

L'intégration d'une stratégie marketing au service du plan stratégique de modernisation cas : Fonds National d'Investissement
The integration of a marketing strategy at the service of the strategic modernization plan case: National Investment Fund.

¹HAMDANI Mohamed, maître de conférence -A-, université d'Oran 2
e-mail : hamdani_m@yahoo.fr,
BOULENOUAR Bachir, maître de conférence -A-, université d'Oran 2
e-mail : bacboulenouar@gmail.com,

Reçu le : 15/04/2019

Accepté le : 10/06/2019

Résumé :

Le financement du développement économique suppose une stratégie nationale déclinée sous forme de plans sectoriels ayant préalablement examiné les filières ou les projets à développer. Parmi les politiques d'accompagnement figure notamment l'accès au crédit d'investissement. Dans ce contexte, le Fonds National d'Investissement institution financière à vocation spécifique.

Pour réaliser ses objectifs qui lui sont assignés, Le F.N.I a mis en place un plan stratégique de modernisation qui est donc une opportunité pour examiner la problématique du développement de leurs capacités afin d'adapter leur domaine d'intervention conformément aux changements attendus par les pouvoirs publics. En fait, elle se résume souvent à l'élaboration d'un marketing-mix dont la cible désignée est le client. Ce travail de recherche repose donc sur la problématique suivante :

Comment intégrer la stratégie marketing dans le plan stratégique de modernisation au sein du F.N.I ?

Mots Clés : *Le financement du développement économique, les politiques d'accompagnement, la problématique du développement, le plan stratégique de modernisation, le marketing-mix.*

ملخص:

يتطلب تمويل التنمية الاقتصادية استراتيجية وطنية في شكل خطط قطاعية سبق أن درست القطاعات أو المشاريع المزمع تطويرها. من بين سياسات المرافقة نجد على وجه الخصوص الحصول على الائتمان الاستثماري. في هذا السياق، فإن صندوق الوطني للاستثمار هو هيئة مالية ذات طابع خاص.

لتحقيق أهدافه، وضع FNI خطة استراتيجية للتحديث وهي فرصة لهيكل FNI لدراسة مشكلة تطوير قدراتها قصد تكيف مجال تدخلها وفق التغييرات المتوقعة من قبل السلطات العمومية. في الواقع، يتعلق الأمر غالبًا بتطوير مزيج تسويقي هدفه هو العميل. لذا كانت إشكالية هذا البحث على النحو التالي:

¹ Auteur correspondant : HAMDANI Mohamed, e-mail : hamdani_m@yahoo.fr.

كيف يتم دمج إستراتيجية التسويق في خطة التحديث الإستراتيجي ضمن برنامج F.N.I ؟
الكلمات المفتاحية: تمويل التنمية الاقتصادية سياسات المرافقة اشكاليات التنمية خطة التحديث الاستراتيجي، المزيج التسويقي.

1. Introduction:

Le financement du développement économique suppose une stratégie nationale déclinée sous forme de plans sectoriels ayant, préalablement, examiné les filières ou les projets à développer. A cet égard, l'ex-Ministère des Participations et de la Promotion des Investissements (M.P.P.I) avait engagé une réflexion sur la restructuration industrielle qui, dans un document datant de Janvier 2007, a défini le cadre de référence, les branches à promouvoir et les politiques d'accompagnement. Parmi ces dernières figure notamment l'accès au crédit d'investissement. Dans ce contexte, le Fonds National d'Investissement, institution financière à vocation spécifique issu de la restructuration de l'ex Banque Algérienne de Développement, est une des concrétisations emblématiques des réformes entreprises par le Ministère des Finances pour créer des conditions propices à un développement national.

*Le F.N.I, doté d'un capital de 150 milliards de dinars, a été créé pour compléter l'offre de financement à l'économie. Il est appelé à intervenir, sur ses propres fonds, par des **produits adaptés essentiellement des prises de participation**, des prêts à long terme et des garanties pour promouvoir les investissements productifs permettant au pays de sortir de la dépendance des exportations des hydrocarbures.*

*Pour réaliser les objectifs qui lui sont assignés, Le F.N.I a mis en place un plan stratégique de modernisation qui est donc une opportunité donnée aux structures du FNI pour examiner la problématique du développement de leurs capacités afin d'adapter leur domaine d'intervention conformément aux changements attendus par les pouvoirs publics. Dans cette optique l'organisation et les méthodes de travail sont à revoir en priorité, et surtout à moderniser. Outre les actions de répartition des tâches **et** de reformulation des procédures **et** de renforcement des effectifs, valables pour toutes les structures et fonctions, la stratégie marketing est une démarche d'étude et de réflexion, qui doit être inscrite au sein de la stratégie du F.N.I. Il s'agit d'un travail qui vise à augmenter le chiffre d'affaires, les parts de marché et la permanence des clients par différenciation, motivation ou adaptation de l'offre solvable augmentant ainsi les économies d'échelle. A cet effet les quatre (04) axes stratégiques de développement du F.N.I sont :*

- Renforcement de l'évaluation des prêts,
- Introduction du système de gestion du risque à divers niveaux,

- Diversification des ressources de financement,
- Renforcement du personnel et de la formation.

Pour le marketing management, la stratégie marketing se confond souvent avec la stratégie d'entreprise, notamment dans les organisations faisant appel à un nombre restreint de métiers de Domaines d'Activité Stratégique, et négocie ainsi directement l'optimisation des synergies (ou flexibilité) de l'organisation et la rentabilité attendue par le service financier. En fait, elle se résume souvent à l'élaboration d'un marketing-mix dont la cible désignée est le client.

Ce travail de recherche repose donc sur la problématique suivante :

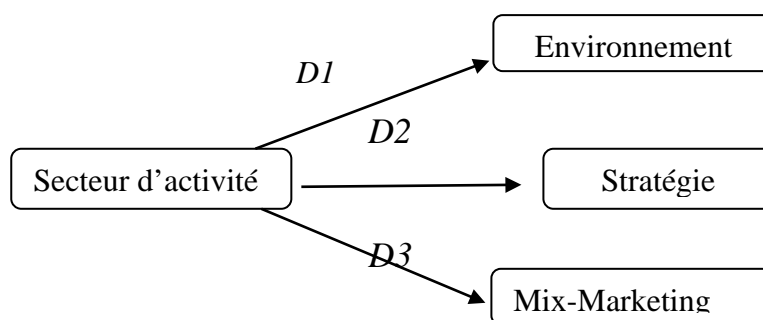
Comment intégrer la stratégie marketing dans le plan stratégique de modernisation au sein du F.N.I ?

C'est à cette question que nous allons essayer de répondre tout au long de ce travail, en mettant l'accent sur trois (03) dimensions fondamentales qui permettront au F.N.I à **intégrer et mettre en place une stratégie marketing** :

- Dimension 1 : Analyser l'environnement et déduire les d'objectifs stratégiques et opérationnels.
- Dimension 2 : Déterminer les options stratégiques fondamentales du marketing.
- Dimension 3 : Sélectionner les priorités du marketing-mix.

Nous chercherons donc à vérifier la validité du modèle suivant :

Schéma N° 1 : Modèle de la recherche



Hypothèse : Nous présenterons l'hypothèse sur laquelle notre recherche portera et qui va nous permettre de répondre aux nombreuses questions :

H : L'intégration d'une stratégie marketing au service du Plan Stratégique de Modernisation sera considérée comme non seulement source de création de valeurs pour le FNI mais aussi d'un avantage concurrentiel.

Objectif de l'étude : Notre recherche a pour objectif d'intégrer une stratégie marketing au sein d'un plan stratégique général. pour définir les objectifs suivants :

- *une analyse externe du marché et de la concurrence,*
- *une analyse interne des différents produits-marchés de l'entreprise,*
- *une analyse des différentes stratégies existantes,*
- *une sélection des priorités du marketing-mix.*

Méthodologie : Pour notre travail, et dans les deux parties (théorique et empirique), nous avons utilisé la méthode descriptive et analytique qui nous a permis de collecter et d'interpréter les informations pour pouvoir tester notre hypothèse.

1.2. Le plan stratégique général ¹ (CHIROUZE.Y, 2003. pp 353.260):

Si l'usure des mots est éprouvante, l'usure des concepts les plus encore. Le domaine de la stratégie d'entreprise en est illustratif. Les vagues s'y succèdent sur un rythme accéléré. Des outils, des cadres d'analyses, des démarches sont, tour à tour portés aux nues puis bien vite critiqués, délaissés et condamnés aux oubliettes de l'histoire de la stratégie.

Une stratégie est un ensemble de décisions prises à l'avance par une entreprise pour une période donnée, en vue d'atteindre des objectifs généraux, dans un univers concurrentiel, économique, politique et social. Une stratégie est *aussi* une dynamique globale définie par une direction en vue d'atteindre un objectif, qui mobilise toutes les forces disponibles autour d'un plan stratégique précis.

