         |              |
| -Production immobilisée                                    | 1 747          |              | 12           |              |
| -Prestations fournies                                      | 0              |              | 0            |              |
| -Autres produits d'exploitation                            | 0              |              | 0            |              |
| -Autres  | 0              |              | 0            |              |
| <b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>                             | <b>231 126</b> | <b>100</b>   | <b>1 584</b> | <b>100</b>   |
| -Achats  | 182 299        |              | 1 250        |              |
| -Variation de stock matières, marchandises                 | 0              |              | 0            |              |
| -Autres  | 0              |              | 0            |              |
| <b>MARGE BRUTE</b>   | <b>48 827</b>  | <b>21,13</b> | <b>335</b>   | <b>21,13</b> |
| -Autres charges externes (hors crédit bail, intérim)       | 5 650          |              | 39           |              |
| -dont sous-traitance                                       | 0              |              | 0            |              |
| -Variation prov. d'exploitation, transfert charges de Prod | 0              |              | 0            |              |
| <b>VALEUR AJOUTEE CORRIGEE</b>                             | <b>43 177</b>  | <b>18,68</b> | <b>296</b>   | <b>18,68</b> |
| -Frais de personnel  | 14 518         |              | 100          |              |
| -Impôts et taxes   | 10             |              | 0            |              |
| -Frais divers  | 18             |              | 0            |              |
| -Produits divers   | 0              |              | 0            |              |
| -Transfert de Charge d'Exploitation                        | 0              |              | 0            |              |
| <b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>                        | <b>28 631</b>  | <b>12,39</b> | <b>196</b>   | <b>12,39</b> |
| -Autres produits d'Exploitation                            | 23             |              | 0            |              |
| -Dotations aux amortissements                              | 3 713          |              | 25           |              |
| -Dotations aux provisions                                  | 0              |              | 0            |              |
| -Part en capital des loyers de crédit bail                 | 0              |              | 0            |              |
| -Loyers d'actifs d'exploitation                            | 0              |              | 0            |              |
| -Solde sur opérations faites en commun                     | 0              |              | 0            |              |
| -Autres  | 0              |              | 0            |              |
| <b>EXCEDENT NET D'EXPLOITATION</b>                         | <b>24 941</b>  | <b>10,79</b> | <b>171</b>   | <b>10,79</b> |
| -Produits financiers                                       | 991            |              | 7            |              |
| -Dont produits financiers de participations                | 0              |              | 0            |              |
| -Frais financiers  | 3 369          |              | 23           |              |
| -Dont frais financiers sur crédit bail                     | 0              |              | 0            |              |
| -Solde de change et autres                                 | 0              |              | 0            |              |
| <b>SOLDE FINANCIER</b>                                     | <b>-2 378</b>  | <b>-1,03</b> | <b>-16</b>   | <b>-1,03</b> |
| <b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>                       | <b>22 563</b>  | <b>9,76</b>  | <b>155</b>   | <b>9,76</b>  |
| -Charges et produits sans effet sur la MBA                 | 0              |              | 0            |              |
| - ± values sur cessions, reprise subv. invest.             | 0              |              | 0            |              |
| -Variation provisions pr dépr. d'immo. Financières         | 0              |              | 0            |              |
| -Variation des provisions réglementées                     | 0              |              | 0            |              |
| -Autres produits et charges exceptionnels                  | 0              |              | 0            |              |
| -Provisions exceptionnelles pour risques & charges         | 0              |              | 0            |              |
| -Participation des salariés                                | 0              |              | 0            |              |
| -Impôts sur les bénéfices                                  | 4 287          |              | 29           |              |
| <b>RESULTAT NET COMPTABLE</b>                              | <b>18 276</b>  | <b>7,91</b>  | <b>125</b>   | <b>7,91</b>  |
| -Dotations aux amortissements                              | 3 713          |              | 25           |              |
| -Dotations aux provisions                                  | 0              |              | 0            |              |
| -Part en capital des loyers de crédit bail                 | 0              |              | 0            |              |

## LISTES DES ANNEXES

---

|   |               |             |            |             |
|---|---------------|-------------|------------|-------------|
| -Part en capital des loyers de crédit ball            | 0             |             | 0          |             |
| -Charges et produits sans effet sur la MBA            | 0             |             | 0          |             |
| -Autres   | 0             |             | 0          |             |
| <b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT</b>                  | <b>21 989</b> | <b>9,51</b> | <b>151</b> | <b>9,51</b> |
| -Effectif moyen                                       | 0,00          |             | 0,00       |             |
| -Valeur ajoutée par personne (mF)                     | 0,00          |             | 0,00       |             |
| -Frais financiers nets / Excédent brut d'exploitation | 11,77         |             | 11,77      |             |
| Rentabilité économique globale                        | 0,00          |             | 0,00       |             |

---

## TABLE DES MATIERS

---

|   |     |
|---|-----|
| Remerciements .....                           | I   |
| Dédicaces.....                                | II  |
| Liste des abréviations et des acronymes ..... | III |
| Liste des figures .....                       | IV  |
| Liste des tableaux .....                      | V   |
| Sommaire.....                                 | VI  |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Introduction Générale..... | 1 |
|----------------------------|---|

➤ **Chapitre I : Financement bancaire du cycle d'investissement en  
Algérie : Cadre théorique, modalités et procédures**

