

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de
la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management

-Koléa-



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

- القليعة -

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master Professionnel

En Gouvernance et lutte contre la corruption

**Le rôle de l'audit interne basé sur les risques dans
l'amélioration du dispositif de lutte contre le blanchiment de
capitaux et le financement du terrorisme dans le secteur des
assurances**

Étude de cas : Société Nationale d'Assurance « SAA »

Élaboré par

AZZOUG Amel

Encadré par

Pr. ZEROUTI Messaoud

Année universitaire : 2025-2026

Résumé

Dans un contexte marqué par le renforcement des exigences réglementaires et l'intensification des dispositifs de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT), l'évaluation de l'efficacité des mécanismes de conformité constitue un enjeu stratégique pour les compagnies d'assurance. À cet égard, l'audit interne, notamment lorsqu'il adopte une approche basée sur les risques, apparaît comme un levier essentiel d'amélioration et de maîtrise des risques de non-conformité. La présente étude examine ainsi la contribution de l'Audit Interne Basé sur les Risques (AIBR) à l'amélioration du dispositif LBC-FT au sein de la Société Nationale d'Assurance (SAA). Elle vise à identifier les apports réels de cette approche, ainsi que les limites susceptibles d'en freiner l'efficacité, afin de formuler des recommandations adaptées. S'appuyant sur une démarche qualitative, cette recherche repose sur des entretiens semi-directifs menés auprès de sept cadres de la SAA, appartenant à différents niveaux hiérarchiques, complétés par une observation participante ainsi qu'une analyse documentaire. Les données issues des entretiens ont été traitées à l'aide du logiciel NVivo. Les résultats mettent en évidence que l'indépendance organisationnelle de l'audit interne, la planification des missions fondée sur les risques, ainsi que le suivi formalisé des recommandations constituent des facteurs déterminants dans l'amélioration du dispositif LBC-FT. Toutefois, l'étude révèle également que la SAA demeure dans une phase de transition vers un AIBR plus mature, en raison de certaines limites, notamment liées à une spécialisation encore insuffisante des auditeurs en matière de LBC-FT, à l'absence d'outils technologiques avancés, ainsi qu'aux contraintes de l'environnement institutionnel externe.

Mots-clés : audit interne – blanchiment de capitaux – financement du terrorisme – approche risque – conformité.

Abstract

In a context marked by the strengthening of regulatory requirements and the intensification of anti-money laundering and counter-terrorism financing (AML/CFT) measures, assessing the effectiveness of compliance mechanisms has become a strategic issue for insurance companies. In this regard, internal audit, particularly when adopting a risk-based approach, appears to be an essential lever for improving and managing non-compliance risks. This study therefore examines the contribution of Risk-Based Internal Audit (RBIA) to the improvement of the AML/CFT framework within the National Insurance Company (SAA). It aims to identify the actual contributions of this approach, as well as the limitations likely to hinder its effectiveness, in order to formulate appropriate recommendations. Based on a qualitative approach, this research relies on semi-structured interviews conducted with seven SAA executives belonging to different hierarchical levels, complemented by participant observation and documentary analysis. The interview data were processed using NVivo software. The findings highlight that the organizational independence of internal audit, risk-based audit planning, and the formalized follow-up of recommendations constitute key factors in improving the AML/CFT framework. However, the study also reveals that the SAA remains in a transitional phase toward a more mature RBIA approach, due to certain limitations, particularly those related to the still insufficient specialization of auditors in AML/CFT matters, the lack of advanced technological tools, and the constraints of the external institutional environment.

Keywords : internal audit – money laundering – terrorist financing – Risk-based approach – compliance.

ملخص

في سياق يتسم بتعزيز المتطلبات التنظيمية وتكثيف تدابير مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، أصبح تقييم فعالية آليات الامتثال يمثل رهانًا استراتيجيًا بالنسبة لشركات التأمين. وفي هذا الإطار، يُعد التدقيق الداخلي، لاسيما عند اعتماده على مقارنة قائمة على المخاطر، أداة أساسية لتحسين إدارة مخاطر عدم الامتثال والحد منها. وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة التدقيق الداخلي المبني على المخاطر في تحسين نظام مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب داخل الشركة الوطنية للتأمين (SAA). كما تسعى إلى تحديد الإسهامات الفعلية لهذه المقاربة، إلى جانب إبراز الحدود التي قد تعيق فعاليتها، بغرض تقديم توصيات ملائمة من شأنها تعزيز كفاءة النظام. واعتمادًا على منهجية نوعية، استندت هذه الدراسة إلى مقابلات شبه موجهة أجريت مع سبعة إطارات من الشركة الوطنية للتأمين ينتمون إلى مستويات هرمية مختلفة، مدعومة بالملاحظة بالمشاركة وتحليل الوثائق. وقد تمت معالجة البيانات المستخلصة من المقابلات باستخدام برنامج NVivo. وتُبرز النتائج أن الاستقلالية التنظيمية للتدقيق الداخلي، وتخطيط مهام التدقيق القائم على المخاطر، إلى جانب المتابعة المنهجية للتوصيات، تُعد عوامل أساسية في تحسين نظام مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب. غير أن الدراسة تكشف أيضًا أن الشركة الوطنية للتأمين لا تزال في مرحلة انتقالية نحو تدقيق داخلي مبني على المخاطر أكثر نضجًا، وذلك بسبب بعض القيود، لاسيما تلك المرتبطة بعدم كفاية التخصص في مجال مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب لدى المدققين، وغياب الأدوات التكنولوجية المتقدمة، فضلًا عن القيود المرتبطة بالبيئة المؤسسية الخارجية.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي – تبييض الأموال – تمويل الإرهاب – النهج القائم على المخاطر – الامتثال

REMERCIEMENTS

Avant tout, je remercie Allah, le Tout-Puissant, de m'avoir accordé la santé, la force et la patience nécessaires pour mener à bien ce travail.

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mon plus grand respect à mon encadrant de mémoire, **Monsieur Messaoud ZEROUTI**, qui a toujours été pour moi bien plus qu'un encadrant : une véritable référence et un modèle à suivre. Je le remercie sincèrement pour sa patience, ses orientations éclairées, sa disponibilité ainsi que pour la confiance précieuse qu'il m'a accordée tout au long de cette recherche.*

*Je remercie également **M. MALLEK Said** ainsi que l'ensemble de son équipe pour leur accueil chaleureux et leur disponibilité durant mon stage. Une mention particulière à **Mme GUERRAICHE Ikhlas** et **Mme BELAICHE Djamila**, pour leur aide précieuse, leur patience et leur soutien constant, qui ont grandement contribué au bon déroulement de ce travail.*

*Je remercie chaleureusement **mes parents** pour leur amour, leurs sacrifices et leur soutien inconditionnel tout au long de mon parcours. Leurs encouragements et leurs prières ont toujours été une source de force et de motivation.*

*Mes sincères remerciements vont également à mes frères, **Salim** et **Amrane**, pour leur présence et leur soutien constant, ainsi qu'à ma tante **Linda** et ma cousine **Nesrine** pour leur bienveillance et leurs encouragements.*

*Je remercie également ma chère amie **Feriel** pour son soutien indéfectible, sa présence dans les moments difficiles et tous les moments de partage qui ont rendu ce parcours plus agréable. Mes remerciements vont aussi à ma chère amie **Nedjoud** pour son écoute, sa sincérité et son soutien précieux tout au long de cette période.*

*Une pensée affectueuse à mes petits anges **Racim** et **Amir**, ainsi qu'à la très chère **Dania**, dont la joie et l'énergie ont illuminé mes journées. Enfin, je souhaite adresser un remerciement particulier à moi-même, à la petite **Amel**, pour cette force intérieure, cette persévérance et ce courage qui m'ont permis d'avancer malgré les difficultés. Merci de n'avoir jamais abandonné tes rêves.*

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	I
Abstract	II
ملخص.....	III
REMERCIEMENTS	IV
TABLE DES MATIÈRES	V
LISTE DES TABLEAUX	X
LISTE DES FIGURES	XI
LISTE DES ABRÉVIATIONS	XII
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
1.1 Contexte et intérêt de la recherche.....	2
1.2 Objectifs de la recherche	3
1.3 Problématique.....	3
1.4 Méthodologie.....	4
1.5 Annonce du plan	4
CHAPITRE I : Revue de littérature et cadrage conceptuel	6
Section 1 : Revue de littérature	7
1.1 Audit interne et gouvernance	7
1.2 L'audit interne basé sur les risques.....	9
1.3 L'audit interne comme mécanisme de conformité LBC-FT : apports, conditions et limites	11
1.4 Le Blanchiment de Capitaux et le Financement du Terrorisme dans le secteur des Assurances.....	13
1.5 Méthodes d'évaluation et de réduction du risque de Blanchiment de Capitaux et de Financement du Terrorisme (BC-FT).....	15
1.6 Analyse comparative des études antérieures	17
1.7 Synthèse générale.....	18
1.8 Positionnement et valeur ajoutée de la présente recherche	19
Section 2 : Cadrage Conceptuel	19
2.1 Fondements du contrôle interne et du management des risques	20
2.1.1 Le contrôle interne comme mécanisme de gouvernance et de maîtrise des risques	20
A. Définition et objectifs du contrôle interne	20

2.1.2 Les référentiels internationaux du contrôle interne : approche COSO	21
A. Le cadre COSO I : structuration du contrôle interne	22
B. Le cadre COSO II (COSO ERM) : Intégration du management des risques	22
2.1.3 Le management des risques : concepts, processus et typologies	23
A. Définition de management des risques	24
2.2 L'audit interne comme fonction clé de gouvernance et de management des risques	25
2.2.1 Évolution et positionnement stratégique de l'audit interne	25
A. Historique et évolution de la fonction d'audit interne	25
B. Place de l'audit interne dans la gouvernance	26
2.2.2 Cadre conceptuel et normatif de l'audit interne	26
A. Définition de l'audit interne	26
B. Normes professionnelles	26
2.2.3 Missions et typologies de l'audit interne	27
A. Mission et objectifs de l'audit interne	27
B. Les types de l'audit interne	28
2.2.4 Le rôle de l'audit interne dans le management des risques	28
2.2.5 L'audit interne basé sur les risques : fondements et outils d'application	29
A. Définition de l'audit interne basé sur les risques	29
B. Le Modèle des trois lignes	30
2.3 Cadre conceptuel de la Lutte contre le Blanchiment de Capitaux et le Financement du Terrorisme (LBC-FT)	31
2.3.1 Concepts fondamentaux de Blanchiment de Capitaux et Financement du Terrorisme	31
A. Définition du Blanchiment de Capitaux	31
B. Définition du Financement du Terrorisme	31
C. Distinction entre blanchiment de capitaux et financement du terrorisme	31
D. Le Processus du Blanchiment de Capitaux	32
2.3.2 Spécificités du risque BC-FT dans le secteur des assurances de dommages	33
A. Typologie des opérations à risque	33
B. Facteurs de risque	34
2.3.3 Composantes d'un dispositif efficace de LBC-FT	34
A. L'approche fondée sur les risques	34
B. Le dispositif de contrôle interne et de conformité	34
C. Le dispositif de vigilance à l'égard de la clientèle (KYC)	35

D. Déclaration de soupçon	36
E. La conservation des documents	36
2.4 Intégration de l'audit interne basé sur les risques dans le dispositif LBC-FT ..	36
2.4.1 Rôle de l'audit interne dans l'évaluation du dispositif LBC-FT	37
A. Vérification de la conformité	37
2.4.2 Démarche d'audit interne basée sur les risques appliquée à la LBC-FT.....	37
A. Les phases de l'audit interne basé sur les risques dans le dispositif LBC-FT	37
2.4.3 Apports de l'audit interne basé sur les risques à l'amélioration du dispositif LBC-FT	40
A. Renforcement du contrôle interne	40
B. Réduction des risques	40
2.4.4 Limites et défis de l'audit interne basé sur les risques dans la LBC-FT	41
Chapitre II : Méthodologie et Contexte de Recherche	43
Section 1 : Méthodologie de la recherche	44
1.1 Positionnement épistémologique	44
1.2 Approche de recherche	45
1.2.1 Approche quantitative	45
1.2.2 Approche qualitative	45
1.3 Démarche de recherche	46
1.3.1 La démarche inductive	46
1.4 Méthode de collecte de données.....	46
1.4.1 L'observation	46
1.4.2 Les entretiens	47
1.4.3 L'analyse documentaire.....	48
1.5 Les outils de collecte de données	48
1.5.1 Guide d'entretien	48
A. Ancrage scientifique des guides d'entretien	49
1.5.2 Grille d'observation	55
1.6 Analyse des données	55
Section 2 : Contexte de Recherche	56
2.1 Cadre réglementaire international et national	56
2.1.1 Cadre international.....	56
2.1.2 Cadre national.....	58
A. Les autorités de supervision.....	58

B. Législation applicable à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme dans le secteur des assurances	59
2.1.3 Évaluations mutuelles de l'Algérie	60
2.2 Présentation de l'entreprise d'accueil	61
2.2.1 Historique et évolution de SAA	61
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS	71
Section 1 : Présentation et analyse des résultats	72
1.1 Analyse du dispositif LBC-FT au sein de la SAA	72
1.1.1 Structure organisationnelle et gouvernance du dispositif LBC-FT	72
1.1.2 Politique d'identification et de connaissance des clients (KYC)	76
1.1.3 Évaluation et classification des risques BC-FT	79
1.1.4 Mesures de vigilance	81
1.1.5 Mécanisme de déclaration de soupçons et gel des avoirs	83
1.1.6 Formation et sensibilisation du personnel	87
1.2 Mise en œuvre de l'audit interne basé sur les risques dans le cadre du dispositif LBC-FT	89
1.2.1 Articulation des trois lignes	89
1.2.2 Positionnement organisationnel de la fonction de l'audit interne	91
1.2.3. Planification des missions selon l'approche par les risques	92
1.2.4 Exécution des missions d'audit interne et évaluation du dispositif LBC-FT	94
1.2.5 Communication des résultats et suivi de la mise en œuvre des recommandations	96
Section 2 : Discussion des résultats	99
2.1 Le dispositif LBC-FT de la SAA : entre formalisation et effectivité	99
2.2 Les apports de l'audit interne basé sur les risques dans l'amélioration du dispositif LBC-FT	100
2.2.1 Une fonction d'audit indépendante contribuant au renforcement du dispositif LBC-FT	101
2.2.2 Une planification des missions orientée vers les zones à risque	101
2.2.3 Une exécution des missions d'audit structurée et opérationnelle	102
2.2.4 Un processus structuré de communication et de suivi des recommandations	102
2.3 Les limites de l'audit interne basé sur les risques dans le dispositif LBC-FT	103
2.3.1 Des limites structurelles internes	103
2.3.2 Une couverture encore insuffisante des missions	104
2.3.3 Des contraintes institutionnelles externes	104