La stratégie nécessite une démarche de prise de décision qui comporte trois phases :

***L'anticipation** : car les décisions à prendre dépendent de l'état futur du marché et de l'environnement. Cette phase permet de réduire les risques lors de la prise de décision.

La phase d'anticipation : Elle aboutit à un diagnostic stratégique qui permet de comprendre les forces en puissance, les opportunités à saisir et les menaces de l'environnement. Elle comprend un audit marketing interne et externe.?

Le responsable marketing dispose de plusieurs outils de modélisation des informations pour l'aider à faire les choix décisifs.² (PRAHALAD.C.K et HAMEL.G.1990.pp.79,91).

***Le Choix** : cette phase est le fruit de l'analyse et de la volonté d'agir dans une direction. C'est la plus délicate. La phase de prise de décision s'appuie sur l'ensemble des données recueillies préalablement et concerne les orientations stratégiques à long et moyen terme. La stratégie marketing définit des choix en matière de ³(CHARRON.J.L et SEPARI.S .p 127) :

- Segmentation des marchés, selon les critères les plus opportuns.
- Ciblage des segments de marché ou de clients, en cohérence avec les objectifs à atteindre.
- Positionnement de l'offre, de façon à apporter de la valeur pour le client.

***La mise en œuvre :** la réalisation de la stratégie se déploie à tous les niveaux de l'entreprise. Plus il y aura de cohérence et plus la stratégie aboutira. La phase de mise en œuvre, pour le marketing, commence avec l'élaboration des plans marketing stratégiques des différents domaines d'activités stratégiques et de chaque gamme de produit, et se poursuit avec les plans opérationnels de communication et d'action commerciale⁴ (VAN-LAETHEM.N.2005. PP 26,27).

Le plan stratégique général a pour but la définition des objectifs de la stratégie marketing. Il consiste en un travail d'analyse et de réflexion situé en amont de toute action opérationnelle. Il peut être résumé en quatre étapes principales.

- Un diagnostic externe du marché et de la concurrence et une analyse interne des différents produits-marchés de l'entreprise.

En cas de réponse négative, deux stratégies sont envisageables :

1. Dans une optique de *stratégie déduite*, on tentera d'établir une meilleure adéquation entre la capacité stratégique de l'entreprise et les facteurs du succès requis pour faire face aux menaces, ou aux opportunités de l'environnement, en modifiant ou en acquérant les compétences et ressources manquantes. une logique d'un marketing stratégique de réponse.

2. Dans une optique de *stratégie construite*, on cherchera à créer des opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources ou des compétences détenues. Cette deuxième approche s'inscrit dans une logique de marketing stratégique de création d'offre. Dans ce cas, on cherche à construire une adéquation entre la capacité stratégique de l'entreprise et les facteurs clés du succès, en ciblant directement un nouveau marché ou en le transformant par des innovations de rupture.

- une analyse des différentes stratégies existantes.
- la définition des objectifs de la stratégie marketing⁵ (DEMEURE.C.2008.p 84).

2.1. Le plan d'action Marketing :

La planification marketing n'est pas une activité commune à toutes les entreprises. Dans chacune, il y a évidemment une activité continue de prise de décisions et de résolution de problèmes, mais cette activité ne doit pas être confondue avec la planification marketing qui est une activité séparée et exige des qualifications supérieures qui souvent permettent à l'entreprise d'augmenter ses ventes et ses profits.

Le plan Marketing est défini comme étant : "*un document qui conduit la société à poser les problèmes dans leur globalité afin d'aider le décideur à analyser les diverses conséquences de ses choix et permettre la coordination de ses activités*".⁶ (BADOUC.M.1986. p78)

L'utilité pratique d'un plan Marketing découle de la définition donnée ci-dessous, il est élaboré pour le lancement d'un nouveau produit ou la commercialisation de produits

existants sur de nouveaux marchés. Son efficacité réside dans la cohérence et l'interdépendance qu'il confère aux différentes décisions Marketing que l'entreprise est appelée à prendre et qui se formule à partir d'une politique constituant les outils du marketing bancaire⁷ (BELLANGER.R.1977.p19).

2.1.1. Spécificité du marketing bancaire

Nous présentons les spécificités qui ont une certaine signification sur la mise en œuvre du marketing dans la banque, l'importance primordiale de la distribution, le marketing des banques.⁸ (Thiveaud.J.M.1997. 39. Pp.27-74).

Les banques possèdent d'indéniables spécificités qui doivent orienter les modes d'application du marketing à leur niveau. Alors, il ne suffit pas de connaître son marché et sa clientèle pour faire du marketing, il faut surtout vouloir et pouvoir se servir de cette connaissance pour infléchir la vie d'entreprise. Cependant les méthodes utilisées en marketing bancaire sont généralement issues du marketing-mix des produits et services.

Tableau N°1. Spécificité du marketing dans la banque

1	Forte réglementation étatique et interpersonnelle dans la plupart des pays.
2	Notion de risque très forte.
3	Importance du syndicalisme interne, il peut bloquer une partie des actions marketing.
4	Degré de culture des clients, surtout lorsqu'il s'agit de particuliers.
5	Concurrence interne entre différents produits ou services, risque de « cannibalisme ».
6	Canal de distribution intègre pour la banque « D.A.B, G.A.B, Serveur, Minitel, Internet ».
7	Dualité des relations banque-marché (marché des emplois et des ressources).
8	Existence de relations permanentes entre le client, la banque, l'assureur.

Source : BADOCC.M ,Op.cit. P.29.

Dans le tableau , nous présentons la spécificité du marketing bancaire selon deux critères. Parmi les spécificités recensées: Spécificités communes à toutes les activités de services et des Spécificités liées aux métiers de l'argent.

" Si un certain nombre de conditions étaient remplies comme: Un Etat non interventionniste dans l'économie; des marges stables, nous serions confrontés à un marketing des biens de consommation. Or ces conditions sont loin de répondre à la réalité de l'environnement bancaire. Elles constituent des contraintes. Et c'est l'existence de ces contraintes structurelles qui explique la différence entre le marketing des biens de consommation et le marketing bancaire"⁹ (KOMER.P, JUIN 1977, P.06)

3. Le marketing mix bancaire

Avant de mettre en place une politique de produits, nous jugeons nécessaire de définir le concept produit et service pour mieux appréhender, le concept de « package ». D'après Kotler .P ; « *le produit correspond à toute entité susceptible de satisfaire un besoin ou un désir* ».

Par contre « *le service est l'ensemble de prestations auxquelles le client s'attend, au delà du produit ou de service de base, en fonction du prix, de l'image et de réputation en cours* ». Réaliser un produit ou service, satisfaisant le besoin des clients, implique qu'on maîtrise du point de vue de la qualité toutes les activités à mettre en œuvre qui coopèrent à la création ou le maintien du service.

3.1. La politique de produit :

Le produit bancaire est un service qui a pour objectif de répondre aux besoins de la clientèle bancaire. La banque joue deux rôles distincts, un rôle d'intermédiaire financier entre demandeurs et offreurs de fonds et un rôle de producteur de services aux emprunteurs et aux déposants.

En effet, le métier de la banque lui affecte une particularité en matière de produits et services, cette particularité est due en premier lieu à la spécificité qui caractérise les services et en deuxième lieu au conditionnement du produit bancaire.

3.1.1. Les caractéristiques du produit bancaire¹⁰ : (BADO.C.M,(Avril 2004).pp35.37)

La littérature marketing a établi quatre caractéristiques majeurs qui distinguent le service. Ces caractéristiques sont également valables pour les produits bancaires :

-L'intangibilité des services : Elle tient à leur nature : ils sont actes, efforts ou performances, tandis que les produits sont des objets. Le service ne peut pas être perçu sensoriellement avant l'achat, il doit être testé et essayé pour être apprécié.

-L'inséparabilité de la production et de la consommation des services renvoie à la chronologie des opérations : le service est d'abord vendu puis produit et consommé simultanément.

-L'hétérogénéité traduit une différence potentielle entre deux transactions successives, une absence de régularité qualitative, qui peut être combattue dans la production de biens et non dans celle de services.

-La périssabilité des services est liée à leur caractère non stockable, ils ne peuvent pas être produits à l'avance et conservés.

a. Le conditionnement. Le conditionnement de la production bancaire met en jeu trois variables qui participent à la différenciation des banques les unes des autres. Ces trois variables sont le support physique, le personnel en contact et la gestion de la participation du client dans l'acte d'achat.

- Le support physique : Ses rôles sont multiples. Il est l'instrument du conditionnement des services, de l'amélioration du processus de services, de la socialisation des clients et des employés dans leurs rôles respectifs, et enfin de la différenciation des concurrents. On retient le caractère d'inséparabilité du service bancaire, ce qui donne toute son importance au lieu d'achat dans une politique produit. En effet, le support physique joue un rôle symbolique, un signal de qualité, un générateur d'image, donc la production bancaire est effectuée en réponse à la segmentation et au positionnement adoptés.