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Introduction au chapitre ..... | 7 |
|--------------------------------|---|

|  |          |
|--|----------|
| <b>1 SECTION (1) : ASPECTS CONCEPTUELS SUR LE FINANCEMENT BANCAIRE .....</b> | <b>8</b> |
|--|----------|

|   |          |
|---|----------|
| <b>1.1 Définition et rôle des banques dans l'économie : .....</b> | <b>8</b> |
|---|----------|

|   |   |
|---|---|
| 1.1.1 La définition des banques : ..... | 8 |
|---|---|

|   |   |
|---|---|
| 1.1.2 Le rôle des banques dans l'économie : ..... | 9 |
|---|---|

|   |   |
|---|---|
| 1.1.2.1 L'intermédiation financière : ..... | 9 |
|---|---|

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1.1.2.2 La création monétaire : ..... | 9 |
|---------------------------------------|---|

|  |   |
|--|---|
| 1.1.2.3 La sécurisation des transactions : ..... | 9 |
|--|---|

|   |    |
|---|----|
| 1.1.2.4 Le financement de l'investissement et du développement économique : ..... | 10 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.1.2.5 La gestion des risques : ..... | 10 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.1.2.6 La régulation et la stabilité financière : ..... | 10 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| 1.1.3 L'importance des banques en Algérie : ..... | 10 |
|---|----|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1.2 Le crédit bancaire : Aspects conceptuels et typologie.....</b> | <b>11</b> |
|---|-----------|

|  |    |
|--|----|
| 1.2.1 La définition du crédit bancaire : ..... | 11 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| 1.2.2 Les principes fondamentaux du crédit bancaire : ..... | 11 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.2.2.1 La solvabilité de l'emprunteur : ..... | 12 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.2.2.2 La garantie et la couverture du risque : ..... | 12 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.2.2.3 Le coût du crédit : Taux d'intérêt ..... | 12 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| 1.2.2.4 Le suivi et le contrôle des crédits : ..... | 12 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| 1.2.2.5 L'adéquation entre le crédit et son usage : ..... | 12 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.2.3 Les typologies des crédits bancaires : ..... | 12 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.2.3.1 Les crédits selon leur durée : ..... | 12 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.2.3.2 Les crédits selon leur objet : ..... | 13 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.2.3.3 Les crédits selon leur mode d'octroi : ..... | 13 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| 1.2.4 Focus sur le crédit bancaire en Algérie : ..... | 13 |
|---|----|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.3 Les spécificités du crédit d'investissement : .....</b> | <b>14</b> |
|--|-----------|

|  |    |
|--|----|
| 1.3.1 La définition et les caractéristiques du crédit d'investissement : ..... | 14 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.3.1.1 La définition du crédit d'investissement : ..... | 14 |
|--|----|

# TABLE DES MATIERS

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 1.3.1.2    | Les caractéristiques du crédit d'investissement : .....   | 15        |
| 1.3.2      | Les modalités d'octroi du crédit d'investissement : .....   | 15        |
| 1.3.2.1    | Les critères d'éligibilité : .....  | 15        |
| 1.3.2.2    | Le processus d'octroi : .....   | 16        |
| 1.3.3      | Les sources de financement du crédit d'investissement : .....   | 16        |
| 1.3.3.1    | Le financement bancaire classique : .....   | 16        |
| 1.3.3.2    | Le financement par institutions publiques : .....   | 16        |
| 1.3.3.3    | Le financement participatif et le leasing : .....   | 16        |
| 1.3.4      | Les contraintes et les défis du crédit d'investissement en Algérie : .....  | 17        |
| 1.3.4.1    | Les procédures administratives complexes : .....  | 17        |
| 1.3.4.2    | Le manque d'accessibilité pour les PME : .....  | 17        |
| 1.3.4.3    | La rigidité des conditions de financement : .....   | 17        |
| 1.3.4.4    | L'insuffisance de la digitalisation : .....   | 17        |
| 1.3.4.5    | Les risques macroéconomiques : .....  | 17        |
| <b>1.4</b> | <b>Les risques liés au crédit bancaire : .....</b>  | <b>17</b> |
| 1.4.1      | Les principaux risques liés au crédit bancaire : .....  | 18        |
| 1.4.1.1    | Le risque de crédit : Risque de contrepartie .....  | 18        |
| 1.4.1.2    | Le risque de taux d'intérêt : .....   | 18        |
| 1.4.1.3    | Le risque de liquidité : .....  | 19        |
| 1.4.1.4    | Le risque opérationnel : .....  | 19        |
| 1.4.1.5    | Le risque systémique : .....  | 19        |
| 1.4.2      | La gestion et l'atténuation des risques bancaires : .....   | 19        |
| 1.4.2.1    | L'analyse du risque de crédit : .....   | 20        |
| 1.4.2.2    | La diversification du portefeuille de crédits : .....   | 20        |
| 1.4.2.3    | L'application des normes prudentielles : Bâle III .....   | 20        |
| 1.4.2.4    | L'utilisation d'outils technologiques : .....   | 20        |
| <b>2</b>   | <b>SECTION (2) : PROCESSUS DE TRAITEMENT DES DEMANDES DE CREDIT<br/>D'INVESTISSEMENT .....</b>                                  | <b>21</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Les critères et modalités d'évaluation des projets d'investissement : .....</b>  | <b>21</b> |
| 2.1.1      | La définition et l'importance de l'évaluation des projets : .....   | 21        |
| 2.1.2      | Les critères d'évaluation des projets d'investissement : .....  | 22        |
| 2.1.2.1    | La viabilité économique et stratégique : .....  | 22        |
| 2.1.2.2    | La solidité financière et la rentabilité : .....  | 22        |
| 2.1.2.3    | La capacité de remboursement et des garanties : .....   | 23        |
| 2.1.3      | Les modalités d'évaluation des projets d'investissement : .....   | 23        |
| 2.1.3.1    | Les méthodes d'analyse financière : .....   | 23        |
| 2.1.3.2    | Les études de faisabilité et d'impact : .....   | 23        |
| 2.1.4      | Les enjeux et les limites du processus d'évaluation en Algérie : .....  | 24        |
| <b>2.2</b> | <b>Les étapes de traitement des demandes de crédit d'investissement : .....</b>   | <b>24</b> |
| 2.2.1      | Etape 1 : La prise de contact et l'entrée en relation : une étape déterminante dans l'initiation du<br>processus de crédit..... | 24        |
| 2.2.1.1    | Le contexte et les modalités de la première prise de contact : .....  | 25        |
| 2.2.1.2    | L'identification du profil du client et de son projet d'investissement : .....  | 25        |
| 2.2.1.3    | L'évaluation initiale de la recevabilité de la demande : .....  | 26        |
| 2.2.1.4    | L'ouverture de la relation d'affaires et les premières obligations contractuelles : .....                                       | 26        |
| 2.2.2      | Etape 2 : La constitution du dossier de demande de crédit : une phase stratégique d'élaboration<br>documentaire.....            | 27        |
| 2.2.2.1    | L'encadrement réglementaire et interne du dossier de crédit : .....   | 27        |

