

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE MINISTÈRE DE  
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE.

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI OUZOU



MEMOIRE DE MASTER

Spécialité Finance et Banque

*Sujet*

# LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DES BANQUES PUBLIQUES EN ALGERIE

Présenté par:

SIDER THANINA  
SLIMANI ASSIA

Encadré par:

Mr Guerchouh Mouloud

Devant le jury composé de:

PRÉSIDENT : M<sup>r</sup> MADOUCHE YACINE (MCA, FSECSG / UMMTO)

ENCADREUR : M<sup>r</sup> GUERCHOUH MOULOU D (MCA, FSECSG / UMMTO)

EXAMINATEUR: M<sup>r</sup> MEZIAINI YACINE (MAA, FSECSG/ UMMTO)

Promotion 2021/2022

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A la mémoire de ma mère*

*A mon cher père, qui m'a soutenu tout au long de ma vie et de mes études, qui m'a appris les valeurs et qui a tout fait pour que je puisse en arriver là, aujourd'hui je suis très fier de pouvoir enfin lui offrir le fruit de plusieurs années de travail, je lui souhaite la bonne santé, la joie de vivre et que Dieu le garde.*

*A mon cher frère : Moumouh*

*A mes très chères sœurs : Karima, Lynda, Ouiza, Soraya,*

*Tinhinane et leurs enfants ainsi que leurs maris*

*A mon binôme Assia.*

*THANINA*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes chers parents Tahar et Fatima je leurs souhaite la bonne santé, la joie de vivre et que Dieu les garde.*

*A mes chers frères :Abderrezak et Abdelwahab*

*A mes très chères sœurs : Sonia, Sabiha, Souad, Souhila, Ikram*

*A mon binôme Thanina.*

## REMERCIEMENT

*En premier lieu, nous tenons à remercier d'abord dieu qui nous à donner le courage, la volonté et la patience pour achever ce modeste travail, aussi pour pouvoir suivre nos études avec succès.*

*Nous remercions notre encadreur Mr*

*GERROUË Mouloud pour ses conseils et pour nous avoir honoré en acceptant de diriger ce travail et qui nous a formé et accompagné tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de pédagogie.*

*Mes profonds remerciements sont adressé à nos familles respectives, qui nous ont toujours soutenus et encouragé durant nos études.*

*On remercie chaleureusement les membres de jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer notre travail, il nous faut de les remercier pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant de lire et de discuter notre mémoire.*

*Ainsi que tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin à la réalisation de ce travail, qu'ils trouvent ici notre plus grande reconnaissance.*

# ***SOMMAIRE***

## **INTRODUCTION GENERALE**

### **CHAPITRE I : LES STRATEGIES BANCAIRES**

Introduction

Section1 : Du diagnostic a l'analyse stratégique

Section 2 : Les choix et modalités stratégiques : les options et modalités stratégiques

Conclusion

### **CHAPITRE II : LE DIAGNOSTIC STRETEGIQUE DES BANQUES PUBLIQUES EN ALGERIE**

Introduction

Section 1 : Le diagnostic stratégique externe des banques publiques en Algérie

Section 2 : Le diagnostic stratégique interne des banques publiques en Algérie

Conclusion

### **CHAPITRE III: LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA BANQUE D'ALGERIE A TRAVERS LA MATRICE SWOT**

Introduction

Section 1: Présentation de la Banque d'Algérie

Section 2:L'application de la matrice SWOT sur la banque d'Algérie

Conclusion

## **CONCLUSION GENERALE**

## **BIBLIOGRAPHIE**

**INTRODUCTION**

**GENERALE**

# Introduction générale

---

## Introduction générale

Dans un environnement dynamique et fortement concurrentiel, la plupart des banques sont conduites à définir et mettre en œuvre des stratégies multiples, pour faire face aux évolutions et variations des marchés.

Dans l'analyse stratégique, l'environnement est traditionnellement source d'influences, de pressions ou de contraintes qui pèsent sur les décisions de la banque. Jeux de forces venant des concurrents directs comme d'autres acteurs économiques.

Pour la banque, l'étude de l'environnement est complémentaire de l'analyse de ses propres forces et faiblesses. La bonne connaissance de la concurrence ne remplace certes pas l'évaluation de ses ressources internes, de ses compétences technologiques et organisationnelles, de ses capacités d'innovation et d'initiative. Cependant, identifier les nouvelles technologies, les nouveaux entrants, les nouvelles réglementations, les comportements des fournisseurs, des réseaux de distribution et des clients est essentiel.

L'environnement concurrentiel est d'ailleurs profondément renouvelé de manière quasi permanente, la banque est ainsi un système ouvert, qui devrait vivre en accord avec son environnement.

La décision stratégique qui revêt une importance particulière en raison de sa complexité et de son degré d'incertitude, doit être réfléchie et murement préparée, et ce en connaissance de l'environnement externe et des capacités et ressources internes de la banque qui est soumise à une concurrence acharnée pouvant nuire à sa survie et à sa prospérité.

La démarche stratégique est en effet rendue de plus en plus complexe, en raison de l'instabilité des systèmes concurrentiels et des impératifs de création de valeur.

Dans ce contexte, les outils d'aide à la décision deviennent encore plus essentiels pour connaître et maîtriser les règles du jeu et savoir se positionner dans son environnement.<sup>1</sup>

La connaissance de la position concurrentielle de la banque ou la prise de toute décision stratégique, ne repose plus seulement sur l'intuition, le savoir-faire et le bon sens du décideur, mais aussi et surtout sur les méthodes de management stratégique, à savoir le recours au

---

<sup>1</sup> Meier.O, «*Diagnostic stratégique*» ,Dunod ,4eme édition,Paris 2015

# Introduction générale

---

diagnostic stratégique : diagnostic interne ou de la capacité stratégique et diagnostic externe ou de l'environnement de la banque.

Le modèle SWOT, est l'un des outils les plus connus et les plus utilisés pour sa simplicité et sa didactique. Il permet de faire la synthèse du diagnostic stratégique : mettant d'une part les forces et les faiblesses de l'entreprise, et d'autre part les opportunités et les menaces de l'environnement.

Le diagnostic stratégique permet de comprendre la situation stratégique de la banque en termes d'environnement, de ressources et d'influences des parties prenantes.

Cependant, un diagnostic stratégique ne peut se limiter à l'application d'une méthode. Il demande, de la part de l'acteur, une forte capacité d'analyse et de compréhension de la situation et des modes d'interactions qui entourent la décision. Une des erreurs fondamentales serait en effet de considérer les décisions stratégiques comme des logiques linéaires.

Paradoxalement il est donc nécessaire, pour réussir un diagnostic, qu'une part importante de celui-ci s'appuie sur la capacité des acteurs à réaliser par eux-mêmes un véritable travail d'expérimentation et d'interprétation de la réalité, afin d'établir un lien solide entre les méthodes proposées et la décision finale. Mais, pour y parvenir, il convient de s'appuyer sur un minimum d'outils élémentaires pour être en mesure d'avancer, de progresser voir d'innover en fonction des situations rencontrées. C'est de cette façon que le décideur peut parvenir à lier la pensée au réel et accepter de concilier la part de délibéré et d'émergent propre à toute démarche stratégique.

L'environnement économique international a changé. L'économie algérienne est passée d'une économie dirigée à une économie de marché régie par la concurrence. La banque et plus particulièrement la banque publique algérienne n'est pas à l'abri, d'où le recours à une gestion appropriée lui permettant de survivre et prospérer. Les pratiques du management moderne sont la seule voie garantissant l'avenir.

Parmi les pratiques les plus connus du management stratégique permettant de connaître le profil stratégique de la banque publique Algérienne est le diagnostic stratégique, qui permet en interne de déterminer les forces et les faiblesses de l'organisation et en externe de saisir les opportunités et d'éviter les menaces de l'environnement. L'application du modèle SWOT, permet de faire la synthèse du diagnostic stratégique pour éclairer les choix ultérieurs.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Josas.J, «*Stratégor*», Dunod, 4eme édition, 2004

# Introduction générale

---

Depuis 1988, l'Algérie a initié des réformes économiques profondes appuyées par un arsenal législatif important et des accords internationaux historiques. Ceci a engendré une ouverture économique touchant tous les secteurs y compris ceux considérés stratégiques et largement protégés jusqu'à la fin des années 1990, tels que le domaine minier et les hydrocarbures. Les banques publiques algériennes se retrouvent ainsi dans un environnement concurrentiel exacerbé face à l'émergence de nouveaux entrants.

Dans ce contexte concurrentiel incertain, la banque publique algérienne ne peut plus compter uniquement sur ses capacités internes. Elle doit s'ouvrir sur l'extérieur, de créer des partenariats, aussi bien avec ses fournisseurs, sous-traitants, les universités ou instituts et même ses concurrents.

Ce travail de recherche consiste à identifier et analyser le diagnostic stratégique au sein des banques publiques en Algérie.

## **Problématique**

A partir de là, nous avons choisi de formuler notre problématique de la façon suivante :

## **Pourquoi la banque publique Algérienne a-t-elle besoin de mener à bien un diagnostic stratégique ?**

Les questions secondaires :

- Qu'est-ce qu'un diagnostic stratégique ?
- Quelles sont les étapes du diagnostic stratégique ?

## **Hypothèses**

- Pour se positionner sur le marché et surpasser ses concurrents, la banque doit maintenir ou modifier son choix stratégique.
- Il est important qu'une banque mène une démarche d'analyse des ressources et des compétences afin de mettre en place ses points forts et ses points faibles.
- Les opportunités et les menaces qu'une banque peut rencontrer doivent être identifiées par une démarche stratégique.

## **Objectif de la recherche**

La finalité de ce travail est de traiter un sujet assez intéressant à savoir le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie, de parler sur l'élaboration des stratégies basées sur

# Introduction générale

---

des avantages concurrentiels afin d'assurer une meilleure rentabilité et d'identifier les choix de développement stratégique de la banque algérienne en utilisant le modèle SWOT c'est-à-dire de mettre en lumière toutes les forces et les faiblesses de cette banque ainsi que des opportunités et les menaces sur le marché externe.

## **Méthodologie de la recherche**

En termes de méthodologie, nous avons opté pour une démarche descriptive.

La démarche descriptive nous aidera dans la description du champ théorique élaboré tout au long de ces dernières décennies dans les domaines du management, du management stratégique, et de la stratégie de la banque.

Concernant nos sources bibliographiques privilégiées, nous avons eu recours à des ouvrages en management stratégique, et la stratégie des banques des auteurs pionniers dans le domaine qui traite l'aspect théorique de la stratégie de la banque et du diagnostic stratégique.

# CHAPITRE I

LES STRATEGIES

BANCAIRES

## INTRODUCTION

L'analyse stratégique est un processus fondamental pour la prise de décision, elle cherche avant tout à connaître la situation de départ, qui est un état de lieux exhaustif est nécessaire.

Il comporte deux dimensions une dimension horizontale consacrée à l'organisation et aux ressources et une dimension vertical avec l'identification des métiers grâce à la segmentation stratégique.<sup>3</sup>

La segmentation stratégique consiste à découper un secteur en autant de sous secteurs appelés segments qu'il y a de différence à prendre en compte pour lancer et développer une offre.

Elle est généralement utilisée pour désigner une démarche qui consiste à déterminer et caractériser les domaines d'activités stratégiques (DAS) pour donner aux dirigeants une vision de long terme prenant notamment en compte les avantages concurrentiels.<sup>4</sup>

Les choix stratégiques permettent aux banques de garder leurs positions sur le marché et avoir une rentabilité et croissance élevée.

L'externalisation consiste à se concentrer sur un nombre restreint d'opérations et de laisser le management des autres fonctions à des partenaires qui vont eux même bénéficier d'un fonds de circulation. A l'heure actuelle, l'externalisation frappe les activités clés de succès de la banque qui sont auparavant faites au niveau interne.<sup>5</sup>

Il existe trois modalités pour réaliser sa croissance, la croissance interne qui se base sur ses moyens humains, matériels et financiers pour mettre en œuvre sa stratégie de développement, la croissance externe qui permet un développement très rapide et une acquisition d'un savoir faire, en combinant la compétence locale et étrangère d'une banque et la croissance contractuelle qui consiste à faire une alliance avec une autre firme et s'allier pour ne pas affronter tout seul la concurrence.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Lefebvre.A, «*L'analyse stratégique*» , Le blog du dirigeant, 2022

<sup>4</sup> Bodinat.H, «*La segmentation stratégique*» , Harvard-L'Expansion, printemps 1980, p.95

<sup>5</sup> Hasnaoui.N, Jawab.F, Amegouz.D, «*L'externalisation comme stratégie supply chain gagnante*», 2015, p.4

<sup>6</sup> Meier.O «*Stratégie de croissance*» , Dunod, 2009, p.3

Donc l'objectif de ce premier chapitre est d'expliquer l'analyse stratégique, d'identifier les métiers de la banque et d'expliquer les modalités de sa croissance.

### **Section 1: Du diagnostic à l'analyse stratégique**

L'analyse stratégique consiste à identifier tous les éléments qui ont une influence sur l'activité de la banque. Il s'agit donc de pointer les facteurs internes et externes qui pourraient être favorables, ou au contraire désavantageux, pour le développement de la banque.

L'analyse stratégique est une phase importante car elle permet de prendre connaissance de l'environnement dans lequel évolue la banque.

Parfois négligée, cette étape est pourtant impérative si on souhaite prendre les bonnes décisions pour développer son activité.

Pour que cette analyse soit efficace, le banquier doit cerner tout ce qui structure son activité : sa clientèle cible, ses processus de production, les compétences de la banque... On parle ici de diagnostic interne, c'est-à-dire toutes les forces ainsi que toutes les faiblesses, même celles paraissant insignifiantes, propres à la banque.

Afin de mener une analyse stratégique, il faut aussi prendre connaissance de tous les éléments extérieurs qui ont des répercussions plus ou moins fortes sur l'activité de la banque. Ce diagnostic externe est primordial, la banque se doit de connaître son marché pour pouvoir s'y installer, voire s'y imposer, durablement. Ceci passe par l'analyse de la concurrence, l'identification des fournisseurs et partenaires professionnels, ainsi qu'une étude de marché pour cibler sa clientèle.

L'utilité principale de l'analyse stratégique est de comprendre l'environnement de la banque pour identifier les origines d'une évolution, les opportunités de développement et ainsi prendre les bonnes décisions.<sup>7</sup>

Une analyse stratégique menée efficacement permet de prendre connaissance des facteurs clés de succès du marché sur lequel on souhaite s'implanter. Cette analyse permet de synthétiser les axes de réflexion et ainsi prendre les meilleures décisions pour la banque.

---

<sup>7</sup> Lefebvre.A, « L'analyse stratégique » : définition et utilité.

L'identification de l'ensemble des facteurs internes et externes donne toutes les informations nécessaires pour anticiper les évolutions futures, positives ou néfastes. Donc la stratégie peut être orientée en fonction des potentielles menaces et opportunités.

L'analyse stratégique doit idéalement être faite lors de la création de la banque, afin de disposer d'un maximum d'armes pour attaquer le marché. Il est évident que le diagnostic interne est relativement difficile à mener, car l'activité n'a pas encore démarré. De plus, personne ne souhaite imaginer des faiblesses pour un projet en pleine création. Ça paraît insensé de lancer sa banque si on considère qu'elle possède des lacunes avant même sa création. Pourtant, il est nécessaire d'envisager les éventuelles faiblesses de la banque telle que sa capacité financière et sa trésorerie.

Il est aussi possible de mener cette analyse lorsque la banque est en pleine activité. Cette analyse sera forcément plus riche dans les informations qu'elle délivre que lorsqu'elle est effectuée lors de la création de la banque.

Le meilleur moment pour mener une analyse stratégique est quand la banque commence à connaître une évolution, positive ou négative.<sup>8</sup>

Pour cadrer une analyse stratégique, le plus simple est d'utiliser des outils dédiés à la stratégie de la banque. Parmi eux nous pouvons citer :

➤ L'analyse SWOT. Cet outil d'aide à la décision permet de synthétiser les forces, faiblesses, opportunités et menaces au sein d'un tableau (la matrice SWOT).

---

<sup>8</sup> Ader.E, « *L'analyse stratégique moderne et ses outils* », p.4

1-1-Logique de l'analyse SWOT

Tableau N°1 L'analyse SWOT

|                    |  |   |
|--------------------|--|---|
|                    | <b>Positif</b>   | <b>Négatif</b>  |
| ORIGINE<br>INTERNE | STRENGTHS<br><br><span style="font-size: 2em; font-weight: bold;">S</span><br><br>FORCES           | WEAKNESSES<br><br><span style="font-size: 2em; font-weight: bold;">W</span><br><br>FAIBLESSES |
| ORIGINE<br>EXTERNE | OPPORTUNITIES<br><br><span style="font-size: 2em; font-weight: bold;">O</span><br><br>OPPORTUNITES | THREASTS<br><br><span style="font-size: 2em; font-weight: bold;">T</span><br><br>MENACES      |

Source : L.Granger, «L'analyse swot »,Manager GO, 2022

**1-1-1-Les forces** : Les forces correspondent aux facteurs qui affectent positivement la performance de la banque par rapport aux concurrents.

**1-1-2-Les faiblesses** : Les faiblesses désignent les domaines où la banque est susceptible d'afficher des difficultés par rapport à la concurrence.

**1-1-3-Les opportunités :** Les opportunités correspondent à des tendances favorables qui ouvrent de nouvelles perspectives de développement dont la banque pourrait tirer profit.

**1-1-4-Les menaces :** Les menaces désignent des problèmes posés par une transformation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse stratégique appropriée, peuvent détériorer la position de la banque.

L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), soit forces, faiblesses, opportunités et menaces) examine la situation selon deux axes et quatre dimensions.<sup>9</sup>

### **1-1-5-Analyse de la situation interne**

D'une part, elle analyse la situation interne en soulignant particulièrement ses forces et ses faiblesses, par une analyse exhaustive de ses principaux aspects, par exemple : sa santé financière, ses produits et services, ses ressources humaines (formation, expérience, motivation, etc.), ses ressources, ses capacités de recherche et de développement, sa structure, sa culture, sa gestion et sa capacité de changement.

### **1-1-6- Analyse de la situation externe (son environnement)**

D'autre part, elle analyse son environnement externe afin de déterminer la position de la banque et ses options stratégiques et cela en termes d'opportunités et de menaces.

Pour ce faire, elle prend notamment en compte les concurrents actuels et potentiels.

Ainsi que leurs forces et faiblesses, le segment et la part de marché, les tendances du marché incluant les produits substitués, les nouveaux marchés, les nouvelles technologies, etc.<sup>10</sup>

### **1-1-7-L'analyse de la situation globale**

Elle peut être utilisée pour analyser la situation globale ou servir à l'étude de l'une ou de l'autre de ses composantes, par exemple, ses systèmes d'informations.

Elle nécessite généralement les étapes suivantes :

- Déterminer la portée de l'analyse SWOT : Une analyse SWOT touche à tous les aspects d'une organisation, il peut donc s'agir d'un diagnostic très exhaustif ou faire partie d'une simple réflexion de la gestion sur l'orientation de la banque.

---

<sup>9</sup> Granger.L, «L'analyse swot»,Manager GO, 2022

<sup>10</sup> Johnson.G,Scholes.K,WHITTINGTON.R,Fréry.F, «Stratégie» 7eme Edition,France2005,p125

La portée de l'exercice déterminera qui en sera les participants et les ressources nécessaires.

-Recueillir le plus de renseignements possibles sur la concurrence et les éléments de l'environnement susceptibles d'affecter le marché ou le fonctionnement de la banque, de même que sur sa performance.

- Analyser les tendances de l'environnement externe : Cette analyse tiendra généralement compte des changements technologiques, des tendances économiques générales, des changements politiques et réglementaires prévisibles, des forces et faiblesses des concurrents, des meilleures pratiques à imiter, etc., découvrir les opportunités et menaces qui découlent de ces tendances.

Alors que l'analyse des tendances est une étude factuelle qui peut être individuelle, la recherche d'opportunités est un exercice de créativité généralement fait en groupe.

-Analyser les forces et faiblesses de l'environnement interne : Pour ce faire, on peut utiliser une série de questions, les réponses étant classées comme forces ou faiblesses, selon le cas.

-On retient les forces et faiblesses potentielles importantes et on les transcrit, comme les opportunités et menaces potentielles.<sup>11</sup>

### **1-2-L'analyse PESTEL**

Cet outil est exclusivement axé vers les facteurs externes en classifiant ces facteurs en six catégories (Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal).

Les six composants de l'analyse PESTEL sont les suivants :

#### **1-2-1-Politique**

Les banques évoluent dans un secteur marqué politiquement : règles concernant leurs produits et sensibilité des fluctuations du marché aux choix politiques.

Concernant les produits proposés aux clients, les banques doivent respecter la réglementation : en 2020, le Haut Conseil de Stabilité Financière (HCSF) a durci les conditions d'octroi des crédits.

---

<sup>11</sup> Saias.M,Métais.E, «*Stratégie d'entreprise :évolution de la pensée*»,revue Finance Contrôle Stratégie , volume 4 ,2001, p.183

Les fluctuations boursières et donc les bénéfices des banques sont étroitement liés à la stabilité politique et aux politiques menées. En 2016, la bourse a chuté brutalement à l'élection de Trump. En 2020, la bourse a subi des fortes variations liées à la COVID-19 et au confinement.

### **1-2-2-Économique**

Les banques se rémunèrent sur les produits vendus aux clients et sur les marchés boursiers. Leurs bénéfices sont donc liés à la santé économique sur le plan national et international. Par exemple, les banques financent l'investissement et la consommation.

En 2020, la crise sanitaire a entraîné une forte diminution de l'investissement : la Formation Brute de Capital Fixe (FBCF) qui inclut l'investissement a chuté de 10,3 % au premier trimestre en 2020, et la chute s'est accélérée aux trimestres suivants. Il en va de même pour la consommation des ménages, qui a chuté de 11 % au deuxième trimestre 2020.

### **1-2-3- Socioculturel/social**

Sur le plan socioculturel, le système bancaire est dépendant du style de vie lié à la consommation qui accroît la demande de crédits. La réputation de la Société Générale a été fortement entachée par l'affaire Kerviel, dont elle garde les stigmates.

### **1-2-4-Technologique**

Avec l'émergence des banques en ligne ces 20 dernières années, la performance digitale et technologique est un des leviers pour poursuivre le développement du secteur. La Société Générale a de plus dû renforcer sa sécurité interne suite à l'affaire Kerviel.

### **1-2-5-Écologique**

Concernant l'écologie, le secteur bancaire est soumis à l'accord de Paris, signé fin 2015 lors de la COP21 à Paris. Pour préserver l'environnement, il existe 3 pivots dans le secteur bancaire: le financement, l'investissement et le conseil pour le développement des banques en faveur de la transition écologique.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Johnson.K,Scholes.R, Fréry.F, «Stratégique»,7 ème édition,2005

### 1-2-6-Légal

Les banques sont soumises au Code de consommation. En contrainte marquante, celui-ci impose que toute personne physique majeure puisse disposer d'un compte bancaire, et ce quelle que soit sa situation financière.<sup>13</sup>

Il s'agit ici des deux outils principaux, il en existe d'autres tels que la méthode QQQCCP, le diagramme de Kano, l'analyse SOAR ou encore le diagramme d'Ishikawa.

Chaque outil possède ses spécificités, certaines sont plus axées vers le diagnostic interne (le diagramme d'Ishikawa) et d'autres vers le diagnostic externe (diagramme de Kano), voire même une synthèse des deux comme le SWOT.

Quels que soient les outils stratégiques utilisés, l'objectif est d'identifier tous les éléments qui ont un impact sur l'activité. Il peut s'agir de facteurs réels ou potentiels, donc probables, mais sans conséquences pour le moment, négatifs ou positifs. En mesurant l'importance de chaque facteur, le dirigeant est assuré de prendre les meilleures décisions pour sa banque.

### 1 -3-L'organisation et les ressources

A ce niveau, il s'agit de s'interroger sur l'ensemble d'éléments que l'on désigne souvent sous le nom de culture avec :

- \_ La finalité de la banque et la hiérarchisation à opérer entre la rentabilité, la prise de risques, la croissance, les missions de service public souvent dévolues aux établissements de crédit.
- \_ La style de gestion pratiqué au sien de l'établissement se définissant en termes de centralisation ou de décentralisation des décisions, de systèmes de régulation et de contrôle.
- \_ La cohésion réalisée entre toutes les composantes de la banque grâce à des valeurs et comportements communs.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Johnson.K,Scholes.R, Fréry.F, «*Stratégique*»,7 ème édition,2005

<sup>14</sup> Coussergues.S, Bourdeaux.G, «*Gestion de la banque ,Du diagnostic a la stratégie*»,DUNOD 6eme Edition 2010 , p 264

**1-3-1-L'Organisation**

L'organisation de la banque est très essentielle lors de la détermination de la stratégie .En effet, une harmonisation doit exister entre les deux éléments pour garantir un certain degré de réussite de la stratégie.

**1-3-2-Les Ressources**

La stratégie est considérée comme art de conduite et coordonner à partir des ressources, donc ces éléments sont cruciaux dans la stratégie.

La ressource désignent tout ce qui contribue à constituer des forces et des faiblesses pour la banque. Au-delà des actifs habituellement pris en compte ( capital, travail et terre ), il peut agir par exemple de technologie , compétences du personnel , noms de marques , procédures efficaces , contacts commerciaux ...