- Le personnel en contact : L'importance des employés tient au rôle d'interface qu'ils jouent entre l'environnement extérieur et l'organisation interne. Le personnel incarne la banque toute entière aux yeux du client, si une confiance est installée, les commerciaux pourront influencer le comportement du consommateur en matière de décision d'achat : d'où l'importance de la sélection de ce personnel.

- La gestion de la participation du client : Elle repose tout d'abord sur la socialisation des relations entre employés et clients, ceci installe un climat de confiance et de bonne entente. Ainsi, le client va sentir une appartenance au groupe et involontairement va réagir comme un commercial de la banque, il sera impliqué dans une communication favorable à l'établissement, ce qui est profitable en matière de politique de produit, c'est qu'il poussera son environnement à consommer plus de produits bancaires et en plus, il donnera lui-même l'exemple en multipliant les achats de produits et de services auprès de sa banque, tout cela dans un esprit de complaisance.

b. La gamme : L'offre des produits bancaires est très diversifiée, dont on cite:

- L'offre de Packages : Conçue comme une offre groupée comprenant au moins deux produits ou services, elle conduit à une réduction du coût marginal de chacun des produits ou services et à un développement des coûts partagés.

c. La marque : La relation bancaire concerne un produit particulier, l'argent. L'établissement doit donc donner l'image d'un professionnel sérieux qui sait utiliser les fonds qui lui sont confiés et qui est là pour servir sa clientèle et lui faciliter l'accès à ses besoins.

La marque est un signe ou un ensemble de signes qui permettent de distinguer les produits ou services d'une entreprise de ceux de la concurrence. Le rôle de la marque est primordial en marketing car c'est l'élément qui donne une personnalité et une identité unique au produit. Elle sert à identifier et à différencier. Elle a pour but d'indiquer au consommateur que tel produit a telle origine et donc que des garanties existent à son propos.

Les marques se composent généralement de deux éléments: un signe verbal (qui peut s'écrire ou se prononcer) et un signe figuratif (un logo, un graphisme). Ces signes doivent faciliter la reconnaissance de la marque et être en cohérentes avec l'image de marque..

3.2. La politique de prix¹¹ (BADO.C.M, 2004, P142) : Élément de marketing mix. Il représente la valeur d'échange d'un produit sur le marché. C'est une valeur monétaire pour tels services au moment où ceux-ci sont proposés sur le marché. La politique de prix consiste à fixer le prix des produits et services ou à les réviser, en liaison avec la demande et son élasticité, les coûts de production et de distribution, ainsi qu'en fonction des caractéristiques du produit et du comportement du consommateur. La politique du prix met en relief les orientations de la politique commerciale. Son rôle est déterminant à plus d'un titre :

- C'est un facteur de rentabilité : maximisation des profits.
- C'est un critère de différenciation et de positionnement : décourager, suivre ou attaquer la concurrence.
- C'est une référence du niveau de qualité.
- Elle permet de déterminer le volume des quantités vendues.
- C'est enfin une variable du marketing mix.

a- La fixation des prix bancaire : Un consommateur ne choisit pas uniquement un produit à cause de son design, de ses qualités ou de sa marque commerciale; le consommateur a également une attitude vis-à-vis du prix du produit et la politique des prix, dans le cadre d'une stratégie de développement commercial, est un aspect de l'action de marketing d'une firme. La politique des prix joue un rôle limité en matière de marketing bancaire :

- Certain nombre de prix sont fixés par les autorités monétaires: Taux de rémunération des comptes.
- D'autres prix sont fixés à l'échelon de la profession bancaire, après entente entre les principaux établissements de crédit, ainsi les taux d'intérêt débiteurs ;
- La connaissance des coûts des principaux produits bancaires est relativement récente.

Enfin, les tarifs des produits et services des banques en place sont très proches à des exceptions près. Et même ces exceptions sont justifiées par le fait de pratique de stratégies de segmentation et de positionnement. Si une banque se veut haut de gamme, elle pratiquera les plus hauts tarifs. En générale, les tarifs ne sont pas loin de la moyenne constatée sur le marché.

3.3. La politique de distribution : La distribution est marquée par l'exclusivité traditionnelle du circuit que constitue le réseau d'agence de chaque établissement. La politique de distribution est élaborée selon trois éléments¹² (LEGUAY.J.F.2006. p123). :

- 1- Les objectifs de l'entreprise : l'implantation d'une entité doit répondre à la stratégie globale de la banque définie par les objectifs cohérents avec la politique marketing.
- 2- L'environnement : l'évolution de l'environnement démographique, sociologique, culturel et économique implique nécessairement une adaptation de la politique de distribution.
- 3- Le diagnostic de sa propre entreprise : la taille, la puissance financière, son image de marque, sa gamme et ses caractéristiques (produits à promouvoir) forme et qualité du réseau ainsi à cerner les nouveau choix.

La politique de distribution s'articule sur :

- l'optimisation du rapport point de vente / population : cette stratégie de distribution est qualifiée d'extensive car elle permet d'augmenter le nombre de guichets.

- L'optimisation du rapport client / point de vente¹³ (*DE COUSSERGUES.S,2007.*

Pp236-239):

- l'optimisation de ce rapport correspond à une stratégie intensive en matière de distribution. Il s'agit en effet d'arrêter l'arrosage en un point de vente pour faire venir un nombre accru de clients aux agences.

- L'optimisation du rapport ressources / clients : afin d'optimiser ce rapport, une politique marketing intensive dans les agences doit compléter la stratégie de distribution également intensive. Il ne s'agit plus de développer le nombre de clients mais davantage les ressources que ces clients apportent.

3.4. La politique de communication¹⁴ (*.BADO.C.M, COPIN.E.2000. P 26.28*): La politique de communication à mettre en œuvre obéit aux principes qui caractérisent en général toute activité de services. Cette communication doit viser deux cibles : l'une externe, l'autre interne.

La cible externe est composée de clients actuels et potentiels. La cible interne comprend l'ensemble des unités du réseau.

Cette communication à double voie revêt également un double aspect. Elle peut être institutionnelle, c'est à dire avoir pour objectif l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise. Cet aspect est très important pour une entreprise de services comme la banque.

La communication peut également être informative, c'est-à-dire informer les clients de la création ou de l'existence de services nouveaux ou améliorés. Pour chacun de ces types de communication, il semble important que les messages soient véhiculés vers les deux cibles : interne et externe. La spécificité de la politique de communication bancaire, interne ou externe, repose essentiellement sur la qualité des relations de la banque avec ses clients. En

termes de communication, les banques ont tenu compte des attentes de la clientèle : plus de simplicité, de clarté et de transparence.

a- La communication des compétences internes : Si la communication concerne l'ensemble du personnel et du monde extérieur de la société, elle est la responsabilité fonctionnelle et le fait de quelques-uns.

Le DG d'une banque bénéficie, généralement, d'un monopole extraordinaire : il est l'unique porte-parole généraliste de l'institution. Il s'adresse aussi bien au personnel qu'à la presse et aux milieux financiers et d'affaires. Par là même, sa personne et ses discours rejaillissent sur l'image de la banque. Les DG de banques font toujours l'objet d'une starification, qui révèle leurs parcours, leurs réussites ou échecs, leurs visions de l'actualité et même leurs vies privées.

L'actionnariat joue également un rôle très important dans l'élaboration de l'image de la banque. Ainsi, si la banque compte dans son tour de table de grands noms de la finance (personnes physiques ou morales), cela augmente considérablement la crédibilité de l'institution financière vis-à-vis des clients et des partenaires.

Les résultats financiers constituent également un pivot de la communication externe. Ceux-ci doivent refléter la bonne santé de la banque. Ils sont perçus comme un élément majeur de différenciation. En effet la perception que les différents opérateurs ont de la banque influe sur les fluctuations de son titre en bourse. La communication financière sert à bâtir une forte image qui doit être vraie et harmonieuse.

b- La communication par les logotypes et systèmes d'identification visuelle. Le logotype représente une personnalité, une identité par l'intermédiaire d'un symbole ou d'une forme. Une société vit avec son logo, c'est une preuve de son existence, un signe de reconnaissance et un moyen de distinguer. Le logo est la première manifestation extérieure de la banque. C'est un effet évocateur et un symbole durable. Un logo est jugé à partir de quatre critères :

- *Perception* : Qu'il se distingue des autres références visuelles ;
- *Compréhension* : Que sa signification soit claire ;
- *Mémorisation* : Qu'un observateur extérieur s'en souvienne ;
- *Attribution* : Qu'il s'associe à la société.