## TABLE DES MATIERS

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 2.2.2.2    | Les composantes principales du dossier de crédit :.....   | 27        |
| 2.2.2.3    | Le rôle du chargé d'affaires /ou du gestionnaire de crédits :.....  | 28        |
| 2.2.2.4    | Le rôle de la digitalisation dans la gestion documentaire :.....  | 28        |
| 2.2.2.5    | L'achèvement et la validation du dossier :.....   | 29        |
| 2.2.3      | Etape 3 : L'analyse économique et financière du projet : pilier décisionnel du processus d'octroi.....                                | 29        |
| 2.2.3.1    | L'étude du contexte économique et de l'environnement du projet :.....   | 29        |
| 2.2.3.2    | L'analyse de la structure du projet d'investissement :.....   | 30        |
| 2.2.3.3    | L'étude de la rentabilité et des performances financières prévisionnelles :.....  | 30        |
| 2.2.3.4    | L'évaluation de la solvabilité du client et de sa capacité de remboursement :.....  | 31        |
| 2.2.3.5    | L'identification des risques et les mesures d'atténuation :.....  | 31        |
| 2.2.4      | Etape 4 : L'évaluation des garanties : un levier de sécurisation du risque bancaire.....  | 31        |
| 2.2.4.1    | Les typologie des garanties mobilisables :.....   | 32        |
| 2.2.4.2    | L'analyse juridique de la validité des garanties :.....   | 32        |
| 2.2.4.3    | L'estimation de la valeur économique des garanties :.....   | 33        |
| 2.2.4.4    | L'enregistrement et la contractualisation des garanties :.....  | 33        |
| 2.2.5      | Etape 5 : La soumission à la commission de crédit : validation formelle et engagement institutionnel.....                             | 33        |
| 2.2.5.1    | Le contenu du dossier présenté en commission :.....   | 34        |
| 2.2.5.2    | Le déroulement de la commission de crédit :.....  | 34        |
| 2.2.5.3    | Les typologie des décisions possibles :.....  | 34        |
| 2.2.6      | Etape 6 : La décision d'octroi /ou de refus du crédit d'investissement : formalisation et mise en œuvre de l'engagement bancaire..... | 35        |
| 2.2.6.1    | La formalisation de la décision :.....  | 35        |
| 2.2.6.2    | La notification de la décision au client :.....   | 35        |
| 2.2.6.3    | La mise en œuvre de la décision favorable : Contractualisation.....   | 36        |
| 2.2.6.4    | En cas de refus : réexamen /ou orientation alternative.....   | 36        |
| 2.2.7      | Etape 7 : La mise en place et le suivi post-octroi : concrétisation de l'engagement bancaire et gestion du risque dans le temps.....  | 37        |
| 2.2.7.1    | La mise en place du crédit : Contractualisation et décaissement.....  | 37        |
| 2.2.7.2    | Le suivi post-octroi : Une obligation prudentielle et stratégique.....  | 38        |
| 2.2.7.3    | La clôture du crédit :.....   | 38        |
| <b>2.3</b> | <b>Les acteurs impliqués dans la décision de crédit :.....</b>  | <b>39</b> |
| 2.3.1      | Les acteurs internes à la banque :.....   | 39        |
| 2.3.1.1    | Le chargé de clientèle /ou conseiller financier :.....  | 39        |
| 2.3.1.2    | Le département des engagements et du crédit :.....  | 39        |
| 2.3.1.3    | Le comité de crédit :.....  | 39        |
| 2.3.1.4    | La direction des risques :.....   | 40        |
| 2.3.2      | Les acteurs externes à la banque :.....   | 40        |
| 2.3.2.1    | La Banque d'Algérie :.....  | 40        |
| 2.3.2.2    | Les agences de notation et le système bancaire centralisé :.....  | 40        |
| 2.3.2.3    | Les experts indépendants : Auditeurs, commissaires aux comptes, cabinets d'évaluation financière.....                                 | 40        |
| 2.3.2.4    | Les organes de supervision et de réglementation financière :.....   | 41        |
| 2.3.3      | L'interaction entre les acteurs et la prise de décision :.....  | 41        |
| <b>3</b>   | <b>SECTION (3) : CONDITIONS BANCAIRES ET LA GESTION DES CREDITS D'INVESTISSEMENT ACCORDES.....</b>                                    | <b>42</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Les conditions d'octroi des crédits d'investissement :.....</b>  | <b>42</b> |
| 3.1.1      | Les critères d'éligibilité pour l'octroi d'un crédit d'investissement :.....  | 42        |
| 3.1.2      | La procédure d'analyse et d'octroi des crédits :.....   | 43        |