Parmi ces ressources on distingue :

**1-3-2-1-Les ressources financières**

Elles incluent toutes les sources de financement à court terme et long terme, il s'agit en particulier d'étudier la capacité d'autofinancement de la banque, son endettement, la qualité de ses relations avec les apporteurs de fonds (banquier). On s'intéresse non seulement aux ressources existantes mais aussi à leur capacité de mobilisation par la banque.

**1-3-2-2- Les ressources humaines**

Constituées par les différents savoirs, qualifications et savoir-faire du personnel. On va également apprécier son adaptabilité, sa motivation ou sa capacité d'innovation. Ses aspects qualitatifs résultent de la politique de gestion des ressources humaines mis en œuvre par la banque.

**1-3-2-3-Les ressources technologiques**

Notamment les brevets et les autres sources d'innovations comme les investissements en recherche et développement doivent aussi être analysés en détail.

**1-3-2-4-Les ressources organisationnelles**

Elles renvoient aux savoir-faire de la banque, sa structure et sa flexibilité.

### 1-3-2-5-Les ressources mercatiques

Elles englobent la notoriété et l'image de marque des banques.<sup>15</sup>

### 1-3-3-Les compétences

Les compétences désignent la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaison, faisant appel à des processus organisationnels.

### 1-3-4- Caractéristique des ressources et compétences

Les ressources et compétences sont soumises à des caractéristiques qui font que leur présence procure à l'organisation un avantage concurrentiel durable. Il s'agit de six caractéristiques:

**1-3-4-1-Valeur:** la ressource ou la compétence doit avoir de la valeur parce qu'elle permet de tirer parti d'opportunités de marché, ou de neutraliser une menace de l'environnement, et parce qu'elle permet un accès à un grand nombre de marchés et représente une contribution significative à la valeur du produit final pour le client.

**1-3-4-2-Rareté:** la ressource doit être rare, c'est-à-dire qu'un nombre limité seulement peut avoir accès à une seule.

**1-3-4-3-Imitation:** la ressource ou la compétence doit être difficilement imitable, afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie. Le processus de production sont imparfaitement imitables par ses concurrentes.

**1-3-4-4-Longévité:** les compétences sont potentiellement plus durables que les ressources. Dès qu'une ressource obsolète, cette dernière peut être substituée par une ressource nouvelle, ce qui permet de prolonger la durée de la compétence à laquelle elle participe. La longévité de la ressource dépend de facteurs tels que la durée du cycle d'innovation technologique, la fréquence de nouveaux entrants dans l'activité... Certaines ressources et compétences peuvent avoir une durée de vie illimitée, et s'enrichir au fur et à mesure de leur utilisation.

---

<sup>15</sup> Tarondeau.J.C, « *Les stratégies fondées sur le savoir* », L'art de la stratégie, 2000, p.3

**1-3-4-5-Substitution** : pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles.

**1-3-4-6-Appropriation** : il est nécessaire de s'approprier le surplus résultant de l'exploitation d'une ressource ou compétence.<sup>16</sup>

#### **1-4-L'identification des métiers de la banque**

La banque conserve longtemps son métier, aussi il est indispensable que les responsables de la banque en aient une vision claire. On est toujours surpris de la difficulté rencontrée par nombre de cadres, y compris des cadres supérieurs voire des dirigeants, pour définir parfaitement le métier de la banque.

Mais on sait que la réussite dans chaque métier ou chaque groupe de métiers nécessite de répondre parfaitement à des facteurs clés de succès spécifiques. Ce point essentiel sera revu en profondeur lors de la segmentation stratégique.

Il faut donc définir autrement le métier en définissant aussi parfaitement que possible les diverses activités exercées par une banque, la façon dont elle les exerce ainsi que les technologies ou les techniques qu'elle domine pour l'exercer d'aujourd'hui.<sup>17</sup>

Il convient de connaître les marchés cibles et produits sur lesquels l'établissement de crédit est présent et d'apprécier le portefeuille d'activité composé par ces métiers et marchés.

#### **1-4-1- La Segmentation stratégique**

La segmentation stratégique consiste à partitionner une organisation en sous-ensembles ou domaines d'activités stratégiques (DAS) homogènes et différents sur les critères utilisés.

##### **1-4-1-1- Définition de la segmentation**

La segmentation stratégique est une phase préliminaire et importante de la démarche stratégique, car elle conditionne le niveau d'analyse tant interne qu'externe du diagnostic, ce qui induit le niveau auquel les décisions stratégiques seront prises.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Meschi.P.X, « *Le concept de compétence en stratégie* » 1997, p.12

<sup>17</sup> Garibaldi.G, « *Analyse stratégique* » Edition d'organisation, paris2008

<sup>18</sup> Bodinat.H, « *La segmentation stratégique* » , Harvard-L'Expansion, printemps 1980, p.96

### 1-4-1-2-Objectifs et critères de la segmentation stratégique

La segmentation stratégique commence par l'identification des domaines d'activité stratégiques et se poursuit par l'identification des bases. Le résultat définit le portefeuille d'activités de la banque dans son ensemble.

La segmentation stratégique de l'ensemble des activités d'une banque aboutit à un découpage souvent représenté par un arbre renversé en bases stratégique et en domaines d'activités stratégiques

Un domaine d'activité stratégique est un sous ensemble d'activités d'une banque qui ont des facteurs clés de succès semblables et qui partagent des ressources et des savoir-faire.

Un DAS est un ensemble de couples marché/produit qui relève d'une même combinaison de facteurs clés de succès(FCS). Le domaine d'activité est l'unité d'analyse sur laquelle s'appuie le raisonnement stratégique : la segmentation des activités de la banque a pour objet de définir cette unité de la façon la plus pertinente possible par rapport aux choix stratégiques à effectuer.

Un facteur clé de succès dans une activité est un élément de l'offre qui a une valeur pour les clients et/ou un savoir-faire et/ou un avantage de coût dans la chaîne de conception production distribution du produit(ou du service) qui permet de créer un avantage concurrentiel.

Une base stratégique est un ensemble de domaines d'activités stratégiques entre lesquels existent des partages de ressources, ou des partages de savoir-faire, ou des effets d'image, ou des complémentarités de gamme, ou des cessions internes(réelles ou potentielles).

La segmentation stratégique se caractérise par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoirs faire particuliers sur lesquels la banque peut accumuler de l'expérience. Il y'a autant de segments stratégiques que de telles combinaisons, chacune étant homogène et différente des autres. Un segment stratégique représente donc un champ de lutte concurrentiel spécifique.<sup>19</sup>

### 1-4-1-3-Limites de la segmentation stratégique

Présentée comme une phase préliminaire à l'analyse des portefeuilles d'activités ; elle présente des limites :

---

<sup>19</sup> Martinet.A.C, «*Diagnostic stratégique*», édition Dunod 2004

Elle associe des activités qui ont peu de points communs, le découpage conditionne en partie les implications stratégiques, car isoler une activité subissant des pertes, c'est de la condamner, alors que l'insérer dans un ensemble plus vaste, peut la sauver.

La segmentation stratégique peut aussi être remise en cause, par des changements de technologie ou de l'évolution des marchés.

Le découpage stratégique, ne coïncide pas nécessairement avec l'organigramme de la banque, et donc soumis à des insuffisances.<sup>20</sup>

#### **1-4-2-Le portefeuille d'activités d'une banque**

L'élaboration d'une stratégie destinée à optimiser le portefeuille de la banque.

Là encore plusieurs méthodes existent, mais nous n'en restreindrons que deux : celle proposée par Boston Consulting Group et celle d'Arthur D. LITTELE.

L'approche du B.C.G. comme celle du cabinet A.D LITTELE permet de mieux réfléchir sur la gestion d'un portefeuille de produit, l'objet étant de permettre d'évaluer l'équilibre financier et commercial des portefeuilles de produits.<sup>21</sup>

La première étape de l'analyse de BCG consiste à diviser la banque en centre de stratégie.

L'analyse du BCG conduit à distinguer quatre types d'activités auxquels sont associées des actions stratégiques :

- Les vaches à lait sont des activités pour lesquelles la banque détient une forte part d'un marché à croissance ralentie.

Ces activités recouvrent des produits au stade de la maturité ou du vieillissement, elles sont très profitables (ex : dépôts à vue), action stratégique : conserver ces activités et les parts de marché :

• Les Vedettes sont des activités en fort développement et pour lesquelles la banque détient une position dominante.

---

<sup>20</sup> Josas.J, Stratégor, «*Politique générale de l'entreprise stratégique*»,Dunod,4ème édition,2004,p.262

<sup>21</sup> Badoc.M,Trouillaud.E, «*Marketing de la banque et l'assuranc*» ,édition d'organisation,paris 1998

Ces produits jeunes ont vocation à devenir des vaches à lait, surtout lorsque leur rentabilité s'améliore (ex : prêts personnels) ; action stratégiques : transformer les vedettes en vache à lait, donc maintenir la part de marché.

- Les points morts sont des activités à faible développement et pour lesquelles la part de marché est modeste. Ces activités sont souvent déficitaires (change manuel, location de coffres) ; action stratégique : se désengager.

- Les dilemmes sont des activités en croissance mais pour lesquelles la part de marché est faible.

Si la banque parvient à accroître la part de marché, l'activité devient vedette sinon elle risque de se transformer en poids mort à mesure que le cycle de vie de l'activité se déroule ; action stratégique : soit accroître la part de marché, soit se désengager.

- La deuxième étape consiste à classer les centres de stratégies dans un tableau à double entrée. Les critères de classification sont « la part du marché relative », (elle indique la position plus ou moins dominante de la banque dans un secteur ou segment) et le « taux de croissance du secteur ».

- Le critère « taux de croissance du secteur » a trait au rythme de développement du marché visé. Il comporte deux niveaux : « fort et faible » On classe habituellement dans la catégorie des secteurs à forte croissance ceux dont la production annuelle en volume se développe à un rythme supérieur à 10%.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ducreux.j, Abate.R, Kachaner.N, « *Le grand livre de la stratégie* », édition d'Organisation, 2009, p.59

Grille1 : Matrice BCG

|                                |              |            |
|--------------------------------|--------------|------------|
| Croissance<br>Du marché<br>10% | STAR         | DILEMME    |
|                                | VACHE A LAIT | POIDS MORT |

Source :Garibaldi.G, «Analyse stratégique»,édition d'Organisation p.282

Dans la méthode du cabinet A.D. LITTLE, les critères de classification sont ceux de «maturité du secteur » et de « position concurrentielle ». La détermination de la « maturité du secteur » se fait à l'aide d'indicateurs structurels.

- Le taux de croissance du marché.
- Le potentiel de croissance du marché.
- Le nombre de concurrents.
- La stabilité des clientèles et des parts de marchés.<sup>23</sup>

Le rapide descriptif des critères retenus respectivement par le BOSTON CONSULTING GROUP, et le cabinet A. D LITTLE permet de voir qu'on trouve dans chacune des deux méthodes :

<sup>23</sup> Josas.J,Stratégor, «Politique générale de l'entreprise stratégique»,Dunod,4ème edition,2004,p.267

- Une dimension relative au potentiel du marché.
- Une dimension relative à la position concurrentielle.

Ces dimensions ont été retenues en raison de leurs implications financières et commerciales.

Le classement des centres de stratégie dans l'une ou l'autre des matrices permet :

- D'évaluer l'équilibre du portefeuille.
- De donner des indications sur les stratégies praticables dans le futur.

Donc, dans chaque méthode, l'accent est mis sur le potentiel de développement des secteurs ou segments stratégiques et sur la position de la banque par rapport à ses principaux concurrents.

Pour chaque segment ou secteur la banque dispose d'indications sur les stratégies à pratiquer ; elle peut gérer globalement son portefeuille d'activités et établir une liaison entre sa stratégie commerciale et sa structure financière (imbrication des choix commerciaux et financiers).<sup>24</sup>

## **Section 2 : Les choix et modalités stratégiques**

La mise en œuvre de la stratégie conduit le banquier à se fixer des objectifs formulés en termes de métier puis à concevoir les mouvements permettant d'atteindre ces objectifs, sachant qu'il y a une forte interdépendance entre ces deux types de décision.

### **2-1-Les options stratégiques**

Les options stratégiques se déclinent autour des questions suivantes : quel(s) métier(s) exercer ? Dans quelles conditions l'exercer, en référence aux deux grands modes d'exercice de l'activité bancaire, la banque généraliste ou la banque spécialiste ? Peut-on externaliser des activités ?

#### **2-1-1-Le choix de métier**

La banque à le choix d'entrer dans un métier ou de l'abandonner ;

##### **2-1-1-1) L'entrée dans un métier**

Deux séries de considérations commandent cette option stratégique.

---

<sup>24</sup> Josas.J,Stratégor, «Politique générale de l'entreprise stratégique»,Dunod,4ème edition,2004,p.267

**A) L'attrait du métier qui pour sa part dépend**

-Du potentiel des activités qui composent le métier composé de marchés en croissance et de produits différenciables, jeunes et à bonne espérance de vie.

-Des barrières à l'entrée et à la sortie.

-De l'intensité de la concurrence qui régné dans ce métier donné.

-Du retour sur investissements à réaliser pour pénétrer ce métier.

**B) Les avantages concurrentiels dont la banque dispose**

Ayant repéré ses compétences distinctives et ses actifs stratégiques ,la banque les applique aux marchés sur lesquels ils sont source de création de valeur sachant que son objectif est de faire aussi bien et même mieux que ses concurrents .

Si le métier choisi s'ajoute à d'autres déjà exercés, les synergies entre les métiers doivent être analysées grâce à des concepts comme les économies de gamme, les ventes croisées ou les pôles de compétences.

Comme il existe des situations où la banque décide d'abandonner un ou plusieurs domaines d'activité.<sup>25</sup>

**2-1-1-2) L'abandon de métier**

La banque décide de se désengager d'un ou plusieurs domaine d'activité .C'est un choix difficile souvent imposé par des difficultés surgissant brutalement (risques, mal contrôlés, départ en bloc d'équipes) ou issu du diagnostic stratégique. L'érosion des parts de marché et l'impossibilité de parvenir ou de conserver la taille critique, la mauvaise rentabilité de ce métier sont les symptômes qui conduisent à envisager cette décision étayée par la prise en compte des couts irrécupérables.

Les exemples d'abandon de métier sont très fréquents : établissements de crédit se retirant du métier de la banque de détail et cédant leur réseau d'agences, banques abandonnant le

---

<sup>25</sup> Coussergues.S, «Gestion de la banque» Edition DUNOD paris 1999,p251

métier de banque de financement et d'investissement comme la banque Barclays ou BNP Paribas se retirant du capital-investissement en se désengageant de Paribas Affaires...<sup>26</sup>

### **2-1-2-Le mode d'exercice des métiers**

Banque généraliste ou banque spécialiste

#### **2-1-2-1-La stratégie de banque généraliste**

La banque généraliste, appelée également banque universelle, est un établissement de crédit qui exerce plusieurs ou tous les métiers bancaires simultanément (la dénomination de généraliste étant jugée péjorative, sans parler de celle de banque à tout faire, celles de banque multispécialiste, de one-stop shopping ou de supermarché de services financiers sont aussi utilisées).

Elle est donc présente sur de très nombreux domaines d'activité définis par rapport à des clientèles donc des produits, des zones géographiques ou des technologies.

Elle déborde parfois les métiers strictement bancaires en développant une stratégie de bancassurance. Plusieurs banques ont mis en œuvre une stratégie de généraliste (BNP Paribas, société générale mais aussi le Crédit agricole ou le groupe BPCE qui détient le contrôle de Natixis).

Cette stratégie de généraliste n'interdit pas une organisation juridique reposant sur une filialisation des pôles métiers.<sup>27</sup>

#### **A) Les implications de la stratégie de généraliste**

La banque généraliste est sur une zone géographique donnée, une banque de grande taille occupant des parts de marché significatives car s'est efforcée de parvenir à la taille critique pour tous les métiers.

Elle collecte des ressources considérables affectées à des activités diverses ; de ce fait, la question de l'allocation de ces ressources entre les différentes activités et celle de leur coordination de l'allocation se pose avec une grande acuité.

---

<sup>26</sup> IBID,p.257

<sup>27</sup> Josas.J,Stratégor, «Politique générale de l'entreprise stratégique»,Dunod,4ème edition,2004,p.267

La banque généraliste choisi comme mode de développement la diversification, c'est –à-dire l'extension des domaines d'activité selon la démarche de l'entrée dans un métier et par la suite en élargissant la gamme de produits en fonction des clientèles cibles et des canaux de distribution retenus.

Les modes de diversification dans la banque empruntent généralement deux voies, la diversification horizontale et la diversification géographique ; la diversification verticale tant vers l'amont que vers l'aval n'étant pas adaptée à l'activité bancaire.

La forme la plus achevée de diversification correspond à une extension à d'autres métiers que ceux de la banque avec les conglomérats financiers, ces groupes transectoriels composés d'entreprises d'assurance, de banques et d'entreprises d'investissement. Ces conglomérats sont très répandus au Benelux (ING) ou dans les pays scandinaves (Skandia).

**B) Les avantages de la stratégie de généraliste :**

-Ils découlent de la taille de la banque qui est un élément déterminant de sa stratégie avec les économies d'échelle et de gamme, la position dominante sur un marché et la protection contre la faillite.

Les synergies entre les métiers et les ventes croisées jouent un rôle essentiel en rendant possible l'exploitation commune d'informations sur des clients, de systèmes de gestion ou de contrôle.

- Grâce à son réseau d'agences, la banque généraliste collecte des dépôts à vue et d'épargne qui sont pas ou peu rémunérés et qui font preuve d'une grande stabilité.

- La diversification des métiers, clientèles et zones géographiques assure une division des risques dans de bonnes conditions.

La banque généraliste est donc moins sujette que la banque spécialiste aux aléas conjoncturels car elle compense les pertes de tel métier ou activité par des bénéfices en provenance d'autres composantes.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> IBID,p.268

**2-1-2-2-La stratégie de banque spécialiste**

La banque spécialiste est un établissement de crédit qui n'exerce qu'un seul métier bancaire, même si ce métier comprend plusieurs marchés. Elle se définit principalement par rapport aux clientèles et produits sélectionnés et non par rapport à une zone géographique ou à une technologie. Comme exemples de banques spécialiste, on peut citer sur les métiers de la banque de détail ainsi que de la bancassurance et services financiers spécialisés aux particuliers, le groupe crédit mutuel et sur les métiers de banque d'affaires et de gestion d'actifs...

**A) Les implications de la stratégie de spécialiste**

La réussite d'une stratégie de spécialiste est commandée par le choix des segments stratégiques en fonction des avantages concurrentiels détenus par la banque. Ces segments doivent présenter un bon potentiel de développement et une taille suffisante afin que plusieurs concurrents puissent coexister.

La banque spécialiste gère une gamme de produits plus restreinte que la banque généraliste et selon le métier, ses produits relèvent des traitements de masse ou du sur mesure.

Dans ce dernier cas, elle est particulièrement vigilante en matière de qualité et d'innovation car elle ne peut faire jouer les compensations marge volume.

On pourrait penser que l'effet- taille est moins déterminant pour la banque spécialiste car des établissements de petite taille et qui entendent le reste compte tenu des ressources dont ils disposent, adoptent souvent une stratégie de spécialiste (banques de gestion de patrimoine, par exemple).

En fait, pour certains métiers, la taille critique joue un rôle majeur dans la réussite de la stratégie, tout particulièrement pour les métiers de banque de financement et d'investissement et de gestion d'actifs.

**B) Les avantages de la stratégie de spécialiste**

Le principal argument avancé pour appuyer la stratégie de spécialiste est qu'une niche de clients ou de produits est plus aisée à exploiter et à défendre de la concurrence.

La banque spécialiste englobe quelques segments stratégiques, donc une clientèle concentrée dont elle peut parfaitement analyser les besoins et comportements.

Elle en retire des avantages concurrentiels décisifs comme par exemple dans le domaine du crédit à la consommation ou les établissements spécialisés savent analyser et suivre le risque de dossiers très nombreux et de petit montant. Ils coexistent avec des établissements généralistes, bien que ces derniers proposent des conditions tarifaires plus favorables.<sup>29</sup>

La banque spécialiste est également en mesure de facturer cher les produits sur mesure dont elle détient un quasi monopole.

Elle devrait être particulièrement rentable en compensation de la moindre division des risques. Ce n'est pas toujours le cas, les activités rentables attirant naturellement les concurrents.

Véritablement compétente sur quelques marchés et produits, la banque spécialiste parvient à se forger une image de professionnalisme généralement plus valorisante que celle de banque à tout faire, comme ont su le faire les grandes banques d'investissement.<sup>30</sup>

### **2-1-3- L'externalisation**

Pour assainir son développement et optimiser sa fonction elle peut également envisager des stratégies d'externalisation. Celle-ci reconfigure les frontières de la banque.

#### **2-1-3-1- Les risques de l'externalisation**

-Perte de compétences :si elle concerne des fonctions clés, comme la R&D, l'externalisation peut entraîner la perte d'expertise et être ainsi irréversible.

-Dépendance vis-à-vis du partenaire :l'abandon de l'autorité hiérarchique pour une gouvernance par le marché ne permet pas d'assurer un contrôle direct et autorise donc des comportements opportunistes du prestataire.

-Tension sociale :l'éclatement d'une communauté de travail, la perte du sens du collectif peuvent être des conséquences négatives de l'externalisation.

---

<sup>29</sup> IBID,p.281

<sup>30</sup> IBID,p.282

-la compréhension des besoins: le fait que l'équipe de réalisation soit partiellement ou totalement externalisée ne change rien aux difficultés de compréhension des besoins. Le développement itératif minimise le risque de mauvaises surprises à la fin du projet ; il doit donc être imposé au sous-traitant.<sup>31</sup>

### **2-1-3-2- La mise en œuvre de l'externalisation**

-Établir un cahier des charges précis : contrôle, stockage, préparation, étiquetage, distribution, échanges d'informations, délais contractuels, qualité de service, inventaire, pénalités, obligations réciproques, assurances, clause de confidentialité, tout doit être prévu et contractualisé dans une opération d'externalisation.

-Tester le partenaire : que la banque fasse un appel d'offres ou utilise son réseau de connaissance, la sélection doit être rigoureuse.

-Héberger ou non le sous-traitant : une réflexion doit être menée afin de décider si les prestations être réalisées dans les locaux du donneur d'ordre. Le nombre de contacts nécessaires comme les coûts logistiques doivent permettre de trancher cette question.

-Contrôler l'évolution des projets : l'externalisation doit comprendre des points de jalonnement, la banque devant évaluer la qualité du service rendu.<sup>32</sup>

### **2-1-3-3-Les objectifs de l'externalisation**

Les objectifs recherchés par les banques sont analogues à ceux de toute entreprise.

En premier lieu, l'externalisation permet de réduire les couts soit parce que le sous-traitant réalise des économies d'échelle en proposant ses prestations à plusieurs clients, soit parceque les prestations sont accomplies dans un pays ou les couts de main-d'œuvre sont plus faibles .

---

<sup>31</sup> Denécé.E,Gaudin.V , «*Sous traitance et externalisation*»,Centre francais de recherche sur le renseignement,2009,p.11

<sup>32</sup> Denécé.E,Gaudin.V , «*Sous traitance et externalisation*»,Centre francais de recherche sur le renseignement,2009,p.12

Un second objectif est le recentrage sur les métiers de base pour lesquels la banque dispose d'avantage concurrentiels.

Dans les métiers du titre, l'externalisation est fréquente en raison de la longueur et de la technicité de la filière de traitement des opérations sur le marché et post marché.

Une banque se spécialise sur une composante de la filière, la négociation par exemple, et sous-traite la tenue de compte et la conservation.

Enfin, comme la flexibilité organisationnelle est un atout décisif pour les établissements de crédit et l'externalisation, en favorisant les adaptations rapides, est un facteur de flexibilité.

Il convient cependant d'observer que l'externalisation induit un certain nombre de risques comme la perte de compétences, la dépendance vis-à-vis du prestataire extérieur, la difficulté de pouvoir le cas échéant ré-internaliser l'activité, l'éventuelle perte de réputation de l'établissement, notamment en cas de baisse de qualité du service, l'accroissement du risque opérationnel et juridique, la possibilité de défaillance du prestataire extérieur.<sup>33</sup>

#### **2-1-3-4-Les limites de l'externalisation**

- Perte de contrôle ;
- Faible rentabilité : diminution effective des coûts visibles mais augmentation des coûts cachés (surveillance, contrôle, etc.) ;
- Perte de savoir-faire et d'informations ;
- Dépendance quasi irréversible (engagement à long terme) ;
- Problèmes de qualité (non respectée ou non constante) ;
- Défaillance du prestataire ;
- Problème social (l'externalisation s'accompagne souvent de transfert de personnel).<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Boukalkoul.H, «*L'externalisation un outil stratégique pour les entreprises Algériennes*»,2007,p.134

<sup>34</sup> Boukalkoul.H, «*L'externalisation un outil stratégique pour les entreprises Algériennes*»,2007,p.137

## **2-2- Les modalités stratégiques**

La croissance interne, externe et contractuelle :

### **2-2-1-La croissance interne**

Definition et modalité de la croissance interne :

#### **2-2-1-1. Définitions de la croissance interne**

Selon Olivier MEIER : « La croissance interne est un mode de développement qui fonde sa croissance sur la gestion et la valorisation de ses ressources internes ».