4. L'intégration d'une stratégie marketing dans le plan stratégique de modernisation au sein du F.N.I:

Le Fonds National d'Investissement issu de la restructuration de l'ex Banque Algérienne de Développement, doté d'un capital de 150 milliards de dinars, a été créé pour

compléter l'offre de financement à l'économie. Il est appelé à intervenir, sur propre fonds, par des produits adaptés essentiellement des prises de participation et des prêts à long terme pour promouvoir les investissements productifs permettant au pays de sortir de la dépendance des exportations des hydrocarbures. L'offre du FNI est destinée aux entreprises, organismes et promoteurs des secteurs public et privé. Les projets soumis au FNI pour financement doivent s'insérer dans les objectifs du Fonds et doivent dégager des avantages économiques, financiers, techniques et ne pas avoir d'impact négatif sur l'environnement. Pour réaliser les objectifs qui lui sont assignés, Le FNI a planifié l'utilisation de ses ressources sur la base des besoins de financement des différents secteurs économiques. Ainsi, huit (08) portefeuilles relatifs au développement industriel, touristique, services financiers, transports, agro-alimentaire et agriculture, travaux public et bâtiment, énergies renouvelables et technologie de l'information ont été retenus.

Le FNI affecte 132 milliards de DA (82%) de ses ressources financières propres à l'activité de prises de participation dans des grands projets d'investissement et dans les PME du secteur privé national conformément à la résolution du CPE N°06/112 du 24/03/2011 qui charge le FNI de prendre des participations à hauteur de 34% de leur capital. Cette activité est prise en charge dans le plan d'affaires. Néanmoins et compte tenue de la spécificité de cette activité, une structure adaptée (fonds ou filiale) pourrait être créée, à terme pour une meilleures prises en charge.

Le reste des ressources financières, soit 18 milliards de DA (18%) est alloué à l'activité de prêts. Ce montant constitue la capacité d'endettement du FNI auprès du Trésor et/ou du marché financier pour financer à des conditions avantageuses les projets d'investissement.

Ces activités de prises de participations et de prêts nécessitent la mise en place d'une organisation adéquate, qui prend en charge l'identification préalable des risques et leur gestion, et la désignation d'organes de décisions.

4.1. Analyse interne et externe :

4.1.1. Analyse interne :

4.1.1.1. Orientation générale : Dès le début de l'année 2011, le FNI a mobilisé son personnel pour mettre en œuvre sa stratégie de développement en regroupant, au niveau de la Tour du HAMMA, toutes ses structures centrales précédemment dispersées afin de favoriser les échanges internes entre ses services et surtout d'offrir aux entités externes un seul lieu d'accès aux compétences de l'établissement. De plus et dans un souci de satisfaire au mieux

les besoins d'information interne et externe, un Portail Intranet et un Site Internet ont été mis respectivement en place.

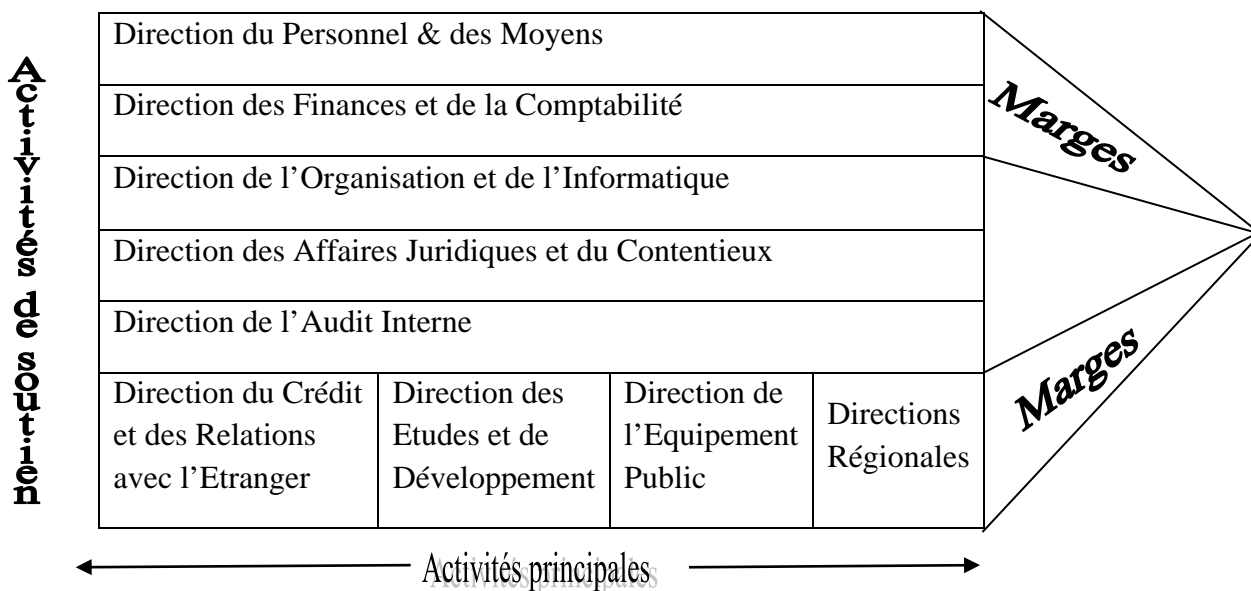
Le but à moyen et long terme est que le FNI assume son rôle de « véhicule responsable de la promotion de l'économie nationale », son évolution, outre la mutualisation des moyens rendue possible par le regroupement des services dans la Tour du HAMMA, devra se traduire concrètement par l'instauration d'un esprit d'équipe à tous les niveaux en décloisonnant les structures au profit de la mise en œuvre de processus d'activité transverses;

4.1.1.2.. Orientation particulière

La participation de l'ensemble du personnel est requise afin d'atteindre les objectifs de modernisation , ceci consiste en la déclinaison des actions de répartition des tâches et de reformulation des procédures et de renforcement des effectifs. Il incombe à chaque Direction de détailler chaque action en tâches à exécuter en mobilisant ses agents autour d'objectifs

spécifiques tout en veillant à une cohérence d'ensemble conformément aux orientations générales. A cet égard, chaque Direction devra analyser en toute objectivité ses forces ainsi que ses faiblesses par rapport à des normes internationaux afin d'utiliser

Figure 01: analyser de chaque Direction ses forces /faiblesses par aux normes et standards internationaux.



4.1.1.3. Analyse de la capacité stratégique du FNI au travers du modèle de M. Porter

¹⁵(MARCHESNEY.M.1997, P 111).

1- Direction du Personnel & des Moyens

Dans le domaine de la Gestion du Personnel :

- a) gestion administrative : outre la paie, il s'agit notamment de gérer les départs prévisibles, les postes vacants, les postes nouveaux et le turnover ;
- b) politique de formation : à savoir les besoins déclinés en actions, méthodes, moyens, planning et coûts ainsi que les cahiers des charges correspondants ;
- c) gestion des carrières : en fonction des remplacements ou promotions, des scénarios sont à élaborer pour les filières (métier ou gestion) avec des exigences de qualification ;
- d) bilan de compétences : traitant à la fois des compétences du personnel (capacités, performances et qualifications) et des comportements (caractéristiques individuelles, ainsi des rapports avec le collectif et l'organisation) ;
- e) gestion prévisionnelle : politique à traduire par des programmes de recrutement internes (mutation ou déploiement) et externes (permanents ou temporaires) avec des conditions de travaux attractives ;
- f) communication interne : pour une meilleure écoute des attentes à la fois du FNI et du personnel à organiser autour d'un système d'évaluation et d'entretien annuel.

2- Direction des Finances et de la Comptabilité : Après la mise en place du nouveau système comptable financier au niveau du FNI, il convient de procéder à une gestion prévisionnelle de la trésorerie pour faire face aux demandes de fonds générés par les crédits internes ou les concours définitifs ou temporaires de l'Etat ainsi que les prises de participations objet de cette modernisation du FNI. L'équilibre de la gestion du FNI est également à assurer par une gestion budgétaire rigoureuse. La DFC chargée de la fonction Financière du Fonds, est appelée à assurer outre une gestion dynamique et rigoureuse de la Trésorerie, d'assurer la recherche et la diversification des sources de financement (Bailleurs de fonds étrangers, émission d'obligations) afin de réduire la dépendance vis-à-vis du Trésor.

3- Direction de l'Organisation et de l'Informatique :

Dans le domaine de l'organisation :

- a) *Réorganisation des Directions* : à programmer avec celles-ci la mise en œuvre de l'organigramme cible.
- b) *Cartographie des nouveaux processus de travail* : à détailler par les Directions pour faciliter l'établissement de procédures tenant compte des échanges avec les entités en relation internes ou externes au FNI.

c) *Standardisation des documents et charte graphique* : à définir en concertation avec toutes les Directions pour homogénéiser les documents, sous forme papier ou électronique, en harmonisant la présentation graphique du logo et de tous les supports de communication.

d) *Etablissement de normes ou standards préétablis* : en concertation avec la DPM pour la dotation en effectif et l'adoption de critères de performance.