## TABLE DES MATIERS

|                                     |   |           |
|-------------------------------------|---|-----------|
| 3.1.3                               | Les conditions financières du crédit d'investissement : .....   | 44        |
| <b>3.2</b>                          | <b>Les modalités de suivi et de gestion des crédits : .....</b>   | <b>45</b> |
| 3.2.1                               | Les outils et techniques de suivi des crédits : .....   | 45        |
| 3.2.1.1                             | Le suivi comptable et financier : .....   | 45        |
| 3.2.1.2                             | Le contrôle des engagements et des garanties : .....  | 45        |
| 3.2.1.3                             | L'utilisation de systèmes de notation interne « Scoring et Rating » : .....                               | 46        |
| 3.2.2                               | Les mécanismes de gestion proactive des crédits : .....   | 46        |
| 3.2.2.1                             | Les plans de restructuration des crédits : .....  | 46        |
| 3.2.2.2                             | Le recouvrement des créances en cas de défaut : .....   | 47        |
| 3.2.3                               | Le rôle des instances de supervision et de régulation : .....   | 47        |
| 3.2.3.1                             | Les exigences de la Banque d'Algérie : .....  | 47        |
| 3.2.3.2                             | L'impact des normes internationales « Bâle III » : .....  | 47        |
| <b>3.3</b>                          | <b>Les mesures de soutien en cas de difficulté financière : .....</b>                                     | <b>48</b> |
| 3.3.1                               | La restructuration de la dette : .....  | 48        |
| 3.3.2                               | Le refinancement bancaire : .....   | 48        |
| 3.3.3                               | L'octroi de moratoires : .....  | 49        |
| 3.3.4                               | Les garanties et aides publiques : .....  | 49        |
| 3.3.5                               | L'intervention d'un administrateur judiciaire : .....   | 49        |
| <b>3.4</b>                          | <b>Les limites des méthodes et procédures traditionnelles de traitement des demandes de crédit : ....</b> | <b>50</b> |
| 3.4.1                               | La lenteur et lourdeur administrative : .....   | 50        |
| 3.4.2                               | Le manque de flexibilité et les critères rigides : .....  | 50        |
| 3.4.3                               | Le risque d'erreurs humaines et subjectivité : .....  | 50        |
| 3.4.4                               | Le coût élevé du traitement des dossiers : .....  | 51        |
| 3.4.5                               | Le manque de transparence et d'accessibilité pour les clients : .....                                     | 51        |
| 3.4.6                               | La faible intégration des nouvelles technologies : .....  | 51        |
| <b>Conclusion du chapitre .....</b> |   | <b>52</b> |

### ➤ **Chapitre II : Digitalisation et modernisation des procédures bancaires: Enjeux, modèles et état des lieux en Algérie**

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <b>Introduction au chapitre .....</b> | <b>54</b> |
|---------------------------------------|-----------|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 SECTION (1) : ENJEUX ET DEFIS DE LA DIGITALISATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE.....</b> | <b>55</b> |
|---|-----------|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.1 Définition et importance de la digitalisation bancaire : .....</b>        | <b>55</b> |
| 1.1.1 La définition de la digitalisation bancaire : .....                        | 55        |
| 1.1.2 L'importance de la digitalisation dans le secteur bancaire : .....         | 56        |
| 1.1.2.1 L'optimisation des processus et gain d'efficacité opérationnelle : ..... | 56        |
| 1.1.2.2 L'accessibilité et le service client : .....                             | 56        |
| 1.1.2.3 La réduction des délais de traitement des crédits : .....                | 57        |
| 1.1.2.4 L'amélioration de la gestion des risques bancaires : .....               | 57        |
| 1.1.2.5 La conformité réglementaire et la sécurité : .....                       | 57        |