Selon Manuel CARTIER : « la croissance interne ou organique correspond à l'émergence de capacités nouvelles au sein d'une organisation. Elle résulte de la combinaison de moyens productifs, qu'ils soient préexistants ou achetés sur les marchés ( du travail, des biens d'équipement ou de la technologie, etc. ».<sup>35</sup>

#### **2-2-1-2. Les modalités de croissance interne**

L'augmentation des capacités de production et la diversification :

##### **A) L'augmentation des capacités de production**

Pour un métier donné, la banque développe ses moyens de production : la banque de détail accroît son réseau de guichets sur son marché domestique, la société de gestion d'actifs augmente le montant des actifs gérés.

Dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, la croissance interne prend alors la forme de création de filiales, d'agences ou succursales dans la zone géographique choisie qui développent les activités que la banque exerce déjà.

##### **B) La diversification**

Pour ajouter un segment stratégique nouveau à son portefeuille d'activités ou pour pénétrer un nouveau métier, la banque crée une filiale qui a vocation à développer ces nouvelles activités, comme le fit le crédit agricole en 1986 avec sa filiale Predica qui lui a permis d'entrer

---

<sup>35</sup> Cartier.M,Delacour.H, Joffre.O, «*Maxi fiches de stratégie*»,DUNOD,Paris,2010,p.62

sur le marché de l'assurance ou encore les très nombreux établissements de crédit qui ont créé des filiales de banque et de courtage en ligne à la fin des années quatrevingt-dix.

### **2-2-1-3-Avantages et limites de la croissance interne**

La croissance interne engendre une expansion régulière de la banque dont elle maîtrise le rythme qui peut être progressif et adapté aux évolutions conjoncturelles.

Elle crée une dynamique au sein de la firme bancaire en associant le personnel en place au développement par la voie de nouvelles opportunités de carrière et en minimisant les difficultés organisationnelles et culturelles.

Ce type de croissance n'est toutefois concevable que si les marchés ne sont pas totalement saturés et si la banque a du temps devant elle ; en effet, ce processus est lent à mettre en œuvre et peut venir se heurter à des goulots d'étranglements comme par exemple le manque de personnel qualifié pour les produits particulièrement sophistiqués.

Pour des motifs de rapidité dans l'exécution du mouvement, la croissance interne n'est pas le mode de croissance privilégié par les établissements de crédit ces dernières années. Ils ont recouru principalement à la croissance externe.<sup>36</sup>

### **2-2-2- La croissance externe**

Définition et modalités de la croissance externe :

#### **2-2-2-1. Définition de la croissance externe**

La croissance externe consiste à procéder par acquisition d'actifs déjà existants ; on parle de façon courante de croissance par fusion/acquisition.

Cette croissance externe désigne une croissance basée sur le rachat de concurrents ou sur une politique de rapprochement vis-à-vis des concurrents.

---

<sup>36</sup> Coussergues.S,Bourdeaux.G, «*Gestion de la banque*» ,Du diagnostic à la stratégie,DUNOD 6eme Edition 2010 ,p.284

La fusion désigne la dissolution de sociétés existantes et au rassemblement de leur actif dans une société nouvelle créée à cet effet.

L'absorption se réalise quand la société a acquis le patrimoine d'une société absorbée qui se trouve dissoute.<sup>37</sup>

### **2-2-2-2- Les modalités de la croissance externe**

En raison de l'abondance des opérations de fusions- acquisitions dans tous les secteurs d'activité économique, une substantielle littérature se consacre à ce phénomène.

Elle souligne tout d'abord que l'objectif mis en avant par les promoteurs des opérations de croissance externe est la création de valeur pour les actionnaires.

Trois arguments sont habituellement mis en avant pour les justifier.

#### **A) La réalisation de synergies**

L'augmentation de taille par le biais de fusions-acquisition permet la réalisation de synergies qui proviennent d'une réduction des coûts ou d'une augmentation des revenus.

Une banque est efficiente en terme de coûts si, pour un volume de production donné, elle minimise ses coûts.

Elle y parvient grâce à des économies d'échelle réalisées par la rationalisation et la réorganisation des structures (suppression des doublons en matière de réseau d'agences, d'implantations internationales ou de back offices, mise en commun de services généraux) et à des économies de gamme avec l'utilisation de moyens existants (systèmes de notations internes, méthodes de data mining) pour d'autres produits ou services.

Elle est efficiente en terme de revenus si, pour une combinaison productive donnée, elle maximise son profit.

L'harmonisation de la gamme de produits, les ventes croisées dans une optique de one-stop shopping sont source d'accroissement des revenus.

---

<sup>37</sup> Cartier.M,Delacour.H,Joffre.O, « *Maxi fiches de stratégie*»,DUNOD,Paris,2010,p.66

Ces efficiences sont toujours mises en avant lors des opérations de consolidation, sachant que les efficiences couts qui dépendent d'avantage de facteurs internes à la banque que de facteurs externes comme la modification du comportement de la clientèle, sont plus aisées à réaliser que les efficiences revenus.

Deux mouvements stratégiques sont à même de dégager ces synergies.

Le premier consiste à rechercher la prise de contrôle d'un établissement de crédit exerçant les mêmes activités pour optimiser les économies d'échelle, comme dans le cas de l'opération crédit mutuel\_ CIC.

L'autre, réalisé avec un établissement à activité différente et donc d'avantage axé sur la recherche d'économies de gamme, permet de pénétrer un nouveau métier et d'accroître les revenus, comme l'acquisition, en 1996, d'Indosuez qui a permis au groupe Crédit agricole de se développer dans le métier de banque de financement et d'investissement.

### **B) La réalisation d'objectifs stratégiques**

Grace à la prise de contrôle d'une autre firme, la banque peut réaliser ses objectifs stratégique de taille qui, on l'a vu, assurent un avantage concurrentiel déterminant.

Parvenir à la taille critique pour dominer un marché constitue une motivation stratégique fréquente.

L'objectif de diversification peut également être atteint par la croissance externe qui permet l'entrée dans l'acquisition du CCF par HSBC ou, en 2009, de l'acquisition de Fortis Banque par BNP Paribas qui lui permet d'intégrer deux nouveaux marchés domestiques (la Belgique et le Luxembourg).

### **C) Les motivations managériales :**

En sus de ces motivations relèvent de logique économique ou stratégique, on peut rencontrer le désir des dirigeants d'être à la tête d'un groupe de grande taille, soit par mimétisme

(ne pas rester à l'écart d'un mouvement général), soit pour des raisons plus personnelles de recherche de prestige ou de rémunérations élevées.<sup>38</sup>

### 2-2-2-3-Avantage et limites de la croissance externe

En contrepoint de l'inconvénient majeur de la croissance interne, la lenteur, la rapidité d'exécution constitue le principal avantage de la croissance externe : un nouveau métier, une nouvelle zone géographique sont intégrés sans délai.

L'opération, en général médiatisée, renforce l'image de dynamisme et de puissance financière de l'initiateur.

Enfin, le mode de financement de la croissance externe, avec le paiement en titres, est moins onéreux que celui de la croissance interne.<sup>39</sup>

Si l'opération a été bien conçue et si elle est menée à bien dans de bonnes conditions, elle engendrera des économies d'échelle et les performances du nouvel ensemble seront confortées, au bénéfice des actionnaires.

La rapidité peut néanmoins être source de frictions lorsqu'il faut rapprocher ou fusionner des équipes à culture ou à modes de gestion éloignés, des systèmes informatiques ou de contrôle différents, tout particulièrement en cas d'opérations inamicales.

Aussi, on constate parfois (Deutsche Bank et Dresdner Bank en Allemagne, Lloyds et Abbey National en Grande Bretagne) l'interruption de l'opération.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Ducreaux.J,Kachaner.N,Abate.R, « *Le grand livre de la stratégie* » édition d'Organisation,2009, p.114

<sup>39</sup> Josas.J,Stratégor, « *Politique générale de l'entreprise stratégique* »,Dunod,4<sup>ème</sup> edition,2004,p ;219

<sup>40</sup> Ducreaux.J,Kachaner.N,Abate.R, « *Le grand livre de la stratégie* » édition d'Organisation,2009,p.119

### **2-2-3. La croissance contractuelle (alliances stratégiques)**

Définition et spécificités de la croissance contractuelle :

#### **2-2-3-1. Définitions**

Selon M. CARTIER : « Une alliance stratégique est créée quand deux ou plusieurs organisations indépendantes coopèrent dans le cadre d'un projet de recherche, développement, production ou vente de produits ou services ». <sup>41</sup>

#### **2-2-3-2. Les spécificités des alliances stratégiques**

On désigne sous le nom d'alliances stratégiques les coopérations développées entre acteurs du secteur bancaire et financier et qui peuvent prendre la forme de participations croisées ou non, de création de filiales communes ou plus simplement d'accords de coopération pour développer des activités.

Ainsi, deux ou plusieurs banques s'associent pour mener à bien un projet spécifique en coordonnant les compétences et moyens qui y sont affectés.

A la différence de la croissance externe, chaque firme conserve son autonomie et la maîtrise dans la formulation de sa stratégie, de ce fait l'alliance ne consomme pas autant de ressources financières que la fusion ou l'acquisition.

Et en raison de la souplesse qu'elle confère au mouvement stratégique, elle peut évoluer d'une forme à l'autre comme l'exemple du partenariat développé à partir de 2004 entre la banque Lazard et les Caisses d'épargne pour certaines activités relevant de la banque d'investissement et qui, en 2005, a abouti à une prise de participation des Caisses d'épargne dans le capital de la banque Lazard. <sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Cartier.M,Delacour.H,Joffre.O, «*Maxi fiches de stratégie*»,DUNOD,Paris,2010,p.70

<sup>42</sup> Ducreaux.J,Kachaner.N,Abate.R, «*Le grand livre de la stratégie* » édition d'Organisation,2009, p.120

Les alliances stratégiques peuvent également précéder un rapprochement comme dans le cas des Caisses d'épargne et des Banques populaires qui ont constitué une filiale commune, Natixis, avant de former le groupe BPCE en 2009.

On distingue habituellement les alliances entre non- concurrents et entre concurrents. En raison de la spécificité des produits bancaires, les alliances entre non concurrents ne sont pas fréquentes, sauf entre la banque et l'assurance ou la grande distribution.

Les alliances entre concurrents correspondent à un phénomène croissant qualifié de coopération. Ces partenariats peuvent prendre la forme d'alliances dyadiques, entre deux partenaires, ou d'alliances multiples.

La création de filiales communes aux établissements bancaires est un phénomène aujourd'hui essentiel dans certaines activités qui n'impliquent pas de contact avec la clientèle.

Le domaine privilégié de telles alliances est la conservation des titres avec, par exemple, Caceis, qui est une filiale du groupe Crédit agricole (Crédit agricole S.A.) et du groupe Caisses d'épargne-Banques populaires (Natixis). Ces partenariats se développent également dans des métiers comme le crédit à la consommation.

On peut ainsi citer Crédit Logement, une filiale commune à la plupart des banques exerçant dans le métier de banque de détail pour garantir les crédits immobiliers consentis aux particuliers.

Des alliances se nouent aussi dans la gestion d'actifs, particulièrement depuis la crise financière. Un modèle tend aujourd'hui à s'imposer : celui de co-entreprises, constituant des usines de production communes à plusieurs groupes bancaires concurrents, les produits étant distribués par leurs réseaux respectifs. Natixis Financement, par exemple, constitue une filiale du groupe BNP Paribas et du groupe BPCE spécialisée dans les crédits à la consommation. Dans la gestion d'actifs, en 2009, le groupe Crédit agricole et la Société générale ont décidé de constituer une filiale commune en rapprochant leurs structures.

Deux raisons essentielles sont à l'origine des partenariats. Ces opérations permettent, tout d'abord, de développer certaines activités en bénéficiant du savoir-faire de ses partenaires ou en

élargissant sa gamme de produits ou sa couverture géographique. C'est, par exemple, une des motivations de la banque postale qui a conclu, à partir de 2008, différentes alliances dans les domaines de la monétique (avec la société générale) ou de la gestion privée (avec Oddo et Cie).

Ces opérations permettent, ensuite et surtout, de réduire les coûts dans des métiers nécessitant une taille critique compte tenu, notamment, de besoins d'investissements massifs et de leur moindre rentabilité.

En revanche, on peut souligner l'échec des accords de coopération conclus ces dernières années dans le secteur bancaire pour pénétrer un marché étranger, donc à dimension commerciale. L'alliance de BNP Paribas avec Dresdner Bank pour développer des activités bancaires dans les pays de l'Europe de l'Est qui a pris fin en 2001 fournit une bonne illustration des difficultés à nouer des accords de ce genre.

En définitive, du diagnostic aux mouvements stratégiques, il y a un enchaînement de tâches et la force du stratège est de leur donner une cohérence d'ensemble avec la gestion des actifs et passifs ainsi que le marketing, sans oublier d'y adjoindre un système de gestion et de contrôle efficace : tels sont les ingrédients de la réussite.<sup>43</sup>

#### **2-3-4. Les avantages des alliances stratégiques**

Les alliances stratégiques représentent plusieurs avantages. Il s'agit de :

Les alliances sont une formule réversible et elles ne sont pas des mariages irrévocables, l'objet de ces alliances se limite à ce que les organisations souhaitent partager (production, recherche et développement et distribution).

Les alliances permettent le non renouvellement des contrats au cas où les deux parties ne voulaient pas et elles permettent de prolonger des cohabitations.

Ces alliances permettent à des concurrents en positions faibles de former des coalitions permettant de rétablir l'équilibre des rapports de force au niveau du secteur.

---

<sup>43</sup> Coussergues.S,Bourdeaux.G, «*Gestion de la banque*» ,Du diagnostic a la stratégie,DUNOD 6eme Edition 2010 ,p.288

La proposition de nouveaux produits par une jonction des technologies, compétences et ressources des deux organisations. Comme ça, il y'aura un savoir et une main d'ouvre qui va être en mesure de surpasser les autres concurrents. Le partage de coûts et de risques : les projets de recherche, développements et d'innovations qui valent très chers, avec l'alliance, les deux organisations vont bénéficier du partage du risque et des coûts, ce qui ne va pas mettre la situation des deux organisations en péril.

### **2-3-5. Les inconvénients des alliances stratégiques**

Parmi ses inconvénients :

#### **2-3-5-1. Opportunisme**

L'un des partenaires va essayer de dévier et se monter en situation de difficultés sur le plan technique (sélection adverse) ou moral (moral hasard). L'opportunisme dans ce cas consiste à l'essai par l'un des côtés de satisfaire ses propres intérêts au détriment de l'autre partie.

La sélection adverse correspond à la non-capacité à fournir et donner des ressources et compétences déjà promises dans le contrat. La non-capacité est due à l'opportunisme des partenaires.

Le hasard moral consiste à adopter par l'un des partenaires des attitudes propres pour satisfaire ses propres intérêts au détriment de l'autre partenaire.

#### **2-3-5-2. Le manque d'adéquation et de compatibilité entre les organisations en présence**

Les modes de fonctionnement ne sont pas pareils, ce qui va enliser les deux cotés. Les différences culturelles étaient la cause primordiale.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Cartier.M,Delacour.H,Joffre.O, « *Maxi fiches de stratégie*»,DUNOD,Paris,2010

**Conclusion**

Pour clore ce chapitre, nous pouvons dire que la stratégie bancaire apporte des solutions dans le but d'éviter que des décisions opérationnelles soient prises hâtivement sans réflexion préalable suffisante concernant leur bien-fondé et les conséquences qu'elles risquent d'avoir à court, moyen et long terme au niveau des marchés.

**CHAPITRE II**

**LE DIAGNOSTIC**

**STRATEGIQUE DES**

**BANQUES PUBLIQUES EN**

**ALGERIE**

# Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

## Introduction

La décision stratégique dans la banque publique algérienne est le produit d'une multitude d'organisations ayant chacune une perception partielle de l'environnement.

Le secteur bancaire algérien reste dominé par les grandes banques publiques qui financent en grande partie l'économie Algérienne créées par l'Etat Algérien en vue de financer des secteurs d'activité considérés comme stratégiques.

Le diagnostic stratégique est une étape qui consiste à faire une étude de marché. Pour le réaliser, il faut suivre deux étapes distinctes à savoir :

Le diagnostic interne, qui fait l'état des lieux des forces (ressources et compétences, avantage concurrentiel) ainsi que celui des faiblesses internes.

Le diagnostic externe, consiste à faire un recensement exhaustif des facteurs qui ont un impact sur le comportement du marché et des activités bancaires.

Dans ce chapitre, nous allons tenter d'exposer le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie. La première section, sera consacré pour l'étude du diagnostic stratégique externe des banques publiques en Algérie . Dans la deuxième section il sera objet de présenter le diagnostic stratégique interne des banques publiques en Algérie.

## Section 1 : Le diagnostic externe des banques publiques en Algérie

L'objectif de l'Algérie était de construire une base économique et industrielle forte dont son fondement est l'industrie lourde et la technologie. Ceci dit, que l'Etat algérien n'avait pas accordé autant d'importance et de considération au secteur agricole.

Toutefois, et en dépit des moyens financiers et technologiques consacrés au développement de l'industrie lourde, le secteur industriel n'était pas à l'abri des problèmes dus :

- Au manque de la main d'œuvre qualifiée dotée des capacités technologiques élevées ;

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

- Au surplus d'effectif auquel ne correspond pas un surplus de production ;
- A la faible, voire absence de maîtrise de développement technologique et de son évolution ;
- Au manque de moyens financiers ;
- A la forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur ;
- A l'insuffisance des ressources de financement consécutives à la baisse du prix de pétrole.<sup>45</sup>

Suite à la politique d'investissement lourd, suivie par l'Algérie au lendemain de l'indépendance jusqu'à la fin des années 80, l'Algérie se confronte à une réalité dure et complexe. Les objectifs tracés n'étaient pas atteints car nos entreprises ont subi et suivi des politiques de gestion non conformes ou inadéquates aux moyens détenus, ceci s'explique par un mal et une mauvaise gestion. Le manque de ressources internes et l'absence de financement interne ont conduit à une forte dépendance de l'extérieur et par conséquent, à une accumulation de dettes auxquelles l'Algérie ne peut pas faire face à cause, notamment, de la chute brutale des cours du pétrole en 1986.

De plus, la croissance démographique, l'importance des emprunts accordés par les banques extérieures et l'inexploitation totale de ces fonds ainsi que l'abondant total du secteur agricole accentuent de plus en plus la crise, tant dis que, l'économie mondiale est en perpétuelle croissance et concurrence.

Suite aux problèmes liés à la mauvaise gestion des banques publiques et la chute brutale des prix du pétrole dont une réduction des ressources provenant de l'exportation des hydrocarbures de 12,8 milliards de dollars en 1985 à 7,8 milliards de dollars en 1986, l'Etat algérien avait procédé à la limitation de ses interventions au niveau des banques publiques. Celles-ci sont devenues autonomes, dotées d'une personnalité morale leur permettant de mener des actions et stratégies indépendamment de l'intervention étatique et d'une indépendance financière. Elles sont sous la forme d'une société de participation ou bien des sociétés à responsabilité limitée dotées d'un capital social. Delà, la banque publique deviendra entièrement responsable de ses

---

<sup>45</sup> Naas.A, «Le secteur bancaire algérien».2002,p.107

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

activités et de sa contribution au développement économique sans compter sur le trésor public car ses ressources de financement peuvent provenir, soit de ses propres moyens (rentabilité réalisée) ou via les banques.

Le passage à l'autonomie nécessite au préalable l'assainissement financier des banques publiques algériennes dont l'objectif est de rétablir les déséquilibres financiers dégagés par celles-ci ; le renforcement du capital social et le rééchelonnement de la dette sur une période qui s'étale de 15 à 20ans.

De ce fait, les sources de financement mobilisées sont constituées principalement de l'apport de l'Etat, environ 7036,5 MDA et la transformation des dettes en obligations du trésor pour 2,186MDA en 1992, mais ces ressources restent toujours insuffisantes vu le nombre d'entreprises nécessitant l'assainissement financier.<sup>46</sup>

### **1-1-L'impact de système protectionniste sur l'économie algérienne**

Le système protectionniste est fondé sur l'intervention étatique dans tous les domaines. Ainsi, le développement économique est conditionné par la politique imposée par l'Etat du point de vue de financement et de gestion.

Ses caractéristiques peuvent être résumées comme suit :

- Un rôle prépondérant joué par l'Etat pour le développement de son économie ;
- un marché local restreint, car il est destiné au marché local algérien que les produits fabriqués par ses banques et l'accès à ce marché était très coûteux vue l'importance des droits de douane qui décourageaient tout recours à l'importation, de même, l'exportation était très limitée ;
- Absence de concurrence car le seul et l'unique offreur sur le marché était l'Etat qui détenait le monopole de production et de fixation des prix. Quant aux investisseurs, ils n'étaient pas encouragés pour de nouvelles créations servant l'économie algérienne.

Les caractéristiques du système protectionniste ont entraîné des incidences néfastes sur la banque algérienne d'une façon particulière et sur l'économie d'une façon générale.

---

<sup>46</sup> Benmalek.R, « *La réforme du secteur bancaire en Algérie* », Mémoire de maitrise en sciences économiques,1998

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

### **1-1-1-Au niveau de l'économie**

L'impact de système protectionniste sur l'économie algérienne au niveau de l'économie:

#### **1-1-1-1-Accumulation de la dette extérieure**

L'insuffisance du budget de l'Etat a fait que celui-ci n'a pas pu couvrir tous les besoins et le recours à des ressources externes de financement est devenu incontournable. Ainsi que la chute du prix pétrole en 1986 a fait que l'Algérie a sollicité des crédits auprès des banques mondiales pour assurer et continuer le financement de ses banques. Ceci a accumulé sa dette extérieure et a entraîné des effets sur :

##### **A) L'investissement**

Suite à l'accumulation de la dette, la capacité de financement s'est réduite et le ration investissement /PIB a tendu vers la baisse et donc cette politique d'endettement avait réduit la production nationale et le taux d'investissement.<sup>47</sup>

##### **B) Le développement social**

Les effets de la crise de la dette ont profondément affecté la société algérienne. La crise de la dette a eu effet sur le revenu réel par tête qui tendait de plus en plus vers la baisse, sur le niveau de la consommation alimentaire, et sur le niveau du chômage, qui a eu tendance à augmenter et il a été suivi, automatiquement, par l'augmentation de l'inflation ou les prix atteignent un seuil élevé et qui n'étaient pas à la portée de la plus part de la population. Toutes ces tendances ont finalement abouti à une baisse du niveau de vie de la population algérienne.<sup>48</sup>

#### **1-1-1-2-La forte dépendance de l'extérieur**

La croissance démographique, caractérisant la société algérienne, a fait augmenter la consommation alimentaire plus vite que la production alimentaire. Le marché algérien était confronté alors à une situation de déséquilibre entre l'offre, la production réalisée et la demande qui révèle les besoins de la société. Cette insuffisance de la production nationale avait obligé

---

<sup>48</sup> Mebtoul.A,op.cité,p.34

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

l'Algérie à s'engager dans des dépenses considérables d'importation de produits alimentaires et qui l'avait plongé ainsi, dans une dépendance alimentaire vis-à-vis de l'extérieur.<sup>49</sup>

### **1-1-2-Au niveau de la banque**

L'impact de système protectionniste sur l'économie algérienne au niveau de la banque

#### **1-1-2-1- Sur la gestion de la banque**

Dans l'économie administrée, le principal responsable de banque est l'Etat. Il occupe deux rôles à la fois : de propriété et de gérance. L'objectif de la banque, dirigée par l'Etat, était de produire sans tenir compte de l'évolution de son marché, vue la centralisation des décisions et l'absence de contact entre le sommet et les subordonnées. Ces derniers n'ont aucune information concernant la gestion de la banque. Un tel climat démotive les subordonnées et accentue, par conséquent, le taux de l'absentéisme et rend la rentabilité tendre vers la baisse de plus en plus.

Le fonctionnement de la banque administrée était basé sur les fonds de l'Etat, notamment, accordé sous forme de subvention (d'exploitation et d'investissement). A partir de 1986, lorsque le prix du baril avait chuté, et comme les rentrées de l'Etat étaient basées sur les hydrocarbures, la banque algérienne souffrait de manque de moyens financiers afin de continuer son fonctionnement. Ceci a rendu le recours à l'emprunt comme le seul moyen pouvant servir, désormais la banque algérienne.

Depuis la crise de 1986, l'Algérie a constaté que son économie fondée, depuis l'indépendance, sur la rente pétrolière et gazière n'amènera qu'au dysfonctionnement, et la principale conséquence était la cessation de paiement en 1994.

Face à cette situation, l'Algérie était dans l'obligation de mener un ensemble de réformes économiques lui permettant, désormais, de bénéficier d'un rééchelonnement de sa dette.<sup>50</sup>

### **1-2-La transition vers la libéralisation**

---

<sup>49</sup> Nehal.N, « Réforme de l'entreprise publique dans le nouvel environnement, » Cahiers de créad, 1997 p.75

<sup>50</sup> Abbas.A, « L'ouverture commerciale de l'algérie », 2012 p.51

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

Les raisons et les conditions du marché :

### 1-2-1-Les raisons majeures des réformes

Le système de planification, suivi au lendemain de l'indépendance, avait conduit la banque algérienne à la défaillance qui nécessite l'adoption d'un ensemble de réformes.

Cette défaillance est causée, principalement, par une défaillance au niveau macro-économique dont les indicateurs annonciateurs de crise à ce niveau étaient d'une part, le déficit de la balance des paiements (déséquilibre entre les importations et les exportations) du à l'accroissement de la demande interne par rapport à l'offre qui demeurait insuffisante. De ce fait, elle était comblée par le recours aux importations. D'autre part, l'inflation, en procédant à l'augmentation des prix afin d'égaliser l'offre au même niveau que la demande. Dans ce cas, la notation de prix perd son sens car l'inflation se manifeste dès qu'une somme d'argent mise en circulation et à laquelle ne correspond pas une production de biens et services.