2.4 L’audit interne basé sur les risques à la SAA : entre apports réels et maturité en construction	105
2.5 Apports de la recherche	105
2.5.1 Apports théoriques.....	105
2.5.2 Apports managériaux	105
2.6 Les recommandations.....	106
2.6.1 À l'intention de la Direction de l'Audit Interne	106
2.6.2 À l'intention de la Direction Risk Management et Conformité.....	106
2.6.3 À l'intention des Autorités de Tutelle.....	106
2.7 Limites et perspectives de la recherche.....	107
2.7.1 Les limites de la recherche.....	107
2.7.2 Perspectives de recherche.....	108
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	109
Bibliographie.....	112
ANNEXES.....	118

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: COSO I vs COSO II (ERM)	23
Tableau 2: Comparaison entre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme	32
Tableau 3: Les différentes catégories des facteurs de risque de blanchiment de capitaux et financement du terrorisme.....	34
Tableau 4: Renseignements des interviewés.....	49
Tableau 5: Synthèse des thématiques et sources pour le guide d’entretien DGA.....	51
Tableau 6: Synthèse des thématiques et sources pour le guide d’entretien directeur de l’audit interne.....	52
Tableau 7: Synthèse des thématiques et sources pour le guide d’entretien du département Risk Management et Conformité.....	53
Tableau 8: Synthèse des thématiques et sources pour le guide d’entretien opérationnel	54
Tableau 9: Classification des recommandations du GAFI en matière de LBC-FT	57
Tableau 10: Fiche Technique de la SAA	62

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Pyramide de COSO I	22
Figure 2: COSO II.....	23
Figure 3: L'éventail des rôles de l'audit interne dans la gestion des risques	29
Figure 4: Modèle des trois lignes	30
Figure 5: Organigramme de l'entreprise.....	63
Figure 6: Organigramme de direction Risk Management et conformité	66
Figure 7: Organigramme de la Direction de L'Audit Interne	69
Figure 8: Nuage de mots de Gouvernance et structure du dispositif LBC-FT.....	72
Figure 9: Schéma de la gouvernance du dispositif LBC-FT	76
Figure 10: Nuage de mots Politique d'identification et de connaissance des clients	76
Figure 11: Nuage de mots Classification et cartographie des risques	79
Figure 12: Nuage de mots Mesure de vigilance	81
Figure 13: Nuage de mots Mécanisme de déclaration de soupçons et gel des avoirs	83
Figure 14: Circuit de déclaration de soupçon et de gel des avoirs à la SAA	86
Figure 15: Nuage de mots axe formation et sensibilisation du personnel	87
Figure 16: Nuage de mots axe articulation des trois lignes	89
Figure 17: Nuage de mots approche par les risques	92
Figure 18: Nuage de mots communication des résultats.....	96

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Signification
AIBR	Audit Interne Basé sur les Risques
BC-FT	Blanchiment de Capitaux et Financement du Terrorisme
CDD	Customer Due Diligence
CIA	Certified Internal Auditor
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRIPP	Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles
CSA	Commission de Supervision des Assurances
CTRF	Cellule de Traitement du Renseignement Financier
DAI	Direction de l'Audit Interne
DGA	Direction générale adjointe
EDD	Enhanced Due Diligence
ERM	Enterprise Risk Management
GAFI	Groupe d'action Financière
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institute of Internal Auditors
ISO	International Organization for Standardization
KYC	Know Your Customer
LAB-FT	Lutte Anti-Blanchiment et Financement du Terrorisme
LBC-FT	Lutte contre le Blanchiment de Capitaux et le Financement du Terrorisme
NVivo	Non-Versioned information, versatile outcomes
OLS	Ordinary Least Squares
ONU	Organisation des Nations Unies
PLS	Partial Least Squares
PPE	Personnes Politiquement Exposées
PDG	Président directeur général
RBIA	Risk-Based Internal Audit
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
SAA	Société Nationale d'Assurance
SOX	Sarbanes-Oxley Act

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1.1 Contexte et intérêt de la recherche

Dans un environnement financier mondial marqué par la sophistication croissante des circuits de blanchiment de capitaux, la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT) s'est imposée comme une priorité incontournable pour les États et les institutions de régulation. Les recommandations du GAFI, régulièrement actualisées, ont progressivement élevé les exigences de conformité au rang d'enjeu de gouvernance, bien au-delà de la simple obligation réglementaire (GAFI, 2012).

Si le secteur bancaire a longtemps concentré l'essentiel de l'attention des régulateurs, le secteur des assurances est aujourd'hui reconnu comme un secteur présentant certaines vulnérabilités en matière de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme, en raison de ses caractéristiques structurelles propres (Scarlat, 2018; Thanasegaran & Shanmugam, 2008). Face à ce constat, les autorités algériennes ont mis en place un arsenal juridique et institutionnel, porté par la loi n° 05-01 relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, modifiée et complétée, la CTRF et la CSA visant à aligner les pratiques nationales sur les standards internationaux.

Toutefois, l'existence d'un cadre normatif solide ne garantit pas à elle seule son effectivité sur le terrain. Le rapport d'évaluation sectorielle des risques de 2025 met en lumière un écart persistant entre les exigences réglementaires et leur intégration réelle dans les pratiques opérationnelles des assujettis (CSA, 2025g). C'est précisément cet écart qui justifie de s'interroger sur les mécanismes internes capables de le réduire.

L'Audit Interne Basé sur les Risques (AIBR) apparaît à cet égard comme un levier stratégique essentiel. En concentrant ses missions sur les zones de risque les plus critiques, il permet d'évaluer l'effectivité des dispositifs de conformité, de détecter les défaillances et d'orienter les décisions correctives (IIA, 2024). Pourtant, son rôle spécifique dans le renforcement des dispositifs LBC-FT au sein des compagnies d'assurance algériennes reste peu exploré dans la littérature, constituant ainsi une lacune empirique que la présente recherche ambitionne de combler.

À travers l'étude de cas de la Société Nationale d'Assurance (SAA), acteur de référence du marché algérien, cette recherche se propose d'analyser concrètement comment l'AIBR contribue à l'amélioration du dispositif LBC-FT, en mettant en lumière ses apports, ses conditions d'efficacité et ses limites. Ce faisant, elle répond à un triple intérêt : enrichir la littérature scientifique sur un terrain encore peu documenté, offrir aux praticiens de l'audit

INTRODUCTION GÉNÉRALE

des repères opérationnels, et fournir aux régulateurs une lecture empirique des réalités du secteur.

1.2 Objectifs de la recherche

L'objectif principal de notre recherche est d'analyser la contribution de l'Audit Interne Basé sur les Risques (AIBR) à l'amélioration du dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT) au sein de la Société Nationale d'Assurance (SAA).

Plus spécifiquement, il s'agit de :

- Analyser le fonctionnement du dispositif LBC-FT au sein de l'institution étudiée.
- Comprendre la mise en œuvre de l'audit interne basé sur les risques dans le cadre du dispositif LBC-FT.
- Identifier la contribution de l'audit interne basé sur les risques à l'amélioration du dispositif LBC-FT ainsi que ses limites.

1.3 Problématique

Pour une meilleure compréhension des enjeux liés à l'intégration de l'approche fondée sur les risques dans le domaine de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, notre étude s'intéresse à l'analyse de la contribution de l'Audit Interne Basé sur les Risques (AIBR) à l'amélioration du dispositif LBC-FT.

C'est dans ce contexte que nous énonçons notre problématique de recherche de la manière suivante :

Comment l'audit interne basé sur les risques contribue-t-il à l'amélioration du dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT) au sein de la compagnie SAA ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question centrale, nous la déclinons en trois sous-questions :

1. Comment le dispositif LBC-FT est-il mis en œuvre au sein de SAA ?
2. Comment l'audit interne basé sur les risques est-il appliqué dans le cadre du dispositif LBC-FT ?

3. Quels sont les apports et les limites de l'audit interne basé sur les risques dans l'amélioration du dispositif LBC-FT ?

1.4 Méthodologie

Cette recherche s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste avec une méthodologie qualitative pour étudier la contribution de l'audit interne basé sur les risques à l'amélioration du dispositif LBC-FT au sein de la SAA. Nous utilisons une double approche méthodologique, combinant une analyse qualitative assistée par logiciel et une analyse manuelle systématique des données collectées. Cette méthode permet d'approfondir la compréhension des enjeux liés à l'audit interne et à la conformité LBC-FT, et d'obtenir des résultats fiables et validés.

Nous menons des entretiens semi-directifs avec sept cadres de la direction de la SAA, notamment la direction de l'audit interne, la direction générale adjointe, la direction de Risk Management et Conformité ainsi que des opérationnels directement impliqués dans la mise en œuvre du dispositif LBC-FT. Ces entretiens sont retranscrits pour une analyse plus approfondie.

L'analyse des données est effectuée à l'aide du logiciel NVivo, qui nous aide à identifier et coder les thèmes centraux à partir des transcriptions d'entretiens. Par ailleurs, une observation participante structurée ainsi qu'une analyse documentaire (procédures internes, charte d'audit, manuel d'audit, rapports de gestion) viennent compléter le dispositif méthodologique. Cette double approche garantit une analyse rigoureuse et approfondie des pratiques d'audit et de conformité dans le cadre de la LBC-FT.

1.5 Annonce du plan

Afin de répondre aux objectifs de cette recherche, notre travail s'articule autour de trois chapitres principaux.

Le premier chapitre pose le cadre conceptuel et théorique. Il présente une revue de la littérature sur l'audit interne, l'approche basée sur les risques (AIBR) et son rôle dans la conformité LBC-FT, ainsi que les spécificités du risque de blanchiment dans le secteur des assurances. Ce chapitre expose également les fondements du contrôle interne, du management des risques, et du dispositif LBC-FT, avant d'aborder l'intégration de l'AIBR dans l'amélioration de ce dispositif.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le deuxième chapitre présente la méthodologie et le contexte de la recherche. Il expose l'épistémologie retenue, la démarche et l'approche de recherche adoptées, ainsi que les outils de collecte et d'analyse des données. Il présente également le cadre réglementaire international et national de la LBC-FT, ainsi que la présentation de l'organisme d'accueil.

Enfin, le troisième chapitre est consacré à l'analyse et à la discussion des résultats. Il met en lumière le dispositif LBC-FT au sein de la SAA, l'application de l'audit interne basé sur les risques (AIBR), ainsi que les apports et les limites de cette approche dans l'amélioration du dispositif.

CHAPITRE I : Revue de littérature et cadrage conceptuel

Dans le cadre de notre étude sur le rôle de l'audit interne basé sur les risques (AIBR) dans le renforcement du dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT), ce chapitre occupe une place centrale. Il vise à fournir les fondements théoriques et conceptuels nécessaires à l'analyse de cette problématique, en particulier dans le secteur des assurances, qui présente des vulnérabilités spécifiques face au risque de blanchiment.

Le chapitre est structuré en deux sections principales. La première propose une revue de la littérature examinant les travaux antérieurs relatifs au rôle stratégique de l'audit interne, à l'AIBR, à sa contribution à la conformité LBC-FT, ainsi qu'aux spécificités du risque de blanchiment dans le secteur des assurances. La seconde section est consacrée au cadre conceptuel, dans lequel nous abordons les notions fondamentales liées au contrôle interne, au management des risques et à l'audit interne basé sur les risques.

Section 1 : Revue de littérature

Face au renforcement des exigences réglementaires en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT), les organisations financières, y compris les compagnies d'assurance, sont appelées à mettre en place des dispositifs de contrôle interne de plus en plus rigoureux. Dans ce contexte, l'audit interne occupe une place centrale, notamment à travers son évolution vers une approche fondée sur les risques.

La présente revue de littérature vise à analyser les principaux travaux relatifs au rôle stratégique de l'audit interne, à l'audit interne basé sur les risques (AIBR), à sa contribution à la conformité en matière de LBC-FT, ainsi qu'aux spécificités du risque de blanchiment dans le secteur des assurances. Elle permet d'identifier les apports existants, mais aussi les limites et les zones encore peu explorées, afin de situer et justifier l'orientation de la présente recherche

1.1 Audit interne et gouvernance

La maîtrise du risque de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme (BC-FT) au sein des compagnies d'assurance algériennes suppose une fonction d'audit interne à la fois stratégique et mature. Le concept d'audit interne a connu une évolution notable. Initialement limité à une fonction de vérification, il est aujourd'hui reconnu comme un levier stratégique contribuant à la création de valeur, au renforcement de la gouvernance et à l'amélioration de la gestion des risques.

Dans cette perspective, (Didadine, 2025) adopte une approche qualitative exploratoire auprès d'entreprises disposant d'une fonction d'audit interne structurée, afin d'explorer son repositionnement stratégique. L'auteur démontre que lorsqu'elle est intégrée dans le processus décisionnel, elle participe à la création de valeur et à l'amélioration de la performance globale. Cette conclusion, bien que convaincante, repose sur un contexte non précisé et ne fait l'objet d'aucune validation empirique sectorielle, ce qui en limite la portée opérationnelle.

Pour dépasser cette limite, (Alfina & Utama, 2025) mobilisent une revue systématique de la littérature (SLR) portant sur plusieurs organisations, afin d'analyser de manière globale le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques, la prévention de la fraude et la gouvernance. Leurs résultats confirment les conclusions de Didadine (2025) selon lesquelles l'audit interne constitue un levier stratégique de performance. Toutefois, cette approche documentaire ne permet pas non plus de valider empiriquement ces conclusions dans un contexte sectoriel spécifique comme celui des assurances algériennes.