# TABLE DES MATIERS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.2 Les avantages de la digitalisation pour les banques et les clients dans le cadre du crédit d'investissement :</b>   | <b>58</b> |
| 1.2.1 Les avantages pour les banques :   | 58        |
| 1.2.1.1 La réduction des coûts opérationnels et l'amélioration de l'efficacité :   | 58        |
| 1.2.1.2 L'amélioration de la gestion des risques :   | 58        |
| 1.2.1.3 L'accélération des délais de traitement :  | 58        |
| 1.2.2 Les avantages pour les clients :   | 59        |
| 1.2.2.1 L'accès facile aux services bancaires :  | 59        |
| 1.2.2.2 L'expérience client améliorée :  | 59        |
| 1.2.2.3 La transparence et le suivi en temps réel :  | 59        |
| 1.2.2.4 La personnalisation des offres :   | 59        |
| <b>1.3 Les principaux freins et résistances à la digitalisation des processus de crédit :</b>                              | <b>60</b> |
| 1.3.1 Les résistances organisationnelles et humaines :   | 60        |
| 1.3.2 L'insuffisance des infrastructures technologiques :  | 60        |
| 1.3.3 La faible maturité numérique des clients :   | 61        |
| 1.3.3.1 Au sein des institutions bancaires :   | 61        |
| 1.3.3.2 Du côté des clients :  | 61        |
| 1.3.4 Les contraintes réglementaires et sécurité juridique :   | 61        |
| 1.3.5 Les risques liés à la cyber-sécurité :   | 62        |
| <b>1.4 L'impacts de la transformation numérique sur la gestion des risques bancaires liés au crédit d'investissement :</b> | <b>62</b> |
| 1.4.1 L'amélioration de l'identification et de l'évaluation du risque :  | 62        |
| 1.4.2 La réduction des délais de traitement et le renforcement du contrôle :   | 62        |
| 1.4.3 Le suivi en temps réel et gestion proactive des risques :  | 63        |
| 1.4.4 L'émergence de nouveaux risques liés au numérique :  | 63        |
| 1.4.5 Le rééquilibrage entre risque humain et risque algorithmique :   | 63        |
| <b>1.5 La réglementation bancaire face aux innovations numériques dans le domaine du crédit :</b>                          | <b>63</b> |
| 1.5.1 L'élargissement du périmètre réglementaire :   | 64        |
| 1.5.2 La protection des données personnelles et cyber-sécurité :   | 64        |
| 1.5.3 L'encadrement des Fin-Techs et du crédit digital :   | 65        |
| 1.5.4 La nécessité d'une régulation flexible et évolutive :  | 65        |
| 1.5.5 Vers une gouvernance numérique du risque de crédit :   | 65        |
| <b>2 SECTION (2) : MODELES DE DIGITALISATION DU SECTEUR BANCAIRE</b>   | <b>66</b> |
| <b>2.1 Les modèles de digitalisation des crédits bancaires à l'échelle internationale :</b>                                | <b>66</b> |
| 2.1.1 Le modèle « full digital » : Automatisation complète du processus  | 66        |
| 2.1.2 Le modèle « hybride » : Complémentarité entre digital et expertise humaine   | 67        |
| 2.1.3 Le modèle « Fin-Tech » : Désintermédiation et accès rapide au financement  | 68        |
| <b>2.2 Les nouvelles technologies adoptées dans le traitement des demandes de crédit :</b>                                 | <b>69</b> |
| 2.2.1 L'intelligence artificielle « IA » et la Machine Learning :  | 69        |
| 2.2.1.1 Les définitions :  | 69        |
| 2.2.1.2 L'applications de l'IA dans les banques :  | 70        |
| 2.2.2 La technologie Blockchain :  | 70        |
| 2.2.2.1 La définition :  | 70        |
| 2.2.2.2 L'applications de la Blockchain dans le crédit bancaire :  | 71        |
| 2.2.3 Le Cloud Computing :   | 71        |
| 2.2.3.1 La définition et contribution à la transformation bancaire :   | 71        |
| 2.2.4 Le Big Data :  | 71        |

# TABLE DES MATIERS

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 2.2.4.1    | La définition et les caractéristiques :.....   | 71        |
| 2.2.4.2    | L'applications dans le traitement des crédits :.....   | 72        |
| 2.2.5      | Les technologies de reconnaissance : Biométrie et OCR.....   | 72        |
| 2.2.5.1    | Les définitions et leurs apports au traitement des crédits :.....  | 72        |
| 2.2.6      | L'Open Banking et les API :.....   | 73        |
| 2.2.6.1    | Les définitions et leurs applications au crédit :.....   | 73        |
| 2.2.7      | L'illustration synthétique regroupant les technologies utilisées lors du traitement des crédits :.....                                       | 73        |
| <b>2.3</b> | <b>Les cas de digitalisation réussis dans le monde : Exemples concrets.....</b>  | <b>74</b> |
| 2.3.1      | La BBVA : Industrialisation numérique du crédit bancaire.....  | 74        |
| 2.3.2      | La DBS Bank : Digitalisation pilotée par l'Intelligence Artificielle.....  | 75        |
| 2.3.3      | L'ING Bank : Mise en œuvre du traitement automatisé « STP ».....   | 75        |
| 2.3.4      | Wells Fargo « États-Unis » : Expérience utilisateur au cœur du processus .....   | 75        |
| 2.3.5      | Les principaux enseignements de ces initiatives internationales :.....   | 76        |
| <b>2.4</b> | <b>Les modèles de digitalisation en cours dans les banques algériennes :.....</b>  | <b>77</b> |
| 2.4.1      | Le modèle manuel traditionnel : CNEP Banque .....  | 77        |
| 2.4.2      | Le modèle hybride : Banque Nationale d'Algérie « BNA » .....   | 78        |
| 2.4.3      | Le modèle digital intégré : NATIXIS Algérie.....   | 78        |
| 2.4.4      | L'illustration comparative entre ces modèles de digitalisation : .....   | 78        |
| 2.4.5      | Les freins structurels à la digitalisation des crédits d'investissement :.....   | 79        |
| 2.4.5.1    | Les procédures administratives lourdes :.....  | 79        |
| 2.4.5.2    | Les systèmes d'information « SI » peu intégrés : .....   | 79        |
| 2.4.5.3    | L'insuffisance de compétences et de sensibilisation :.....   | 80        |
| 2.4.5.4    | Les infrastructures de communication et les contraintes juridiques : .....   | 80        |
| <b>2.5</b> | <b>La comparaison entre les stratégies de digitalisation internationales et algériennes en matière de digitalisation des crédits : .....</b> | <b>80</b> |
| 2.5.1      | Les stratégies internationales : Modèle d'intégration totale et d'innovation continue.....   | 80        |
| 2.5.2      | Les stratégies algériennes : Transition progressive et partielle .....   | 81        |
| 2.5.3      | L'illustration comparative des stratégies de digitalisation internationales et algériennes :.....  | 82        |
| <b>3</b>   | <b>SECTION (3) : ÉTAT DES LIEUX ET INITIATIVES DE LA DIGITALISATION DES CREDITS BANCAIRES EN ALGERIE.....</b>                                | <b>83</b> |
| <b>3.1</b> | <b>L'évolution des services numériques liés au crédit bancaire :.....</b>  | <b>83</b> |
| 3.1.1      | Les premières étapes de l'informatisation du crédit bancaire : .....   | 83        |
| 3.1.2      | L'émergence des plateformes numériques de crédit :.....  | 84        |
| 3.1.3      | L'automatisation du Scoring et l'Intelligence Artificielle : .....   | 84        |
| 3.1.4      | Le développement de l'expérience client numérique : .....  | 84        |
| <b>3.2</b> | <b>L'adoption des plateformes digitales par les établissements de crédit algériens : .....</b>   | <b>85</b> |
| <b>3.3</b> | <b>Le rôle des Fin-Techs dans la transformation du financement des entreprises :.....</b>  | <b>86</b> |
| 3.3.1      | La définition et l'importance des Fin-Techs : .....  | 86        |
| 3.3.2      | La contribution des Fin-Techs à la transformation du financement des entreprises :.....  | 87        |
| <b>3.4</b> | <b>Les défis liés à la cyber-sécurité et à la gestion des données sensibles :.....</b>   | <b>88</b> |
| 3.4.1      | La cyber-sécurité au cœur de la digitalisation bancaire :.....   | 88        |
| 3.4.1.1    | Le phishing « hameçonnage » : .....  | 88        |
| 3.4.1.2    | Les ransomwares « rançongiciels » :.....   | 88        |
| 3.4.1.3    | Le vol de données confidentielles :.....   | 89        |
| 3.4.1.4    | Les attaque par déni de service « DDoS » : Distributed Denial of Service .....   | 89        |