Au niveau micro-économique, la défaillance peut être liée à :

- La décroissance de rentabilité voire absente ;
- L'inexploitation des outils productifs ;
- La rigidité des facteurs de production ;
- Au manque d'informations et des dispositifs contribuant à la formation de personnels et favorisant la dimension sociale telle que les techniques de promotions ;
- Et à la forte dépendance de l'Etat en matière de financement et de fixation des salaires et des prix.

Ces défaillances avaient conduit la banque algérienne à revoir sa politique de gestion, en menant des restructurations dans le but de se réformer afin, notamment, de s'adapter aux nouvelles exigences du marché.<sup>51</sup>

### 1-2-2- Les nouvelles conditions du marché

---

<sup>51</sup> HADJ.A.R, « *Les cahiers de la réforme* » 2dition ENAG,1990,p.13

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

Le redressement des banques algériennes est l'un des principaux objectifs recherchés par la nouvelle politique économique introduite par le gouvernement algérien au cours de ces dernières années.

Ce redressement s'opère dans un environnement complexe caractérisé principalement par l'instabilité politique et l'incertitude, ou les acteurs économiques à savoir : les banques, dirigeants, salariés, ménages, ...e, sont contraints à une meilleure adaptation par une adoption rapide et urgent des politiques de privatisation de restructuration.

L'ajustement des banques algériennes s'impose de plus, et leurs mutations vers un nouveau système économique, voire aux nouvelles politiques économiques est le résultat de la rupture avec l'économie socialiste suivit au lendemain de l'indépendance.

### **1-2-2-1- La reformulation du rôle de l'Etat**

La transformation d'une économie administrée, planifiée à une économie libérale entraîne, principalement et obligatoirement, une transformation radicale du rôle de l'Etat dont il se limite à des fonctions pérennes et se présente en tant que régulateur tout en gardant sa puissance publique.

Face aux défaillances et aux dysfonctionnements de l'économie algérienne, et dans le cadre des reformes économiques, l'Etat doit, au préalable, redéfinir son rôle. En effet, il doit désormais assurer la stabilité de son économie, en agissant sur les variables macro-économiques à savoir sur la relance économique d'une façon générale, et à la réduction de l'inflation et ses effets d'une façon particulière. En outre, il doit contribuer à l'instauration d'un cadre institutionnel et réglementaire conforme aux objectifs de la transition et de l'économie de marché. Le cadre institutionnel doit être appliqué et respecté par l'Etat au même titre que les autres.

D'autant plus, l'Etat peut jouer le rôle d'un actionnaire qui est en mesure d'intervenir sur la gestion et la stratégie de banque.

De ce fait, il est assigné à l'Etat les rôles suivants :

- La correction des imperfections du marché, en revoyant radicalement la situation du secteur public ;

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

- Encourager le secteur privé ou l'initiative privée à prendre en charge des investissements importants, notamment en matière d'apport technologique ou de la technologie de pointe ;
- Le désengagement de la politique des prix et des subventions ;
- Lutter contre le monopole.

Ces nouveaux rôles assignés à l'Etat indiquent son adaptation au nouveau contexte économique et politique.<sup>52</sup>

### **1-2-2-2- La libéralisation du marché**

L'une des principales caractéristiques caractérisant l'économie de marché est l'ouverture du marché algérien sur l'internationalisation.

L'Algérie, dans le cadre des réformes, a procédé à la modification du code des investissements et de la douane consistant à encourager les entrepreneurs étrangers, dans le cadre de leur délocalisation, vue les atouts présentés par le marché algérien à savoir : la position géographique ; la qualité de la main d'œuvre et des cadres, ses capacités notamment énergétiques ; les conditions climatiques...

Cette ouverture, de fait de son impact positif en matière de réduction du chômage et par conséquent, de la relance économique, est jugée prépondérante pour tout développement économique, notamment, dans un pays comme l'Algérie ou la libéralisation de son marché fait partie du processus de mutation vers l'économie de marché.

### **1-2-2-3- L'intensité concurrentielle**

Suite aux politiques de régulation de l'économie algérienne touchant à la politique douanière, le marché algérien est supplanté de plus en plus de produits importés provenant de l'extérieur face à une faible exportation des produits algérien hors hydrocarbures. Ceci intensifie la concurrence et met nos banques dans l'obligation de se restructurer afin d'améliorer leurs

---

<sup>52</sup> Rekiba.S, « *La libéralisation financière, Réforme bancaires et financement de l'économie* », p.5

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

capacités compétitives, en adoptant des normes de qualités et en modernisant le processus de production.

Désormais, la banque n'est pas seule sur le marché car sa production subira une concurrence qui peut provenir des banques fabriquant le même type de produit (concurrence restreinte). Des nouveaux entrants et des produits de substitution (concurrence élargie). Dans les deux cas, la banque doit affronter les nouvelles données de marché par des politiques de riposte servant à son maintien sur un marché, désormais, à forte concurrence.<sup>53</sup>

### 1-3-Les conditions d'adaptation

L'économie algérienne doit s'adapter désormais au nouveau contexte économique afin de maintenir son existence sur un marché caractérisé par de nouvelles conditions. Pour y adapter, la banque ou bien l'Etat algérien doit entretenir des actions à tous les niveaux : économique, social, politique et culturel.<sup>54</sup>

#### 1-3-1- Au niveau politique

L'objectif principal est de rétablir la situation politique, en instaurant la paix civile. Cet objectif est jugé crucial pour un retour à la confiance qui est à la base de tout développement économique, en favorisant l'investissement et la libre circulation des biens et des personnes, en garantissant la sécurité.

De plus, pour améliorer et rétablir le niveau politique, il est important de procéder à la réduction de la bureaucratie car selon les observateurs, la faiblesse de l'investissement national ou international est due à 60% aux obstacles bureaucratiques. L'objectif est d'enlever tout obstacle lié à la bureaucratie paralysante.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> IBID.p6

<sup>54</sup> Nehal.N, « Réforme de l'entreprise publique dans le nouvel environnement », cahier du créad , le trimestre 1997,p75

<sup>55</sup> Mebtoul.A,op.cité,p.47

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

### 1-3-2- Au niveau économique

L'adaptation au niveau économique est basée sur la restructuration industrielle permettant de réformer la banque algérienne.

Toute banque, désormais, doit contribuer à la croissance économique, voire au développement économique en procédant à l'augmentation et l'accroissement de la production permettant, par conséquent, de relancer les exportations hors hydrocarbures. La croissance économique permettra donc d'éviter de dépendre des aléas des hydrocarbures.

D'autant plus, le recours à la privatisation des banques publiques est conçu comme un moyen fondamental de la relance économique, par l'encouragement de la sphère privée, et cela nécessite la révision des textes juridiques pour une meilleure adaptation à l'économie de marché. Les banques publiques algériennes doivent tenir compte de leur environnement concurrentiel pour qu'elles puissent persister sur le marché.

Ajouter à cela le domaine agricole qui doit être développé car une importance particulière doit être accordée à ce domaine vue sa capacité à la contribution au développement, en générant un surplus permettant d'une part, une autosatisfaction des besoins et de l'autre, la participation ou la prise des parts de marché au sein de l'économie mondiale.

Pour atteindre les objectifs liés à l'adaptation au niveau économique (privatisation, restructuration, développement de l'agriculture), une refonte du système financier est incontournable. Le nouveau système financier sert à encourager et favoriser l'ouverture du capital des entreprises en prises de participation via la création du marché financier dont les demandeurs et les offreurs de fonds se rencontrent et se négocient.<sup>56</sup>

### 1-3-3- Au niveau social

L'adaptation de la société aux nouvelles conditions économiques est la priorité des priorités car, l'Etat algérien doit mettre en place des techniques ou des mesures favorisant la dimension sociale. Il peut s'agir, principalement, des aides à la création de micro-entreprises ; à la

---

<sup>56</sup> Nehal.N, « Réforme de l'entreprise publique dans le nouvel environnement », cahier du créad, le trimestre 1997, p75

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

formation- reconversion ; création de la caisse allocation chômage, la couverture des besoins sociaux (éducation, santé) ; création de l'emploi,...

L'objectif étant la réduction des chocs sociaux liés à la phase ou aux procédures de transition vers l'économie de marché (licenciement, augmentation du taux de chômage, l'inflation, la baisse du pouvoir d'achat...).

De plus, une attention particulière doit être accordée au travail car une meilleure adaptation aux mutations mondiales ne peut reposer ou s'effectuer que par le travail, notamment, qualifié conduisant à l'équilibre socio-économique (efficacité économique, justice sociale) voire à la relance économique.<sup>57</sup>

### **1-3-4- Au niveau culturel**

Une attention particulière doit être accordée au système éducatif car il est conçu aujourd'hui comme l'élite du pays. Ainsi, la base de tout développement étant l'homme pensant et créateur .la refonte du système éducatif doit toucher tous les niveaux : du primaire au supérieur, sans négliger la formation professionnelle. Cette refonte devient de plus en plus nécessaire et urgente afin de s'adapter au nouveau contexte économique caractérisé notamment par la rapidité de l'innovation et de la dominance de l'information. Elle doit se focaliser sur l'instauration d'un programme adéquat et correspondant à la nouvelle conjoncture économique algérienne d'une part, et de l'autre à l'élévation urgente du niveau vu sa baisse alarmante.

D'autant plus, l'Algérie doit mettre fin à l'exode des cerveaux qui constituent la base de son développement, en répondant à leurs exigences afin de s'installer définitivement dans leur pays natal, l'Algérie.

En outre, il est temps pour le citoyen algérien d'accepter et d'avoir cette culture de changement, voire de mondialisation, en mettant en place des dispositifs servant à une meilleure information et la compréhension de la mondialisation dans tous ses aspects à savoir : sa

---

<sup>57</sup> Mebtoul.A,op.cité,p.51

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

définition, son impact et les conditions de son insertion au sein de nos banques. Ceci peut être fait à travers des séminaires, conférences, colloques, questionnaires...

Par ailleurs, la banque algérienne se heurte à des problèmes d'adaptation à tous les niveaux, notamment, organisationnel et de production. En effet, au niveau organisationnel, la mutation à l'économie de marché était lente car adopter à nouveau et désormais un nouveau système économique, caractérisé par la libéralisation de son économie, fait que les agents économiques (acteurs économiques) changent leur comportement et adoptent des méthodes modernes de gestion à savoir la définition, au préalable, des objectifs, moyens à utiliser, la sous-traitance, contrôle de gestion... Et malheureusement, ceci n'a pas été appliqué au début facilement vu le personnel ancien peu perméable aux exigences d'une économie moderne.

Au niveau de la production, on assiste, notamment, au manque de moyens de production modernes et adéquats à une production de qualité répondant aux exigences du marché, et à la baisse de la demande entraînée, principalement, par la libéralisation du commerce extérieur. De ce fait, l'Etat doit renforcer les procédures et les techniques d'adaptation à l'économie mondiale permettant à la banque algérienne de faire face à la compétitivité internationale et par conséquent, se présenter et s'adhérer au marché mondial. Quelle sont ces mesures à adopter à nos banques pour une meilleure adaptation à l'économie mondiale?<sup>58</sup>

### **1-4-L'accélération du programme de mise à niveau**

En dépit des réformes et des restructurations suivies à la fin des années 80, la banque algérienne n'a pas réussi à s'adapter à la nouvelle ère de l'économie libérale. Sa capacité compétitive reste insuffisante, voire faible pour affronter les marchés étrangers.

La libéralisation de l'économie algérienne est concrétisée, principalement, par la future adhésion de celle-ci à l'organisation mondiale de commerce « O. M.C » et l'accord d'association à la zone de libre échange et l'union européenne. Ceci implique que la banque algérienne doit relever le défi en se plaçant sur le marché de la concurrence.

---

<sup>58</sup> IBID,P48

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

Par ailleurs, la compétitivité de banque algérienne ne peut être possible que par sa mise à niveau, car selon les organisations internationales, le tissu industriel algérien est jugé fragile et peu compétitif pour subir une concurrence de la part des banques étrangères, d'où la nécessité de la modernisation des techniques de production.

A travers ce point, on essayera d'éclaircir les principaux points liés à la mise en place d'un tel programme.<sup>59</sup>

### **1-4-1-Principe du programme de mise à niveau**

Le programme de mise à niveau est un programme mis en place afin de développer la compétitivité industrielle et par conséquent, préparer la banque algérienne à la concurrence internationale.

C'est un programme qui peut être mis, instauré à deux niveaux :

#### **1-4-1-1-Au niveau de l'environnement**

L'objectif est de rechercher des sources de compétitivité au niveau macro-économique et d'adapter l'environnement économique algérien à cette compétitivité.

Ce programme, au niveau de l'environnement, sert à éliminer tout obstacle lié :

- A l'absence d'un système financier et bancaire performant ;
- A l'insuffisance en moyens de communication et d'informations, jugés crucial pour tout développement ;
- A l'insuffisance en recherche et développement ;
- A la persistance des obstacles bureaucratique.

En levant ces obstacles, l'Etat contribue à l'aménagement d'un économique favorable à l'investissement, voire à la production compétitive.

---

<sup>59</sup> La tribune de l'économie , «*L'entreprise algérienne s'essaye à la mise à niveau*», lundi 27 septembre 1999

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

### 1-4-1-2-Au niveau de la banque

L'objectif au niveau de la banque est de préparer celle-ci à la compétitivité en procédant à des améliorations à tous les niveaux à savoir :

- L'amélioration des investissements immatériels par l'acquisition de nouvelles technologies.
- L'amélioration des investissements matériels tels que la modernisation de l'outil de production, vue l'obsolescence des équipements. Cette modernisation lui permettra d'assurer la qualité des produits fabriqués et donc d'améliorer sa capacité compétitive.
- La restructuration financière ayant pour objectif l'allègement de l'endettement et l'équilibrage de sa structure financière en intégrant de nouvelles sources de financement (fonds propres, aides financières).<sup>60</sup>

Pour qu'une banque bénéficie des aides financières, dans le cadre de sa mise à niveau, elle doit s'assurer qu'elle détient des ressources et capacités pour, établir au préalable, le diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau.

Le diagnostic stratégique global comportera les diagnostics de toutes les fonctions : production, marketing, technologique, de système d'information, ressources humaines et de la fonction financière dont l'objectif de notre thème. Son importance réside dans la détermination de l'entreprise qui bénéficiera de ce programme, en cherchant la viabilité financière (actif net positif ; fonds de roulement positif...).<sup>61</sup>

### Section 2:Le diagnostic interne des banques publiques en Algérie

L'approche classique de réalisation du diagnostic interne consiste à étudier successivement chacune des fonctions de la banque afin de connaître ses forces et faiblesses. Les fonctions de la banque correspondent en général aux fonctions commerciales, à la fonction comptable et financière et à la fonction informatique. Il s'agit aussi de tenir compte des activités transversales de la banque qui ont un impact sur sa performance globale. Ces dernières sont des

---

<sup>60</sup> La tribune de l'économie , «L'entreprise algérienne s'essaye à la mise à niveau», lundi 27 septembre 1999

<sup>61</sup> IBID

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

processus qui influencent la circulation de l'information, la mobilisation du personnel, le contrôle de gestion et l'organisation de la banque.

### **2-1-les fonctions des banques publiques Algériennes**

Parmi ses fonctions on trouve la fonction commerciale, comptable, financière et informatique

#### **2-1-1- La fonction commerciale**

La fonction commerciale est indispensable pour la gestion de l'activité bancaire, elle concrétise les actions commerciales du marketing (stratégique ou opérationnel). Ainsi elle est chargée de:

- Fixer en accord avec la direction des agences les objectifs commerciaux à atteindre par les agences.
- Suivre périodiquement la réalisation de ces objectifs.
- Assister les agences dans tous leurs besoins commerciaux et mettre à leurs disposition tous les moyens nécessaires.
- Mettre en place un personnel chargé des actions commerciales qui doit être constamment formé et encadré.

Une meilleure maîtrise de cette fonction est nécessaire afin de fidéliser et de conquérir de nouveaux clients.<sup>62</sup>

#### **2-1-2-La fonction financière et comptable**

La comptabilité de la banque se traduit par l'ensemble des états comptables (bilan, compte de résultats...etc.), constituant le champ d'investigation de la fonction financière qui est chargée de s'assurer de la pérennité de l'établissement et de veiller en permanence à sa solvabilité. Elle a pour mission principale :

- Participer à l'élaboration de la stratégie financière de la banque en prenant en considération les évolutions des marchés financiers (gestion portefeuille des titres de la banque) ;
- Garantir un certain équilibre du bilan de la banque (gestion actif/passif) ;

---

<sup>62</sup> Desmicht.F, «Pratique de l'activité bancaire»,Dunod 2ème édition,2007,p.4

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

- Assurer la disponibilité des fonds nécessaires au fonctionnement et au développement de l'établissement bancaire ;
- Anticiper au mieux les déséquilibres pouvant affecter les comptes de la banque, ainsi que les opportunités à saisir.

La fonction financière et comptable tourne principalement autour de la comptabilité bancaire et générale, le contrôle de gestion, l'analyse financière, et l'audit interne.

### **2-1-3-La réglementation d'usage applicable à la banque**

La réglementation bancaire qu'elle soit internationale sous forme de directives ou bien nationale par l'établissement des lois et règlements, elle a pour principaux objectifs :

- Assurer la sécurité des déposants. -
- Minimiser les risques inhérents à l'activité bancaire (risque crédit, risque de taux, risque de change, risque opérationnel et risque de liquidité). -
- Permettre la traçabilité et la transparence des opérations.

### **2-1-4- La fonction informatique**

L'informatisation de l'activité bancaire a généré une fonction complémentaire aux trois premiers piliers, considérée comme étant le centre névralgique , dans le sens où l'informatique bancaire associe la machine aux hommes afin de simplifier et améliorer la qualité de productivité de leur travail à travers des logiciels et des réseaux de transmission et surtout assurer un traitement de données avec un haut niveau de sécurisation. Elle agit aussi au niveau de la collecte des informations et du stockage qui constitue la matière première de la Banque.<sup>63</sup>

### **2-2-Les dysfonctionnements du Système bancaire algérien (SBA)**

Une réforme bancaire globale et cohérente articulée autour d'une stratégie de refondation de l'économie est incontournable et devient urgente. Les dysfonctionnements du Système

---

<sup>63</sup> IBID,p.5

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

bancaire algérien (SBA), à l'état latent depuis l'arrêt des réformes en 2000, ont commencé à se manifester pleinement dans le sillage du choc pétrolier de 2014.<sup>64</sup>

En effet, la mauvaise gestion de ce dernier a progressivement bouleversé les équilibres fondamentaux d'une économie fondée sur la rente pétrolière et placé le système bancaire dans une situation insoutenable. Excluant d'emblée des mesures budgétaires et structurelles, les autorités ont mis en œuvre un ajustement partiel par le biais des seules politiques monétaire (meilleure gestion de la liquidité, réintroduction d'instruments appropriés) et de change (dépréciation du dinar) accompagnées d'un financement de la crise (ponctions sur les réserves internationales de change et réserves budgétaires). Cet ajustement partiel est resté sans effet, conduisant les autorités à prendre une autre mesure inadéquate (et non justifiée stratégiquement ou tactiquement), à savoir la modification de la loi sur la monnaie et crédit en novembre 2017 qui a consacré le recours sur une période de 5 ans au financement monétaire du déficit budgétaire, des entreprises publiques et du Fonds national des investissements (au moment où le pays disposait de ressources suffisantes pour financer de vraies réformes). Parallèlement, l'effet de contagion du choc pétrolier de 2014 sur le système bancaire a été traité en 2015 comme à l'accoutumée par le recours à une autre recapitalisation des banques aux frais du contribuable. Les dysfonctionnements du système bancaire ont été, selon des études internationales finalisées au cours du premier semestre 2020, exacerbés par les chocs sanitaire et pétrolier de mars 2020. Ces dysfonctionnements couvrent maintenant de nombreux segments de la sphère bancaire et monétaire, notamment :

**2-2-1- La programmation monétaire** qui articule les objectifs des secteurs monétaire et bancaire sur le plan opérationnel, l'efficacité des politiques macroéconomiques dépend de la cohérence des politiques et mesures touchant le secteur réel (activité économique), le secteur monétaire, les finances publiques, le taux de change et les contraintes extérieures. Ce qui implique ipso facto un Cadre macroéconomique à moyen terme (CMMT) servant de socle à un Cadre budgétaire à moyen terme (CBMT) et qui intègre de façon cohérente les objectifs de monnaie et de crédit ainsi que le montant de refinancement des banques. L'absence de CMMT

---

<sup>64</sup> Laggoune.N, «Modernisation et développement du secteur bancaire élément essentiel du système financier»

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

affaiblit la programmation monétaire ce qui en retour peut gêner la réalisation des objectifs macroéconomiques du pays.<sup>65</sup>

**2-2-2- La gestion de la liquidité** la baisse des prix des hydrocarbures après 2014 et la réforme de la loi sur la monnaie et le crédit en novembre 2017 sont deux moments forts dans des mouvements de balancier entre excédents et déficits de liquidité systémique au cours de ces dernières années. La Banque d'Algérie (BA) a su s'adapter aux changements de liquidité en se donnant un nouveau cadre de gestion basé sur :

- Les opérations d'open market comme outil principal de régulation (avec pratiques de surveillance de la liquidité, de prévision et de calibrage des volumes).

- Les réserves obligatoires des banques.

- Les adjudications de dépôts bancaires. Un contraste par rapport à la période antérieure à 2014 où la politique monétaire était focalisée essentiellement sur le pompage de la liquidité structurelle excédentaire par le biais du guichet du réescompte qui n'est pas directement sous le contrôle de la BA. En optant pour les opérations d'open market, la BA a la possibilité de reprendre le contrôle des conditions de liquidité et partant la détermination des taux d'intérêt à court terme. Trois points faibles toutefois :

- La qualité de la coordination avec la politique budgétaire.

- La faiblesse du canal de transmission de la politique monétaire.

- Le ciblage d'un taux directeur qui servira de référence au niveau du marché interbancaire.

**2-2-3- La prévention des crises systémiques** fait défaut du fait de l'absence de capacité technique mais également en raison de la fragmentation des responsabilités dans ce domaine et de l'inaction du comité de stabilité financière.

**2-2-4- La supervision des risques bancaires** est faible en raison principalement de l'inaction de la commission bancaire au cours des cinq années précédentes vis-à-vis de certaines banques opérant en dehors des limites prudentielles.

---

<sup>65</sup> A, Bessaha, Ouverture du capital des banques publiques : une mesure importante devant être inscrite dans une stratégie globale, Consulté le lundi 21 Novembre 2022

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

**2-2-5- La gouvernance médiocre des banques d'Etat** du fait de facteurs internes aux banques (qualité des managers, faiblesse des mécanismes de contrôle interne, manque d'indépendance des conseils d'administration, aléa moral qui bloque une gestion bancaire sur des critères de rentabilité) et externes (cadre institutionnel de gestion des marchés).<sup>66</sup>

**2-2-6- L'inefficacité de la gestion des programmes confiés aux banques publiques** en matière d'appui au crédit. Ces programmes de crédit subventionnés par l'Etat et gérés par les banques publiques sont inefficaces et coûteux. De plus, les subventions au logement sont mal conçues et mal ciblées. Quant aux prêts subventionnés octroyés aux petites et moyennes entreprises (Ansej, Angem et CNAC), ils ne répondent pas aux besoins des bénéficiaires et constituent un fardeau pour les banques publiques.

Face à la crise bancaire, les autorités algériennes ont annoncé en décembre 2020 qu'une réforme bancaire est en train d'être préparée, réforme qui comprendrait, entre autres :

- L'ouverture du capital de deux banques publiques par le biais de la Bourse d'Alger.
- «L'implémentation d'un nouveau mode de gouvernance au niveau des banques publiques pour inciter ces dernières, à savoir «un dispositif permettant le financement pérenne et efficace de l'économie nationale en sortant du carcan du financement de l'import-import pour aller vers le financement des projets productifs pour accompagner les PME et les start-up».<sup>67</sup>
- L'ouverture à l'étranger de bureaux de banques publiques algériennes tout d'abord en Europe dès le début de 2021 et ensuite en Afrique courant 2021.
- L'étoffement du réseau des bureaux de change destinés aux non-résidents (environ cinquante bureaux sont opérationnels au niveau des grands hôtels) dont l'ouverture a été acceptée par les autorités algériennes en septembre 1997.

---

<sup>66</sup> Bessaha.A, «*Ouverture du capital des banques publiques :une mesure importante devant être inscrite dans une stratégie globale*», Consulté le lundi 21 Novembre 2022

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

- L'organisation de plusieurs activités publiques en direction des populations pour les familiariser avec le milieu financier et les banques.<sup>68</sup>

### **2-3-La stratégie de réforme bancaire**

Elle doit se poursuivre autour de cinq axes :

**2-3-1-La modernisation du système bancaire algérien** s'impose pour créer une profondeur financière nécessaire pour assurer une synergie entre les activités réelles et financières. Ceci implique, entre autres :

- La réhabilitation des outils modernes de gestion macroéconomique, dont la programmation monétaire, le cadre macroéconomique à moyen terme, et le cadre budgétaire à moyen terme. Ces outils sont fondamentaux pour assurer la cohérence des agrégats monétaires avec les projections de croissance, de solde budgétaire, de solde du compte courant de la balance des paiements, du niveau général des prix et de la structure de l'endettement de l'état.

- Une meilleure gestion de la liquidité.

- Une meilleure gouvernance des banques.