C'est précisément ce passage au terrain empirique qu'opère (Nebbache, 2024), à travers une étude quantitative par questionnaire adressée aux responsables d'audit interne et financiers de compagnies d'assurance algériennes, dans le but d'évaluer l'apport réel de l'audit interne dans le management des risques.

Les résultats confirment une relation positive entre l'efficacité de l'audit interne et la maîtrise des risques (score de 3,15 contre 3,36 attendus), tout en révélant un écart persistant entre le rôle exercé et le rôle attendu, ce qui nuance l'optimisme des travaux théoriques précédents. L'auteur ne précise pas la taille de l'échantillon interrogé, ce qui rend difficile la généralisation des résultats à l'ensemble du secteur assurantiel algérien.

Ce décalage entre le rôle formel et l'efficacité réelle soulève la question des facteurs explicatifs d'un tel écart. C'est justement cette interrogation que (Mahir, 2024) tente d'élucider, à travers une étude mixte (questionnaire, entretiens semi-directifs et analyse documentaire) menée auprès de 30 entreprises marocaines (35 % PME, 65 % disposant d'une fonction d'audit interne formelle).

Elle établit que c'est le degré de maturité organisationnelle et non la seule existence formelle de la fonction qui détermine son efficacité réelle, offrant ainsi une explication structurée à l'écart mis en évidence par (Nebbache, 2024). L'étude montre avec pertinence que l'audit interne ne fonctionne que si l'entreprise est mûre organisationnellement, dépassant ainsi une

vision purement administrative. Cependant, le faible échantillon de 30 entreprises limite la portée des conclusions et leur généralisation à l'ensemble du secteur économique.

Cette relation entre maturité et performance trouve une confirmation statistique plus robuste dans les travaux de (Keita & B, 2025), qui mobilisent une approche mixte (régression linéaire et NVivo) auprès de 99 entreprises maliennes sélectionnées par une méthode non probabiliste, dans le but d'analyser les pratiques d'audit interne et de mesurer leur apport. Leurs résultats confirment un lien statistiquement significatif entre la qualité des pratiques d'audit interne et l'efficacité de la gestion des risques, renforçant les conclusions de (Mahir, 2024). Ces résultats restent toutefois limités au contexte des entreprises privées maliennes, ce qui réduit leur portée au-delà de ce cadre géographique et sectoriel.

Ainsi, l'audit interne apparaît comme un levier stratégique de gouvernance et de gestion des risques. Toutefois, ces études restent générales et ne tiennent pas compte des spécificités sectorielles, notamment dans les assurances. De plus, elles ne précisent pas comment orienter concrètement les missions d'audit vers les zones de risque prioritaires. Orienter ces missions suppose une méthodologie structurée que fournit précisément l'approche basée sur les risques (AIBR)

1.2 L'audit interne basé sur les risques

L'efficacité de l'audit interne étant conditionnée par la maturité organisationnelle, la littérature soulève la nécessité d'orienter ses missions vers les zones de risque BC-FT les plus critiques. L'évolution de l'audit interne vers une approche fondée sur les risques constitue une réponse majeure à cette nécessité. Cette approche vise à concentrer les missions d'audit sur les zones présentant les risques les plus significatifs pour l'organisation, établissant ainsi un lien opérationnel entre AIBR, l'évaluation des risques BC-FT et la performance du dispositif LBC-FT.

Dans cette optique, (Erlina et al., 2020), adoptent une approche quantitative (PLS, avec vérification des loading factors au seuil de 0,5) auprès d'auditeurs internes du secteur public indonésien, afin d'identifier les facteurs influençant l'efficacité de l'AIBR

Les résultats montrent que l'engagement de la direction, la formation et le cadre réglementaire sont déterminants, tandis que le rôle formel de l'audit interne seul ne garantit pas son efficacité sans un environnement organisationnel favorable, rejoignant ainsi les conclusions de (Nebbache, 2024) et de (Mahir, 2024) sur l'importance du contexte organisationnel. L'échantillon se limite cependant au secteur public indonésien, ce qui

soulève des interrogations quant à la transférabilité des résultats au secteur assurantiel algérien.

Par ailleurs, l'AIBR y est traité comme outil de gestion globale des risques, et son rôle spécifique dans l'identification et l'évaluation du risque de blanchiment de capitaux n'est pas abordé, constituant ainsi un angle mort dans la littérature.

Dans une perspective similaire, (Almgrashi & Mujalli, 2024), mènent une étude quantitative transversale auprès de 234 professionnels en Arabie saoudite (auditeurs internes, comptables, directeurs financiers), afin d'examiner l'influence des facteurs organisationnels sur la mise en œuvre de l'AIBR.

Les données ont été analysées à l'aide de SmartPLS. Les résultats confirment une relation significative entre les facteurs organisationnels et l'efficacité de la gestion des risques, rejoignant (Erlina et al., 2020) tout en introduisant une dimension nouvelle, l'intégration des technologies modernes (IA, analyse de données) comme levier vers une approche proactive.

Toutefois, bien que la taille de l'échantillon confère une robustesse statistique satisfaisante, l'étude reste limitée au contexte saoudien et ne traite pas le risque de blanchiment, confirmant que le lien entre AIBR, l'évaluation du risque BC-FT et la performance LBC-FT demeure inexploré.

C'est justement ce lien manquant entre AIBR et LBC-FT que (Levytska et al., 2022) tentent d'établir. À travers une méthodologie mixte combinant une revue de littérature, une analyse descriptive, une enquête et des modèles mathématiques, auprès d'entités de surveillance financière ukrainiennes, les auteurs visent à démontrer l'apport de l'AIBR dans le renforcement des dispositifs LBC-FT.

Seule étude de cette section à traiter explicitement l'AIBR comme outil d'évaluation du risque BC-FT, elle illustre concrètement le lien entre AIBR, évaluation du risque BC-FT et performance LBC-FT. Les auteurs ne précisent cependant pas la taille de l'échantillon enquêté, ce qui rend difficile l'évaluation de la robustesse des résultats. De plus, l'étude porte sur le secteur financier ukrainien sans ancrage assurantiel, ce qui en limite la transférabilité au contexte algérien.

Les travaux consacrés à l'AIBR mettent en évidence son rôle dans l'orientation de l'audit vers les zones de risque prioritaires. Cependant, ils n'explorent pas clairement son articulation avec le risque de blanchiment des capitaux. Cette limite empêche de comprendre son rôle dans les dispositifs de conformité LBC-FT, ce qui rend nécessaire l'examen de

l'articulation entre l'audit interne et la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

1.3 L'audit interne comme mécanisme de conformité LBC-FT : apports, conditions et limites

L'AIBR ayant été établi comme outil d'orientation des missions d'audit vers les zones à risque, la question de son articulation concrète avec les dispositifs de conformité LBC-FT demeure ouverte. La LBC-FT impose aux organisations financières et assurantielles des mécanismes de contrôle interne robustes, au sein desquels l'audit interne est progressivement reconnu comme une fonction clé du troisième niveau de défense.

(Ademola et al., 2023), adoptent une approche qualitative fondée sur une revue systématique de la littérature scientifique portant sur des institutions financières nigérianes, afin d'analyser la contribution de l'audit interne au renforcement des dispositifs LBC-FT.

Les résultats montrent que l'audit interne améliore ces dispositifs à travers l'évaluation des contrôles, l'analyse des risques de fraude, la formation du personnel et le suivi des recommandations, à condition d'être soutenu par la direction. Cette condition rejoint les conclusions de (Erlina et al., 2020) et de (Almgrashi & Mujalli, 2024) sur l'importance du soutien organisationnel. L'étude repose sur une revue systématique de la littérature sans collecte de données primaires, ce qui limite la compréhension des difficultés réelles rencontrées par les auditeurs lors des contrôles LBC-FT.

Dans le prolongement de ces résultats, (Aidoo, 2025) approfondit l'analyse par une approche qualitative fondée sur l'analyse documentaire et des études de cas d'institutions financières, dans le but d'évaluer le rôle de l'audit interne comme mécanisme de conformité LBC-FT.

Il confirme le rôle central de l'audit interne comme pilier du troisième niveau de défense, et va plus loin que (Ademola et al., 2023) en montrant qu'une absence d'indépendance ou la non-application des recommandations expose directement l'institution à des sanctions réglementaires et des risques réputationnels.

Bien que l'étude souligne l'importance de l'indépendance, elle se limite à une analyse documentaire sans confrontation directe avec les réalités du terrain, ce qui peut masquer les obstacles opérationnels spécifiques à l'application des recommandations.

Ces résultats pratiques trouvent un ancrage conceptuel dans les travaux de (Yusoff et al., 2023), qui adoptent une approche qualitative fondée sur une revue de la littérature, afin

d'évaluer le rôle des auditeurs dans la prévention du blanchiment de capitaux . Ils soulignent que la compétence professionnelle et l'indépendance constituent des conditions essentielles d'efficacité , rejoignant les conclusions de (Aidoo, 2025).

L'étude ne repose cependant sur aucune enquête empirique, ce qui rend difficile la vérification de ses conclusions dans des contextes opérationnels spécifiques.

Cependant, la question reste posée de savoir si disposer d'un cadre légal solide suffit à garantir l'efficacité du dispositif LBC-FT. (Cindori & Petrović, 2017) , Apportent une réponse nuancée à travers une étude qualitative fondée sur l'analyse juridique et documentaire des textes législatifs croates nationaux et internationaux, visant à examiner le rôle de la profession d'audit dans le dispositif LBC-FT.

Leurs résultats révèlent un paradoxe ignoré des études précédentes car, malgré un cadre légal aligné sur les standards internationaux, le nombre de déclarations de transactions suspectes reste faible en pratique. La conformité formelle ne garantit donc pas l'efficacité opérationnelle ,nuançant directement les conclusions de (Ademola et al., 2023) et de (Aidoo, 2025). L'approche documentaire sans enquête de terrain et le contexte croate européen limitent toutefois la comparaison directe avec le contexte algérien.

Enfin, (Diallo et al., 2025), complètent cette analyse par une méthodologie qualitative basée sur l'observation participante et des entretiens auprès de blanchisseurs maliens, dans le but d'expliquer les mécanismes de blanchiment et les dispositifs de prévention mobilisés.

Les résultats décrivent les trois étapes du blanchiment (placement, empilement, intégration) et montrent que la prévention repose sur trois lignes de défense : Front Office, responsable LAB-FT et auditeur interne. Son ancrage dans le terrain africain rapproche les conclusions du contexte algérien, bien que le secteur des assurances reste absent de l'analyse.

Les études confirment le rôle clé de l'audit interne dans le renforcement des dispositifs LBC-FT. Toutefois, elles restent majoritairement théoriques et n'intègrent pas les réalités opérationnelles. De plus, elles ne prennent pas en compte les spécificités des secteurs d'activité. Cela justifie l'analyse du risque de blanchiment dans un secteur particulier, dont les caractéristiques structurelles diffèrent fondamentalement de celles du secteur bancaire : celui des assurances.

1.4 Le Blanchiment de Capitaux et le Financement du Terrorisme dans le secteur des Assurances

Au-delà du rôle de l'audit interne dans la conformité LBC-FT, il convient d'examiner les spécificités du risque de blanchiment dans le secteur des assurances. Contrairement au secteur bancaire, dont les mécanismes LBC-FT sont relativement codifiés, le secteur des assurances présente des caractéristiques qui rendent le risque de blanchiment moins visible mais plus complexe.

Trois dimensions le différencient fondamentalement, notamment la nature des produits tels que l'assurance-vie, le rachat anticipé et les versements en espèces, la présence d'intermédiaires comme les agents, les courtiers et les réassureurs qui créent des niveaux d'opacité supplémentaires, et le fait que les dispositifs LBC-FT conçus pour le secteur bancaire y sont souvent transposés sans adaptation à la temporalité et aux canaux de distribution spécifiques au secteur assurantiel.

([Thanasegaran & Shanmugam, 2008](#)), adoptent une méthodologie qualitative et descriptive sur le marché malaisien, afin de mettre en évidence les mécanismes d'exploitation du secteur assurantiel à des fins de blanchiment de capitaux. Les auteurs s'appuient sur l'analyse des risques de blanchiment de capitaux dans le secteur des assurances et sur l'examen des mesures réglementaires mises en œuvre en Malaisie.

Leurs résultats montrent que près des deux tiers des cas concernent les produits d'assurance-vie, tandis que l'assurance générale représente la majorité du tiers restant. Ils soulignent également le rôle clé des intermédiaires (agents et courtiers) qui, en tant que canal de distribution direct, sont particulièrement vulnérables à l'exploitation par les blanchisseurs. L'étude reste cependant descriptive sans mécanisme de contrôle opérationnel proposé, et son ancrage géographique malaisien réduit sa transposabilité directe au contexte algérien.

Pour compléter cette analyse, ([Scarlat, 2018](#)), adopte une étude qualitative des cadres juridiques et des typologies de risques en Europe, afin d'analyser comment le marché des assurances s'intègre dans le système national de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

Elle montre que le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, bien que distincts dans leurs finalités, exposent les compagnies d'assurance à des risques juridiques, opérationnels et réputationnels similaires, et souligne l'importance du KYC et des

déclarations de transactions suspectes. L'étude reste cependant descriptive, et le contexte européen en limite la transposabilité au contexte algérien.

Ces deux études fondatrices posent le diagnostic, mais ne proposent pas de réponse opérationnelle. C'est ce vide que (Zhang, 2024), tente de combler par une méthodologie qualitative fondée sur l'analyse de cas réels dans le secteur assurantiel, visant à analyser les techniques de blanchiment nationales et internationales. Les résultats mettent en évidence des schémas spécifiques liés à la complexité des produits et concluent que le simple respect des obligations réglementaires ne suffit pas, rejoignant le paradoxe de (Cindori & Petrović, 2017).

Toutefois, l'étude ne précise pas les critères de sélection des cas analysés, ce qui affaiblit la robustesse des conclusions et rend difficile leur transposition à d'autres contextes.