Dans le domaine de l'informatique

a) *Réalisation de pré-requis* : pour la mise place des systèmes d'information notamment les salles informatiques, les réseaux LAN et WAN, la formation des informaticiens et des utilisateurs sur les techniques de base (systèmes d'exploitation, bureautique)

b) *Exécutions des programmes d'équipement informatique* : budgétés en veillant à leur cohérence avec le schéma directeur et le référentiel de normes techniques retenues ;

c) *Etablissement d'une charte* : avec les autres Direction pour la mise en œuvre de systèmes d'information et les conditions de leur recette et mise en production ;

d) *Mise en place de l'architecture globale* : avec les puissances de traitement et les capacités de stockage adaptées aux besoins des différentes Directions ;

e) *Définition de la politique de sécurité des systèmes d'information* : en veillant à son respect dès le lancement des projets ;

f) *Elaboration d'un système de facturation interne* : des prestations informatiques dans un souci d'une meilleure affectation de ressources ;

g) *Mise à jour le schéma directeur informatique* : en fonction de l'évolution de stratégie.

4- Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux :

La mutation de la BAD en Fonds d'investissement demande une élaboration intense de textes réglementaires et conventionnels pour gérer respectivement les engagements du FNI et les relations avec la clientèle, tout en veillant à améliorer le service rendu à l'Etat.

En outre, les prises de participation par le FNI nécessitent une plus grande connaissance du droit commercial international et de la jurisprudence afin de d'apporter un soutien pour l'élaboration, l'amendement et la négociation de projets de contrats portant sur des opérations d'investissement concernant le secteur public ou privé.

5- Direction de l'Audit Interne : La mutation de la BAD en Fonds d'Investissement nécessite une refonte totale des processus d'audit et de contrôle interne dont les investigations restent tributaires de la fiabilité du système d'information de gestion qui doit reposer sur :

- des procédures explicites pour guider le personnel dans l'exécution des tâches confiées en s'assurant au préalable de sa formation pour tenir le poste occupé,
- des reporting et tableaux de bord permettant de suivre la gestion des structures et d'évaluer

leurs performances,

6- Direction du Crédit et des Relations avec l'Etranger : Après une automatisation du suivi des contrats en cours et à venir, et avec une reprise progressive des opérations déjà réalisées, la DCRE pourra envisager, avec d'autres structures concernées et sans la contrainte d'urgence, la mise en place d'un Système d'Information Global de gestion du crédit qui prenne en charge :

- d'abord les thèmes aussi variés que le traitement des opérations de prêts déjà accordés par le FNI et leurs impacts comptables, financiers, juridiques, etc....
- et ensuite les études d'évaluation et d'analyse de risque pour les demandes de crédits en fonction d'enseignements tirés d'un suivi rigoureux des prêts octroyés.

Cette démarche permet une mise en place de pré-requis nécessaires au FNI pour maîtriser le processus global d'octroi de prêt depuis l'entretien préliminaire jusqu'à son amortissement en passant par les étapes d'évaluation, de notification ou de rejet, et dans le cas favorable, la mise en œuvre du prêt et son suivi sur tous les plans financiers et physiques.

7- Direction des Etudes et de Développement : Concernée par deux axes stratégiques importants à savoir l'évaluation des projets, des entreprises, les études sectorielles et globales, l'étude de l'environnement et l'analyse de risque, cette Direction devra mener des actions pour doter à terme le FNI d'une banque de données sur la sphère économique et ses relations avec le secteur bancaire et/ou financier afin d'avoir une plus grande visibilité sur le développement du pays et ses projets sectoriels en :

- d'une part, puisant notamment sur le gisement d'informations contenues dans les dossiers détenus par respectivement les Directions DEP et DCRE,
- et d'autre part, tissant des relations avec des institutions d'études économiques et financières nationales (MF, BA, ONS, CNRC, ANDI,...) ou internationales (FMI, BIRD, OCDE,...) pour la consultation de leurs banques de données.

8-Direction de l'Equipement Public : La gestion des opérations d'équipements publics constitue une mission traditionnelle du Fonds. Elle est confiée par les pouvoirs publics et doit répondre à des dispositions légales et réglementaires régissant des projets d'investissement financés par des ressources budgétaires (concours définitif) avec possibilité de financement mixte Budget-Trésor pour certains d'entre eux.

Dans le souci d'une meilleure appréciation de l'intervention du FNI dans les opérations d'équipement public, il est important de revoir le processus de façon transverse et non cloisonnée des « services à l'Etat », avec en plus du contrôle des engagements et des

paiements, le recouvrement pour compte de l'Etat, le suivi physique des opérations en recourant aux services des Directions Régionales, une meilleure estimation des appels en CP (crédits de paiements) et subventions, à la condition d'envisager une rémunération de cette prestation. En outre une rationalisation des paiements est à mener en concertation avec la DFC pour instaurer, par les banques et autres institutions financières, le respect des délais de règlements et éviter à leurs bénéficiaires des retards pouvant occasionner des délais supplémentaires à la réalisation des projets.

9-Directions Régionales :

La représentation du FNI au niveau régional est à étudier par toutes les Directions Centrales pour définir le nouveau rôle à jouer par les Directions Régionales avant de proposer une organisation qui permette à la fois de tenir compte de l'existant et de se projeter dans un processus d'information sur l'économie locale. Il faut pour cela s'assurer que le personnel en place dispose d'un profil capable de conduire le changement attendu par les services centraux notamment une remontée fiable d'informations sur :

- l'avancement des projets financés par le FNI ;
- l'état des relations avec la clientèle traditionnelle et potentielle ;
- l'environnement socio économique local ;
- l'activité dans la région des banques et autres établissements financiers ;
- le tissu de PMI/PME et leurs capacités à concourir dans la réalisation de projets ;
- les résultats des manifestations économiques ;
- les besoins latents des institutions locales ;
- d'autres éléments pouvant intéresser les services centraux.

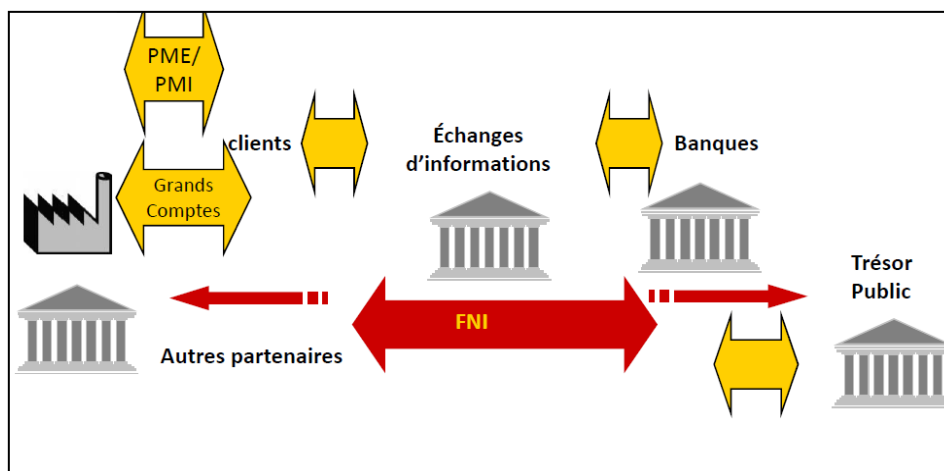
Dans cette perspective, le plan d'action, pour élargir et enrichir les missions des Directions Régionales, devra porter d'une part sur une standardisation des contenus et contenant des échanges avec les structures centrales à la charge d'un Groupe Thématique constitué à cet effet et d'autre part, le rôle et la réorganisation des services régionaux ainsi que le développement des capacités du personnel à confier à une commission ad hoc dont les membres seront désignés par la DG du FNI.

4.1.2. Analyse externe :

4.1.2.1. L'environnement général : Globalement, pour mener à bien sa mission, le FNI doit tenir compte de certains aspects de l'environnement. Bien entendu, dans un plan marketing, on étudie l'environnement seulement si celui-ci a une influence réelle sur le marché ou l'entreprise.

a. Environnement primaire

Figure 02: Les différents partenaires du FNI



Source : Document interne du FNI

Synthèse du schéma :

La clientèle : la clientèle fait également partie de l'environnement, on la considère dans son ensemble. Les tendances d'achat, l'évolution des besoins, l'évolution des modes de paiement,etc.

Les banques et les marchés financiers : en dehors de l'autofinancement, les fournisseurs d'argent des entreprises. Les intermédiaires financiers sont des interlocuteurs indispensables.

Le trésor public : Il intervient dans le financement du développement, de réglementations diverses (normes).

Autres acteurs: Les Chambres de commerce et d'industrie, MF, BA, ONS, CNRC, ANDI,...

b. Environnement secondaire :

L'analyse P.E.S.T.E.L au niveau du FNI

- **Politiques :** Les variables politiques soulignent l'influence des pouvoirs publics dans le climat des affaires du FNI exemple : stabilité gouvernementale, les accords de la dernière tripartite etc.

Économiques : Ce sont les facteurs macro-économiques qui caractérisent une certaine zone géographique et qui ont de fait une influence sur la stratégie du FNI exemple : cycles économiques, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, etc.

- **Sociologiques :** Elles regroupent l'ensemble des caractéristiques sociologiques, culturelles et démographiques susceptibles d'influencer l'activité des entreprises appartenant à une zone géographique considérée. Exemples : démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, changements de modes de vie, attitudes par rapport aux loisirs et au travail, consumérisme,

niveau d'éducation, etc.