- L'élargissement de la couverture de la centrale des risques.

- Un renforcement du régime des garanties et sûretés, et la mise en place d'un régime de résolution des litiges financiers.

- La réactivation des organes de suivi des crises systémiques. Il est également souhaitable d'instituer une courbe de rendement bien définie sur la base d'une politique monétaire s'appuyant sur les taux d'intérêt. Dans ce contexte, deux priorités émergent, notamment le renforcement du mécanisme de transmission des taux d'intérêt à l'économie réelle et l'amélioration de la coordination entre la politique budgétaire et monétaire afin d'améliorer la gestion de la liquidité.

---

<sup>68</sup> IBID

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

### **2-3-2-L'évolution du rôle de l'Etat dans le système bancaire, qui passe par**

- Un approfondissement des réformes du cadre des affaires.
- Des mesures en faveur d'une plus grande intermédiation financière.
- Le renforcement de la concurrence, qui est incontournable, y compris par le biais de l'ouverture du capital de certaines grandes entreprises et banques publiques (en ligne avec l'article 83 de la loi sur le monnaie et le crédit) pour contribuer à améliorer l'efficacité du secteur bancaire et in fine celle de l'économie algérienne.<sup>69</sup>

**2-3-3-Une amélioration des programmes** d'appui au crédit visant à rendre les subventions aux logements plus flexibles et séparer les dispositifs d'aide (Ansej, Angem et CNAC) des banques publiques.

**2-3-4-La réforme du cadre de surveillance et de réglementation du système national de paiement** pour permettre aux institutions non bancaires d'offrir des services de paiement, autoriser les services bancaires d'agence, renforcer la protection des consommateurs et sécuriser le système de paiement.

**2-3-5-Elimination progressive des contrôles de change** qui ne se justifient nullement et imposent des coûts d'opération et économiques plus élevés. Cet objectif ouvrirait la voie à la nécessaire libéralisation du marché des changes et à la mise en place des contrats à terme en appui d'une politique d'ouverture et d'exportation dans le cadre d'accords régionaux et internationaux. Le pays fait face à une crise multidimensionnelle profonde. Les problèmes auxquels fait face le pays sont structurels et leur résolution ne se fera que sur le moyen terme. Il est donc urgent d'agir car le temps joue contre le pays.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Cheikho.A, «*L'adoption des innovations technologiques par les clients et son impact sur la relation client*» Cas de la banque mobile, thèse de doctorat en gestion et management, Université Nice Sophia Antipolis, 2015 p.145.

<sup>70</sup> IBID

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

### 2-4-Perspectives d'évolution du secteur bancaire algérien

Dans le contexte économique actuel qualifié de dynamique et d'incertain et particulièrement avec les effets de la crise financière mondiale qui a débuté en 2007-2008 et dont les conséquences se font encore ressentir à ce jour, la survie du secteur financier dépend pour beaucoup dans la capacité des banques à innover tout en s'adaptant rapidement aux changements survenant dans leur environnement.<sup>71</sup>

Selon le rapport établi en 2014 par le FMI portant sur l'évaluation de la stabilité du secteur financier en Algérie, cet organisme a listé un certains nombres de recommandations en vue de la modernisation du système financier en Algérie et notamment via l'introduction des technologies de la communication. Le rapport a également relevé que les opérations bancaires électroniques étaient en cours de développement.<sup>72</sup>

#### 2-4-1- La modernisation du système de supervision et de contrôle

A la faveur de diverses réformes introduites dans le secteur bancaire algérien durant ces dernières années et particulièrement depuis la survenance de la crise financière mondiale 2007-2008, les banques algériennes ont été contraintes d'améliorer leur gestion des risques bancaires.

D'une part, avec la mise en place effective depuis 2009 de la nouvelle réglementation relative au capital minimum des banques et établissements financiers, les fonds propres dans banques notamment celles du secteur privées, ont été renforcées.

A la fin 2015, le ratio de solvabilité par rapport aux fonds propres de base a atteint les 15.9% et le ratio de solvabilité par rapport aux fonds propres réglementaires était de 18.7% soit des taux supérieurs aux normes recommandées dans le comité de Bâle III.

D'autre part, avec la mise en place de deux centrales au niveau de la Banque d'Algérie :

---

<sup>71</sup> Cheikho.A, «*L'adoption des innovations technologiques par les clients et son impact sur la relation client*» Cas de la banque mobile, thèse de doctorat en gestion et management, Université Nice Sophia Antipolis,2015 p.145.

<sup>72</sup> Rapport du FMI, «*Evaluation de la stabilité du secteur financier en Algérie*», Janvier 2014, p 33.

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

- La centrale des risques: il s'agit d'une base de données qui a la fin 2015, a regroupé quelques 541832 personnes physiques et morales dont 316610 particuliers déclarés par les banques et établissement financiers de la place lors de la mise en place de financement.

- La centrale des impayés: il s'agit d'une base de données regroupant les différents incidents de paiements déclarés par les banques et établissement financiers de la place.<sup>73</sup>

### **2-4-2- La modernisation du système bancaire via l'introduction des technologies de l'information et de la télécommunication**

La modernisation par l' Etat

#### **2-4-2-1-La modernisation voulue par l'Etat algérien**

L'émergence des technologies de l'information et de communication offre de nouvelles possibilités de contact entre les banques et leur clientèle en passant au-delà des problématiques relatives au temps et à l'espace et ce, via le développement de nouveaux modes de communication et de circulation de l'information et par conséquent, une autre vision d'offre de service.

Dans une première phase, notons que la période entre 2002 et 2006 a été caractérisée par la mise en œuvre d'importantes opérations de modernisation de l'infrastructure du système bancaire et financier algérien et ce, dans l'accomplissement de la réforme des systèmes de paiements notamment.

Les réformes introduites ces dernières années pour moderniser le système bancaire dont le but étant d'assurer une meilleure prise en charge de la demande de la clientèle notamment en matière de délais de traitement de certaines opérations bancaires avec la mise en place en 2006, de systèmes de paiements électronique relatif aux montants supérieurs ou égaux à un million de dinars ainsi que les paiements urgents dit ARTS et celui qui permet l'échange de tous les moyens de paiement en masse ATCI.

---

<sup>73</sup> Banque d'algérie, « Rapport Annuel de la Banque d'Algérie», p77.

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

Selon le rapport de la Banque d'Algérie de 2015, le système dit ARTS a enregistré une disponibilité de 100% avec 8 heures par jour durant 205 jours ouvrés, 334749 opérations de règlement pour un montant total de 265141 milliards de dinars.

Quant à l'ATCI, ce dernier a démarré sa production avec la compensation des chèques normalisés, les autres instruments de paiements normalisés y ont été introduits progressivement. Ce système qui est géré par le Centre de Pré-Compensation Interbancaire (CPI), fonctionne par la compensation multilatérale des ordres de paiements, les soldes nets compensés sont déversés pour règlement différé dans le système ARTS.<sup>74</sup>

Le système ATCI a enregistré en 2015, quelques 20756 millions opérations avec une volumétrie échangée de 15892 milliards de dinars.<sup>75</sup>

Dans une seconde phase, relevons la mise en place de la stratégie e-Algérie 2013 par laquelle, le gouvernement a confirmé sa volonté d'améliorer le positionnement de l'Algérie dans l'adoption et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). En effet, selon le rapport de l'Union Internationale des télécommunications (UIT), l'Algérie a gagné 09 positions sur le classement général couvrant 175 pays et établi par cette même organisation passant ainsi et en une année, de la 112ème place à la 103ème. Selon ce document, l'Algérie figure parmi les trois pays dans le mode ayant le plus progressé en matière d'indice de développement des TIC qui est passé de 3.74 en 2015 à 4.40 en 2016, pour l'Agence de Régulation de la Poste et des télécommunications (ARPT), les TIC ne contribuent qu'à hauteur de 2.9% au PIB national alors que la moyenne mondiale est de 7%.<sup>76</sup>

A cet effet, dans le rapport synthétisant cette stratégie d'« e-Algérie 2013 » qui a été rebaptisé « e-Algérie » sans retenir d'échéance suite aux retards enregistrés, l'Etat a tracé 13 axes prioritaires résumés ainsi :

---

<sup>74</sup> Direction Générale du Trésor, «*Le secteur bancaire algérien*», In revue services économiques

<sup>75</sup> Banque d'algerie, «*Rapport Annuel Banque d'Algérie* »2015,p84.

<sup>76</sup> L. Douidi, «*Rapport UIT 2016*», www.elabweb.dz, Janvier 2017.

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

- Accélération de l'usage des TIC dans les administrations publiques, les entreprises et auprès des citoyens ;
- Développement de l'industrie des TIC et le renforcement des infrastructures correspondantes,
- Développement des compétences humaines, le renforcement de la recherche dans ce domaine notamment via la valorisation de la coopération internationale,
- Mise en place d'un cadre juridique et assurer une communication sur l'utilisation élargie des TIC,
- Mise en place des moyens organisationnels, financiers et des mécanismes de suivi et de contrôle.<sup>77</sup>

### **2-4-2-2- La fidélisation des clients**

Comme pour une banque, ou tous autres organismes à but lucratif, le client représente la raison d'être de celle-ci. C'est pour cela que la banque doit prendre en considération tout ce qui est relatif au client (besoins, attentes, opinions et réclamations).

Les banques publiques, et en raison de la concurrence qui existe aujourd'hui sur le marché bancaire algérien, sont conscientes des attentes et réclamations de leurs clients pour le développement de leurs activités.

Cela montre que les banques publiques accordent une importance au client et l'implique dans l'activité de la banque, afin d'y remédier aux insuffisances constatées, d'adapter des offres spécifiques à leurs besoins et de les fidéliser. Dans sa démarche de fidélisation de ses clients, une banque doit s'assurer du bon accueil de la clientèle, de les prendre en charge par un personnel qualifié et bien formé, capable de la conseiller et l'orienter vers les bons choix.

Afin d'assurer l'efficacité de la démarche de fidélisation de ses clients, et s'assurer que ses produits et services répondent de manière efficace aux besoins de ses clients, la banque a généralement recours à des études pour mesurer la satisfaction de ceux-ci.

---

<sup>77</sup>Synthèse e-Algérie 2013, algerianembassy.ru, 2008, p7-12

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

En ce qui concerne les banques algériennes, 77.27% des agences enquêtées, ont recours à des études pour mesurer le degré de satisfaction de leurs clients, ce qui va leur donner une vue d'ensemble sur la réussite de la pratique marketing au sein de leurs banques.<sup>78</sup>

### **2-5-Analyse du système bancaire algérien**

Le système bancaire algérien est ankylosé de ses réformes inachevées et accuse un retard à l'échelle du Maghreb et ceci en dépit des efforts souscrits par les autorités monétaires en Algérie.

#### **2-5-1-Les points faibles**

Les points faibles du système bancaire Algérien :

##### **2-5-1-1-Inadaptation du cadre juridique**

Le problème du secteur bancaire algérien est un problème de liberté économique lié, d'une part, à un cadre juridique inadapté au développement de l'activité bancaire et d'autre part, au manque d'ouverture et de concurrence. Selon Hicham EL MOUSSAOUI, ces difficultés sont liées à l'absence d'un système judiciaire indépendant et efficace dans la protection des droits des créanciers, l'exécution des contrats et le règlement des conflits en temps réel.<sup>79</sup>

##### **2-5-1-2-La défaillance du système d'information à l'intérieur des banques**

La nécessité de modernisation du réseau de télécommunication qui représente le principal support technique du nouveau réseau monétique. Il contribue à faciliter le fonctionnement des échanges et à traiter de bout en bout les opérations de paiement et les échanges de données inter et intra bancaires.

---

<sup>78</sup> Benali.A,Ouali.J, «*Etude de programme de fidélisation de la clientèle*,Memoire de fin d'étude,2017,p.90

<sup>79</sup> El Moussaoui.H, Chercheur au centre d'analyse économique,Université Paul Cézanne.

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

### **2-5-1-3-L'effectif type par guichet**

Il reste le plus élevé de la région, avec une moyenne de 28 agents, contre 24 en Libye, 22 en Mauritanie, 16 en Tunisie et seulement 11 pour le Maroc. Il faut savoir que la taille des effectifs par guichet se répercute inévitablement sur les performances de la banque.

La forte présence du personnel du guichet bancaire en Algérie implique que les procédures mises en place pour servir et communiquer avec les clients ne sont pas rapides et consomment plusieurs étapes d'intervention.

### **2-5-1-4-Densité du réseau bancaire**

L'Algérie occupe la deuxième place avec (1131 agences), derrière le Maroc (2632 agences), quant à la Tunisie elle compte (1102).

Rapporté à la taille du marché, le réseau algérien est le moins développé de la région.

### **2-5-1-5-Le taux de bancarisés**

Au Maroc, il est enregistré une agence pour 12540 habitants et la Tunisie, qui se place en première position, compte une agence pour 9530 habitants. En Algérie, on compte un seul point bancaire pour 25000 habitants. Or, la norme est d'un point pour 8000 habitants.

Les avancées réalisées par les différents établissements financiers nationaux ou étrangers évaluées à 70 nouvelles agences inaugurées chaque année en Algérie, demeurent encore insuffisantes. Il faut étoffer davantage le réseau afin de réduire le nombre de clients par agence et diminuer leur charge de travail. Ce qui leur permettra de mieux prendre en charge leur clientèle.

### **2-5-1-6-Le taux d'octroi de crédit**

Il est le plus faible avec une demande acceptée sur deux (53 %). Le Maroc se situe à un niveau de transformation de 68 % et la Tunisie à 96 %.<sup>80</sup>

### **2-5-1-7-L'absence d'engouement pour les TPE**

---

<sup>80</sup> Bekhti.M, sous la direction du Professeur A, Benhabib, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de magistère en marketing, « Enjeux des NTIC dans le secteur bancaire algérien », P89

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

L'explication se trouve dans la persistance de la culture du paiement "cash" dans les différentes transactions, le faible taux de bancarisation et le manque de confiance dans les moyens de paiement électronique, est due également à une insuffisance d'informations sur ce mode de paiement bancaire, d'où, la nécessité d'accomplir un travail de promotion du produit par les banques qui doivent faire connaître plus amplement les avantages du paiement en ligne.

### **2-5-1-8-L'usage des cartes bancaires**

Au nombre de 500000 cartes en circulation, elles sont utilisées essentiellement pour les retraits. Seulement 3000 terminaux de paiement électronique (TPE) sont installés. Un projet plus ambitieux d'installation de terminaux de paiement électronique est en cours d'étude.

### **2-5-1-9-Manque de communication et de stratégie marketing auprès des usagers**

La conception de nouveaux produits et services bancaires ne semble pas avoir été soutenue par une bonne définition du profil des clients. Le lancement, et la segmentation de la clientèle n'étaient pas intégrés comme instrument d'évaluation et de décision.

### **2-5-1-10-Prédominance des banques publiques**

Au plan de la structure de l'activité globale du secteur, les banques publiques restent prédominantes. Elles détiennent près de 90 % du marché, tant en termes d'actifs que de crédits à l'économie. Le problème du système bancaire n'est pas dans la domination des banques publiques mais plutôt le fait que l'activité bancaire est détournée vers le financement public.

### **2-5-1-11-Crise financière mondiale et méfiance des banques publiques envers les banques privées**

La méfiance des banques publiques algériennes à l'égard de leurs homologues privées comme résultante de la crise financière qui a mis à nu les carences et défaillances des plus grandes banques mondiales.

Ainsi une démarche prudentielle est entrain de bouleverser toute la composante des correspondants bancaires étrangers qui avaient coutume de travailler avec les banques publiques algériennes en jouissant d'une place de choix dans ses relations.

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

### **2-5-1-12-Des surliquidités en quête d'employabilité**

Les surliquidités bancaires ont atteint fin 2008 plus de 2000 milliards de dinars, soit plus de 20 milliards d'euros, contrastant avec l'incapacité bancaire à traduire les ressources disponibles en projets productifs de biens et services créateurs d'emplois et de richesses.<sup>81</sup>

### **2-5-2- les points forts**

Les points forts du système bancaire Algérien :

#### **2-5-2-1-Naissance de la Société d'automatisation des transactions interbancaires et de monétique (Satim)**

Elle est la filiale de 8 banques algériennes : BNA, BEA, BADR, CPA, BDL, AL BARAKA, CNEP, CNMA. Sa principale mission consiste à promouvoir la modernisation des banques en favorisant la mise en place de moyens de paiement par carte.

Une telle mission est en rapport direct avec la mise à niveau du système de paiement et des prestations des banques algériennes.

Aux banques algériennes qui font naturellement partie de ce réseau monétique interbancaire, géré par la Satim, sont venues s'ajouter des banques étrangères de droit algérien telles que: BNP, HSBC, Natixis, Société Générale, Housing Bank, etc.

#### **2-5-2-2-Le volet monétique de la stratégie «e-Algérie 2013 »**

L'Etat algérien prévoit d'accélérer la mise en place et l'exploitation d'un système d'e-banking moderne, qui permettra, en plus de la possibilité offerte aux banques aujourd'hui d'effectuer des transactions électroniques entre elles, d'offrir à leurs clients, en particulier les entreprises, des services en ligne.

#### **2-5-2-3-La bonne santé des finances de l'état (2012)**

---

<sup>81</sup> Mahfoudia.Y, L'évolution de la banque de détail en Algérie, Mémoire de fin d'étude, 2006, p.89

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

Des réserves de change de près de 150 Mds ; un taux d'endettement extérieur faible représentant 3 % du PIB (USD 4mds) ; un PIB de USD 171 Mds en 2008 et un PIB / habitant de presque USD 5000 ; un marché de 35 millions d'habitants ; sept banques publiques : la Banque Nationale d'Algérie (BNA), la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), le Crédit Populaire d'Algérie (CPA), la Banque de Développement Local (BDL), la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP), et la Banque Algérienne de Développement (BAD).

### **2-5-2-4-L'ouverture du marché**

L'ouverture du marché à tous les acteurs locaux et étrangers, implique l'abandon des comportements de rente et l'adoption de comportements productifs et performants. En effet, la concurrence facilite, à travers la multiplication des offreurs, l'élimination des situations de rente car la conquête et/ou le maintien de sa part de marché passe désormais par la diversification de l'offre et par la réduction des coûts.<sup>82</sup>

### **2-5-2-5-Modernisation du système de paiement**

« La mise en œuvre des nouveaux systèmes de paiement interbancaires modernes, efficaces et transparents répondant aux critères élaborés par le comité des systèmes de paiement et de règlement de la Banque des Règlements Internationaux, s'est effectuée au cours de l'année 2006. Le système de règlements bruts en temps réel de gros montants et paiements urgents appelé système ARTS (Algeria Real Time Settlements) est entré en production en février 2006 alors que la télé-compensation des paiements de masse, dénommée système ATCI (Algérie Télé-Compensation Interbancaire), est effective depuis mai 2006 ».<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Bekhti.M, sous la direction du Professeur A, Benhabib, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de magistère en marketing, Enjeux des NTIC dans le secteur bancaire algérien, P91

<sup>83</sup> Banque d'Algérie, Rapports annuels de la Banque d'Algérie 2006.

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

Le système de livraison versus règlement des titres a pu être connecté au système de règlements bruts en temps réel de gros montants et paiements urgents dès la mise en exploitation de celui-ci. La Banque Mondiale a apporté une assistance technique à la modernisation des systèmes de paiements, principalement le système ARTS.

Clé de voûte de l'intermédiation financière, ce système de paiements moderne doit permettre l'amélioration de l'efficacité économique de l'intermédiation. Stimuler l'intermédiation bancaire et permettre l'élargissement de la palette des services aux particuliers. La monétique est ainsi vouée à un développement rapide. Elle pourrait même constituer une alternative au chèque pour les ménages : l'ancienne génération compte beaucoup d'illettrés mais la nouvelle est mieux disposée à l'égard des supports électroniques que vis-à-vis des supports en papier.<sup>84</sup>

### **Conclusion**

La banque représente un élément clé dans l'activité économique. Il faut dire aussi que l'Algérie et depuis son indépendance donne l'importance à l'activité bancaire. Cette importance est représentée par les réformes faites à chaque fois dans le but de moderniser la banque, et la libéralisation du secteur bancaire.

Au terme de ce travail, il est utile de souligner que les banques publiques, organisées par secteurs d'activité, n'ont développée qu'une expérience limitée en matière des systèmes de management adoptés dans les pays d'économie de marché.

Les étapes suivantes de l'évolution du système bancaire ont vu la banque publique revenir graduellement à l'intermédiation monétaire pour le financement des banques publiques.

Il faut dire aussi que le système bancaire algérien et appliquer de nouvelles technologies car le client est devenu vigilant et éveillé. Proposer des lois qui protègent le banquier, car ce dernier travaille dans un climat angoissants et stressant, ce qui limite sa compétence par mesure de sécurité, ensuite adopter la monétique.

---

<sup>84</sup> Bekhti.M,sous la direction du Professeur A,Benhabib,Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de magistère en marketing , «Enjeux des NTIC dans le secteur bancaire algérien»,P91

## Chapitre II : Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie

---

Le diagnostic stratégique conserve sa pertinence pour amener la banque à reconnaître les opportunités, voire les menaces qui se présentent à elles dans son environnement extérieur, et pour y opposer des réponses fondées sur l'analyse de ses forces et ses faiblesses.

L'Algérie est confrontée à des défis majeurs. La poursuite et la réussite des réformes impliquent un environnement favorable. Dans ce cadre, il est clair que la dynamisation et la modernisation de toutes les institutions et des banques constituent, incontestablement. Des défis qui interpellent l'Etat.

Les banques étatiques sont appelées à se positionner sur le marché bancaire national et adopter des stratégies plus agressives et avoir plus de créativité et d'imagination en matière d'innovation produit et organisationnel.

Par ailleurs, face à la situation actuelle du pays et la fragilité des banques algériennes, il est bien évident qu'il est une nécessité d'analyser et de réviser tout le système bancaire algérien.

CHAPITRE III : LE  
DIAGNOSTIC  
STRATEGIQUE DE LA  
BANQUE D'ALGERIE  
A TRAVERS LA  
MATRICE SWOT

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

### Introduction

La banque centrale d'Algérie occupait une place importante dans la politique monétaire et financière de l'Algérie. Mais après les réformes, cette place s'élargissait de plus en plus. C'est avec la loi 88-06 de 12-01-88 et principalement avec la loi de 14-04-90, que la banque centrale d'Algérie, à retrouver tout sa force, en instaurant un système financier ouvert sur l'extérieur, suivant des normes universelles et selon les programmes modernes préconisée.

A l'indépendance, l'Etat Algérien entend recouvrer tous les attributs de la souveraineté, notamment la souveraineté monétaire. En créant son propre Institut d'émission, l'Algérie récupère son droit régalien d'émettre de la monnaie. La banque centrale d'Algérie consiste à créer et à maintenir dans le domaine de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables à un développement ordonné de l'économie nationale, en promouvant la mise en œuvre de toutes ressources productives du pays, tout en veillant à la stabilité interne et externe de la monnaie.

Pour éviter les crises en matière d'objectifs de la politique monétaire et d'instruments de sa conduite, la Banque Centrale d'Algérie présente au conseil de la monnaie et du crédit, au début de chaque année, les prévisions de l'évolution des agrégats de monnaie et du crédit.

Dans ce présent chapitre on va essayer de faire une analyse sur la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT qu'on a déjà défini dans le premier chapitre.

### Section 1 : Présentation de la banque d'Algérie

La Banque d'Algérie, dans sa mission, exerce le privilège d'émission de billets de banque et de pièces de monnaie ayant cours légal sur le territoire national. Elle est la banque des banques, l'agent financier de l'Etat et gère les réserves de change. Elle est garante du bon fonctionnement du système bancaire et financier, veille au bon fonctionnement du système des paiements et assure la stabilité monétaire.

#### 1-1-Historique de la banque d'Algérie

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

La Banque Centrale d'Algérie fut créée par la loi numéro 62-144 votée par l'Assemblée constituante le 13 Décembre 1962, portant création et fixant les statuts de la Banque Centrale.

Des aménagements furent apportés au cours des années 70 et le début des années 80. La réforme du système financier, tant dans son mode de gestion que dans ses attributions, devenait néanmoins impérative.<sup>85</sup>

La loi n° 86-12 du 19 Août 1986 portant régime des banques marque l'amorce de la refonte du système bancaire algérien.

C'est ainsi que la Banque Centrale recouvre des prérogatives en matière de définition et d'application de la politique monétaire et de crédit, en même temps qu'étaient revus ses rapports avec le Trésor Public.

Ces aménagements se sont toutefois avérés peu adaptés au nouveau contexte socioéconomique marqué par de profondes réformes.

La loi n° 90-10 du 14 Avril 1990 modifiée et complétée relative à la monnaie et au crédit allait redéfinir complètement la configuration du système bancaire algérien.

La loi confère ainsi une large autonomie, tant organique que fonctionnelle à la Banque Centrale, désormais dénommée Banque d'Algérie.

La direction, l'administration et la surveillance de la Banque sont assurées respectivement par le Gouverneur, le Conseil d'administration, présidé par le Gouverneur et par deux censeurs, le Conseil d'administration est composé de trois Vice-gouverneurs et de trois hauts fonctionnaires désignés en raison de leurs compétences en matière économique et financière.

Le Gouverneur est nommé par décret présidentiel, les trois vice-gouverneurs sont nommés dans les mêmes conditions, les autres membres du Conseil d'administration sont nommés par décret exécutif.

Les censeurs sont nommés par décret présidentiel, sur proposition du Ministre chargé des finances.