## TABLE DES MATIERS

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 3.4.2      | La gestion des données sensibles : Entre conformité et innovation.....                                     | 89        |
| 3.4.3      | L'illustration synthétique des défis de cyber-sécurité dans la digitalisation bancaire : .....             | 90        |
| <b>3.5</b> | <b>Les perspectives pour une meilleure digitalisation des processus de crédit d'investissement : .....</b> | <b>91</b> |
| 3.5.1      | Vers une digitalisation intégrale du cycle de crédit : .....   | 91        |
| 3.5.2      | Le renforcement de la gouvernance numérique : .....  | 92        |
| 3.5.3      | La synergie avec l'écosystème Fin-Tech et Reg-Tech : .....   | 92        |
|            | <b>Conclusion du chapitre .....</b>  | <b>93</b> |

### ➤ **Chapitre III : Étude comparative du degré de digitalisation des procédures de traitement des crédits d'investissements : Cas de la CNEP Banque et NATIXIS Algérie**

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <b>Introduction au chapitre .....</b> | <b>95</b> |
|---------------------------------------|-----------|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 SECTION (1) : PRESENTATION DES ORGANISMES D'ACCUEIL ET DE LEUR ORGANISATION INTERNE .....</b> | <b>96</b> |
|--|-----------|

|  |            |
|--|------------|
| <b>1.1 CNEP Banque : .....</b>   | <b>96</b>  |
| 1.1.1 Présentation de la CNEP Banque : .....   | 96         |
| 1.1.1.1 L'historique de création de la CNEP Banque : .....   | 97         |
| 1.1.1.2 L'organisation de la CNEP Banque : .....   | 100        |
| 1.1.1.3 Les missions de la CNEP Banque : .....   | 100        |
| 1.1.2 Le schéma organisationnel de la Direction Générale de la CNEP Banque : .....   | 102        |
| 1.1.3 L'organisation de la Direction régionale N°200 de Tizi-Ouzou : .....   | 103        |
| 1.1.3.1 Présentation organisationnel : .....   | 103        |
| 1.1.3.2 Le schéma organisationnel : .....  | 104        |
| 1.1.4 L'organisation du Département crédit de la Direction régionale de Tizi-Ouzou : .....                                     | 105        |
| 1.1.4.1 Présentation organisationnel : .....   | 105        |
| 1.1.4.2 Le schéma organisationnel : .....  | 105        |
| 1.1.5 L'organisation de l'Agence de Tizi-Ouzou : .....   | 106        |
| 1.1.5.1 Présentation organisationnelle : .....   | 106        |
| 1.1.5.2 Le schéma organisationnel : .....  | 106        |
| 1.1.6 Les outils numériques et systèmes de gestion utilisés pour le traitement des demandes de crédit d'investissement : ..... | 107        |
| 1.1.6.1 La messagerie professionnelle interne « Intranet » : .....   | 107        |
| <b>1.2 NATIXIS Algérie : .....</b>   | <b>108</b> |
| 1.2.1 Présentation de NATIXIS : .....  | 108        |
| 1.2.1.1 Le groupe « BPCE » : .....   | 108        |
| 1.2.1.2 NATIXIS Algérie : .....  | 109        |
| 1.2.1.3 L'historique de NATIXIS : .....  | 110        |
| 1.2.1.4 L'organisation de NATIXIS Algérie : .....  | 111        |
| 1.2.1.5 Les missions de NATIXIS Algérie : .....  | 111        |
| 1.2.2 Le schéma organisationnel de la Direction Générale de NATIXIS Algérie : .....  | 113        |
| 1.2.3 L'organisation de l'Agence N°151 de Tizi-Ouzou : .....   | 114        |