Cette insuffisance des dispositifs réglementaires transposés amène Mahadew (2024), à proposer une perspective comparative. À travers une approche doctrinale comparant les modèles britanniques, singapouriens et mauriciens, l'auteur évalue l'efficacité du cadre juridique LBC-FT dans le secteur assurantiel mauricien.

Sa conclusion qu'une approche réglementaire souple et adaptée au contexte sectoriel est plus efficace qu'une transposition rigide, contraste avec (Scarlat, 2018) qui insiste sur la rigueur des obligations de conformité. L'auteur ne précise pas de contexte empirique pour valider ses conclusions, ce qui rend difficile leur transposition directe au secteur assurantiel algérien.

Au-delà des aspects réglementaires (Bagaskara & Trisakti, 2025), le regard est déplacé vers les facteurs comportementaux, dimension encore peu explorée. À travers des entretiens auprès d'un échantillon raisonné de 10 professionnels du secteur assurantiel indonésien (auditeurs internes, agents, souscripteurs, courtiers et réassureurs), les auteurs visent à identifier les indicateurs de blanchiment à travers la théorie de l'Heptagone de la fraude¹.

Les résultats montrent que la vulnérabilité du secteur repose autant sur des dynamiques humaines (arrogance, pression de performance, rationalisation culturelle) que sur des dynamiques structurelles, dimension ignorée des dispositifs LBC-FT classiques. La taille

¹ La Théorie de l'Heptagone (Reskino, 2022) est l'évolution la plus récente des modèles de fraude. Elle complète le Pentagone de Crowe (2011) en y intégrant deux dimensions clés : la religion et la culture, s'ajoutant à la pression, l'opportunité, la rationalisation, la compétence et l'arrogance.

réduite de l'échantillon et l'ancrage indonésien limitent toutefois la généralisation de ces résultats au contexte algérien.

Enfin, (Ignatova et al., 2021), à travers une méthodologie mixte combinant analyse quantitative (basée sur le volume des primes et les liens de propriété) et analyse qualitative des relations et des vulnérabilités, portant sur les 20 plus grandes compagnies d'assurance russes et 11 banques systémiquement importantes, visent à proposer une méthode améliorée pour identifier les compagnies d'assurance d'importance systémique en intégrant le critère d'interconnexion bancaire.

Leurs résultats montrent que certaines compagnies d'assurance peuvent être considérées comme systémiquement importantes lorsqu'on combine taille et interconnexion bancaire, et mettent en évidence des vulnérabilités communes aux deux secteurs, notamment les risques pays, réputationnels et cybernétiques. La spécificité du contexte russe et la taille des compagnies étudiées limitent toutefois la généralisation au marché assurantiel algérien. Par ailleurs, l'étude se concentre sur l'importance systémique des compagnies sans aborder le rôle de l'audit interne dans la prévention du risque BC-FT, ce qui en réduit la pertinence directe pour la présente recherche.

Le secteur des assurances présente des vulnérabilités spécifiques face au blanchiment des capitaux. Les études identifient ces risques, mais restent descriptives et n'offrent pas de mécanismes de gestion adaptés. L'absence d'outils opérationnels adaptés rend nécessaire l'examen des méthodes d'évaluation et de réduction du risque BC-FT disponibles dans la littérature.

1.5 Méthodes d'évaluation et de réduction du risque de Blanchiment de Capitaux et de Financement du Terrorisme (BC-FT)

Les vulnérabilités du secteur des assurances ayant été identifiées, l'évaluation du risque de blanchiment de capitaux constitue une étape déterminante dans l'efficacité du dispositif LBC-FT. Les recherches récentes proposent plusieurs méthodes quantitatives et qualitatives visant à améliorer l'identification, la classification et la réduction du risque.

(Espinoza et al., 2019), Développent une méthodologie quantitative fondée sur une matrice de risque combinant cartographie thermique et analyse des profils comportementaux et transactionnels, appliquée à des compagnies d'assurance équatoriennes.

L'étude vise à identifier le niveau de conformité en matière de prévention du blanchiment, à décrire les risques les plus représentatifs liés au blanchiment dans le secteur des assurances, et à déterminer si ces risques peuvent être évités, transférés, atténués ou acceptés.

Les résultats montrent que le risque BC-FT apparaît principalement dès la phase d'identification du client, notamment pour les clients situés dans des zones frontalières, ceux ne disposant pas d'antécédents dans le système financier, ou ceux dont l'activité économique n'est pas justifiable.

L'étude conclut que le risque de blanchiment ne peut pas être totalement éliminé, mais peut être atténué, transféré ou accepté grâce à une gestion appropriée dès le début de la relation client. C'est l'étude la plus directement applicable au secteur assurantiel dans cette section. Elle ne précise cependant pas comment intégrer cette matrice dans un dispositif d'audit basé sur les risques.

Pour affiner cette évaluation au niveau client, (Xue & Zhang, 2016), adoptent une approche quantitative empirique basée sur l'analyse statistique de 221 cas de blanchiment en Chine, dans le but de classer les clients selon leur niveau de risque BC-FT. Trois indicateurs sont retenus : le facteur géographique, le type d'activité et le facteur client.

Les auteurs utilisent la méthode du poids d'entropie pour déterminer l'importance relative de chaque indicateur, puis construisent un modèle d'arbre de décision à l'aide de l'algorithme C5.0 pour classer les clients selon leur niveau de risque. Les résultats montrent que le facteur client est le plus déterminant (poids 0,3819), devant le facteur géographique (0,3165) et le type d'activité (0,3016), avec un taux de précision de 77,78 %.

L'étude révèle également que les personnes politiquement exposées (PPE) représentent une catégorie à haut risque. Si cette méthode offre une hiérarchisation objective des indicateurs, elle reste ancrée dans le contexte bancaire chinois et ne couvre pas le secteur assurantiel, ce qui en limite l'adaptation directe.

Dans une logique similaire, (Jaffery & Mughal, 2020), adoptent une approche quantitative. Les données ont été collectées via un questionnaire basé sur les recommandations du GAFI et la réglementation pakistanaise, administré auprès de 102 employés des départements de conformité de banques pakistanaises, afin d'évaluer l'efficacité des mesures LBC-FT.

Une régression linéaire multiple (OLS) a été utilisée pour tester l'effet des variables sur les risques de blanchiment. Les résultats montrent que la diligence raisonnable à l'égard de la

clientèle (KYC), la banque correspondante et les nouvelles technologies réduisent significativement le risque, tandis que la tenue des registres, les virements électroniques et la déclaration des transactions suspectes n'ont pas d'impact statistiquement significatif, ce qui remet en question l'efficacité de certaines obligations formelles pourtant largement prescrites, en écho au paradoxe de (Cindori & Petrović, 2017).

L'étude se limite au secteur bancaire pakistanais sans aborder le secteur des assurances, dont les caractéristiques structurelles et les canaux de distribution sont sensiblement différents. Par ailleurs, son ancrage géographique au Pakistan réduit la transposabilité de ses conclusions au contexte algérien.

Au-delà des approches qualitatives, (Esoimeme, 2021), adopte une approche qualitative documentaire fondée sur l'analyse approfondie de rapports officiels, de textes juridiques et de directives internationales, dans le but de sensibiliser les institutions financières aux risques liés aux individus recrutés à leur insu comme mules financières.

Les résultats montrent que les institutions financières peuvent prévenir ce type de blanchiment en concentrant leurs ressources de surveillance sur les profils émotionnellement vulnérables tels que les nouveaux arrivants dans un pays, les personnes au chômage, les étudiants ou les personnes en situation de difficulté économique, profils qui échappent aux dispositifs de vigilance standards et rejoignent la perspective comportementale de (Bagaskara & Trisakti, 2025). Son approche uniquement documentaire, sans données empiriques de terrain, en constitue la principale limite.

Les méthodes quantitatives proposées (Espinoza et al., 2019 ; Xue & Zhang, 2016 ; Jaffery & Mughal, 2020) offrent une précision statistique, mais restent ancrées dans le secteur bancaire sans adaptation aux spécificités du secteur assurantiel. (Esoimeme, 2021) Enrichit l'analyse par une dimension comportementale, mais son approche documentaire sans validation empirique en réduit la portée opérationnelle. Surtout, aucune de ces études n'intègre l'AIBR comme mécanisme d'opérationnalisation de ces méthodes dans le secteur des assurances algérien, ce qui constitue précisément la contribution que la présente recherche entend apporter.

1.6 Analyse comparative des études antérieures

L'analyse de la littérature met en évidence plusieurs points de convergence et de divergence entre les travaux recensés concernant l'audit interne, l'approche basée sur les risques (AIBR),

la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT) ainsi que le secteur des assurances.

Concernant l'audit interne, les études de [Didadine \(2025\)](#) et d'[Alfina & Utama \(2025\)](#) convergent quant à son importance dans la gouvernance et la maîtrise des risques. Toutefois, [Nebbache \(2024\)](#) met en évidence, dans le contexte assurantiel algérien, un écart entre les missions théoriquement attribuées à l'audit interne et leur mise en œuvre effective. Dans le même sens, [Mahir \(2024\)](#) et [Keita & Bah \(2025\)](#) soulignent que son efficacité dépend largement de facteurs organisationnels, notamment du niveau de maturité des structures concernées.

S'agissant de l'AIBR, [Erlina et al. \(2020\)](#) et [Almgrashi & Mujalli \(2024\)](#) s'accordent sur l'importance des conditions organisationnelles dans sa mise en œuvre. En revanche, leurs analyses divergent quant aux facteurs explicatifs privilégiés, les premiers mettant davantage l'accent sur les mécanismes organisationnels traditionnels, tandis que les seconds soulignent le rôle croissant des outils technologiques. Par ailleurs, [Levytska et al. \(2022\)](#) se distinguent en établissant un lien spécifique entre l'AIBR et la gestion du risque BC-FT.

En matière de LBC-FT, [Ademola et al. \(2023\)](#), [Aidoo \(2025\)](#) et [Yusoff et al. \(2023\)](#) considèrent l'audit interne comme un élément essentiel du dispositif de contrôle et de prévention. À l'inverse, [Cindori & Petrović \(2017\)](#) montrent que la conformité réglementaire ne garantit pas nécessairement l'efficacité opérationnelle des dispositifs mis en place.

Enfin, les études consacrées au secteur des assurances, notamment [Thanasegaran & Shanmugam \(2008\)](#), [Scarlat \(2018\)](#), [Zhang \(2024\)](#) et [Bagaskara & Trisakti \(2025\)](#), s'accordent sur l'existence d'une exposition particulière au risque de blanchiment de capitaux en raison des caractéristiques propres à certains produits d'assurance et du recours aux intermédiaires. Néanmoins, les approches retenues demeurent hétérogènes et mettent en évidence des perspectives d'analyse encore insuffisamment explorées.

1.7 Synthèse générale

L'examen de la littérature révèle que le rôle stratégique de l'audit interne dans la gestion des risques est largement reconnu, de même que l'apport de l'approche basée sur les risques (AIBR) et l'importance de l'audit interne dans le renforcement des dispositifs LBC-FT. Toutefois, au-delà du constat de rareté des études, plusieurs limites structurent ce champ de

recherche : les travaux existants ne rendent pas compte des modalités concrètes d'intégration du risque BC-FT dans les missions d'audit interne, notamment dans le secteur des assurances où la relation entre AIBR, évaluation du risque BC-FT et performance des dispositifs LBC-FT reste inexplorée ; par ailleurs, ils sont ancrés dans des contextes géographiques et sectoriels éloignés du secteur des assurances algérien.

C'est précisément pour dépasser ces limites que la présente recherche adopte un angle d'analyse différent : elle ne traite pas séparément l'audit interne et le risque BC-FT, mais s'inscrit dans une logique d'intégration où l'audit interne est envisagé non comme un simple contrôleur a posteriori, mais comme un levier de validation et d'amélioration de l'évaluation et de la priorisation des risques BC-FT dans le cadre d'une démarche structurée par l'AIBR. Ainsi, cette synthèse ne constitue pas un constat terminal mais une passerelle vers la suite du travail : elle ouvre directement sur un cadrage conceptuel qui définira et mettra en relation les notions clés (audit interne, AIBR, risque BC-FT) ainsi que sur une méthodologie empirique qui exposera comment cette recherche entend confronter ces concepts aux réalités du terrain algérien.

1.8 Positionnement et valeur ajoutée de la présente recherche

La valeur ajoutée de cette recherche réside dans une triple contribution. Sur le plan théorique, elle propose un cadre d'analyse original articulant l'audit interne, l'approche basée sur les risques (AIBR) et le risque de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme (BC-FT), généralement traités de manière cloisonnée dans la littérature. Sur le plan empirique, elle comble un vide en s'ancrant dans le secteur des assurances algérien, à travers une méthodologie qualitative à visée exploratoire, adoptant une posture interprétativiste, reposant sur des entretiens semi-directifs, une analyse documentaire ainsi que des observations, permettant ainsi de confronter les apports théoriques aux réalités du terrain. Enfin, sur le plan pratique, elle met en évidence les écarts entre les exigences réglementaires et les pratiques effectives, et propose des pistes d'amélioration adaptées, directement exploitables par les auditeurs internes ainsi que par les responsables et la direction de la compagnie SAA.

Section 2 : Cadrage Conceptuel

Ce cadre conceptuel vise à présenter les principaux concepts sur lesquels repose notre recherche. Nous aborderons successivement le contrôle interne, le management des risques et l'audit interne basé sur les risques (AIBR), avant d'examiner les mécanismes de lutte

contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT) dans le secteur des assurances.

2.1 Fondements du contrôle interne et du management des risques

Dans un environnement marqué par l'incertitude et la complexité croissante des activités, les organisations doivent mettre en place des dispositifs permettant d'assurer la maîtrise de leurs opérations. Le contrôle interne et le management des risques constituent les piliers de cette maîtrise.

2.1.1 Le contrôle interne comme mécanisme de gouvernance et de maîtrise des risques

Pour comprendre le rôle du contrôle interne dans la gouvernance, il convient d'abord de préciser sa définition et ses objectifs fondamentaux.

A. Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un concept multidimensionnel. Sa définition permet d'en comprendre la portée et les limites.

❖ Définition

Il existe de nombreuses définitions du contrôle interne proposées par différents organismes et auteurs. Toutefois, malgré cette diversité, elles convergent vers une même idée mettant en évidence son rôle central dans la gouvernance et la performance des organisations.

Le contrôle interne se définit comme un processus mis en œuvre par l'ensemble des acteurs d'une organisation, notamment le conseil d'administration, la direction et le personnel, afin de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs (COSO, 2013b)

Cette conception est également partagée par l'IFACI, qui considère le contrôle interne comme un processus permettant de garantir la réalisation des objectifs, la gestion efficace des ressources et la prévention des risques. (IFACI, s. d.)

❖ Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne constitue un dispositif visant à garantir la maîtrise globale des activités à travers quatre objectifs fondamentaux : (Bernard et al., 2008)

- **L'efficacité et l'efficience opérationnelle** : Il contribue à l'application des orientations de la direction et favorise une utilisation efficiente des ressources.

- **La fiabilité de l'information financière** : Il vise à garantir la qualité et la sincérité des informations produites par l'organisation.
- **La conformité aux lois et règlements** : Il assure le respect des textes législatifs en vigueur, un point crucial dans le cadre de la LBC-FT.
- **La protection du patrimoine** : Il constitue un dispositif visant à protéger les actifs et à assurer le bon fonctionnement des processus internes.
- ❖ **Les composantes du contrôle interne**

Selon le référentiel COSO I , le système de contrôle interne s'appuie sur cinq composantes interdépendantes qui structurent l'organisation : (COSO, 2013a).

1. **L'environnement de contrôle** : Il constitue le fondement de tout système de contrôle interne. Il reflète la culture, les valeurs éthiques, l'intégrité et la philosophie de management de l'organisation. Il inclut également la structure organisationnelle, les politiques de ressources humaines et la répartition des autorités et responsabilités.
2. **L'évaluation des risques** : Elle consiste à identifier et analyser les risques (internes et externes) susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs de l'organisation. Cette évaluation détermine comment ces risques doivent être gérés.
3. **Les activités de contrôle** : Ce sont les politiques et procédures (ex : rapprochements, vérifications, autorisations, séparation des tâches) mises en place pour garantir que les directives de la direction sont appliquées et que les risques sont maîtrisés.
4. **L'information et la communication** : L'information pertinente doit être identifiée, capturée et communiquée sous une forme et dans un délai qui permettent au personnel de remplir ses responsabilités. La communication doit circuler vers le haut, vers le bas et à travers toute l'organisation.
5. **Le pilotage (ou surveillance)** : Il s'agit du suivi continu du système de contrôle interne pour évaluer sa performance et sa qualité au fil du temps. Ce pilotage est réalisé par la direction et par des évaluations indépendantes (comme l'audit interne).

2.1.2 Les référentiels internationaux du contrôle interne : approche COSO

Le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) est une organisation américaine créée en 1985, a pour objectif d'améliorer la qualité de l'information financière et de renforcer les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques.

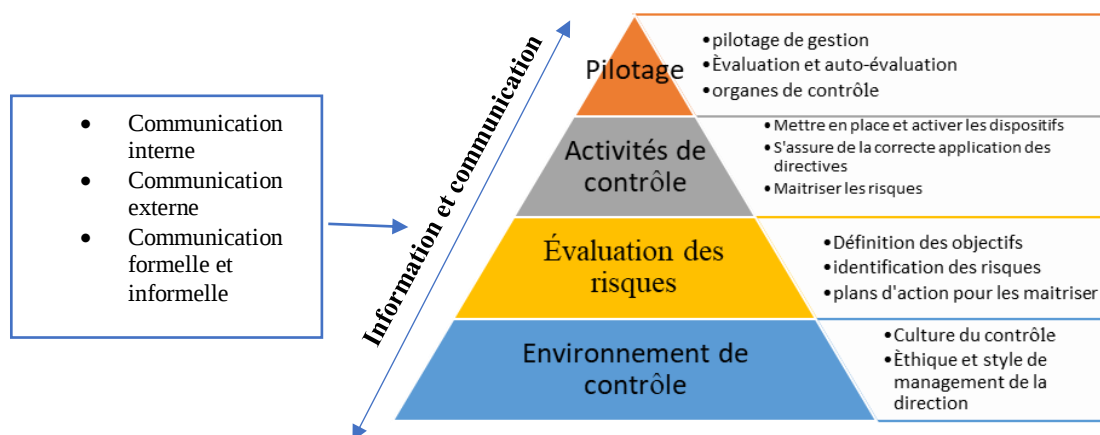
Il a développé des référentiels devenus des standards internationaux, notamment le COSO I relatif au contrôle interne et le COSO II (ERM) dédié à la gestion des risques. Ces cadres fournissent des principes permettant de structurer, d'évaluer et d'améliorer les systèmes de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques.

A. Le cadre COSO I : structuration du contrôle interne

Le référentiel COSO I, publié en 1992, constitue un cadre conceptuel visant à structurer le système de contrôle interne. Il définit le contrôle interne comme un processus permettant d'assurer l'efficacité des opérations, la fiabilité de l'information financière et la conformité aux lois et réglementations.

Comme présenté ci-dessus, ce cadre repose sur cinq composantes interdépendantes que sont l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, ainsi que le pilotage du dispositif.

Figure 1: Pyramide de COSO I



Source : (Nicolas, 2022)

B. Le cadre COSO II (COSO ERM) : Intégration du management des risques

Face aux limites du COSO I, le COSO II (ERM), introduit en 2004 et révisé en 2017, propose une approche plus globale et stratégique de la gestion des risques. Ce référentiel intègre la gestion des risques dans l'ensemble des processus décisionnels de l'organisation. Il ne se limite plus au contrôle des risques, mais vise également leur anticipation et leur intégration dans la définition de la stratégie.

Dans sa version actualisée, il s'articule autour de cinq composantes principales, à savoir la gouvernance et la culture, la stratégie et les objectifs, la performance, la révision ainsi que

l'information, la communication et le reporting. Ces éléments permettent d'assurer une gestion proactive et intégrée des risques, alignée sur la création de valeur. (COSO, 2017)

Figure 2: COSO II



Source : (COSO, 2017)

Ainsi, l'évolution du COSO I vers le COSO II traduit le passage d'une approche centrée sur le contrôle et la conformité vers une approche intégrée et stratégique, orientée vers la maîtrise globale des risques et la création de valeur.

Tableau 1: COSO I vs COSO II (ERM)

Critère	COSO I	COSO II
Objectif principal	Fournir une assurance raisonnable sur la fiabilité de l'information financière et la conformité aux lois	Intégrer la gestion des risques dans la stratégie pour créer, préserver et concrétiser la valeur
Orientation	Corrective-détection et correction des défaillances de contrôle	Proactive-anticipation des risques et exploitation des opportunités
Lien avec la stratégie	Limité-centré sur les processus opérationnels et financiers	Intégré dès la définition des objectifs stratégiques de l'organisation
Vision du risque	Le risque est une menace à contrôler et à atténuer	Le risque est à la fois une menace et une opportunité à piloter
Composantes	5 composantes : environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, pilotage	5 composantes élargies : gouvernance et culture, stratégie et objectifs, performance, révision, information et communication

Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base de (COSO, 2013b, 2017)

2.1.3 Le management des risques : concepts, processus et typologies

Le management des risques est un pilier stratégique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les incertitudes qui peuvent affecter les objectifs, tout en préservant la valeur et la pérennité de l'entreprise.

A. Définition de management des risques

Selon COSO ERM, le Management des Risques n'est plus une fonction isolée, mais un ensemble de cultures, capacités et pratiques intégrées dès la stratégie. Il aligne la gestion des risques avec la performance globale, dans le but de créer, préserver et concrétiser de la valeur. (COSO, 2017)

D'après ISO 31000, le management des risques regroupe les activités coordonnées pour diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque, défini comme l'effet de l'incertitude sur les objectifs.

Si l'ISO 31000 agit comme une boussole stratégique orientée vers l'incertitude et la prise de décision, le COSO s'apparente plutôt à un système de sécurité interne rigoureux. Là où le premier offre la flexibilité nécessaire pour naviguer entre les risques, le second impose une structure stricte pour verrouiller la conformité et la gouvernance. En somme, l'un guide la performance globale tandis que l'autre sécurise les fondations de l'organisation.

➤ Les processus de management des risques

Le processus de management des risques soutient le plan d'audit interne et favorise le développement d'une culture de gestion des risques au sein de l'organisation. Il fournit aux managers des outils et méthodes pour identifier, évaluer et traiter efficacement les risques, tout en partageant les bonnes pratiques. Il se compose des grandes phases suivantes : (Barnoux, 2003)

- **Identifier et évaluer les risques** : recenser les risques, y compris émergents, mesurer leur impact et leur probabilité, puis les hiérarchiser via des cartographies.
- **Traiter les risques** : évaluer les options de traitement (supprimer, accepter, transférer, couvrir/financer) et mettre en œuvre les plans d'action, y compris la gestion de crise.
- **Suivre l'évolution des risques** : assurer un suivi régulier, fournir le reporting et ajuster les mesures selon l'évolution du contexte.
- **Garantir la maîtrise des risques** : réaliser des revues indépendantes pour fournir à la direction une vision consolidée des risques majeurs et de leur maîtrise.

Il est essentiel d'adapter ce processus à la taille, à la structure, à la culture et à l'activité de chaque organisation, afin de tenir compte des spécificités et des situations propres à chaque entreprise.

➤ Typologie des risques dans les organisations

Dans le cadre de la cartographie des risques, une approche structurée permet d'identifier, d'analyser et de classer les différents risques auxquels une organisation est exposée. Selon (IFACI, 2012), une typologie hiérarchique à trois niveaux est proposée :

Le niveau 1 correspond aux grandes familles de risques (risques financiers, risques d'assurance, risques opérationnels, risques stratégiques et environnementaux) ;

Le niveau 2 affine ces familles en catégories (par exemple, pour les risques financiers : risque de crédit, risque de marché, risque de liquidité) ;

Le niveau 3 détaille chaque catégorie en composantes spécifiques (par exemple, le risque de crédit se décline en risque de défaut de l'émetteur ou en risque de règlement-livraison).

Cette classification comprend 27 catégories de niveau 2 et 192 risques détaillés de niveau 3, offrant flexibilité et précision pour l'analyse.

Dans le cadre spécifique de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT), la typologie retenue par les standards internationaux (GAFI, 2012) s'articule autour de quatre facteurs de risque : les clients, les produits, les canaux de distribution et les zones géographiques.

La maîtrise de ce dispositif constitue le socle de l'audit interne basé sur les risques : l'auditeur en vérifie la fiabilité et l'exhaustivité pour cibler les zones les plus vulnérables et concentrer ses travaux sur les risques majeurs.

2.2 L'audit interne comme fonction clé de gouvernance et de management des risques

Face aux exigences croissantes de gouvernance et de maîtrise des risques, l'audit interne s'impose comme une fonction essentielle au sein des organisations

2.2.1 Évolution et positionnement stratégique de l'audit interne

L'efficacité de l'audit interne dépend de son ancrage historique et de son positionnement stratégique au sein de la gouvernance.

A. Historique et évolution de la fonction d'audit interne

Pour comprendre le rôle stratégique de l'audit interne, il convient de retracer brièvement son évolution. Depuis sa formalisation en 1941 avec la création de l'IIA, cette fonction s'est progressivement adaptée aux mutations économiques et aux exigences réglementaires. Initialement centré sur la vérification comptable, l'audit interne est devenu un acteur clé de

la gouvernance, adoptant une approche proactive fondée sur la gestion des risques, notamment face à des enjeux tels que la fraude et le blanchiment de capitaux. (Allaire, 2019) Le tableau retraçant l'historique et l'évolution de la fonction d'audit interne, de sa création en 1941 à la mise à jour du référentiel de l'IIA en 2024, est présenté en Annexe. (Voir annexe A)

B. Place de l'audit interne dans la gouvernance

L'Audit interne occupe une place centrale dans la gouvernance des organisations. Selon l'Institute of Internal Auditors (IIA, 2018), il contribue à la gouvernance en fournissant une assurance objective sur l'efficacité des processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance. En préservant son indépendance et son objectivité, il évalue ces processus et fournit à la direction et au conseil des analyses fiables et pertinentes.

Par ailleurs, à travers ses missions de conseil, l'audit interne participe à l'amélioration des pratiques organisationnelles et au renforcement de la prise de décision. Il contribue ainsi à instaurer un climat de confiance entre les différentes parties prenantes et à soutenir une gouvernance efficace.

2.2.2 Cadre conceptuel et normatif de l'audit interne

L'audit interne est encadré par un référentiel clair qui définit son périmètre et ses règles d'exercice.

A. Définition de l'audit interne

Il existe de nombreuses définitions de l'audit interne proposées par différents organismes et auteurs. Malgré cette diversité, elles convergent vers une même idée mettant en évidence son importance au sein des organisations.

Selon l'Institute of Internal Auditors (IIA), l'audit interne correspond à une activité indépendante et objective d'assurance et de conseil visant à apporter une valeur ajoutée à l'organisation et à améliorer son fonctionnement. À travers une démarche méthodique et structurée, il contribue à l'atteinte des objectifs de l'entreprise en évaluant et en renforçant l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne. (IIA, 2024)

B. Normes professionnelles

Le cadre normatif de l'audit interne est défini par l'Institute of Internal Auditors (IIA), qui établit les principes garantissant la qualité et l'efficacité des missions. Le Cadre de Référence

International des Pratiques Professionnelles (CRIPP) comprend notamment la définition de l'audit interne, les normes professionnelles et le code de déontologie fondé sur les principes d'intégrité, d'objectivité, de confidentialité et de compétence. (IFACI, 2017) . Ces dernières s'articulent autour de deux catégories :

- Les normes de qualification (série 1000) : qui énoncent les caractéristiques des organisations et des personnes effectuant les activités d'audit interne ;
- Les normes de fonctionnement (série 2000) : décrivent la nature des activités d'audit et définissent des critères de qualité, notamment la norme 2010 qui exige l'élaboration d'un plan d'audit fondé sur une évaluation documentée des risques.