---

<sup>85</sup> Banque d'Algérie, « Présentation de la banque d'Algérie », Histoire de la banque d'Algérie.

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

Le Conseil d'administration, jouit des prérogatives classiques reconnues à un organe de ce type.<sup>86</sup>

### **1-2- Les missions de la banque d'Algérie**

Parmi ses missions on trouve :

#### **1-2-1-Stabilité monétaire**

La banque d'Algérie a pour mission de veiller à la stabilité des prix en tant qu'objectif de la politique monétaire. Elle est chargée de régler la circulation monétaire, de diriger et de contrôler, par tous les moyens appropriés la distribution du crédit, de réguler la liquidité, de veiller à la bonne gestion des engagements financiers à l'égard de l'étranger, de réguler le marché des changes et de s'assurer de la sécurité et de la solidité du système bancaire.

#### **1-2-2-Systèmes de paiement**

La banque d'Algérie surveille et veille au bon fonctionnement, à l'efficacité et à la sécurité des systèmes de paiement sont édictées par voie de règlements du Conseil de la Monnaie et de Crédit.

#### **1-2-3-Organisation de marché des changes**

La banque d'Algérie organise le marché des changes dans le cadre de la politique de change arrêtée par le Conseil de la Monnaie et du Crédit, dans le respect des engagements internationaux souscrits par l'Algérie.

#### **1-2-4-Gestion financière**

La banque d'Algérie établit la balance des paiements et présente la position financière extérieure de l'Algérie. Dans ce cadre, elle peut demander aux banques et établissements financiers ainsi qu'aux administrations financières et à toute personne concernée de lui fournir toutes statistiques et informations qu'elle juge utiles.

#### **1-2-5- Emission de la monnaie**

---

<sup>86</sup> Banque d'Algérie, «Présentation de la banque d'Algérie», Histoire de la banque d'Algérie.

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

L'état délègue à titre exclusif à la banque d'Algérie, le privilège d'émettre la monnaie fiduciaire à savoir les billets de banque et pièces de monnaie. La banque d'Algérie détermine les signes reconnaissables d'un billet ou d'une pièce et fixe la modalité de contrôle de leur fabrication et de leur destruction.

### **1-2-6- Supervision bancaire**

La banque d'Algérie établit les conditions générales dans lesquelles les banques et les établissements financiers algériens et étrangers, peuvent être autorisés à se constituer en Algérie et y opérer. Elle établit les conditions dans lesquelles cette autorisation peut être modifiée ou retirée. La banque d'Algérie détermine également, toutes les normes que chaque banque doit respecter en permanence.<sup>87</sup>

### **1-3-Organisation de la banque centrale d'Algérie**

La Banque d'Algérie est organisée au niveau central en :

1-3-1 - Sept (7) Directions Générales s'occupant des départements d'études, d'inspection et des activités bancaires :

- Direction Générale des Etudes.
- Direction Générale de l'Inspection Générale.
- Direction Générale du Crédit et de la Réglementation Bancaire.
- Direction Générale du Contrôle des Changes.
- Direction Générale de la Caisse Générale.
- Direction Générale des Relations Financières Extérieures.
- Direction Générale du Réseau.

1-3-2-Deux (2) des Directions Générales gérant des aspects spécifiques liés à l'émission de billets et à la formation bancaire, il s'agit de :

---

<sup>87</sup>BOULIL.M, « La Centrale des Bilans et son système de cotation : Nouvel environnement comptable et financier », Mémoire de fin d'étude diplôme supérieure des études bancaire ,2008.

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

-Direction Générale de l'Hôtel des Monnaies (Imprimerie et frappe).

-Direction Générale de l'Ecole Supérieure de Banque qui prend en charge la fonction formation et le recyclage du personnel de l'ensemble du secteur bancaire.

1-3-3- Deux (2) Directions Générales chargées de la gestion administrative et des moyens de la Banque, il s'agit de :

-Direction Générale des Ressources Humaines.

-Direction Générale de l'Administration des Moyens.

Elle dispose, en outre d'un réseau composé de 49 agences et succursales, lui assurant une présence effective dans chacune des wilayas du pays : les agences et succursales sont coordonnées par trois directions régionales implantées dans les villes d'Alger, Oran et Annaba.

Un personnel de près de 3400 agents contribue, à tous les niveaux, à la réalisation des objectifs de la banque.<sup>88</sup>

### **Section 2 :L'application de la matrice SWOT sur la banque d'Algérie**

L'outil d'analyse SWOT est idéal pour aider à prendre des décisions plus éclairées concernant l'avenir de la banque d'Algérie en analysant ses forces, faiblesses, opportunités et menaces.

#### **2-1-Les forces de la banque d'Algérie**

Le premier élément de la matrice SWOT à étudier est S ou les forces, la démarche consiste à identifier puis évaluer les forces dont dispose la banque d'Algérie pour développer son activité.

##### **2-1-1- L'émission et la création du Dinar algérien**

L'émission des billets de banque en Algérie appartient à l'Etat, et confiée par la loi à la banque Centrale d'Algérie, tandis que, l'émission des pièces de monnaie, qu'on appelle la monnaie divisionnaire relève de trésor.

---

<sup>88</sup> Banque d'Algérie, «Présentation de la banque d'Algérie», Organisation de la banque d'Algérie.

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

Cette division de l'émission de la monnaie fiduciaire entre BCA et le trésor, et héritée, en effet, d'une tradition française. Car la Banque de l'Algérie qui a exercé le privilège d'émission des billets de Banque en Algérie dans le cadre de souveraineté française, a toujours réalisé, pour le compte de trésor public toutes les opérations liées à la fabrication et la distribution des pièces de monnaie métalliques.

Pour que la récupération de la souveraineté nationale soit totale, l'Algérie a décidé de créer sa propre monnaie le 10 avril 1964 qui est le Dinar Algérien, défini par un point d'or fin de 180 milligramme.

De ce fait « le franc Algérien », qui a continué à circuler depuis l'indépendance, a été retiré de la circulation est une opération d'échange des billets de banque, à raison d'un Dinar pour un nouveau franc, a été effectuée en avril 1964.<sup>89</sup>

### **2-1-2- La banque des banques**

Il consiste à faire que la banque centrale est une banque de réserve de crédits. La banque centrale assure le rôle de direction et de contrôle de la distribution du crédit.

#### **A) Banque de réserve**

La banque centrale assure la liquidité bancaire par le biais du réescompte, en accordant des avances, et en intervenant sur le marché monétaire.

En matière de réescompte en faveur des banques et des établissements de crédit, le refinancement est opéré pour les effets représentatifs de crédits à court et à moyen terme.

Pour le court terme, des exceptions sont prévues par la présence de garantie comme le warrant. Pour le moyen terme, d'une durée égale ou inférieure à cinq ans le réescompte est effectué à une double condition :

-Les crédits doivent avoir pour objets : le développement de moyens de productions, le financement des exportations ou la construction des meubles d'habitation.

---

<sup>89</sup>NAAS.A, « Le système bancaire algérien : De la décolonisation à l'économie du marché »Edition INAS : Paris -2003 p.13.

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

-Les crédits doivent avoir reçus de la banque centrale l'accord préalable à leur réalisation.

### **B) Contrôle des crédits**

La banque centrale joue un rôle classique de direction et de contrôle du crédit en utilisant différentes techniques :

- Au niveau micro-économique tout crédits égale ou supérieur à un million, doit obtenir l'accord de la banque centrale.

- Au niveau macro-économique la banque centrale exerce la fixation de cotes ou de plafonds de réescomptes. La banque centrale détermine un volume global de refinancement qui est réparti par banque selon les objectifs de la politique monétaire.

Outre ces instrument de contrôle direct du crédit, la Banque Centrale dispose d'instrument indirects de contrôle de la distribution du crédit, comme :

-L'action par le taux de réescompte voir même l'application de taux d'enfer et de super enfer, sont des taux dont les niveaux sont supérieurs au taux de réescompte, ils sont appliqués aussi lorsqu'une banque dépasse le plafond de réescompte déterminé par la Banque Centrale.

-L'action par la fixation d'un montant minimum de bon de trésor que les banques doivent posséder, ce qui permet au trésor d'obtenir des liquidités.

-L'action par fixation de coefficient de trésorerie, ce qui oblige les banque à geler une partie de leur trésorerie, ce qui a pour effets de limite la distribution de crédits.<sup>90</sup>

### **2-1-3-La conduite de la politique monétaire**

La politique monétaire est l'ensemble des instruments dont disposent les pouvoirs publics pour réguler la création monétaire et l'usage de la monnaie par les agents économiques en fonction de l'intérêt général. L'action monétaire s'inscrit dans le cadre de la politique économique afin d'atteindre les objectifs du carré magique à savoir : la stabilité de la monnaie, la croissance, le plein emploi et l'équilibre extérieur.

---

<sup>90</sup>NAAS.A, Op.cité, p.15-18

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

De nos jours, la politique monétaire connaît un recentrage sur l'objectif de stabilité des prix qui se traduit par la maîtrise de l'inflation. Cependant, l'attention prêtée à cet objectif devrait affecter d'autres objectifs intermédiaires à savoir, la maîtrise de la masse monétaire qui est à l'origine de tensions inflationnistes : maîtriser l'inflation suppose donc de maîtriser la création monétaire.<sup>91</sup>

Afin de réaliser ces objectifs, la banque centrale dispose d'une panoplie d'instruments indirects tels que : le réescompte, la réserve obligatoire, l'open market et les facilités permanentes, et des autres instruments directs tels que : la sélectivité du crédit et l'encadrement du crédit.

La transmission des effets de la politique monétaire se fait par des mécanismes qualifiés de canaux de transmission de la politique monétaire qui sont : le canal des taux d'intérêts, le canal des crédits, le canal de taux de change, le canal des cours des actions et le canal des anticipations.

Aujourd'hui, l'efficacité de la politique monétaire se mesure par le degré de réalisation de la stabilité des prix à savoir la maîtrise d'inflation, cet objectif qui est affecté aux banques centrales qui adoptent des politiques de ciblage monétaire.

La conduite de la politique monétaire en Algérie depuis l'année 1990, a fait l'objet des dispositions de la loi sur la monnaie et le crédit, cette loi qui a réhabilité la Banque d'Algérie dans sa mission principale qui est la mise en œuvre de la politique monétaire.

La conduite de la politique monétaire durant la période 1990-1998 était caractérisée par une logique restrictive. Elle a réussi à réaliser des performances monétaires et financières appréciables, notamment en matière de réduction de l'inflation ; son taux a été ramené de 29% au début et passe à 0.3 % en 2000, la levé de la contrainte extérieure avec un ratio service de la dette/exportations de 82% en 1993 à 47.5% en 1998 il a baissé il encore à 23% en 2001 et l'amélioration des réserves de change (11.9 milliards de dollars en 2000).

---

<sup>91</sup> DJEMAH H, HELAILI et L KHAL H, « la conduite de la politique monétaire en Algérie depuis 1990 », mémoire de fin de cycle en science commerciales, université de Bejaia, 2012, P81.

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

A partir de 2000, le contexte est radicalement différent de celui d'avant 2000, la Banque d'Algérie a assigné un objectif final unique à la politique monétaire à savoir la stabilité des prix avec une cible d'inflation à 3%. Pour cela la BA a adapté une politique monétaire basée sur le ciblage de la croissance des agrégats monétaires.

Dans un contexte où le système bancaire algérien a connu un excès de liquidité caractérisé par une forte croissance de la masse monétaire en termes de l'agrégat M2, cette dernière est due essentiellement à la croissance de l'agrégat avoirs extérieurs justifié essentiellement par l'évolution favorable de la rente pétrolière qui caractérise la décennie 2000.

Les crédits à l'économie apparaissent, par ailleurs, comme l'unique composante du crédit intérieur. Ils connaissent une reprise depuis 2001 : leur taux de croissance progresse de plus en plus. Cependant, les crédits nets à l'Etat sont en constante diminution, et révèlent depuis 2004 la position créditrice nette du trésor à l'égard de la Banque d'Algérie. Ils contribuent ainsi à la baisse constante des avoirs intérieurs, qui sont négatifs pour la première fois en 2005. L'Etat n'emprunte plus, que ce soit auprès de la Banque centrale ou de l'étranger.

La banque d'Algérie a développé la régulation monétaire par les mécanismes du marché. Ces instruments qui ont été mis en œuvre en fonction de l'évolution de la liquidité bancaire et du marché monétaire à savoir la réintroduction de la réserve obligatoire en 2001. L'introduction de la reprise de liquidité en 2002 et l'instruction de la facilité permanente en 2005. Ils ont permis de résorber l'essentiel de l'excès de liquidités sur le marché monétaire interbancaire et par là, d'assurer le maintien des rythmes de croissance des agrégats monétaires.

A partir de cette étude, on peut déduire que la politique monétaire a été conduite d'une manière relativement efficace, notamment à partir des années 2000. L'objectif de contrôle de l'inflation est maîtrisé.

En effet, suite à l'analyse des statistiques publiées, par la Banque d'Algérie et par l'ONS ou le ministère des finances, il ressort que l'objectif ultime de la politique monétaire a été atteint pour la période allant de 2002 à 2006 où l'inflation mesurée par l'IPC s'est située au-dessous de

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

3% pour l'indice de grand Alger, à l'exception de la hausse enregistrée en 2004 avec un taux de 4.6%.<sup>92</sup>

D'ailleurs, la conduite de la politique monétaire au cours de ces dernières années caractérisée par des risques inflationnistes croissante, a permis à la banque d'Algérie de contenir les pressions inflationnistes. Ce qui représente une performance, cette maîtrise de l'inflation témoigne de la consolidation de la stabilité monétaire en Algérie, elle-même ancrée sur la solidité marquée de la position financière extérieure.<sup>93</sup>

### **2-1-4-Stabilité monétaire**

La Banque d'Algérie a pour mission de veiller à la stabilité des prix en tant qu'objectif de la politique monétaire. Elle est chargée de régler la circulation monétaire, de diriger et de contrôler, par tous les moyens appropriés, la distribution du crédit, de réguler la liquidité, de veiller à la bonne gestion des engagements financiers à l'égard de l'étranger, de réguler le marché des changes et de s'assurer de la sécurité et de la solidité du système bancaire.<sup>94</sup>

### **2-1-5-Contrôle et supervision bancaire**

Pour assurer l'intégrité et la solidité du système bancaire, un contrôle permanent des banques et établissements financiers, notamment de leurs procédures d'évaluation, de suivi, de gestion et de maîtrise des risques, doit être conduit avec rigueur.

Les cinq principales fonctions de la supervision bancaire sont :

- La surveillance micro prudentielle sur pièces ;
- La surveillance générale du système bancaire ;
- L'inspection des institutions bancaires sur place ;
- Le contrôle des opérations de commerce extérieur et des transferts ;

---

<sup>92</sup> IBID,p.82

<sup>93</sup> IBID,p.82

<sup>94</sup> Banque d'Algérie «Roles et missions de la banque d'Algerie»

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

-Le contrôle du dispositif et des mesures de lutte contre le blanchiment et le financement de terrorisme.

Dans le cadre du dispositif réglementaire, outre le contrôle sur pièces effectué sur la base des déclarations des banques et établissements financiers transmises à la Banque d'Algérie, des missions de contrôle sur place sont dépêchées auprès des banques et des établissements financiers (siège social et agences). Ces missions d'inspection et de contrôle sont, selon le cas, ponctuelles, par segment d'activité ou intégrales, conformément à un programme arrêté par délibération de la Commission Bancaire et/ou par la Banque d'Algérie.<sup>95</sup>

Eu égard à la densification du réseau des banques et établissements financiers, une structure spécialisée a été mise en place, en 2002, au sein de la Direction Générale de l'Inspection Générale, en vue de prendre en charge le renforcement du contrôle sur pièces.

Les rapports de synthèse des contrôles sur pièces, élaborés par cette structure, sont transmis, pour suite à donner, à la Commission Bancaire. Les contrôles sur pièces, lorsque les analyses indiquent des signes précurseurs de difficulté, peuvent déboucher sur des missions de contrôle sur place.

Sur la base d'un programme de contrôle intégral des banques et établissements financiers, les inspecteurs de la Banque d'Algérie mènent régulièrement des opérations de contrôle intégral sur place depuis 2001.

Le contrôle intégral sur place vise à s'assurer de la bonne gouvernance et du strict respect des règles professionnelles des institutions contrôlées. Il permet de vérifier la régularité des opérations bancaires effectuées, la conformité des données déclarées à la Banque d'Algérie avec les données chiffrées obtenues et vérifiées sur place, la mise en œuvre du contrôle interne conformément à la réglementation en vigueur et plus particulièrement le volet gestion des risques. Le respect de la réglementation des changes en matière de gestion des opérations de commerce extérieur, la qualité de l'organisation de la banque ou de l'établissement financier, sont également examinés.

---

<sup>95</sup> Banque d'Algérie «Contrôle et supervision bancaire» , p.115

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

Les missions de contrôle périodique sur place peuvent être menées dans le cadre d'un programme annuel arrêté par la Commission Bancaire, ou des missions ponctuelles pour des contrôles partiels spécifiés, et ou limitées à un segment de marché.

Les rapports de contrôle intégral sur place sont transmis à la Commission Bancaire. Par ailleurs, le dispositif de contrôle interne a été institué en 2002 par un règlement du Conseil de la Monnaie et du Crédit. Les banques et établissements financiers sont tenus d'élaborer des manuels de procédures relatifs à leurs différentes activités.

Les rapports établis à la suite des contrôles effectués doivent être communiqués à l'organe exécutif et à sa demande à l'organe délibérant et, le cas échéant, au Comité d'audit.

La mise en place complète de ce système permettra aux banques et établissements financiers de disposer d'un outil de contrôle et facilitera le contrôle externe et la supervision par l'autorité de contrôle.<sup>96</sup>

Durant les années (2002-2006), toutes les institutions bancaires ont fait l'objet d'un contrôle intégral sur place. Au cours de l'année 2006, trois banques privées ont fait l'objet de ce type de contrôle. Les rapports d'inspection y compris les rapports sur contrôle intégral sur place, sont traités par la Commission Bancaire qui prononce, le cas échéant, des rappels à l'ordre, des injonctions ou des sanctions.

Dans le passé, différentes mesures et sanctions ont été prises par la Commission Bancaire. A partir de 2002, l'étude et l'évaluation par le Conseil de la Monnaie et du Crédit des demandes de création de banques ont été renforcées et plusieurs demandes d'autorisation de constitution de banques ont été rejetées, pendant qu'un suivi spécifique des banques nouvellement créées est assuré dans leur phase de démarrage. En septembre 2006, le Conseil de la Monnaie et du Crédit a édicté un nouveau règlement qui renforce les modalités et les conditions de constitution et d'agrément des banques et établissements financiers. Il s'agit de fait d'un premier niveau de contrôle des institutions appelées à s'installer.

---

<sup>96</sup> Banque d'Algérie, « Contrôle et supervision bancaire , » p.121

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

Corrélativement à la mise en œuvre de l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, le cadre légal et réglementaire de la supervision a été renforcé par la promulgation de la loi relative à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et du règlement y afférent qui confèrent un rôle important à la supervision bancaire (Inspection Générale de la Banque d'Algérie et Commission Bancaire).<sup>97</sup>

### **2-2-Les faiblesses de la banque d'Algérie**

Les défaillances du système bancaire algérien sont multiples et, concernent plusieurs aspects. Elles sont détaillées comme suit :

#### **2-2-1 Défaillances dans la bancarisation et de la transparence**

Le taux de bancarisation est estimé à 30% avec une seule agence bancaire pour 7 250 habitants. Deux (2) millions de travailleurs du secteur informel ainsi que les ménages sont exclus de crédits, ce qui laisse un potentiel important non satisfait par le secteur financier.

L'organisation mondiale de commerce a réglementé l'exercice des activités bancaires (épargne, crédit, gestion des moyens de paiement).<sup>98</sup>

#### **2-2-2 Défaillances dans la régulation prudentielle et des mécanismes de contrôle**

La solidité et la stabilité du système bancaire, engagé dans la collecte des ressources et dans leur allocation optimale, constituent actuellement la préoccupation fondamentale de la supervision bancaire. Cette dernière est une activité permanente qui a pour objectif de protéger les déposants et de prévenir les risques bancaires, découlant d'une mauvaise gestion ou des engagements trop importants de la part des banques et établissements financiers. Aussi, les risques bancaires mettent en avant la double problématique de leur évaluation, suivi et gestion ainsi que de leur maîtrise.

Les règles régissant les activités bancaires, ayant comme corollaire la gestion prudente et transparente des banques et établissements financiers, connaissent elles-mêmes à l'échelle

---

<sup>97</sup> IBID,p.123

<sup>98</sup> Karat.F, «La cause de la perte de confiance en les banque centrale, » cas de la banque d'algérie

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

mondiale des évolutions et des adaptations permanentes. Au niveau international, La crise financière internationale a fait émerger la nécessité des renforcements en la matière, à en juger par les récentes initiatives du Comité de Bâle. L'Organisation mondiale du commerce, dans un rapport publié en 2000, sur la libéralisation des services financiers, a souligné que l'insuffisance des systèmes de régulation constitue un obstacle important à une plus grande libéralisation sur le continent.

Par exemple, la libéralisation du commerce des services financiers réclame une préparation prudente pour éviter des crises financières qui peuvent avoir des coûts conséquents que ce soit sur le financement des banques ou sur l'activité de l'économie réelle. Ces coûts peuvent présenter du 2 à 40% du PIB selon le pays.<sup>99</sup>

### **2-2-3 Défaillances dans l'ouverture économique : l'échec de la privatisation du CPA**

Suite à l'adoption de la loi sur la monnaie et de crédit, l'Etat a engagé un processus de privatisation des banques publiques dont la banque CPA. L'Etat a lancé un appel d'offre international en vue de recruter une banque d'affaires qui aura pour mission d'accompagner le processus de privatisation et d'évaluation du CPA et qui disposera d'un délai de 12 mois pour le faire.<sup>100</sup>

Le processus de la privatisation de 51% du capital du C.P.A, été lancé en 2003, et qui devait être achevé en juillet 2006, a été retardé à plusieurs reprises. Ce processus a été relancé en septembre 2005, date où a été faite l'ouverture des plis des offres techniques des banques soumissionnaires. Les propositions qui ont été retenues ont été faites par les banques d'affaires internationales suivantes ;Rothschils France, Lazar et la banque Espagnole Santander .Un délai de trois mois a été accordé à la commission d'évaluation pour étudier les techniques avant de passer aux offres financières en vue d'une évaluation finale .Cette privatisation a été voulue progressive. Selon le ministre des Finances à cette époque .Le Consortium Rothschild a été retenu pour étudier la meilleure façon de privatiser le CPA.

---

<sup>99</sup> IBID,p.134

<sup>100</sup> Detournement de 850 millions au CPA Didouche Mourad, le 07/04/2009,

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

Cette opération a été qualifiée comme étant un point focal de la réforme financière. Les arguments qui ont été évoqués par le ministère sur le choix de commencer par la privatisation du CPA résident dans le fait que cette banque publique a été assainie et activait dans les secteurs de PME/PMI au profit essentiellement d'une clientèle privée.

Nous rappelons que le CPA a été créé en 1966 et a hérité des activités gérées auparavant par les banques populaires (banque populaire commerciale et industrielle à Alger, Oran, Annaba, Constantine ainsi que d'autres banques étrangères telles que la banque Alger Misr, la société Marseillaise du crédit, la compagnie française de crédit et de la banque CFCB.

En 1985, le CPA a donné naissance à la banque de développement local par la cession de 40 agences, le transfert de 550 employés et 89000 comptes clientèles. En vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, les banques publiques ont été placées sous la tutelle du ministère des Finances. En avril 1997, le CPA a obtenu son agrément.

Une autre échéance pour l'aboutissement de l'opération de la privatisation du CPA a été fixée au juin 2007 mais n'a pas été encore respectée.

Suite à l'appel à manifestation d'intérêt qui avait été lancé en octobre 2006 à l'adresse des banques universelles internationales, disposant de la capacité d'agir en tant que partenaire stratégique du CPA et de contribuer à son développement, six (06) banques étrangères se sont portées candidates au rachat du 51% de son capital dont quatre sont Françaises.

Ce sont BNP Paribas, Société générale, le Crédit agricole et Natexis. Les deux autres sont la banque espagnole Santander et la banque américaine city Bank.

Ces banques ont été invitées à retirer un dossier de requalification auprès de la Rothschild and Cie. Les soumissionnaires devaient avoir à la date du 30 juin 2006, un niveau de fonds propres minimum de 03 milliards d'euros, un réseau d'au moins 400 agences dans un même pays et un rating. Ces critères ne peuvent être remplis que par les grandes banques.

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

Le ministre chargé de la privatisation interrogé sur les retards qu'a connus l'opération a répondu que ce retard est dû à la nature de la banque CPA qui est une grande banque publique et que c'est la première opération d'ouverture de capital pour les banques .<sup>101</sup>

Cette opération est dite originale et difficile. La Privatisation du CPA longtemps attendue, a été reportée encore au premier trimestre de l'année 2008 . Suite à la crise financière internationale (2008-2009), l'opération d'ouverture du capital du CPA a encore été reportée par crainte des conséquences que peuvent avoir cette crise sur le prix de cession du CPA et sur la visibilité des marchés financiers internationaux. L'échec de la privatisation du CPA montre le problème de manque d'ouverture du système bancaire algérien.<sup>102</sup>

### **2-2-4 Défaillance dans la gouvernance et le contrôle bancaire : l'expérience de la banque el Khalifa**

La banque El Khalifa a été créée suite à l'adoption de la loi sur la monnaie et le crédit en avril 1990 et a été dissoute en 2005. La banque Khalifa a obtenu son agrément en août 1998 avec un capital de 500 millions de dinars . Le rapport de conjoncture établi par la banque d'Algérie met en évidence les défaillances constatées dans l'exercice du contrôle et la supervision de la part de la banque des banques. Il est mentionné dans le rapport que la banque d'Algérie a été handicapée dans cette mission, du fait de l'absence des arrêtés et d'adoption des comptes annuels des exercices 1999, 2000 et 2001 par les organes sociaux de la banque (conseil d'administration, et assemblée générale et des rapports de certification des commissaires aux comptes.