## TABLE DES MATIERS

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 1.2.3.1    | Présentation organisationnel :.....   | 114        |
| 1.2.3.2    | Le schéma organisationnel :.....  | 115        |
| 1.2.4      | L'organisation du Centre d'affaire corporate de l'Agence de Tizi-Ouzou :.....   | 116        |
| 1.2.4.1    | Présentation organisationnel :.....   | 116        |
| 1.2.4.2    | Le schéma organisationnel :.....  | 116        |
| 1.2.5      | Les outils numériques et systèmes de gestion utilisés pour le traitement des demandes de crédit d'investissement :.....                                   | 117        |
| 1.2.5.1    | CARTHAGO Crédit :.....  | 117        |
| 1.2.5.2    | BREF « Notation Interne de l'Entreprise » :.....  | 117        |
| 1.2.5.3    | Plateforme de communication sécurisée « réseau interne, outils collaboratifs et WebEx » : ...   | 117        |
| <b>2</b>   | <b>SECTION (2) : ANALYSE COMPARATIVE DU TRAITEMENT D'UN DOSSIER DE CREDIT D'INVESTISSEMENT .....</b>  | <b>118</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Le traitement d'un dossier de crédit d'investissement au sein de la CNEP Banque : Étude de cas de la Direction régionale N°200 de Tizi-Ouzou .....</b> | <b>118</b> |
| 2.1.1      | L'introduction générale du processus : Support papier .....   | 118        |
| 2.1.2      | Présentation synthétique du dossier étudié : .....  | 119        |
| 2.1.2.1    | Présentation du gérant :.....   | 119        |
| 2.1.2.2    | La relation bancaire : .....  | 120        |
| 2.1.2.3    | Présentation du projet objet de financement :.....  | 120        |
| 2.1.3      | Niveau 1 : Le traitement au niveau de l'Agence commerciale.....   | 122        |
| 2.1.4      | Niveau 2 : Le traitement au niveau de la Direction Régionale N°200 de Tizi-Ouzou .....  | 122        |
| 2.1.4.1    | L'accusé de réception et le contrôle de conformité :.....   | 123        |
| 2.1.4.2    | L'analyse multidimensionnelle du dossier : .....  | 123        |
| 2.1.4.3    | Présentation au Comité de Crédit Régional « CCR » :.....  | 124        |
| 2.1.5      | Niveau 3 : Le traitement au niveau de la Direction Générale « DFE ».....  | 125        |
| 2.1.6      | La décision finale et le retour au client :.....  | 125        |
| 2.1.7      | Le suivi post-octroi : .....  | 126        |
| 2.1.8      | L'évaluation critique du processus :.....   | 127        |
| <b>2.2</b> | <b>Le traitement d'un dossier de crédit d'investissement au sein de NATIXIS Algérie : Étude de cas de l'Agence N°151 de Tizi-Ouzou .....</b>              | <b>128</b> |
| 2.2.1      | L'introduction générale du processus : Application CARTHAGO Crédits .....   | 128        |
| 2.2.2      | Les fonctionnalités principales de CARTHAGO Crédits :.....  | 128        |
| 2.2.3      | Présentation synthétique du dossier étudié : .....  | 129        |
| 2.2.3.1    | Présentation du gérant :.....   | 130        |
| 2.2.3.2    | La relation bancaire : .....  | 130        |
| 2.2.3.3    | Présentation du projet objet de financement :.....  | 131        |
| 2.2.4      | Les étapes de traitement par l'application CARTHAGO Crédits :.....  | 132        |
| 2.2.4.1    | La saisie de la demande de financement : .....  | 132        |
| 2.2.4.2    | Le lancement de l'instruction : .....   | 134        |
| 2.2.4.3    | Le dépôt du dossier physique : .....  | 134        |
| 2.2.4.4    | L'analyse du dossier physique : .....   | 134        |
| 2.2.4.5    | La notation NIE, par l'application BREF :.....  | 134        |
| 2.2.4.6    | L'avis du directeur d'agence : .....  | 135        |
| 2.2.4.7    | L'affectation du dossier :.....   | 136        |
| 2.2.4.8    | La contre-analyse : au niveau central .....   | 136        |
| 2.2.4.9    | Le contrôle du dossier :.....   | 136        |
| 2.2.4.10   | Le crédit accordé, validation région risque :.....  | 137        |
| 2.2.4.11   | L'information sur le dossier décidé :.....  | 137        |
| 2.2.4.12   | La communication de l'accord au client : .....  | 137        |