-Technologiques : Elles correspondent à l'impact effectif ou potentiel des innovations au sens large sur l'activité du FNI. Ces variables sont généralement globales mais peuvent être également plus locales. Exemples: investissements sur la technologie de l'information et de la communication, etc.

-Environnementales : Elles correspondent aux préoccupations écologiques d'un territoire donné et qui peuvent affecter l'activité des entreprises. Exemples: lois sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, consommation d'énergie, etc.

Légales : Elles synthétisent les contraintes juridiques, les évolutions réglementaires, les normes de sécurité en vigueur dans une zone géographique donnée. Exemples: lois sur la monnaie et le crédit, droit du travail, législation sur la santé, normes de sécurité, etc.

c. L'environnement concurrentiel

L'étude menée avec KDS (Korea Institute for Développement Strategy), sous l'égide du Ministère des Finances, a dégagé quatre (4) axes stratégiques permettent de développer et améliorer les capacités et la compétitivité du FNI :

- A. Renforcement de l'évaluation des prêts,
- B. Introduction du système de gestion du risque à divers niveaux,
- C. Diversification des ressources de financement,
- D. Renforcement du personnel et de la formation.

4.1.3. Analyse concurrentielle du FNI au travers du modèle de M. Porter :

-Le fournisseur : De part son positionnement, le FNI détient un rapport de force avec son fournisseur. Toutefois, l'Etat reste omniprésent et impact fortement la politique de l'Institution afin de promouvoir de nouveaux instruments indispensables de son intervention dans le financement du développement.

-Les clients Globalement les clients du FNI sont les entreprises (PME/PMI), organismes et promoteurs des secteurs public et privé. La multiplication des réseaux de distribution par l'ouverture de nouvelles agences.

-Les produits de substitution : Ce sont des concurrents sur des activités précises (sur certains segments) à savoir les prises de participation comme : SOFINANCE, El Djazaïr Istithmar et FINALEP (interventions en fonds propres dans des projets)

-Les concurrents : Ce sont des concurrents directs : SOFINANCE, El Djazaïr Istithmar et FINALEP, le FNI doit établir continuellement un benchmarking concurrentiel de tous les concurrents directs.

-Les nouveaux entrants : Se sont des Entreprises qui se créent ou qui développent des

produits similaires pour adresser le même marché que celui du FNI. Le risque d'apparition de nouveaux entrants dépend des barrières à l'entrée par exemple : importance de l'institution, investissements à fortes économies d'échelle...etc.

5. Les différentes stratégies de développement

5.1 La stratégie par rapport à la concurrence

Le FNI est spécialiste sur son marché, il doit se défendre sur son créneau pour rester en vie, en étant techniquement maître de ce créneau, en possédant suffisamment d'avance pour espérer se développer et en se protégeant des attaques du leader par cette avance.

Tableau N°2. Les participations du FNI en Algérie Unité : Millions de DA

Participations	Année	Capital	Taux de participation	Montant participation
I.F.B (Institut de formation Bancaire ex S.I.B.F (Société Interbancaire de Formation).	1990	300	10%	30
Partenariat avec CAAT et BEA pour la création d'une société d'assurance de personnes « Taamine Life Algérie (TALA) ».	2009	1 000	30%	300
Reprise du capital du groupe COSIDER	2009	4 335	100%	4 335
Participation dans le capital AXA vie	2011	1 000	36%	360
Participation dans le capital AXA DOMMAGE	2011	2 000	36%	720
Participation dans le capital de la société mixte Algéro-Koweïti SAIDANOR	2012	50	2%	1
Participation dans le capital de la société SAFAM	2012	561	2,7%	15
Renault Algérie Production	2013	2 120	17%	360,4

Source : Document interne du FNI

Tableau N°3: Les participations du FNI à l'étranger

Participations	Année	Capital	Taux de participation	Montant participation
B.A.C.E La Banque Algérienne du Commerce Extérieur SA, Zurich (Suisse)	1981	40 000 000 CHF	50%	20 000 000 CHF

Source : Document interne du FNI

Tableau N°4: Les participations en cours de réalisation Unité : Millions de DA

Partenariat	Capital	Participations		Associés et autres observations
		Taux	Monta	

			nt	
Partenariat Algéro-canadien pour la réalisation d'une aluminerie en Algérie				Participation Algérienne 51% détenue par le FNI et SONATRACH avec la société canadienne RIO TENTO ALCAN RTA
Participation dans le capital de la société d'investissement hôtelière pour le financement du nouvel hôtel d'Oran	3 200	7,8%	249,3	Augmentation du capital de SIH, la part de l'EPIC résidence d'état du Sahel sera souscrite par le FNI
Partenariat Algéro-Qatari pour la réalisation du complexe sidérurgique à Bellara W.Jijel	636 M USD	5%	31,8 M USD	Participations : SIDER 46% Qatar STEEL 49%
Création d'une société commune pour la production de véhicules légers à Oued-Tlilat Oran	2 120	17%	360	Participations : SNVI 34% Renault 49%
Création d'une société spécialisée en leasing islamique	3 500	34%	1 190	Participations : AL BARAKA 40% Société Islamique de Développement 26%
Contrat d'achat d'actions pour l'acquisition d'une participation (OTA)		51%	2 643 M USD	Participations : VimpelCom 49%
Partenariat Algéro-Chinoise pour la réalisation d'une cimenterie à Relizane.				Participations : GICA (Groupe Industriel des Ciments d'Algérie) société chinoise China State Construction Engineering Corporation (CSCEC) en cours de finalisation
Participation dans le capital de la société SIAHA (complexe touristique à Skikda)	2 300	17,4%	400	Le pacte d'actionnaire est en cours de finalisation

Source : Document interne du FNI

5.2.Segmentation et positionnement

5.2.1. Segmentation stratégique et DAS : Dans le cadre de son activité, le FNI adopte une segmentation par tranches de revenus ou types d'activité. Cette segmentation nous conduit à différencier entre : Particuliers, TPE, PME/PMI, Grandes entreprises...

1. **D.A.S Prises de participations** : Des portefeuilles homogènes dotés de ressources financières propres, sont mis en place avec des règles prudentielles plus précises et des modes d'intervention adaptés à chacun des types de placement. Ainsi :
- Les horizons de placement du FNI se situent entre 3 et 10 ans, et exceptionnellement 15 ans pour les projets lourds dont le retour sur investissement est long.
 - L'engagement du FNI pour un même bénéficiaire ne doit pas dépasser 20% de l'allocation du portefeuille concerné.
 - Les diverses modalités de sorties prévues sont l'introduction en bourse, le rachat des participations par les actionnaires de l'entreprise ou la vente à des investisseurs institutionnels ou industriels nationaux.
 - Le rendement exigé par le FNI pour ses placements est au moins égal au Taux des bons du trésor à 5 ans + 3% .
 - Des reporting périodiques sont élaborés. Ils permettent de suivre l'état et l'évolution des placements afin de prendre les décisions appropriées (en cas de difficulté, par exemple sectorielles, financières etc...).
 - Un ou plusieurs administrateurs sont nommés pour s'assurer de la bonne gouvernance de l'entreprise.

Dans le cadre de cette activité, le FNI avec les autres actionnaires supportent les risques résiduels non préalablement identifiés. A cet effet, une analyse complète des projets de participation, selon un processus, ainsi que le suivi périodique des placements permettront d'anticiper l'ensemble des risques pour prendre les décisions adéquates (niveau de participation, horizon de sortie, attitudes en cas de difficultés).

Répartition du DAS de Prises de participations du FNI

	Allocation	Ratio de capitalisation	Ratio d'endettement	Part moyenne du Fonds dans le capital	Investissement	Dettes nécessaires	Part du FNI dans la dette	Prêts du FNI	Prêts des autres institutions
Développement industriel	40	50%	50%	30%	266,7	133,3	25%	33,3	100
Développement touristique	30	40%	60%	30%	250	150	40%	60	90
Développement secteur financier									
- services financiers	5	100%	0%	30%	16,7	0	0%	0	0
- Marché financier	10	100%	0	5%	200	0	0%	0	0
Développement du transport et de la logistique	20	35%	65%	30%	190,5	123,8	25%	30,9	92,8
Développement des Technologies de l'information, des télécommunications et de l'innovation technologique	5	70%	30%	30%	23,8	7	70%	5	2,1
Développement de l'industrie agroalimentaire et de l'agriculture	10	50%	50%	30%	66,7	33,3	30%	10	23,3
Développement des énergies renouvelables et de la réduction de l'émission de gaz à effet de serre	2	30%	70%	45%	14,8	10,4	70%	7,3	3,1
Développement du Bâtiment et travaux publics	10	30%	70%	30%	111,1	77,8	30%	23,3	54,4
TOTAL	132				1 140,2			169,9	365,9

2. D.A.S Prêts

L'activité de prêts sur le bilan du FNI, c'est-à-dire avec le risque de crédit assumé par ce dernier et sur les ressources du Fonds, complète l'activité de prise de participation. Cette activité a pour vocation, toujours dans le cadre du développement économique, de compléter l'offre de financement du marché. Le portefeuille a pour objectif de favoriser le développement de l'économie nationale, en complétant l'offre de financement par dette disponible sur la place financière :

- En intervenant sur des échéances plus longues que les banques conventionnelles
- En intervenant dans des secteurs où le financement bancaire est moins présent
- En mobilisant des capacités d'analyse et de structuration financière pour financer des projets au montage financier complexe
- En développant des capacités d'analyse et d'ingénierie financière solides et avant-gardistes
- En favorisant la mobilisation des ressources disponibles sur le marché national et international de façon optimale

Le FNI interviendrait ainsi, par exemple, avec d'autres prêteurs sur les échéances plus longues des prêts ou dans des secteurs moins privilégiés par les banques commerciales. Il pourrait aussi intervenir au côté des autres institutions pour conforter ces dernières dans leur soutien au développement économique national et faire bénéficier la place des capacités d'analyse et de suivi du crédit qu'il aura développées. L'intervention en prêt peut se faire indépendamment de l'activité de prise de participation ou compléter cette dernière.