El Khalifa banque a obtenu par voie de justice, des reports successifs de la tenue des assemblées générales devant statuer sur les comptes sociaux.

Ce sont des infractions suffisamment graves qui normalement devaient emmener la banque d'Algérie à prendre des mesures plus sévères qu'informer les dirigeants de Khalifa banque de ces défaillances . Un second rapport de contrôle fait en novembre 2002 relève les

---

<sup>101</sup> Détournement de 850 millions au CPA Didouche Mourad, le 07/04/2009

<sup>102</sup> Détournement de 850 millions au CPA Didouche Mourad, le 07/04/2009

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

mêmes défaillance. C'est à partir de cette date que la machine de contrôle de la BA a commencé à tourner. Le rapport stipule que l'existence d'irrégularités susceptibles de sanctions pénales d'une ampleur significative et qui ont donné lieu à l'établissement de plusieurs procès-verbaux. L'agrément de la banque a été retiré en mai 2003.<sup>103</sup>

Les détenteurs de comptes individuels estimés à 250 000 ne pouvaient être remboursés qu'à la hauteur de 600 000 dinars par la société des garanties des dépôts bancaires. Cet organisme a été créé, quelques jours avant l'annonce de la liquidation de la banque privée.

Les actionnaires de cet organisme sont les banques. Les prélèvements sur les dépôts des banques dans la limite de 1% alimentaient cette société. Généralement, il oscille entre 0.25% et 0.35 % l'an.

Les bilans annuels de Khalifa banque et les transferts à l'étranger n'ont pas été publiés annuellement comme l'exige la loi. Ces défaillances ont pesé négativement sur l'image de l'Algérie à l'extérieur et la crédibilité de ses institutions. Elles ont mis à nu les problèmes de gouvernance et de contrôle dont souffre le système bancaire algérien. Après cette expérience, l'Etat a essayé de renforcer son mécanisme de contrôle par le biais de la banque centrale qui a effectué plusieurs missions de contrôle.<sup>104</sup>

### **2-2-5-Affaire « B.C.I.A » (Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie)**

La création de cette société par actions est intervenue le 4 juillet 1998 par acte notarié. La Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie, par abréviation B.C.I.A a été ensuite agréée en qualité de banque par le Gouverneur de la BA, le 24 septembre 1998

La B.C.I.A a fait l'objet dans le passé, suite à une inspection sur place réalisée en 1999, d'une procédure disciplinaire qui, après procédure contradictoire devant la Commission Bancaire, a abouti au prononcé en date du 9 mai 2000, d'une sanction de suspension temporaire du président du Conseil d'Administration.

---

<sup>103</sup> Media bank, «Evolution et Renforcement de la Supervision», N° 75,p.6-8

<sup>104</sup>Media bank, «Evolution et Renforcement de la Supervision», N° 75,p.6-8

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

La B.C.I.A au même titre que les autres banques et établissements financiers a fait l'objet, outre du contrôle sur pièces (sur la base des déclarations et reporting), de missions de contrôle intégral sur place (de longue durée) dont des conclusions importantes ont été consignées.

En effet, une pratique frauduleuse de chèques sans provision adossés à des traites avalisées et escomptées a été constatée et fait l'objet d'un grave contentieux entre la B.C.I.A et l'agence régionale de la BEA.<sup>105</sup>

Cette affaire avait éclaté en début de l'année 2003, lorsque l'agence régionale de la BEA s'est rendu compte qu'elle avait escompté des traites d'un montant de 132 milliards de dinars avalisées et garanties par la B.C.I.A sans que la marchandise soit réceptionnée. Lorsque la BEA a réclamé l'encaissement de ces traites, la date butoir était largement dépassée, ce qui l'a déchu de son droit de se faire payer auprès de la B.C.I.A. Ce qui n'était qu'un litige commercial banal s'est transformé en un immense scandale financier qui a ruiné la banque privée et toutes les autres sociétés appartenant au même patron.

La découverte de cette pratique frauduleuse s'est immédiatement répercutée négativement sur la situation de liquidité de la B.C.I.A.

Une mission de contrôle sur place des opérations de commerce extérieur et de change, menée durant le premier semestre 2003, au titre des exercices 2000-2001 et 2002, fait ressortir que la B.C.I.A a enfreint les dispositions légales et réglementaires applicables en la matière.

Ainsi, il a été formellement établi que le compte courant de la B.C.I.A ouvert auprès de la BA, enregistrait une tendance dangereusement baissière pour atteindre une position de trésorerie ne pouvant couvrir les besoins de décaissement exprimés en chambre de compensation.

En outre, la B.C.I.A n'a pas satisfait à l'obligation de constitution de la R.O pour les deux périodes allant du 15 Avril 2003 au 14 Mai 2003 et du 15 Mai au 14 Juin 2003. Cela constitue une infraction aux dispositions légales et réglementaires.

---

<sup>105</sup> Media Bank, «Retrait d'agrément et mise en liquidation de la B.C.I.A», N° 67, Août/Septembre 2003, p.4 - 5.

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

C'est ainsi que cinq procès-verbaux de constatation d'infractions ont été dressés et la procédure légale prévue a été engagée par la BA, dès le mois de mai 2003 (dépôts de plaintes auprès des tribunaux compétents).

En outre, la Commission Bancaire, pour ce qui la concerne, a continué à évaluer en permanence les résultats des travaux d'inspection et suite aux graves infractions, à l'illiquidité grandissante et au constat de cessation de paiement, a décidé du retrait d'agrément et la mise en liquidation de la B.C.I.A sur décision n° 08-2003 du 21 Août 2003.<sup>106</sup>

### **2-2-6- Défaillances dans l'adaptation de la réglementation bancaire au développement financier et économique**

Si l'accord général sur le commerce de service vise à développer les systèmes financiers des pays membres, la réglementation bancaire est un maillon important dans le développement des activités bancaires.<sup>107</sup>

Dans une étude faite par le FEMISE , sur les réglementations bancaires de plusieurs pays dont l'Algérie, la réglementation bancaire a été jugée inadéquate au développement bancaire et financier par contre le Maroc a été le mieux coté en Afrique du nord sur le plan de l'adaptation de la réglementation bancaire aux exigences du développement économique et aux investissements internationaux.

Selon la même source, la réglementation bancaire affecte l'efficacité dans les opérations bancaires.L'étude montre que les banques opérant dans des pays à meilleure structure de réglementation, sont les plus efficaces .Plus précisément, l'existence de régime d'assurances des dépôts bancaires, les obligations de divulgation qui facilitent la surveillance par les acteurs privés ainsi que la disponibilité d'informations sur le crédit, sont des facteurs clés qui améliorent nettement l'efficacité des banques.<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup>Media Bank, «Retrait d'agrément et mise en liquidation de la B.C.I.A», N°67, Août/Septembre 2003,p.4-5.

<sup>107</sup> Karat.F, «La cause de la perte de confiance en les banque centrale, » cas de la banque d'algérie

<sup>108</sup> Karat.F, «La cause de la perte de confiance en les banque centrale, » cas de la banque d'algérie

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

### 2-3-Les opportunités de la banque d'Algérie

Les opportunités sont des facteurs externe qui combinés avec les bonnes décisions, peuvent faire croître ou placer la banque d'Algérie dans une position stratégique favorable.

#### 2-3-1-La circulation de la monnaie fiduciaire en Algérie

L'impact de l'entrée en production des systèmes de paiement modernes à savoir le système de règlements bruts en temps réel de gros montants et paiements urgents appelé ARTS (Algeria Real Time Settlements) qui est entré en production en février 2006 et la télé-compensation des paiements de masse, dénommée système ATCI (Algérie Télé Compensation Interbancaire) en mai 2006 sur les habitudes de paiement des ménages et de certains opérateurs est de facto graduel, d'autant plus que les sorties d'encaisses ont été importantes auprès des guichets d'Algérie-Poste.

Il convient de rappeler que le système de règlements bruts en temps réel de gros montants (ARTS) est conforme aux principes édictés par le comité sur les systèmes de paiement et de règlement de la Banque des règlements internationaux.

De ce fait, le système ARTS permettra la gestion la plus appropriée des risques de crédit, des risques de liquidité et des risques systémiques qui sont des risques qui naissent dans les systèmes de paiement et qui ne sont pas des risques de contreparties. Ce système, une fois mis en exploitation, permettra aux banques :<sup>109</sup>

- Le règlement des opérations de paiement en temps réel et donc une gestion plus fine de la liquidité bancaire ;
- L'estimation la plus affinée des besoins de liquidités journalières ;
- Le suivi le plus précis et la constitution adéquate des réserves obligatoires ;
- La traçabilité complète des opérations de paiement par virement de gros montant ;
- La génération des écritures comptables relatives aux paiements.

---

<sup>109</sup> Le journal interne de la banque d'Algérie, «Système de Paiement, L'amélioration de la Qualité des Services de Base», publication bimestrielle N° 81, décembre 2005/ janvier 2006, p.5 - 6.

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

La mise en exploitation du système ARTS aura un effet positif sur la bancarisation de l'économie algérienne au moyen, notamment, de l'adoption progressive et irréversible des moyens de paiements scripturaux et par là, l'amélioration de la collecte des ressources par les banques.<sup>110</sup>

En 2008, l'accroissement de la circulation (19,89%) est supérieur au rythme de M2, pendant que le ratio monnaie fiduciaire/masse monétaire a légèrement augmenté en 2008, passant de 21,43% à fin 2007 à 22,14% à fin 2008. Cela montre que la préférence pour les encaisses caractérise les comportements de demande de monnaie en Algérie, alors que la modernisation des systèmes de paiement (système de règlements bruts en temps réel de gros montants et paiements urgents et système de télé-compensation) est effective depuis le premier semestre 2006.

En effet, les résultats du programme de modernisation de l'infrastructure financière commencent à être effectifs en termes de développement financier.

En valeur, les opérations traitées par le système RTGS sont en forte progression (93,7%) en 2008, pendant que le système de télé-compensation traite un nombre bien accru d'opérations (9,32 millions d'opérations en 2008 contre 6,93 millions d'opérations en 2007).<sup>111</sup>

Durant cette année, l'analyse du comportement des facteurs autonomes de la liquidité bancaire fait apparaître, par degré d'importance, les variations annuelles suivantes :

- Une augmentation des avoirs extérieurs nets de la BA pour 2844,6 milliards de DA dont 2325,5 milliards de DA sans effet de valorisation, soit la source la plus importante d'apport de liquidités
- Une augmentation de la circulation fiduciaire de 255,5 milliards de DA correspondant à un besoin de liquidités.<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup>Le journal interne de la banque d'Algérie, «Système de Paiement, L'amélioration de la Qualité des Services de Base», publication bimestrielle N°81, décembre 2005/ janvier 2006,p.5-6.

<sup>111</sup>Banque d'Algérie, « Rapport annuel de la Banque d'Algérie», Situation monétaire et politique monétaire,2008.

<sup>112</sup> IBID,p.6

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

### 2-3-2-L'utilisation des cartes bancaires

En 2007, le système bancaire algérien a vu le déploiement de carte de retrait interbancaire à l'échelle nationale. Cette carte est définie comme instrument de paiement électronique qui donne la possibilité à son détenteur d'effectuer des opérations de retrait sur les DAB, GAB et TPE.

C'est une carte connue sous l'appellation de « carte CIB », son design est sombre sur une couleur bleue dégradée pour la « Classique » et dorée pour la « Gold ». On y trouve le logo CIB symbole de l'interbancaire, ainsi que le logo et le nom de la banque émettrice de la carte. Elle est associée à un compte personnel, sa validité est limitée pour une durée de trois années, son renouvellement est automatique, sauf en cas d'annulation. La CIB est délivrée par la banque aux clients répondant aux critères de moralité et de solvabilité.<sup>113</sup>

Les bénéficiaires de cette carte sont toute personne physique titulaire d'un compte chèque à savoir : les cadres, les fonctionnaires, industriels, commerçants, professions libérales et les salariés à revenu mensuel régulier supérieur à 12000 00 DA. Ainsi, cette carte est délivrée soit par une demande du client, soit par proposition de la banque.

Il existe deux (02) modèles de cartes CIB :

- La carte de paiement « Classique » destinée pour les porteurs aux revenus réguliers ;
- La carte de paiement « Gold » destinée aux porteurs aux revenus supérieurs.

Grâce à la carte CIB, le paiement est garanti par les banques, le virement fluide et rapide, la sécurité assurée, éviter l'attente au guichet et permettre des retraits 7j/7 et 24h/24.

Ainsi, le porteur de la carte CIB utilise pour régler des achats et services sur les Terminaux de Paiement Electroniques (TPE), installés au niveau des commerçants acceptant cette carte, et cela par la présentation de la carte au niveau de la caisse de commerçant qui compose le montant des achats, en introduisant la carte dans le TPE et en saisissant de code confidentiel, enfin le commerçant remet à la fin de l'opération la carte et le ticket. Et pour

---

<sup>113</sup>Affoune.L,Rahmani.L, « La distribution multicanale des services bancaires», Mémoire de fin d'étude,2013,p.52

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

effectuer des retraits sur tous les Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) connectés au réseau monétique interbancaire CIB sur le territoire national.<sup>114</sup>

Le nombre de cartes bancaire est de 458590 cartes émises par les banques et Algérie poste, 400 TPE installés auprès des commerçants et 886 DAB-GAB. La généralisation de l'utilisation de la carte bancaire reste assujettie d'un état d'esprit qui changera avec le temps, et c'est le cas de toute technologie, qui passe par une courbe d'apprentissage.<sup>115</sup>

### 2-3-3-Généralisation des services bancaire online

Le e-banking est le passage à la phase des opérations bancaires par moyen électronique, c'est un service à distance qui permet à la clientèle d'effectuer d'une façon rapide les opérations bancaires 7/7j et 24/24h par internet, afin d'améliorer sa productivité et la qualité de ses services. C'est un service proposé par les banques privées et publiques aux clients business et particulier moyennant des abonnements mensuels.

Ce service permet aussi de suivre des opérations concernant l'historique de compte de 30 jours, et de télécharger des relevés de compte aux formats d'Excel ou PDF.<sup>116</sup>

### 2-3-4-Le besoin du développement bancaire

Dans notre pays l'Algérie, il semble qu'il n'est pas encore rattrapé l'évolution de la modernisation des moyens de paiement connu mondialement. De là, nous posons la question sur le développement et l'utilisation de la monnaie électronique en Algérie, à la lumière de l'augmentation excessif de son utilisation dans le monde.

On propose des recommandations qui peuvent être un appui pour le développement de la monétique en Algérie :

- Créer un cadre juridique et législatif compatibles avec l'emploi de la monnaie électronique.

---

<sup>114</sup> IBID

<sup>115</sup> IBID,p.53

<sup>116</sup> Benziane.W,Berkati.M, « Les moyens de paiement et la monétique en Algérie»

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

- Renforcer l'infrastructure du réseau de télécommunication bancaire.
- Forcer les opérateurs économiques à utiliser les moyens de paiement modernes.
- Travailler à sensibiliser les clients pour l'utilisation de la monnaie électronique.
- Travailler à réduire les frais de transaction monétiques.
- Tirer des leçons des études et expériences et expériences précédentes dans les pays développés, y compris ceux en voie de développement dans le domaine de la modernisation des modes de paiement.
- Varier les services modernes aux clients avec une efficacité plus élevée et un coût inférieur.
- Travailler à qualifier et former en continue des travailleurs conformément à la technologie moderne.
- Influencer la culture du client en matière d'utilisation Des moyens modernes en le convaincant de la qualité, de la sécurité et de la facilité d'utilisation.<sup>117</sup>

### **2-4-Les menaces de la banque d'Algérie**

Le dernier élément à identifier pour réaliser l'analyse SWOT est les menaces qui pèsent sur la banque d'Algérie, à savoir tout ce qui amène un risque pour le développement de la banque d'Algérie.

#### **2-4-1- Le risque systémique**

Il se définit comme un risque de perte de confiance générale, déclenchée par un événement qui est la réalisation de l'un des autres risques existant dans le secteur bancaire. Pour que le risque devienne systémique, il faut que l'événement déclencheur prenne un aspect incontrôlable. Le risque systémique se caractérise par le caractère incontrôlable qu'il acquiert au plan microéconomique : une banque seule ne peut lutter contre lui. Le risque systémique est une conséquence de la surchauffe du système financier et, à ce titre, toutes les banques, même les plus saines, sont touchées et attirent la méfiance des investisseurs.

---

<sup>117</sup> Refafa.B, « La monétique en Algérie, développement et perspective »

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

Le choc systémique est un signal à un endroit précis que le système complet est défaillant. On utilise aussi l'image de l'effet domino pour décrire le risque systémique : une réaction mineure provoque une réaction comparable à proximité, et ainsi de suite. En pratique la chute d'un établissement bancaire ou d'un organisme acteur dans le système provoque la chute d'un autre, dans une réaction en chaîne. Cette réaction en chaîne est rendue possible par le caractère même du choc initial : il n'est pas propre à une seule banque distincte, il survient dans tel établissement, mais les autres banques ne sont pas estimées comme mieux protégées. La ressemblance entre toutes les banques et les liens qu'elles entretiennent ensemble (par les prêts interbancaires) assurent la propagation du risque systémique.

A l'origine du risque systémique, il y a un événement soudain, généralement inattendu, qui tel un choc secoue les marchés financiers et les empêche d'assurer leur rôle de placement de capitaux là où se trouvent les meilleures opportunités d'investissement. Le choc crée la secousse qui crée un sentiment de défiance de la part des investisseurs, ce qui aboutit à une paralysie des marchés financiers qui ne sont plus efficaces. Cette paralysie de la finance finit par bloquer l'économie réelle qui ralentit fortement, voire entre en récession.

Le risque systémique peut être engendré par la réalisation du risque de crédit, et par exemple, d'un relèvement significatif des taux d'intérêt :

- Une banque B accorde un crédit à un client (particulier, entreprise) avec un taux d'intérêt variable.
- La banque B verse le montant du crédit au client et contracte une créance auprès d'une banque A pour financer le crédit.
- Le relèvement des taux d'intérêt met le client de la banque B en difficulté, celui-ci ne peut plus rembourser son crédit.
- La banque B a des difficultés financières. Son niveau de Fonds Propres diminue, ainsi que son ratio de solvabilité. Elle ne peut plus rembourser la banque A

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

- La banque A, mise en difficulté par le défaut de la banque B, connaît à son tour des difficultés financières.<sup>118</sup>

- Le nombre très important de créances interbancaires impliquent une transmission progressive du défaut à l'ensemble du secteur bancaire et provoque la faillite d'une première banque, d'une seconde... le risque systémique est déclenché.

### **2-4-2-La faillite des banques**

Une défaillance bancaire se produit lorsqu'une banque n'a pas assez de fonds pour payer ses dettes. Lorsque les gens déposent de l'argent sur leur compte, celui-ci est généralement investi et utilisé à différentes fins. Mais l'établissement qui le détient garantit généralement qu'elle peut le restituer en cas de besoin.

Si la situation financière d'une banque se détériore au point qu'elle ne peut plus traiter les demandes de fonds, elle est forcée de fermer.

Beaucoup de facteurs peuvent provoquer une banqueroute, de manière générale, lorsqu'il y a une sorte de ralentissement économique, certaines faillites bancaires sont possibles. Il existe deux critères qui permettent d'anticiper une potentielle crise financière, ces indicateurs sont plutôt simples :

Le premier est le taux de croissance du crédit par rapport au taux de croissance économique. C'est-à-dire de combien augmente le crédit des ménages et des banques par rapport à l'augmentation des revenus. C'est-à-dire ce qui sert à rembourser des emprunts contractés. C'est un mécanisme simple si le revenu est plus faible que la dette et bien au bout d'un moment on se heurte à un problème.

Le deuxième est le niveau de dette privée par rapport au PIB. C'est le même système qu'utilisent les banques, c'est-à-dire que lorsque vous demandez un crédit, la banque vérifie votre capacité à le rembourser. C'est exactement la même chose, mais à l'échelle macroéconomique.

---

<sup>118</sup> Bugnon.J, «Le risque systémique dans le secteur bancaire, » p.5

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

Il existe évidemment d'autres critères permettant d'anticiper de potentielles crises économiques. L'économie est basée sur énormément de variables qui évoluent à chaque instant comme l'environnement. Par exemple, des économistes avaient anticipé une potentielle crise économique pour les années 2018/2019 cependant avec le Covid\_19, la situation a entièrement changé du jour au lendemain.<sup>119</sup>

### Conclusion

Comme toutes les banques centrales à travers le monde, un des rôles de la Banque d'Algérie est de refinancer les banques commerciales, c'est-à-dire de leur fournir des liquidités (de la monnaie scripturale) lorsqu'elles en ont besoin, et aussi de fournir de la trésorerie aux banques commerciales leur permettant de faire face à leurs engagements envers la Banque centrale (achat de devises pour le compte de leurs clients) et les autres banques commerciales. En outre, plus les banques disposent de liquidité bancaire (ou avoirs en compte courant à la Banque centrale), plus elles disposent de ressources pour l'octroi de crédits.

La création de la Banque Centrale d'Algérie a constitué le premier élément d'un ensemble de mesures qui vont aller dans le sens de la mise en place d'un système bancaire authentique algérien.

Après avoir traversé les différentes phases du développement de l'Algérie indépendante depuis la décolonisation de l'économie et la récupération de la souveraineté monétaire, l'institut d'émission algérien se trouve fragilisé, en matière de lutte contre l'inflation, et du renforcement du contrôle interne des banques primaires publiques et privées, ce qui a entraîné de grands scandales (comme l'affaire de la B.C.I.A et El-Khalifa Bank), la mission exercée par la BA en tant que superviseur et contrôleur externe des banques et établissements financiers est loin d'être suffisante pour discipliner le secteur car le secteur bancaire algérien pêche par un manque considérable en contrôle interne.

---

<sup>119</sup> Audibert.E, « Une faillite bancaire est elle possible aujourd'hui »

## Chapitre III : Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie à travers la matrice SWOT

---

Les insuffisances remarquées dans le système de paiement en Algérie ne doivent pas être négligées vu la faible utilisation des instruments de paiement scripturaux, ainsi que la faible bancarisation affectant les systèmes de paiement, en les rendant moins performants.

Enfin, la création excessive de la monnaie ainsi que le manque de contrôle de l'activité de nos banques primaires sont les principales causes de la perte de confiance en la Banque d'Algérie.

# CONCLUSION GÉÉRALE

## Conclusion générale

---

Dans un contexte d'incertitude caractérisé par une concurrence exacerbée, des mutations de plus en plus rapides du marché des produits détergents, dans tous les domaines, commercial, technologique, politique, socio-culturel, la banque a besoin périodiquement de faire le point d'évaluer ses performances et ses orientations à moyen et à long terme.

Au terme de ce travail, il est utile de souligner que les banques publiques, organisées par secteurs d'activité, n'ont développée qu'une expérience limitée en matière des systèmes de management adoptés dans les pays d'économie de marché.

Les étapes de l'évolution du système bancaire ont vu la banque publique revenir graduellement à l'intermédiation monétaire pour le financement des banques publiques.

Le diagnostic stratégique conserve sa pertinence pour amener la banque à reconnaître les opportunités, voire les menaces qui se présentent à elles dans son environnement extérieur, et pour y opposer des réponses fondées sur l'analyse de ses forces et ses faiblesses.

Au terme de ce travail, nous sommes en position d'affirmer que dans le but d'élaborer sa stratégie de diversification adopte un ensemble de model d'analyse, comme le PESTEL et le SWOT, ce qui lui permet d'assuré une bonne démarche stratégique, cela étant expliqué par les résultats obtenus elle adopte pour l'élaboration de sa stratégie un modèle d'analyse universel impliquant l'utilisation d'outils et techniques propres au management stratégique, en suivant une démarche très élaboré qui consiste, d'abord à définir sa mission puis a fixé un nombre d'objectif à atteindre.

L'évaluation de la situation stratégique de l'organisation, consiste à recenser les forces et les faiblesses du fonctionnement de l'organisation, notamment en termes de ressources (humaines, compétences, financières, matérielles...).

Le choix d'une stratégie de préférence à une autre dépend du diagnostic général qui permet d'identifier des points faibles et des points forts, et les transformations du mode bancaire exigent d'imaginer des stratégies et de réflexion à de nouvelles politiques afin de garder au développement sa part du marché.

L'activité bancaire en Algérie a toujours été au cœur des discussions au vu de son importance et son impact direct sur l'économie algérienne. Ce dernier reste en dépit des diverses réformes qu'il a connu, en retard par rapport aux systèmes bancaires des pays voisins, et ce en raison du faible taux de bancarisation.

## Conclusion générale

---

Le défi de modernisation du secteur bancaire algérien est loin d'être remporté et encore plus, avec le spectre de la crise financière qui survole au-dessus de l'économie algérienne. Il s'agit aujourd'hui pour les banques actives dans le marché national de se mettre rapidement au niveau des exigences tout assurant sécurité, rapidité d'exécution des opérations et qualité des services financiers offerts à sa clientèle.