L'autorité et les responsabilités de l'auditeur doivent être formellement consignées dans la charte d'audit, document indispensable pour garantir son indépendance. Avec les « Global Internal Audit Standards » publiées par l'IIA en 2024, cette approche basée sur les risques est renforcée, en mettant davantage l'accent sur la création de valeur, la gouvernance et l'alignement des missions d'audit avec les risques stratégiques de l'organisation.

Ainsi, le cadre normatif constitue un fondement essentiel permettant à l'audit interne de contribuer efficacement à l'amélioration des dispositifs de contrôle interne, notamment dans des domaines sensibles tels que la LBC-FT .

2.2.3 Missions et typologies de l'audit interne

Les missions de l'audit interne s'organisent autour d'objectifs précis et se concrétisent à travers différentes typologies.

A. Mission et objectifs de l'audit interne

L'audit interne a pour objectif d'aider l'organisation à créer de la valeur, à protéger ses actifs et à assurer sa pérennité. Pour remplir ces objectifs, sa mission consiste à fournir au Conseil d'administration et à la direction générale une assurance indépendante, des conseils, un éclairage et une prospective, tous fondés sur l'évaluation des risques.(IIA, 2024)

La mission de l'audit interne renforce notamment :

- L'atteinte des objectifs de l'organisation ;
- La qualité de sa gouvernance, de sa gestion des risques et de ses dispositifs de contrôle;

- La pertinence de ses prises de décision et le suivi de leur mise en œuvre ;
- Sa réputation et sa crédibilité auprès des parties prenantes ;
- Sa capacité à servir l'intérêt général.

L'efficacité de l'audit interne repose sur l'indépendance de la fonction, l'objectivité et la compétence des auditeurs internes, ainsi que sur le respect des normes professionnelles établies pour l'intérêt général.

B. Les types de l'audit interne

Selon (Renard, 2011), l'audit interne se décline en plusieurs types qui reflètent l'évolution de ses missions au sein des organisations. Ces types peuvent être présentés comme suit :

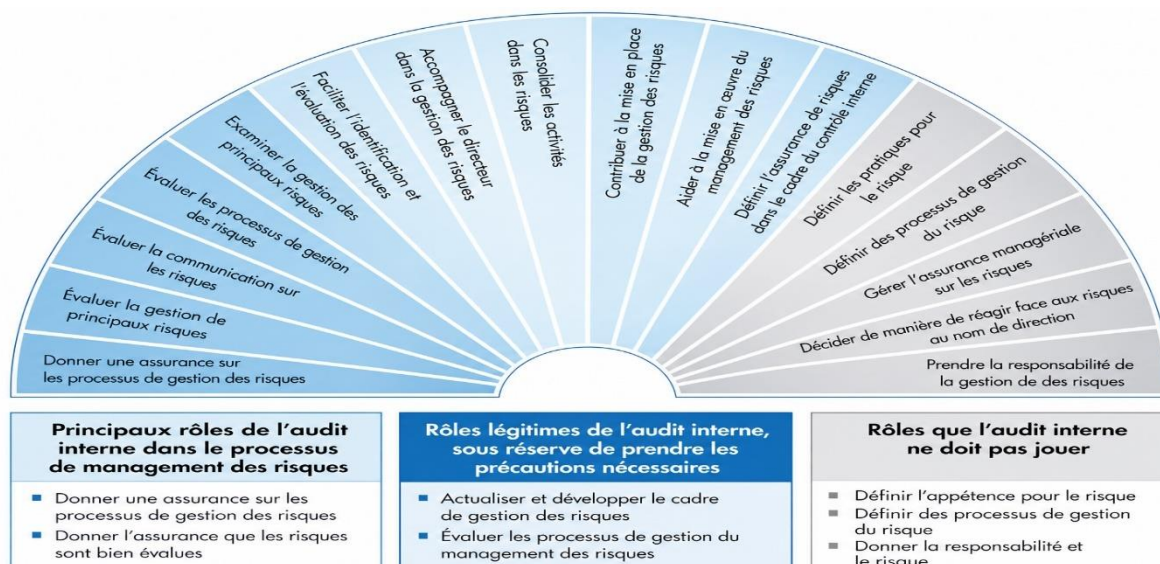
- **L'audit de conformité (ou de régularité)** : Il consiste à vérifier le respect des lois, des règlements ainsi que des procédures internes en vigueur. Cet audit repose sur la comparaison entre les pratiques observées et un référentiel prédéfini, dans le but d'identifier les écarts éventuels et d'assurer la conformité des opérations.
- **L'audit d'efficacité** : Il vise à évaluer la performance et l'efficacité des dispositifs et des processus mis en place. Contrairement à l'audit de conformité, il ne se limite pas au respect des règles, mais s'intéresse à la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs de manière optimale.
- **L'audit de management** : Il porte sur l'analyse des pratiques managériales et la manière dont les responsables exercent leurs fonctions. Cet audit examine la cohérence des décisions prises avec les objectifs de l'organisation, ainsi que la qualité du pilotage et de la gestion.
- **L'audit de stratégie** : Il concerne l'évaluation des orientations stratégiques de l'organisation. Il vise à vérifier la cohérence des choix stratégiques et leur alignement avec les objectifs globaux, ainsi que leur déclinaison au sein des différentes fonctions de l'entreprise.

2.2.4 Le rôle de l'audit interne dans le management des risques

Selon l'Institute of Internal Auditors (IIA, 2004), l'audit interne joue un rôle essentiel dans le management des risques de l'entreprise (ERM). Sa mission principale consiste à fournir au Conseil d'administration une assurance objective quant à l'efficacité du dispositif de gestion des risques.

L'IIA distingue trois catégories de rôles que l'audit interne peut assumer, comme illustré dans la figure.

Figure 3: L'éventail des rôles de l'audit interne dans la gestion des risques



Source : (IIA, 2004)

Ce schéma résume les rôles de l'audit interne selon les recommandations de l'IIA. Il met en évidence les rôles principaux qui bénéficient d'une assurance, les rôles légitimes qui peuvent être exercés avec prudence, et les rôles à éviter pour préserver l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne.

2.2.5 L'audit interne basé sur les risques : fondements et outils d'application

Dans un contexte où les risques deviennent de plus en plus complexes et variés, l'audit interne basé sur les risques (AIBR) constitue une approche stratégique pour concentrer les efforts sur les domaines les plus critiques.

A. Définition de l'audit interne basé sur les risques

L'Audit Interne Basé sur les Risques (AIBR) est une approche de l'audit interne qui consiste à concentrer les missions d'audit sur les activités et les éléments ayant un impact significatif sur l'organisation. Il repose sur l'analyse des risques dans leur globalité, en considérant à la fois les risques inhérents et les risques résiduels, afin d'orienter les travaux d'audit vers les zones présentant le plus d'exposition pour l'organisation.

Dans ce cadre, l'audit interne évalue l'exposition aux risques et vérifie l'efficacité des processus de gestion et de mitigation mis en place. Cette approche permet ainsi de fournir une assurance à la direction et au comité d'audit quant à la capacité de l'organisation à maîtriser ses risques, en cohérence avec son appétence au risque. (Tania, 2022)

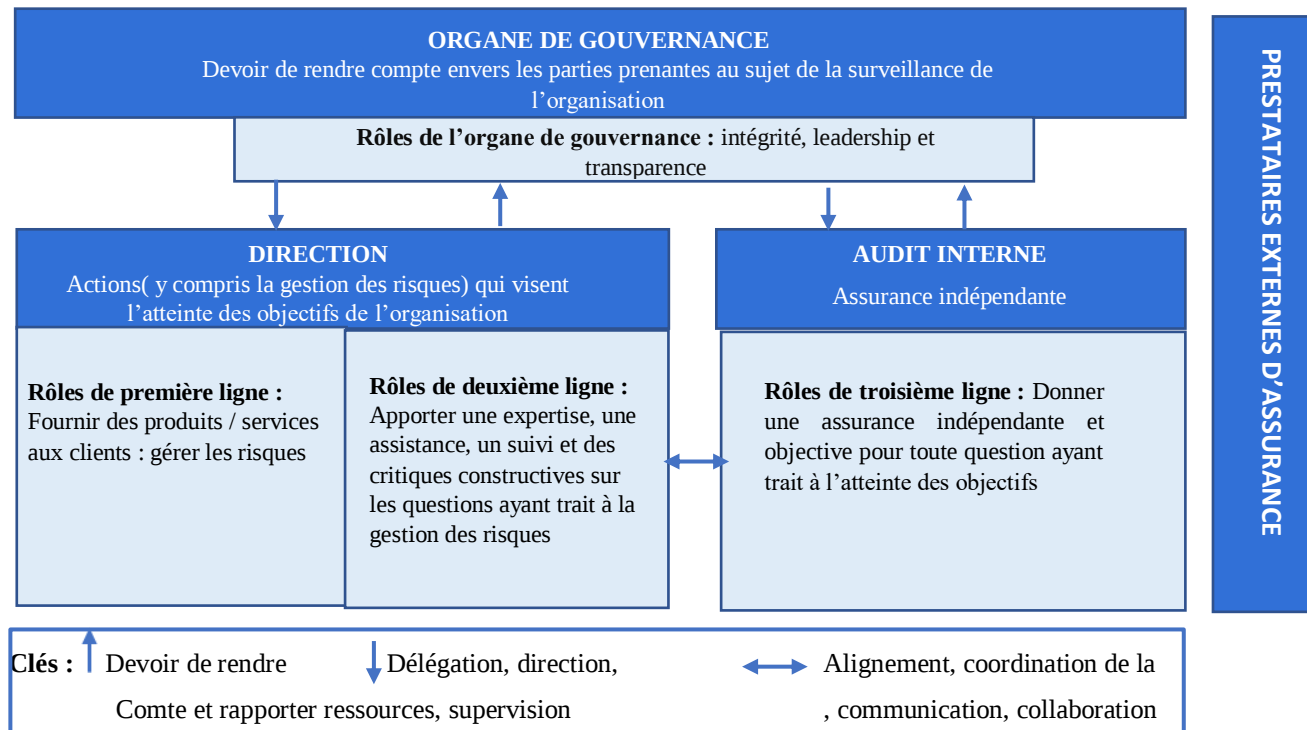
Selon les standards de l'Institute of Internal Auditors (IIA), cette approche doit être intégrée dans le dispositif global de gestion des risques et alignée avec les priorités stratégiques de l'organisation. (Internal Audit Agency, 2017)

Appliqué au domaine de la LBC-FT, l'AIBR consiste à cibler les zones et processus les plus exposés aux risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme, en se basant sur les risques liés aux clients, produits, transactions et contextes géographiques, afin d'évaluer l'efficacité des contrôles et des mécanismes de prévention.

B. Le Modèle des trois lignes

Le modèle des trois lignes constitue un cadre structurant permettant de clarifier les rôles et responsabilités en matière de gouvernance et de gestion des risques. (IIA, 2020)

Figure 4: Modèle des trois lignes



Source : (IIA, 2020)

Dans ce cadre, la première ligne correspond aux fonctions opérationnelles, responsables de la gestion directe des risques liés à leurs activités. La deuxième ligne joue un rôle de

supervision et d'accompagnement, notamment en matière de gestion des risques, de conformité et de contrôle interne. Enfin, la troisième ligne, représentée par l'audit interne, fournit une assurance indépendante et objective sur l'efficacité globale du dispositif.

Ces trois lignes agissent de manière complémentaire sous la supervision de l'organe de gouvernance, garant de l'équilibre et de l'efficacité du système.

2.3 Cadre conceptuel de la Lutte contre le Blanchiment de Capitaux et le Financement du Terrorisme (LBC-FT)

La lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT) constitue un enjeu majeur pour la stabilité du système financier, en particulier dans le secteur des assurances.

2.3.1 Concepts fondamentaux de Blanchiment de Capitaux et Financement du Terrorisme

Le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme constituent des phénomènes complexes et stratégiquement critiques pour le système financier, nécessitant l'établissement de dispositifs rigoureux de contrôle et de prévention.

A. Définition du Blanchiment de Capitaux

D'une manière générale, le blanchiment de capitaux désigne l'ensemble des opérations visant à dissimuler l'origine illicite de fonds issus d'activités criminelles, en les intégrant dans le circuit économique légal. Ce processus permet ainsi de donner une apparence licite à des ressources d'origine frauduleuse, afin d'en faciliter l'utilisation sans susciter de soupçons. [\(GAFI, 2012\)](#)

B. Définition du Financement du Terrorisme

Le financement du terrorisme désigne les opérations de fourniture, collecte ou gestion de fonds, licites ou illicites, dans le but de soutenir des actes terroristes. Contrairement au blanchiment de capitaux, il peut impliquer des fonds d'origine légale détournés à des fins criminelles. (Autorité de contrôle des assurances et de la prévoyance sociale, 2025)

C. Distinction entre blanchiment de capitaux et financement du terrorisme

Afin de mieux appréhender les notions de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme, il est essentiel de mettre en évidence leurs spécificités respectives. Bien que ces

deux phénomènes soient souvent associés dans le cadre de la LBC-FT, ils reposent sur des logiques différentes.