Dans ce cadre des travaux et réflexions ont été menés sur plusieurs éléments liés à cette activité. De façon générale cette activité est structurée conformément aux pratiques prudentielles en usage *de gestion du risque*, incluant l'analyse de crédit préalable ainsi que le suivi du risque.

D'un point de vue organisationnel, compte tenu de la spécificité des deux activités et des règles de contrôle interne et de gestion prudentielle, les deux activités sont distinctes. Les analyses et décisions relatives aux prises de participation et de prêt suivent des processus distincts. Aussi les responsabilités des équipes de gestion des prêts et des équipes de gestion des participations sont distinctes. Chaque équipe assume ses propres responsabilités. Néanmoins les équipes d'analyse peuvent collaborer et s'échanger des informations et des analyses.

Tableau N° 5 La politique d'intervention du FNI dans le cadre de l'activité prêts :

Instrument de placement	Prêts directs Prêts syndiqués Obligations garanties Débentures (obligations non garanties) Garanties de prêts
Mission	Le portefeuille a pour objectif de favoriser le développement de l'économie nationale, en complétant l'offre de financement par dette disponible sur la place financière : En intervenant sur des échéances plus longues que les banques conventionnelles En intervenant dans des secteurs ou le financement bancaire est moins présent En mobilisant des capacités d'analyse et de structuration financière pour financer des projets au montage financier complexe En développant des capacités d'analyse et d'ingénierie financière solides et avant-gardistes En favorisant la mobilisation des ressources disponibles sur le marché national et international de façon optimale
Pricing	Coût des ressources + Marge couvrant le risque du crédit
Allocation	Déterminé par le niveau de fonds propres et des engagements (gestion prudentielle du risque)
Règle de diversification	Le Fonds déterminera des règles de diversification et de gestion prudentielle correspondant à la structure et aux activités du Fonds
Critères de sélection en termes d'impact sur le développement économique	Au moins un des critères : création d'emplois, balance devises etc.....

Critères économiques de placement	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité et compétence des gestionnaires / promoteurs / partenaires • Perspectives du secteur d'activité • Position concurrentielle de l'entreprise dans le secteur (actuelle ou projetée) • Qualité de la gouvernance de l'entreprise • Clauses contractuelles (convenants) • Niveau de risque financier (dette et effet de levier) raisonnable et correspondant au niveau du risque d'affaire • Valorisation des suretés • Analyse des risques et couverture des risques qui peuvent être couverts • Qualité du business plan • Projections financières réalistes • Capacité de remboursement • Couverture
Secteurs visés	<p>Le fonds pourra adopter au départ une approche opportuniste tout en préparant pour chaque opportunité une analyse sectorielle. Dans un second temps le fonds développera des études sectorielles comprenant l'étude opportunités de prêt dans chaque secteur et définissant les modalités d'intervention correspondantes.</p>
Suivi des placements	<p>Reporting trimestriel / semestriel / annuel selon le cas et la phase dans lequel se trouve le projet, suivi continu de la qualité du crédit.</p>

6 : Le marketing mix du FNI

6.1. La politique de produit

Le conditionnement de la production au sein du FNI met en jeu trois variables : le support physique, le personnel en contact et la gestion de la participation du client.

1. Le support physique :

Il s'agit de l'aménagement intérieur des lieux, du mobilier et de l'emplacement du siège et des réseaux, en plus du matériel nécessaire à la production des services.

Tableau N° 6. Dépenses d'investissement du FNI en 10³

N°	Postes	Entité	Siège	DR	Dr Alger	DR Oran	DR - Constantine + Agence Annaba
1	Terrains et Constructions	3 297 463	3 258 063	39 400	12 800	25 000	1 600
1.1	Terrains	-	-	-	-	-	-
1.2	Constructions, Agencement, Aménagement et installations	3 297 463	3 258 063	39 400	12 800	25 000	1 600
1.2.1	Acquisition bâtiment	3 150 163	3 150 163	-	-	-	-
1.2.2	Installation des systèmes de détection d'incendie (anti-incendie)	19 600	18 000	1 600	-	-	1 600
1.2.3	Installation des systèmes de télésurveillance	50 000	40 000	10 000	10 000	-	-
1.2.4	Installation des systèmes de climatisation au niveau du 15 ^{ème} étage	10 000	10 000	-	-	-	-
1.2.5	Installation support data show au niveau du 15 ^{ème} étage	900	900	-	-	-	-
1.2.6	Agencement et aménagements extérieur des constructions	42 200	15 000	27 200	2 200	25 000	-
1.2.7	Agencements et aménagements des bureaux	12 000	12 000	-	-	-	-
1.2.8	Autres grands travaux directement rattachables aux constructions	600	-	600	600	-	-
1.2.9	Constructions en cours de réalisation	12 000	12 000	-	-	-	-
2	Projets de Développement Informatiques	382 500	382 500	-	-	-	-
2.1	Aménagement salles informatiques	220 000	220 000	-	-	-	-
2.2	Installation onduleurs bâtiment et autres câblages	162 500	162 500	-	-	-	-
3	Matériel et Equipement d'exploitation et autres immobilisations incorporelles.	56 067	48 655	7 412	2 642	1 764	3 006
3.1	Matériel d'exploitation et équipement mobiliers	28 744	24 840	3 904	1 782	1 150	972
3.2	Matériel de transport	19 200	17 600	1 600	-	-	1 600
3.3	Matériel informatique et logiciel	8 123	6 215	1 908	860	614	434
4	Dépenses Imprévues	29 293	-	-	-	-	-
Total dépenses d'Investissement		3 765 323	3 689 218	46 812	15 442	26 764	4 606

2. Le personnel en contact

Le personnel en contact constitue également un atout pour appuyer la politique de produit. La formation est donc le meilleur moyen pour constituer, pour le FNI, une équipe forte capable de convaincre et de fidéliser les clients.

Tableau N° 7: Répartition de l'effectif par groupe socioprofessionnel :

Année	Cadres	%	Maitrise	%	Exécution	%	Total
2013	222	59%	95	25%	61	16%	378

En ce qui concerne le volet formation les thèmes retenus dans les domaines d'actualité touchant directement les activités clés du FNI à savoir :

- Le management et l'évaluation de projets,
- Le financement des investissements,
- Le risque de crédit,
- Les dispositifs légaux et réglementaires,
- Les marchés publics,
- L'audit interne.

Tableau N° 8: Répartition des actions de formations

Type de formation	Nombre d'agents	Taux %	Montant investi (Millions de DA)
Longue durée	16	8%	0,65
Programme longue durée	15	7%	3,22
Courte durée	173	85%	5,67
Total	204	100%	9,54

3. La gestion de la participation des clients

Elle repose sur la socialisation des relations entre employés et clients, ceci installe un climat de confiance et de bonne entente, ce qui est profitable en matière de politique de produit.

4. La politique de marque

Les marques se composent généralement de deux éléments: un signe verbal (qui peut s'écrire ou se prononcer) et un signe figuratif (un logo, un graphisme). Vu la situation actuel du FNI comme établissement financier issu de la restructuration de l'ex banque algérienne de développement la stratégie de marque n'est pas encore très développée dans ce dernier sauf un signe figuratif le logo qui représente et facilite la reconnaissance de l'institution

6.2. La politique de prix

Pour les prises de participations le rendement exigé par le FNI pour ses placements est au moins égal au Taux des bons du trésor à 5 ans + 3%

Pour les prêts le rendement exigé par le FNI = Coût des ressources + Marge couvrant le risque du crédit

6.3. La politique de communication

Il faut savoir qu'en matière de service, tout est communication : c'est-à-dire tous les aspects de l'entreprise concourent à communiquer sa qualité, sa publicité, l'accueil, la façon de répondre au téléphone, la couleur des locaux, la tenue du personnel, l'information claire, la ponctualité, sont autant de facteurs à prendre en compte pour amener à une excellence de service.