Malgré les multiples tentatives de modernisation, le secteur bancaire public continue de fonctionner suivant la même logique de l'économie centralisée, même si le volume des ressources collectées a nettement amélioré, la participation des banques publiques dans le financement de l'économie reste insuffisante et ne répond pas aux besoins de développement.

Tout de même, le secteur bancaire algérien reste dominé par les grandes banques publiques qui financent en grande partie l'économie Algérienne (créées par l'Etat Algérien en vue de financer des secteurs d'activités considérés comme stratégiques tels que le logement, l'agriculture et l'industrie).

La Banque d'Algérie a pour rôles de réglementer et superviser les opérations des différentes banques, en veillant notamment à leur solvabilité vis à vis des déposants et en particulier de superviser la production de monnaie par ces banques, et d'en réguler l'usage via les taux d'intérêt directeurs.

Le système bancaire algérien reste encore tributaire de son passé et des profonds déséquilibres hérités de la période de gestion centralisée.

La planification centrale et l'encadrement administratif l'ont fortement imprégné dans ses activités, dans son fonctionnement et dans son comportement.

Ainsi, la perte de pouvoir de la Banque d'Algérie et le manque de contrôle interne et de supervision bancaire, malgré leur renforcement, restent les causes principales de la perte de confiance en cette institution.

# BIBLIOGRAPHIE

# Bibliographie

---

## OUVRAGES

- ❖ Meier.O, «*Diagnostic stratégique*» ,Dunod ,4eme édition,Paris 2015
- ❖ Bodinat.H, « *La segmentation stratégique* » , Harvard-L'Expansion, printemps 1980,
- ❖ Meier.O «*Stratégie de croissance*» , Dunod,2009,
- ❖ Johnson.G,Scholes.K,WHITTINGTON.R,Fréry.F, «*Stratégique*» 7eme Edition,France2005,
- ❖ Saias.M,Métais.E, «*Stratégie d'entreprise :évolution de la pensée*»,revue Finance Contrôle Stratégie , volume 4 ,2001,
- ❖ Johnson.K,Scholes.R, Fréry.F, «*Stratégique*»,7 ème édition,2005
- ❖ Coussergues.S, Bourdeaux.G, «*Gestion de la banque ,Du diagnostic a la stratégie*»,DUNOD 6eme Edition 2010
- ❖ Tarondeau.J.C, « *Les stratégie fondé sur le savoir*»,L'art de la stratégie, 2000
- ❖ Garibaldi.G, « *Analyse stratégique*» Edition d'organisation,paris2008
- ❖ Martinet.A.C, «*Diagnostic stratégique*», édition Dunod 2004
- ❖ Josas.J, Stratégor, «*Politique générale de l'entreprise stratégique*»,Dunod,4ème édition,2004
- ❖ Badoe.M,Trouillaud.E, « *Marketing de la banque et l'assurance* » ,édition d'organisation,paris 1998
- ❖ Ducreux.j,Abate.R,Kachaner.N, « *Le grand livre de la stratégie*», édition d'Organisation,2009
- ❖ Coussergues.S, «*Gestion de la banque*» Edition DUNOD paris 1999
- ❖ Cartier.M,Delacour.H, Joffre.O, «*Maxi fiches de stratégie*»,DUNOD,Paris,2010
- ❖ Ducreaux.J,Kachaner.N,Abate.R, « *Le grand livre de la stratégie*» édition d'Organisation,2009,
- ❖ Desmicht.F, «*Pratique de l'activité bancaire*»,Dunod 2ème édition,2007

# Bibliographie

---

## ARTICLES

- ❖ Axel Lefefebre, «L'analyse stratégique» : définition et utilité.
- ❖ Lefebre.A, «L'analyse stratégique» , Le blog du dirigeant, 2022
- ❖ Ader.E, « L'analyse stratégique moderne et ses outils»,
- ❖ Granger.L, «L'analyse swot»,Manager GO, 2022
- ❖ Meschi.P.X, « Le concept de compétence en stratégie» 1997
- ❖ Boukalkoul.H, « L'externalisation un outil stratégique pour les entreprises Algériennes»,2007
- ❖ Denécé.E,Gaudin.V , «Sous traitance et externalisation»,Centre français de recherche sur le renseignement,2009
- ❖ Naas.A, «Le secteur bancaire algérien».édition INAS,2002
- ❖ Nehal.N, «Réforme de l'entreprise publique dans le nouvel environnement», Cahiers de créad, 1997
- ❖ Abbas.A, « L'ouverture commercial de l'algérie» ,2012
- ❖ HADJ.A.R, « Les cahiers de la réforme 2dition ENAG,1990
- ❖ Rekiba.S , «La libéralisation financière,Réforme bancaires et financement de l'économie»
- ❖ La tribune de l'économie , «L'entreprise algérienne s'essaye à la mise à niveau», lundi 27 septembre 1999
- ❖ Laggoune.N, « Modernisation et developpement du secteur bancaire élément essentiel du systeme financier»
- ❖ Bessaha.A, «Ouverture du capital des banques publiques :une mesure importante devant être inscrite dans une stratégie globale»,Consulté le lundi 21 Novembre 2022
- ❖ Direction Générale du Trésor, «Le secteur bancaire algérien, In revue services économiques»
- ❖ El moussaoui.H, « Chercheur au centre d'analyse économique ,Unversité Paul Cézanne.
- ❖ Banque d'Algérie, « Présentation de la banque d'Algérie», Histoire de la banque d'Algérie.

## Bibliographie

---

- ❖ Banque d'Algérie, «Présentation de la banque d'Algérie», Histoire de la banque d'Algérie.
- ❖ BOULIL.M, « La Centrale des Bilans et son système de cotation : Nouvel environnement comptable et financier», Mémoire de fin d'étude diplôme supérieure des études bancaire ,2008.
- ❖ Banque d'Algérie, «Présentation de la banque d'Algérie», Organisation de la banque d'Algérie.
- ❖ NAAS.A, « Le système bancaire algérien : De la décolonisation à l'économie du marché »Edition INAS : Paris -2003
- ❖ Banque d'Algérie «Roles et missions de la banque d'Algerie»
- ❖ Banque d'Algérie«Contrôle et supervision bancaire»
- ❖ Karat.F, «La cause de la perte de confiance en les banque centrale, » cas de la banque d'algerie
- ❖ Media bank, «Evolution et Renforcement de la Supervision»
- ❖ Media Bank, «Retrait dagrement et mise en liquidation de la B.C.I.A»
- ❖ Le journal interne de la banque d'Algerie, «Système de Paiement, Lamelioration de la Qualite des Services de Base», publication bimestrielle N° 81, décembre 2005/ janvier 2006
- ❖ Banque d'Algérie, « Rapport annuel de la Banque d'Algérie», Situation monétaire et politique monétaire,2008
- ❖ Benziane.W,Berkati.M, « Les moyens de paiement et la monétique en Algérie»
- ❖ Refafa.B, « La monétique en Algérie, développement et perspective»
- ❖ Bugnon.J, «Le risque systémique dans le secteur bancaire, »
- ❖ Audibert.E, « Une faillite bancaire est elle possible aujourd'hui»

### **SITE WEB**

- ❖ <http://www.elabweb.dz>
- ❖ <http://www.algeria> système
- ❖ [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)

# Bibliographie

---

## **THESES ET MEMOIRES**

- ❖ Cheikho.A, «L'adoption des innovations technologiques par les clients et son impact sur la relation client-» Cas de la banque mobile, thèse de doctorat en gestion et management, Université Nice Sophia Antipolis,2015
- ❖ Benali.A,Ouali.J, « Etude de programme de fidélisation de la clientèle» ,Memoire de fin d'étude,2017
- ❖ Bekhti.M,sous la direction du Professeur A,Benhabib,Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de magistère en marketing , «Enjeux des NTIC dans le secteur bancaire algérien»
- ❖ Mahfoudia.Y, « L'évolution de la banque de detail en Algérie »,Mémoire de fin d'étude,2006
- ❖ DJEMAH H, HELAILI et L KHAL H, « la conduite de la politique monétaire en Algérie depuis 1990 », mémoire de fin de cycle en science commerciales, université de Bejaia, 2012
- ❖ Affoune.L,Rahmani.L, « La distribution multicanale des services bancaires», Mémoire de fin d'étude,2013

**LISTE DES  
ABRIVIATIONS**

## **LISTE DES ABREVIATION**

**SWOT :Strengthes,Weaknesses,Opportunities,Threasts.**  
**CNEP : Caisse National D'épargne et de Prevoyance.**  
**DAS : Domaines D'activites Stratégique.**  
**PESTEL: Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique, Légal.**  
**HCSF : Haut Conseil de Stabilité Financiere.**  
**FBCF: Formation Brut de Capital Fixe.**  
**QQOQCCP: Qui, Quoi,Où,Quand,Combien,Comment,Pourquoi.**  
**SOAR: Security Orchestration Automation Response.**  
**FCS: Facteurs Clés de Succès.**  
**BCG :Boston Consulting Group.**  
**BPCE : Banque Populaire et Caisse D'épargne.**  
**ING : Internationale Nederlander Groep.**  
**R&D : Recherche Et Devloppement.**  
**CIC : Centre Industriel et Commercial.**  
**HSBC : Hongkong Shanghai Banking Corporation.**  
**SPA : Société Par Action.**  
**LEL : Livret Epargne Logement.**  
**LEP:LivretEpargnePopulaire.**  
**ARPT: Agence de Régulation de la Poste et des Télécommunication.**  
**SBA: Systeme Bancaire Algérien.**  
**TIC: Technologie d'Information et de Communication.**  
**TPE: Terminaux de Paiement Electronique.**  
**BA: Banque d'Algérie.**  
**BAD: Banque Algérienne de Développement.**  
**BNA: Banque National d'Algérie.**  
**BEA : Banque Extérieur d'Algérie.**  
**CPA: Crédit Populaire d'Algérie.**  
**BADR : Banque de l'Agriculture et de Devloppement Rural.**  
**BDL : Banque de Développement Local.**

**LISTE DES  
TABLEAUX ET  
GRILLES**

## Liste des tableaux et grilles

---

### LISTE DES TABLEAUX

| N° | Tableau        | Page |
|----|----------------|------|
| 1  | L'analyse SWOT | 9    |

### LISTE DES GRILLES

Grille 1 : Matrice BCG ..... 19

**TABLE DES  
MATIERES**

# Table des matières

---

## Dédicaces

## Remerciements

## Sommaire

|   |          |
|---|----------|
| <b>Introduction générale .....</b>                            | <b>1</b> |
| <b>Chapitre I : Les stratégies bancaires .....</b>            | <b>5</b> |
| <b>Introduction .....</b>                                     | <b>6</b> |
| <b>Section1 : Du diagnostic à l'analyse stratégique .....</b> | <b>7</b> |
| 1-1-Logique de l'analyse SWOT .....                           | 9        |
| 1-1-1-Les forces .....  | 10       |
| 1-2-1-Les faiblesses.....                                     | 10       |
| 1-2-3-Les opportunités .....                                  | 10       |
| 1-1-4-Les menaces .....                                       | 10       |
| 1-1-5-Analyse de la situation interne .....                   | 10       |
| 1-1-6-Analyse de la situation externe.....                    | 10       |
| 1-2-L'analyse PESTEL .....                                    | 10       |
| 1-2-1-Politique .....   | 11       |
| 1-2-2-Economique.....   | 12       |
| 1-2-3-Socioculturel.....                                      | 12       |
| 1-2-4-Technologique.....                                      | 12       |
| 1-2-5-Ecologique .....  | 12       |
| 1-2-6-Légal.....  | 13       |
| 1-3-L'organisation et les ressources.....                     | 13       |
| 1-3-1-L'organisation.....                                     | 14       |
| 1-3-2-Les ressources .....                                    | 14       |
| 1-3-2-1-Les ressources financieres .....                      | 14       |
| 1-3-2-2-Les ressources humaines .....                         | 14       |
| 1-3-2-3-Les ressources tactnologiques.....                    | 14       |
| 1-3-2-4-Les ressources organisationnelles .....               | 14       |
| 1-3-2-5-Les ressources mercatique.....                        | 14       |
| 1-3-3-Les compétences .....                                   | 15       |
| 1-3-4-Caractéristique des ressources et compétences .....     | 15       |
| 1-3-4-1-Valeur.....   | 15       |

# Table des matières

---

|   |    |
|---|----|
| 1-3-4-2-Rareté.....   | 15 |
| 1-3-4-3-Imitation.....                                      | 15 |
| 1-3-4-4-Longévité .....                                     | 15 |
| 1-3-4-5-Substitution .....                                  | 15 |
| 1-3-4-6-Appropriation.....                                  | 15 |
| 1-4-L'identification des métiers de la banque.....          | 15 |
| 1-4-1-La segmentation stratégique .....                     | 16 |
| 1-4-1-1-Définition .....                                    | 16 |
| 1-4-1-2-Objectifs et critères .....                         | 16 |
| 1-4-1-3-Limites .....                                       | 17 |
| 1-4-2-Le portefeuille d'activité d'une banque.....          | 17 |
| <b>Section 2 :Les choix et modalités stratégiques</b> ..... | 20 |
| 2-1-Les options stratégiques.....                           | 20 |
| 2-1-1-Le choix de métier.....                               | 20 |
| 2-1-1-1-L'entrée dans un métier.....                        | 20 |
| 2-1-1-2-L'abandon de métier.....                            | 21 |
| 2-1-2-Le mode d'exercice de métier .....                    | 22 |
| 2-1-2-1-La stratégie de banque généraliste.....             | 22 |
| 2-1-2-2-La stratégie de banque spécialiste .....            | 23 |
| 2-1-3-L'externalisation.....                                | 25 |
| 2-1-3-1-Les risques .....                                   | 25 |
| 2-1-3-2-La mise en oeuvre.....                              | 25 |
| 2-1-3-3-Les objectifs de l'externalisation .....            | 26 |
| 2-1-3-4-Les limites .....                                   | 27 |
| 2-2-Les modalités stratégiques .....                        | 27 |
| 2-2-1-La croissance interne.....                            | 27 |
| 2-2-1-1-Définition .....                                    | 28 |
| 2-2-1-2-Les modalités de la croissance interne .....        | 28 |
| 2-2-1-3-Avantage et limite de la croissance interne.....    | 28 |
| 2-2-2-La croissance externe .....                           | 28 |
| 2-2-2-1-Définition.....                                     | 28 |
| 2-2-2-2-Les modalités de la croissance externe .....        | 31 |

# Table des matières

---

|  |           |
|--|-----------|
| 2-2-2-3-Avantages et limites de la croissance externe .....                          | 33        |
| 2-2-3-La croissance contractuelle .....  | 33        |
| 2-2-3-1-Définition .....   | 33        |
| 2-2-3-2-Les spécificités de la croissance contractuelle .....                        | 33        |
| 2-2-3-3-Les avantages de la croissance contractuelle.....                            | 33        |
| 2-2-3-4-Les inconvénients de la croissance contractuelle.....                        | 34        |
| Conclusion.....  | 35        |
| <b>Chapitre II :Le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie .....</b> | <b>36</b> |
| <b>Introduction .....</b>  | <b>37</b> |
| <b>Section 1 : Le diagnostic externe des banques publiques en Algérie .....</b>      | <b>38</b> |
| 1-1-L'impacte de système protectionniste sur l'économie algérienne .....             | 38        |
| 1-1-1-Au niveau de l'économie.....   | 39        |
| 1-1-1-1-Accumulation de la dette extérieure.....                                     | 39        |
| 1-1-1-2-La forte dépendence de l'extérieur .....                                     | 40        |
| 1-1-2-Au niveau de la banque .....   | 40        |
| 1-1-2-1-Sur la gestion de la banque.....   | 40        |
| 1-2-La transition vers la libéralisation .....                                       | 41        |
| 1-2-1-Les raisons majeures des réformes.....   | 41        |
| 1-2-2-Les nouvelles conditions du marché.....  | 41        |
| 1-2-2-1-La reformulation du role de l'Etat .....                                     | 42        |
| 1-2-2-2-La libéralisation du marché.....   | 43        |
| 1-2-2-3-L'intensité concurrentielle .....  | 43        |
| 1-3-Les condition d'adaptation.....  | 43        |
| 1-3-1-Au niveau politique .....  | 44        |
| 1-3-2-Au niveau économique .....   | 44        |
| 1-3-3-Au niveau social .....   | 45        |
| 1-3-4-Au niveau culturel .....   | 45        |
| 1-4-L'accélération du programme de mise à niveau.....                                | 46        |
| 1-4-1-Principe du programme de mise a niveau .....                                   | 47        |
| 1-4-1-1-Au niveau de l'environnement .....   | 47        |
| 1-4-1-2-Au niveau de la banque.....  | 47        |
| <b>Section 2 : Le diagnostic interne des banques publiques en Algérie .....</b>      | <b>48</b> |

# Table des matières

---

|   |    |
|---|----|
| 2-1-Les fonctions des banques publiques algériennes .....                               | 48 |
| 2-1-1-La fonction commerciale.....  | 48 |
| 2-1-2-La fonction financière et comptable .....   | 49 |
| 2-1-3-La réglementation d'usage applicable à la banque .....                            | 49 |
| 2-1-4-La fonction informatique.....   | 49 |
| 2-2-Les dysfonctionnements du système bancaire algérien .....                           | 50 |
| 2-2-1-La programmation monétaire.....   | 50 |
| 2-2-2-La gestion de la liquidité .....  | 51 |
| 2-2-3-La prévention des crises systémiques.....   | 51 |
| 2-2-4-La supervision des risques bancaires .....  | 52 |
| 2-2-5-La gouvernance médiocre des banques d'Etat .....                                  | 52 |
| 2-2-6-L'inefficacité de la gestion des programmes confiés aux banques publiques.....    | 52 |
| 2-3-La stratégie de réforme bancaire .....  | 53 |
| 2-3-1-La modernisation du système bancaire algérien.....                                | 53 |
| 2-3-2-L'évolution du rôle de l'Etat dans le système bancaire.....                       | 53 |
| 2-3-3-Une amélioration des programmes .....   | 54 |
| 2-3-4-La réforme du cadre de surveillance et de réglementation du système national..... | 54 |
| 2-3-5-Elimination du contrôle de change .....   | 54 |
| 2-4-Perspectives d'évolution du secteur bancaire algérien.....                          | 54 |
| 2-4-1-La modernisation du système de supervision et de contrôle.....                    | 55 |
| 2-4-1-1-La modernisation voulue par l'Etat .....  | 55 |
| 2-4-1-2-La fidélisation des clients .....   | 57 |
| 2-5-Analyse du système bancaire Algérien.....   | 58 |
| 2-5-1-Les points faibles.....   | 58 |
| 2-5-1-1-Inadaptation du cadre juridique .....   | 58 |
| 2-5-1-2-La défaillance du système d'information .....                                   | 58 |
| 2-5-1-3-L'effectif type par guichet.....  | 58 |
| 2-5-1-4-Densité du réseau bancaire .....  | 59 |
| 2-5-1-5-Le taux de bancarisés .....   | 59 |
| 2-5-1-6-Le taux d'octroi de crédit .....  | 59 |
| 2-5-1-7-L'absence d'engouement pour les TPE.....  | 59 |
| 2-5-1-8-L'usage des cartes bancaires .....  | 59 |

# Table des matières

---

|  |           |
|--|-----------|
| 2-5-1-9-Manque de communication et de stratégie marketing auprès des usagers.....                    | 60        |
| 2-5-1-10-Prédominance des banques publiques .....  | 60        |
| 2-5-1-11-Crise financière mondiale .....   | 60        |
| 2-5-1-12-Les surliquidités .....   | 60        |
| 2-5-2-Les points forts.....  | 60        |
| 2-5-2-1-Naissance de la satim .....  | 60        |
| 2-5-2-2-Le volet monétique de la stratégie .....   | 61        |
| 2-5-2-3-La bonne santé des finances de l'Etat.....   | 61        |
| 2-5-2-4-L'ouverture du marché.....   | 61        |
| 2-5-2-5-Modernisation du système de paiement .....   | 61        |
| Conclusion .....   | 62        |
| <b>Chapitre III :Le diagnostic stratégique de la banque d'Algérie a travers la matrice SWOT.....</b> | <b>63</b> |
| <b>Introduction .....</b>  | <b>64</b> |
| <b>Section1 :Présentation de la banque d'Algérie .....</b>   | <b>64</b> |
| 1-1-Historique de la banque d'Algérie.....   | 64        |
| 1-2-Les missions de la banque d'Algérie .....  | 65        |
| 1-2-1-Stabilité monétaire .....  | 65        |
| 1-2-2-Système de paiement.....   | 66        |
| 1-2-3-Organisation de marché des changes.....  | 66        |
| 1-2-4-Gestion financière .....   | 66        |
| 1-2-5-Émission de la monnaie .....   | 66        |
| 1-2-6-Supervision bancaire .....   | 66        |
| 1-3-Organisation de la banque centrale .....   | 67        |
| <b>Section2 :L'application de la matrice SWOT sur la banque d'Algérie .....</b>                      | <b>68</b> |
| 2-1-Les forces de la banque d'Algérie .....  | 68        |
| 2-1-1-Emission et la création du dinar algérien.....   | 68        |
| 2-1-2-La banque des banques.....   | 68        |
| 2-1-3-La conduite de la politique monétaire .....  | 70        |
| 2-1-4-Stabilité monétaire .....  | 72        |
| 2-1-5-Contrôle et supervision bancaire .....   | 72        |
| 2-2-Les faiblesses de la banque d'Algérie.....   | 74        |
| 2-2-1-Défaillance dans la bancarisation et de transparence .....                                     | 74        |

## Table des matières

---

|   |    |
|---|----|
| 2-2-2-Defaillance dans la régulation prudentielle et des mecanisme de controle .....                  | 74 |
| 2-2-3-Defaillance dans l'ouverture économique .....   | 75 |
| 2-2-4-Defaillance dans la gouvernance et controle bancaire .....                                      | 76 |
| 2-2-5-Affaire BCIA .....  | 77 |
| 2-2-6-Defaillance dans l'adaptation de la réglementation bancaire au devloppement<br>economique ..... | 80 |
| 2-3-Les opportunités de la banque d'Algérie .....   | 81 |
| 2-3-1-La circulation de la monnaie fiduciaire en Algérie .....  | 81 |
| 2-3-2-L'utilisation des cartes bancaires .....  | 83 |
| 2-3-3-Generalisation des services bancaires en ligne.....   | 84 |
| 2-3-4-Le besoin de developpement bancaire.....  | 84 |
| 2-4-Les menaces de la banque d'Algérie.....   | 85 |
| 2-4-1-Le risque systemique .....  | 85 |
| 2-4-2-La faillite des banques .....   | 86 |
| Conclusion .....  | 87 |
| Conclusion générale .....   | 89 |
| Liste des abréviations .....  | 92 |
| Liste des tableaux .....  | 93 |
| Liste des grilles .....   | 94 |
| Bibliographie .....   | 95 |
| Table des matieres .....  | 99 |

## **Résumé**

Ce mémoire de master traite le diagnostic stratégique des banques publiques en Algérie, le diagnostic stratégique, aussi appelée l'analyse stratégique, est une phase importante à mettre en pratique avant de déployer les activités d'une banque. Elle permet d'analyser l'environnement dans lequel cette dernière évolue afin d'en retirer les facteurs qui ont la possibilité d'influencer le marché.

Le diagnostic stratégique fait intervenir des notions techniques comme l'analyse SWOT et la matrice PESTEL. Il s'agit d'outils de diagnostic qu'un banquier doit savoir utiliser au cours de la réalisation du diagnostic stratégique. En effet, elle ne s'utilise pas à un moment précis, mais plutôt tout au long du processus, pour cela il faut analyser les forces et faiblesses (interne) mais également les opportunités et les menaces (externe), afin d'arriver à mettre en place des recommandations utiles susceptibles qui permettra d'améliorer sa performance.

Dans le diagnostic stratégique, le diagnostic interne consiste à analyser les ressources et les compétences de la banque afin de mettre en évidence les forces et les faiblesses. Le diagnostic externe du diagnostic stratégique permet d'analyser l'environnement dans lequel évolue la banque. Faire un diagnostic stratégique pour la banque c'est se demander si cette dernière est sur la bonne stratégie ou si elle est apte pour adopter une nouvelle stratégie.

**Mots clés :** Diagnostic Stratégique, Analyse stratégique, Banque Publique, La Matrice SWOT.

## **Summary**

This master's thesis deals with the strategic diagnosis of public banks in Algeria, the strategic diagnosis, also called strategic analysis, is an important phase to put into practice before deploying the activities of a bank. It makes it possible to analyze the environment in which the latter evolves in order to remove the factors that have the possibility of influencing the market.

The strategic diagnosis involves technical concepts such as SWOT analysis and the PESTEL matrix. These are diagnostic tools that a banker must know how to use when carrying out the strategic diagnosis. Indeed, it is not used at a precise moment, but rather throughout the process, for that it is necessary to analyze the strengths and weaknesses (internal) but also the opportunities and the threats (external), in order to arrive at put in place useful recommendations likely that will improve its performance.

In the strategic diagnosis, the internal diagnosis consists of analyzing the bank's resources and skills in order to highlight the strengths and weaknesses. The external diagnosis of the strategic diagnosis makes it possible to analyze the environment in which the bank operates. Making a strategic diagnosis for the bank means asking whether the latter is on the right strategy or whether it is capable of adopting a new strategy.

**Keywords:** Strategic Diagnosis, Strategic Analysis, Public Bank, The SWOT Matrix.