## TABLE DES MATIERS

|            |   |             |
|------------|---|-------------|
| 2.2.4.13   | Le recueil des garanties :.....   | 137         |
| 2.2.4.14   | Le contrôle des garanties, par Direction Administrative des Prêts « DAP » : .....                     | 137         |
| 2.2.4.15   | L’encodage des lignes Direction Administratives des Prêts « DAP » :.....                              | 138         |
| 2.2.4.16   | Le suivi des garanties et du crédit :.....  | 139         |
| 2.2.5      | Évaluation critique du processus :.....   | 140         |
| <b>2.3</b> | <b>L’identification des points forts et des faiblesses des deux banques :.....</b>                    | <b>140</b>  |
| 2.3.1      | CNEP Banque :.....  | 141         |
| 2.3.1.1    | Les points forts :.....   | 141         |
| 2.3.1.2    | Les faiblesses :.....   | 141         |
| 2.3.2      | NATIXIS Algérie :.....  | 141         |
| 2.3.2.1    | Les points forts :.....   | 141         |
| 2.3.2.2    | Les faiblesses :.....   | 142         |
| 2.3.3      | Synthèse comparative des points forts et des faiblesses :.....  | 142         |
| <b>3</b>   | <b>SECTION (3) : ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES : SYNTHÈSE COMPARATIVE<br/>DES DEUX BANQUES .....</b> | <b>143</b>  |
| <b>3.1</b> | <b>Comparaison du niveau de digitalisation des deux banques :.....</b>                                | <b>143</b>  |
| 3.1.1      | La CNEP Banque et NATIXIS Algérie :.....  | 143         |
| 3.1.2      | La CNEP Banque et NATIXIS Algérie Vs aux banques internationales :.....                               | 145         |
| <b>3.2</b> | <b>Synthèse des principales différences et perspectives d’évolution :.....</b>                        | <b>146</b>  |
| 3.2.1      | Synthèse comparative :.....   | 146         |
| 3.2.1.1    | CNEP Banque : Digitalisation en phase primaire.....   | 146         |
| 3.2.1.2    | NATIXIS Algérie : Modèle semi-digitalisé.....   | 147         |
| 3.2.2      | Perspectives d’évolution pour NATIXIS Algérie : Adoption future des technologies.....                 | 148         |
| 3.2.3      | Perspectives d’évolution pour la CNEP Banque : Adoption future des technologies.....                  | 148         |
| <b>3.3</b> | <b>Impacts de la digitalisation sur l’accès au financement et l’expérience client :.....</b>          | <b>149</b>  |
|            | <b>Conclusion du chapitre .....</b>   | <b>150</b>  |
|            | <b>Conclusion Générale .....</b>  | <b>151</b>  |
|            | <b>Bibliographie .....</b>  | <b>VII</b>  |
|            | <b>Liste des annexes .....</b>  | <b>VIII</b> |
|            | <b>Table des matières .....</b>   | <b>IX</b>   |

## RÉSUMÉ

Ce mémoire de recherche, s'inscrit dans une réflexion approfondie sur la transformation digitale du secteur bancaire algérien, à travers l'analyse des procédures de traitement des demandes de crédit d'investissement au sein de deux (02) établissements : la « **CNEP Banque** » et à « **NATIXIS Algérie** ». L'objectif principal, est d'évaluer le niveau de modernisation et de digitalisation de ces processus, ainsi que leurs effets sur la réactivité et la qualité de service offerts aux clients.

La première partie de ce travail, établit le cadre théorique : elle définit les concepts clés du crédit d'investissement et de la digitalisation bancaire, en analysant leurs enjeux stratégiques, leurs bénéfices et leurs limites. Sont également présentés, les modèles internationaux de transformation numérique, avec un accent particulier sur les technologies émergentes : l'Intelligence Artificielle, la Blockchain et l'Open banking, avant de dresser un état des lieux des initiatives algériennes dans ce domaine.

La seconde partie adopte une démarche empirique, reposant sur une étude de terrain réalisée au sein des deux (02) banques envisagées. On s'appuyant sur l'observation directe, l'analyse documentaire et des entretiens avec les analystes financiers, elle décrit et compare, les procédures de traitement d'un dossier réel de crédit d'investissement à long terme. L'accent est mis sur l'intégration des outils numériques, notamment l'application CARTHAGO Crédits utilisée par NATIXIS Algérie, depuis la constitution du dossier jusqu'à la décision finale d'octroi.

L'étude met en évidence des écarts significatifs entre les deux (02) établissements en matière d'automatisation, de gouvernance des risques, de gestion documentaire et d'intégration des systèmes d'information. Elle révèle également les défis structurels auxquels le secteur bancaire algérien est confronté, tels que : la résistance au changement, l'insuffisance des infrastructures numériques et les contraintes réglementaires.

**Mots-clés** : Digitalisation - Crédit d'investissement - Procédures bancaires - Transformation numérique - CNEP Banque - NATIXIS Algérie.



---

## Abstract

---

This research thesis undertakes an in-depth examination of the digital transformation of the Algerian banking sector by analyzing the investment credit processing procedures in two (02) institutions : « **CNEP Banque** » and « **NATIXIS Algérie** ». The primary objective is to assess the level of modernization and digitalization of these workflows, as well as their effects on responsiveness and service quality delivered to corporate clients.

The first part establishes the theoretical framework by defining the key concepts of investment credit and banking digitalization, and by analyzing their strategic stakes, benefits, and limitations. It also presents international models of digital transformation, with a focus on emerging technologies : Artificial Intelligence, Blockchain, and Open Banking, before providing an overview of the digital initiatives already undertaken in Algeria.

The second part adopts an empirical approach based on fieldwork within the two (02) selected banks. Drawing on direct observation, document analysis, and interviews with financial analysts, it describes and compares the step-by-step processing of a real long-term investment credit application. Special emphasis is placed on the integration of digital tools, notably the CARTHAGO Crédits application used by NATIXIS Algérie, from dossier submission to the final credit decision.

The study highlights significant differences between the two (02) institutions in terms of process automation, risk governance, document management, and information systems integration. It also uncovers key structural challenges facing the Algerian banking sector, such as resistance to change, insufficient digital infrastructure, and regulatory constraints.

**Keywords** : Digitalization - Investment credit - Banking procedures - Digital transformation - CNEP Banque - NATIXIS Algérie.