Quelques soient les moyens utilisés par le FNI dans le domaine de la communication, on constate dans la plupart des cas qu'ils assignent à des actions mises en place sans réflexion préalable et souvent par habitude.

1 : La publicité institutionnelle

Il s'agit de valoriser la notoriété et l'image de marque de l'établissement, en présentant une identité propre à elle et en se basant sur deux éléments essentiels qui sont : Le nom et Le logotype :

Fonds National d'Investissement



الصندوق الوطني للاستثمار

2. La publicité sur le lieu de vente

Ce type de publicité dépend totalement du FNI, la publicité sur le lieu de vente peut être personnalisée et destinée aux clients de façon individuelle, en utilisant les dépliants. Les brochures, calendriers, stylos, pins, les guides et les dossiers personnels, deviennent en effet des supports publicitaires de plus en plus essentiels dans le cadre de rapprochement du FNI et de ses clients.

3. Le sponsoring

- Demande de sponsoring de la COSOB (commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse). Le conseil de direction du FNI approuve à ce titre l'octroi d'un montant de deux cent mille dinars (200.000, 00 DA).
- Un montant de 150.000,00 DA au titre du sponsor du colloque intitulé « l'expert comptable au cœur de l'investissement et du partenariat » organisé à Alger les 10 et 11 décembre 2013 par l'ordre des experts comptables et auquel prendra part le FNI pour exposer ses modalités de financement.
- Un montant de 150.000,00 DA au bénéfice de l'IEDF à l'occasion de la sortie de sa 30^{ème} promotion sous le haut patronage de monsieur le Ministre des Finances.

6.4.La politique de distribution

A présent, le FNI est doté de réseaux forts tiennent à distribuer tous les produits dans chaque point de vente pour obtenir la meilleure fidélisation de la clientèle. Le réseau doit être rigoureusement contrôlé, de façon à maintenir une bonne uniformité de la qualité des services offerts par les différentes directions : un critère primordial, qui est la proximité du point de vente, joue un rôle fondamental, c'est l'incitation à l'achat, donc il doit se rapprocher de son client. L'objectif d'une politique de commercialisation est d'adapter les circuits de distribution des produits aux préférences des clients.

1. Les différents moyens de distribution

Les modes de distributions sont des moyens conçus, afin d'accroître les ressources, et la disponibilité et d'adapter les services afin de satisfaire les clients actuels et développer leur multiplication par de nouveaux clients.

2. L'aménagement et la modernisation du réseau

La modernisation du réseau s'attache à rendre les points de vente accueillants. Dans ce sens, les actions menées pour impressionner les clients s'attachent à l'aménagement extérieur et intérieur du réseau.

- Acquisition d'une tour
- Aménagement intérieur et extérieur de la Direction Régionale Est.
- Aménagement intérieur et extérieur de l'agence d'Annaba.
- Aménagement intérieur et extérieur de la Direction Régionale Ouest.

3. L'évolution des canaux de distribution

Les canaux de distribution du FNI s'organisent autour de deux axes, selon que le client se déplace ou ne se déplace pas, selon que le mode de contact met en œuvre du personnel : En face-à-face ou à distance.

- 1- Le client se déplace, l'interface est assurée par le personnel, c'est le contact classique avec ce dernier dont les fonctions et les niveaux de compétence varient.
- 2- Le client ne se déplace pas, le contact est réalisé par le personnel. Ce sont les systèmes de plateformes téléphoniques ou de marketing direct téléphonique et le système de distribution du canal Web grâce au site web mis en place par le FNI (www.fni.dz).

4. Le rôle des divers canaux de distribution

Les canaux de distribution du FNI doivent remplir un ensemble de fonctions clés:

- 1- La vente et l'offre de produits et services ainsi que le conseil à la clientèle;
- 2- La collecte d'information nécessaire à la planification des actions de développement.

Dans ces missions, les réseaux du FNI jouent un rôle considérable et les attentes des clients à leur égard vont croissant en termes de : Sûreté ; Amabilité ; Convivialité ; Simplicité, regroupement des opérations, proximité ; Compétence et personnalisation.

7. Discussion des résultats de la recherche :

Les résultats marquants de notre recherche renvoient à dire que :

- 1- L'analyse stratégique commence dans un premier temps par une analyse interne (capacités du FNI : moyens humains et financiers, image de marque) et externe (ressources requises par chaque segment, rentabilité de chaque segment, force de la concurrence,etc. Ce constat nous permet de fixer un objectif primordial pour le FNI c'est devenir spécialiste dans son domaine.
- 2- Dans un second temps et en ce qui concerne les segments définis le FNI va tenter de satisfaire par la crédibilité d'une formule de l'offre adapté pour chaque segment aussi par l'intégration de la stratégie marketing le FNI va s'attaquer aux concurrents direct et aux produits de substitutions notamment SOFINANCE, El Djazaïr Istithmar et FINALEP.
- 3- Pour ce qui est du marketing opérationnel sont les 4 axes du mix-marketing : prix, produit, place (distribution), promotion (communication). Ce sont des grands axes à suivre pour le FNI définis de manière arbitraire et dont l'investissement peut être lourd.

Nous pouvons déduire que l'intégration d'une stratégie marketing au service du Plan Stratégique de Modernisation sera considérée comme non seulement source de création de valeurs pour le FNI mais aussi d'un avantage concurrentiel futur. Donc notre hypothèse se trouve entièrement vérifiée.

CONCLUSION

Le Fonds National d'Investissement doit inscrire, dans le cadre de son plan stratégique de modernisation arrêté par les pouvoirs publics, une stratégie marketing en mettant à la disposition des agents économiques un instrument financier moderne et efficace.

Cette démarche s'articule autour de deux axes majeurs : Garantir une exécution fiable des opérations classiques du FNI (Financement publics, crédit interne sur ressources du trésor etc.) dans des délais normaux, et mettre à la disposition des opérateurs économiques et des promoteurs les capitaux dont ils ont besoin pour fonctionner et réaliser leurs investissements (prises de participations et prêts).

A travers cette étude, et par l'intégration d'une démarche marketing, le FNI devra réorganiser ses structures, moderniser ses procédures, avec une meilleure qualification de son personnel.

Dans cette optique, la ressource humaine est l'outil stratégique du FNI qui se met à l'écoute de tous les signaux du marché, pour pouvoir préparer ses actions d'attaque regroupées dans le marketing mix en général, et la distribution aux entreprises en particulier. Le FNI doit mobiliser ses efforts d'adaptation à son environnement par :

- L'analyse du marché et la segmentation de la clientèle.
- Il doit tendre vers l'objectif de cinq - zéro : 0 panne, 0 délais, 0 stock, 0 erreur, 0 papier,
- Il est nécessaire de disposer de l'ensemble des canaux de distributions, pour s'adapter à l'ensemble des besoins des clients.

. Référence :

¹. YVES CHIROUZE, (2003). « *Le marketing, études et stratégies*», Ellipses édition Marketing, pp 353.260.

². PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., (1990), *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, 3, 79-91

³. CHARRON.J.L et SEPARIS.(2005), Organisation et gestion de l'entreprise DECF épreuve n°03, Edition DUNOD, 3ème édition Paris 2005, P 127.

⁴. VAN-LAETHEM.N,(2005), *Toute la fonction marketing*, Edition DUNOD, Paris, PP 26,27

⁵. DEMEURE.C,(2008), Aide mémoire marketing, Edition DUNOD, 6ème édition, Paris, P 84

- ⁶.BADO.C.M, (1986).Marketing Management pour la banque et l'assurance européenne, les éditions d'organisation, Paris, p78.
- ⁷.BELLANGER.R,(1977). Initiation à la mercatique bancaire, banque et marketing , Edition : Banque, Paris, , P.19.
- ⁸. THIVEAUD.J.M,(1997), « Les Evolutions du système bancaire français de l'entre-deux-guerres », Revue Eco.Fina.. 39. Pp.27-74.
- ⁹.KOMER.P,(. JUIN 1977). Rapport sur l'évolution du marketing bancaire , conférence E.F.M.A.P.06
- ¹⁰.BADO.C.M,(Avril 2004) « Réinventer le Marketing », Revue BANQUE Edition.pp35.37
- ¹¹.BADO.C.M,(Avril 2004),« réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, P142.
- ¹². LEGUAY.J-F,(2006). L'essentiel du marketing, Edition MAKILA, Paris p123.
- ¹³.DE COUSSERGUES.S,(2007). « Gestion de la banque », Dunod, Paris, 5^{eme} édition. Pp236-239 .
- ¹⁴.BADO.C.M, *Bertrand LAVAYSSIERE et Emmanuel COPIN*, (2000). « e-marketing de la Banque et de l'Assurance », éditions d'Organisation, P 26.28.
- ¹⁵.MARCHESNEY.M, (1997). Management Stratégique, Edition CHIHAB, les éditions d'organisation, Alger, P 111.