Le tableau suivant présente une comparaison synthétique permettant de clarifier ces distinctions :

Tableau 2: Comparaison entre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme

Critères	Blanchiment de capitaux	Financement du terrorisme
Objectif	Dissimuler l'origine illicite des fonds	Financer des activités terroristes
Origine des fonds	Toujours illicite	Licite ou illicite
Finalité	Intégrer les fonds dans l'économie légale	Utiliser les fonds pour des actes terroristes
Logique	Donner une apparence légale à de l'argent sale	Détourner des fonds vers une activité criminelle
Nature de l'infraction	Infraction liée à l'origine des fonds	Infraction liée à la destination des fonds

Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base de (CSA, 2025a)

D. Le Processus du Blanchiment de Capitaux

Le blanchiment de capitaux se déroule généralement en trois phases : le placement, l'empilage et l'intégration. Ce modèle permet de comprendre comment des fonds d'origine illicite sont progressivement introduits dans le circuit économique légal. Dans le secteur des assurances de dommages, ces étapes prennent des formes spécifiques liées à la souscription et à l'indemnisation des sinistres. En effet, bien que ces phases soient communes à tous les secteurs, leur mise en œuvre varie selon les spécificités de chaque activité. Le secteur des assurances de dommages présente, à cet égard, des vulnérabilités particulières pouvant être exploitées à des fins de blanchiment (OCDE, 2019)

Le placement

Le placement constitue la phase initiale du blanchiment. Il s'agit d'introduire des fonds d'origine illicite dans le système financier formel. Dans le secteur des assurances de dommages, cette étape peut se traduire par le paiement en espèces de primes d'assurance d'un montant élevé, sans cohérence avec le profil financier du client. Elle peut également impliquer le recours à des sociétés écrans pour financer ces primes. Ces pratiques permettent

d'insérer des fonds illicites dans un cadre légal tout en leur conférant une apparence de légitimité.

L'empilage

L'empilage vise à brouiller les pistes en multipliant les opérations financières afin de rendre difficile l'identification de l'origine des fonds. Dans le domaine des assurances de dommages, cette phase peut prendre la forme de montages frauduleux complexes, à l'image du cas du « navire fantôme » (Vernier & Delval, 2008). Il s'agit d'assurer un actif surévalué acquis à partir de fonds illicites, puis de déclarer un sinistre fictif. L'indemnité perçue est ensuite transférée à travers plusieurs comptes et juridictions, souvent avec des conversions de devises, ce qui complique considérablement la traçabilité des flux financiers.

L'intégration

L'intégration correspond à la phase finale, au cours de laquelle les fonds sont réinjectés dans l'économie légale avec une apparence licite. Dans le secteur des assurances de dommages, les indemnités d'assurance peuvent être utilisées pour acquérir des biens immobiliers ou financer des activités commerciales. Elles peuvent également servir au remboursement de crédits bancaires, contribuant ainsi à construire une image financière crédible et légitime.

Dans le secteur des assurances de dommages, l'approche fondée sur les risques permet de cibler les contrôles sur les produits et opérations les plus vulnérables. Elle repose sur l'analyse des opérations suspectes et des facteurs de risque, conformément aux recommandations du GAFI.

2.3.2 Spécificités du risque BC-FT dans le secteur des assurances de dommages

Les risques de blanchiment de capitaux dans l'assurance de dommages se manifestent à travers des opérations et des facteurs particuliers.

A. Typologie des opérations à risque

Les opérations suivantes constituent des indicateurs de risque de blanchiment dans le secteur des assurances de dommages :

- Sinistres frauduleux ou gonflés : déclaration de sinistres fictifs ou surévaluation des dommages réels ;
- Primes élevées payées en espèces : incohérence avec le profil financier du client ;
- Multiples changements de couverture ou de bénéficiaires sans justification ;

- Réclamations inhabituelles ou atypiques

B. Facteurs de risque

L'évaluation des risques de blanchiment de capitaux repose sur l'analyse de plusieurs catégories de facteurs :

Tableau 3: Les différentes catégories des facteurs de risque de blanchiment de capitaux et financement du terrorisme

Facteur	Indicateurs
Liés au client	PPE, non-résidents, refus KYC, listes de sanctions
Liés au produit	Contrats de grande valeur, assurance auto haut de gamme, flotte d'entreprise
Liés au canal	Intermédiaires non conformes, courtiers sanctionnés
Liés à la géographie	Pays à haut risque (GAFI, CTRF), zones frontalières, pays sous sanctions ONU

Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base de(CSA, 2025a)

2.3.3 Composantes d'un dispositif efficace de LBC-FT

Un dispositif de LBC-FT repose sur plusieurs composantes complémentaires, définies par les standards internationaux.

A. L'approche fondée sur les risques

L'approche fondée sur les risques est un principe central de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Elle consiste à orienter les ressources vers les clients, opérations ou situations les plus risqués. (FATF, 2018) . Elle s'inscrit dans les recommandations du Groupe d'action financière (GAFI), qui exigent son adoption par les institutions financières, y compris les assurances.

B. Le dispositif de contrôle interne et de conformité

Le dispositif de contrôle interne et de conformité repose sur la nomination d'un responsable de conformité indépendant au niveau de la direction générale, disposant d'un accès complet aux données et registres nécessaires. Des procédures internes doivent être établies pour définir le profil de risque de chaque relation d'affaires, les mesures de vigilance appropriées,

les critères de détection des opérations atypiques et les modalités de déclaration à la cellule de renseignement financier. (GAFI, 2012) Ce dispositif comprend également une fonction d'audit indépendante chargée d'évaluer l'efficacité du système et de formuler des recommandations d'amélioration, ainsi qu'un programme de formation continue du personnel, adapté aux évolutions réglementaires et aux besoins spécifiques.

C. Le dispositif de vigilance à l'égard de la clientèle (KYC)

Le KYC constitue un élément clé de l'approche fondée sur les risques, permettant aux sociétés d'assurance de connaître leurs clients et de surveiller les opérations à risque.

❖ Identification du client

L'identification du client, requise avant toute relation d'affaires, doit être effectuée sur la base de documents fiables et indépendants. (CSA, 2025a)

- **Pour les personnes physiques** : identité complète, adresse, nationalité, profession, nature et objet attendu de la relation d'affaires.
- **Pour les personnes morales** : dénomination, forme juridique, siège social, identité des actionnaires, associés et dirigeants, structure de propriété et de contrôle.

Les lignes directrices du Groupe d'action financière (GAFI) pour l'assurance-vie soulignent l'importance d'une analyse différenciée des risques selon les produits et profils clients, principe applicable au secteur des assurances de dommages. Les sociétés d'assurance doivent assurer un contrôle permanent de leurs relations d'affaires, incluant la mise à jour régulière des informations clients et la surveillance des opérations pour détecter toute anomalie ou évolution du profil de risque.

❖ Identification du Bénéficiaire effectif

La connaissance du bénéficiaire effectif complète l'identification du client et renforce la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. (GAFI, 2012) Les procédures de vigilance reposent sur une double vérification obligatoire : comparaison des clients et transactions avec la liste des sanctions de l'ONU et la liste nationale de la CTRF, garantissant la détection précoce des risques et le respect des obligations LBC-FT.

❖ Mesures de vigilance

Les mesures de vigilance mises en place varient selon le niveau de risque présenté par le client et la nature de la relation d'affaires.

- **Simplifiée** : pour les risques faibles, vérification après établissement de la relation ou mise à jour moins fréquente.
- **Renforcée** : pour les clients à risque élevé, les PPE, les clients non-résidents ou les constructions juridiques étrangères, incluant l'autorisation de la direction générale et une surveillance accrue.

Les PPE sont identifiées selon leur statut public ou international, incluant la famille et les proches. Toute relation d'affaires nécessite une surveillance renforcée et l'autorisation de la direction générale. (FATF, 2018)

Les sociétés d'assurance doivent également tenir compte des pays à haut risque identifiés par les instances internationales et appliquer des mesures de vigilance renforcées pour toute relation impliquant ces juridictions.

D. Déclaration de soupçon

La déclaration de soupçon constitue un pilier fondamental du dispositif LBC-FT. Toute opération suspecte doit être signalée à la cellule de renseignement financier, avec suspension des transactions concernées. Des sanctions pénales et financières sont prévues en cas de manquement, assorties d'une protection juridique des déclarants et d'une interdiction de révéler la déclaration. (CSA, 2025a)

E. La conservation des documents

La conservation des documents pendant une durée minimale de cinq ans est requise pour tous les documents liés aux mesures de vigilance et aux opérations. Cette obligation vise à permettre la reconstitution des transactions, incluant les dossiers clients et bénéficiaires, afin d'assurer la traçabilité et la conformité réglementaire. (GAFI, 2012)

L'alignement d'un dispositif de prévention avec les standards internationaux, notamment ceux du GAFI, renforce la crédibilité du secteur des assurances de dommages et réduit ses vulnérabilités aux risques de blanchiment et de financement du terrorisme. L'application rigoureuse de l'approche fondée sur les risques et des mesures de vigilance (KYC) assure une meilleure allocation des ressources et une vigilance accrue face aux activités suspectes

2.4 Intégration de l'audit interne basé sur les risques dans le dispositif LBC-FT

L'audit interne fondé sur les risques constitue un levier essentiel pour renforcer l'efficacité des dispositifs de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme

(LBC-FT). En évaluant de manière indépendante les contrôles existants et en identifiant les faiblesses, il contribue à une amélioration continue de la conformité réglementaire et opérationnelle des institutions financières, y compris les sociétés d'assurance dommages.

2.4.1 Rôle de l'audit interne dans l'évaluation du dispositif LBC-FT

L'audit interne basé sur les risques ne se limite pas à un simple rôle de contrôle. Il contribue activement à l'amélioration du dispositif LBC-FT à travers la vérification de la conformité et l'évaluation de l'efficacité des contrôles en place.

A. Vérification de la conformité

Dans une approche basée sur les risques, l'audit interne veille à vérifier la conformité du dispositif LBC-FT aux exigences réglementaires et normatives en vigueur. Il s'assure que les procédures mises en place sont adaptées au niveau de risque identifié, notamment en matière de connaissance du client, de vigilance renforcée et de déclaration des opérations suspectes. (GAFI, 2012)

L'audit interne basé sur les risques ne se limite pas à la conformité, mais évalue également l'efficacité du dispositif LBC-FT dans la maîtrise des risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme. Il analyse la capacité des contrôles à prévenir, détecter et atténuer ces risques, en mettant l'accent sur les zones les plus sensibles. (IIA, 2024)

L'audit basé sur les risques concentre ses travaux sur les activités et processus les plus exposés au blanchiment, permettant d'améliorer le dispositif LBC-FT. Il identifie les lacunes critiques des contrôles internes, évalue l'efficacité des mesures de vigilance (KYC, CDD, EDD) selon le niveau de risque, vérifie le système de surveillance des transactions et formule des recommandations proportionnées pour corriger les défaillances. (Aidoo, 2025)

Ainsi, l'audit interne ne se limite pas à un rôle de vérification ; il agit comme un véritable moteur d'amélioration continue pour l'ensemble du dispositif LBC-FT.

2.4.2 Démarche d'audit interne basée sur les risques appliquée à la LBC-FT

Pour que l'audit interne basé sur les risques puisse évaluer efficacement le dispositif LBC-FT, une méthodologie rigoureuse doit être appliquée.

A. Les phases de l'audit interne basé sur les risques dans le dispositif LBC-FT

L'audit interne basé sur les risques permet de concentrer les efforts sur les zones critiques, de prioriser les actions et d'assurer l'amélioration continue du contrôle interne. Chaque

mission découle du plan d'audit annuel, qui fixe les priorités stratégiques et identifie les zones à risque élevé.

Le processus de l'audit interne se structure en phases suivantes : (Ng et al., 2022).

❖ Phase de planification

Cette phase consiste à acquérir une compréhension approfondie du périmètre audité, incluant les activités, processus et dispositifs de contrôle concernés. L'auditeur identifie les risques critiques propres à ce périmètre, notamment le risque inhérent, le risque de contrôle interne et le risque résiduel.

À l'issue de cette étape, il élabore le programme de mission d'audit, précisant les objectifs, le périmètre, les procédures à réaliser et les ressources nécessaires. Cette étape permet de préparer la mission de manière structurée et de cibler efficacement les zones les plus exposées.

❖ Phase d'exécution

Une fois le programme de la mission défini, l'auditeur procède à l'exécution des travaux. Cette phase consiste à mettre en œuvre les procédures prévues pour collecter et analyser les informations relatives au périmètre audité. Les activités principales incluent :

- **Analyse documentaire** : examen des politiques, procédures et dossiers pertinents.
- **Entretiens et observations** : échanges avec le personnel pour évaluer la compréhension et l'application des contrôles internes.
- **Tests de contrôle** : vérification de l'efficacité des dispositifs de contrôle existants et identification des anomalies ou insuffisances. Cette phase permet d'évaluer l'efficacité du contrôle interne et de recueillir toutes les informations nécessaires pour formuler des constats précis et objectifs.

À l'issue de la phase d'exécution, les éléments collectés sont analysés et structurés afin de permettre la formulation de constats précis et objectifs. C'est dans cette perspective que s'inscrit la phase de communication des résultats.

❖ Phase de communication des résultats

Les résultats de la mission sont formalisés dans un rapport clair et objectif, incluant les constats, la cause, les conséquences, les risques identifiés et les recommandations. Ce

rapport facilite la prise de décision par les responsables et permet de planifier les actions correctives nécessaires pour renforcer le dispositif de contrôle interne.

❖ Phase de suivi

La phase de suivi consiste à vérifier la mise en œuvre effective des recommandations formulées et à évaluer leur impact sur le dispositif de contrôle interne. Elle assure une amélioration continue et renforce l'efficacité du contrôle, garantissant que la mission d'audit a une valeur ajoutée durable pour l'organisation.

• Adaptation au dispositif LBC-FT

Dans le cadre de la LBC-FT, les différentes étapes de l'audit interne basé sur les risques sont adaptées aux risques spécifiques liés au blanchiment de capitaux et au financement du terrorisme, afin d'assurer une couverture efficace des zones les plus sensibles. ([MONEYVAL, s. d.](#))

- **Planification** : cette phase consiste à identifier et analyser les principales zones à risque en tenant compte des clients, des produits et services, des canaux de distribution ainsi que des zones géographiques. Elle repose notamment sur l'exploitation des cartographies des risques existantes et permet de définir les priorités de la mission d'audit.

- **Exécution** : elle porte sur la vérification du dispositif LBC-FT à travers la revue des politiques et procédures internes, l'évaluation des dispositifs de connaissance client (KYC) et de vigilance renforcée (EDD), ainsi que la surveillance des transactions et des mécanismes de détection et de déclaration des opérations suspectes.

- **Communication** : Cette phase consiste à formaliser les résultats de la mission d'audit dans un rapport structuré. Ce rapport présente les constats, les risques identifiés ainsi que les recommandations permettant d'améliorer le dispositif LBC-FT et le système de contrôle interne. Il est ensuite communiqué aux responsables concernés et aux instances de gouvernance afin de faciliter la prise de décision.

- **Suivi** : Cette phase vise à vérifier la mise en œuvre effective des recommandations issues du rapport d'audit. L'auditeur s'assure du respect des délais fixés et évalue l'impact des actions correctives sur l'amélioration du dispositif de contrôle interne. Elle permet également d'ajuster les mesures en fonction de l'évolution des risques et des exigences réglementaires, dans une logique d'amélioration continue.

2.4.3 Apports de l'audit interne basé sur les risques à l'amélioration du dispositif LBC-FT

L'application de la démarche d'audit basée sur les risques produit des effets concrets sur le dispositif LBC-FT. Ces apports se manifestent d'abord par le renforcement du contrôle interne.

A. Renforcement du contrôle interne

L'audit interne basé sur les risques constitue l'un des piliers fondamentaux du renforcement du contrôle interne en matière de LBC-FT. Son apport s'articule autour de plusieurs dimensions complémentaires.

En premier lieu, l'audit interne assure une évaluation systématique des contrôles existants. Les auditeurs examinent la robustesse des procédures en place, notamment les mécanismes de connaissance du client (KYC), les processus de surveillance des transactions et les protocoles de déclaration des opérations suspectes (DOS) . Afin de vérifier non seulement leur existence formelle, mais également leur effectivité opérationnelle.

En second lieu, l'audit interne contribue à l'élaboration et à la révision des politiques LBC-FT. En collaboration avec les départements de conformité, il s'assure que les processus correspondent aux exigences légales et réglementaires, notamment les recommandations du GAFI et les directives nationales tout en restant adaptés aux réalités opérationnelles de l'institution.

Enfin, la mise en place de mécanismes de surveillance continue représente un apport majeur. Grâce à des outils d'analyse de données et à des systèmes de détection automatisée des anomalies, l'audit interne permet d'identifier des comportements atypiques susceptibles de signaler des activités illicites.

B. Réduction des risques

Au-delà du renforcement des contrôles, l'audit interne joue un rôle déterminant dans la réduction des risques inhérents aux activités de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme.

La cartographie et l'évaluation des risques constituent le point de départ de toute démarche d'audit LBC-FT. L'audit interne identifie les vulnérabilités potentielles au sein des processus opérationnels et formule des recommandations hiérarchisées pour y remédier. Cette

approche fondée sur le risque permet d'allouer les ressources de contrôle là où les menaces sont les plus significatives.

La promotion d'une culture de conformité représente un autre vecteur de réduction des risques. L'audit interne contribue à développer des programmes de formation destinés à l'ensemble du personnel, afin que chaque collaborateur comprenne les enjeux de la LBC-FT et connaisse les procédures à suivre en cas de suspicion.

La fonction de reporting et de communication avec les organes de gouvernance renforce également la gestion des risques. Les auditeurs communiquent leurs constats aux conseils d'administration et aux directions générales, favorisant une prise de conscience au plus haut niveau et garantissant que les insuffisances identifiées font l'objet d'un suivi rigoureux.

En définitive, l'audit interne ne se limite pas à un rôle de détection des défaillances : il agit comme un véritable levier de transformation, inscrivant la lutte contre la LBC-FT dans une démarche d'amélioration continue et contribuant à bâtir des institutions financières plus résilientes et plus intègres.

2.4.4 Limites et défis de l'audit interne basé sur les risques dans la LBC-FT

Malgré son rôle central, l'audit interne basé sur les risques appliqués au dispositif LBC-FT rencontre plusieurs obstacles qui peuvent limiter son efficacité :

- **L'indépendance de l'auditeur** : nécessité d'une autonomie totale vis-à-vis de la direction pour garantir l'objectivité des constats ;
- **Les compétences spécialisées** : exigence d'une formation continue des auditeurs sur les évolutions législatives et les nouvelles techniques de blanchiment ;
- **Les ressources allouées** : besoin de moyens humains, techniques et financiers suffisants pour mener des missions d'audit approfondies ;
- **La culture de conformité** : importance de l'engagement de la direction générale et d'une sensibilisation de l'ensemble du personnel aux enjeux LBC-FT.

Le dépassement de ces difficultés est indispensable pour que l'audit interne basé sur les risques puisse pleinement jouer son rôle d'amélioration continue du dispositif LBC-FT. (Aidoo, 2025)

Conclusion

Ce chapitre a permis de synthétiser la littérature relative à l'audit interne, à l'AIBR et aux dispositifs LBC-FT, en mettant en évidence leur rôle dans le renforcement de la gestion des risques et de la gouvernance. Il a également présenté le cadre conceptuel de l'étude en rappelant les principales notions du contrôle interne, du management des risques et des exigences réglementaires liées au dispositif LBC-FT. Enfin, il met en évidence une lacune dans la littérature concernant l'articulation entre l'AIBR et l'efficacité du dispositif LBC-FT, ce qui justifie la poursuite de l'analyse empirique.

Chapitre II : Méthodologie et Contexte de Recherche

Après avoir exposé, dans le premier chapitre, les fondements théoriques relatifs à notre étude, ce second chapitre vise à préparer le cadre empirique de la recherche, en posant les bases méthodologiques et contextuelles de l'étude.

À cet effet, ce chapitre est structuré autour de deux sections principales. La première section est consacrée au cadre méthodologique, dans lequel seront présentés l'approche adoptée ainsi que les outils mobilisés pour la collecte et l'analyse des données. La seconde section porte sur le contexte de la recherche, en mettant en lumière l'organisme d'accueil ainsi que le cadre réglementaire et législatif, tant au niveau international que national, encadrant les mécanismes de lutte contre le blanchiment de capitaux dans la pratique.

Section 1 : Méthodologie de la recherche

Cette section présente le cadre méthodologique adopté dans le cadre de cette recherche. Elle vise à expliciter les choix épistémologiques et méthodologiques retenus, ainsi que les différentes approches mobilisées pour la collecte et l'analyse des données. Elle permet également de justifier la cohérence entre la posture de recherche adoptée, les outils méthodologiques utilisés et les objectifs de l'étude, afin de garantir la rigueur de la démarche scientifique.

1.1 Positionnement épistémologique

La recherche en sciences de gestion repose sur divers courants épistémologiques qui déterminent la manière dont le chercheur appréhende la réalité et construit la connaissance (Azioun, 2018). Ces cadres de référence s'articulent principalement autour du positivisme, du post-positivisme, du constructivisme et de l'interprétativisme.

Dans le cadre de notre étude, nous adoptons une posture interprétativiste. Ce paradigme, tel que défini par (Thanh, 2015), vise à appréhender les phénomènes étudiés en s'appuyant sur les perceptions et les expériences concrètes des acteurs de terrain. Il est particulièrement adapté à notre problématique, car le dispositif LBC-FT repose sur des pratiques organisationnelles complexes et sur des perceptions propres aux différents acteurs impliqués.

Parmi ces acteurs figurent la direction de l'audit interne, la direction de conformité, les opérationnels et la direction générale. Cette posture nous permettra de saisir en profondeur la manière dont chacun perçoit son rôle dans le renforcement du dispositif, en tenant compte du contexte institutionnel et réglementaire spécifique à l'organisation étudiée.

1.2 Approche de recherche

Avant de présenter l'approche adoptée dans cette recherche, il est utile de rappeler brièvement les principales approches en sciences de gestion, afin de mieux justifier notre choix : (Creswell, 2018; Thanh, 2015)

1.2.1 Approche quantitative : L'approche quantitative s'intéresse aux phénomènes mesurables et utilise des outils mathématiques pour analyser des données collectées sur un échantillon, afin d'en généraliser les résultats. Elle valide les hypothèses par des tests statistiques, ce qui garantit la rigueur et la crédibilité des conclusions.

1.2.2 Approche qualitative : vise à comprendre un phénomène dans sa profondeur plutôt qu'à tester des hypothèses de manière statistique. Elle mobilise des méthodes telles que les entretiens, l'observation et les études de cas afin de collecter des données narratives et contextuelles. Son objectif est d'analyser les expériences et les perceptions des acteurs pour produire une compréhension approfondie du phénomène étudié et contribuer, le cas échéant, à l'enrichissement des cadres théoriques existants.

Dans le cadre de notre étude, nous adoptons une approche qualitative. Ce choix repose sur plusieurs justifications complémentaires. D'une part, le dispositif LBC-FT constitue un phénomène à la fois organisationnel et réglementaire, dont la complexité se prête difficilement aux logiques de mesure des méthodes quantitatives. D'autre part, notre recherche relève d'une logique d'étude de cas unique, telle que définie par (Yin, 2018). Cette méthode convient tout particulièrement à l'analyse approfondie des dynamiques internes et des contextes singuliers de l'organisation étudiée.

Par ailleurs, le caractère exploratoire de cette recherche est cohérent avec des travaux récents (Didadine, 2025 ; Diallo et al., 2025 ; Aidoo, 2025) portant sur l'analyse des perceptions des acteurs dans les domaines de la conformité LBC-FT et des pratiques d'audit interne.

Enfin, le contexte algérien se caractérise par la rareté des données empiriques disponibles sur le rôle de l'audit interne basé sur les risques dans la LBC-FT dans le secteur des assurances. Cette situation limite la pertinence d'une démarche quantitative, qui nécessite un volume important de données structurées (Creswell, 2018) difficile à constituer.

La démarche qualitative apparaît dès lors comme la plus appropriée pour produire des connaissances nouvelles dans des terrains encore peu explorés. Ce choix méthodologique s'inscrit directement dans la continuité de la problématique posée, qui vise à comprendre et

analyser le rôle de l'audit interne basé sur les risques dans l'amélioration du dispositif LBC-FT au sein du secteur des assurances.

1.3 Démarche de recherche

Les démarches de recherche reposent généralement sur trois logiques principales : la démarche déductive, la démarche inductive et la démarche abductive (Thiétart, 2014)

1.3.1 La démarche inductive

La démarche inductive repose sur une logique d'exploration des phénomènes. Le chercheur part d'observations empiriques réalisées sur le terrain (entretiens, études de cas, observations directes), puis procède à une généralisation progressive afin de faire émerger des concepts, des régularités ou des propositions théoriques (Thiétart, 2014). Cette démarche suit un raisonnement allant du particulier vers le général, sans partir d'hypothèses préétablies.

Dans cette recherche, nous adoptons une démarche inductive. En effet, au regard de notre objectif visant à explorer les perceptions et les pratiques des professionnels de l'audit interne en matière de LBC-FT, sans formuler d'hypothèses préalables, la logique inductive s'impose comme la plus appropriée.

Cette démarche inductive nous permet de construire la connaissance à partir des données empiriques recueillies sur le terrain. Elle se révèle particulièrement pertinente pour l'étude de phénomènes encore insuffisamment explorés dans le contexte algérien, notamment en ce qui concerne le rôle de l'audit interne dans la mise en œuvre du dispositif LBC-FT.

1.4 Méthode de collecte de données

La collecte des données, dans le cadre de cette étude, a reposé sur l'utilisation de plusieurs méthodes complémentaires, notamment :

1.4.1 L'observation

L'observation comme technique de recueil de données en sciences sociales consiste à étudier les comportements, les interactions et les situations dans leur environnement habituel, sans que l'observateur n'intervienne directement auprès des personnes observées (Norimatsu & Cazenave-Tapie, 2017). Elle permet de rassembler des informations concrètes sur les pratiques effectives, qui ne sont pas nécessairement exprimées verbalement.

Il existe différentes modalités d'observation, qui se distinguent par l'intensité de l'implication du chercheur et par leur niveau de formalisation : l'observation participante (le chercheur

prend part à la situation étudiée), l'observation non participante (le chercheur se tient à distance), l'observation structurée (menée à l'aide d'une grille d'analyse prédéfinie) et l'observation non structurée (reposant sur des notes libres, sans cadre rigide).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons retenu une observation structurée et participante. Ce choix méthodologique nous a offert la possibilité de nous immerger dans l'environnement de l'organisme étudié et d'en appréhender le fonctionnement réel, notamment en ce qui concerne le dispositif LBC-FT.

En adoptant une posture d'observateur participant, nous avons eu l'opportunité d'assister aux situations professionnelles telles qu'elles se déroulent au quotidien, tout en échangeant, de manière ponctuelle, avec les acteurs concernés afin d'éclairer certaines pratiques observées.

Cette approche s'est avérée particulièrement pertinente, dans la mesure où elle a permis de mettre en évidence des pratiques effectives parfois absentes des discours recueillis lors des entretiens, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des réalités organisationnelles, des interactions professionnelles et des comportements au sein de la SAA.

1.4.2 Les entretiens

Dans les recherches qualitatives, on distingue trois formes d'entretien : l'entretien directif, l'entretien non directif et l'entretien semi-directif. Notre étude a retenu l'entretien semi-directif, qui allie un guide organisé autour de thèmes centraux et une flexibilité permettant de s'adapter aux propos de l'interviewé.

Selon (Pin, 2023), l'entretien semi-directif est une technique qualitative reposant sur une interaction entre le chercheur et l'enquêté, guidée par une grille de questions utilisée de manière souple. Il permet de recueillir des informations tout en comprenant les expériences et les perceptions des acteurs, notamment dans l'analyse et l'évaluation des politiques publiques. (Kallio et al., 2016), Soulignent que l'entretien semi-directif, largement employé en recherche qualitative, permet d'atteindre une compréhension fine du phénomène étudié tout en accordant aux participants la liberté d'évoquer spontanément les enjeux qui comptent pour eux.

Ce choix méthodologique se justifie par la nature sensible et technique du sujet traité. Le dispositif LBC-FT implique des procédures internes confidentielles, des responsabilités réglementaires précises et des pratiques d'audit adaptées aux exigences de la LBC-FT,

nécessitant une exploration approfondie. Celle-ci ne peut être assurée que par une interaction directe et approfondie avec les acteurs concernés.

1.4.3 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire est une méthode de recherche qualitative qui consiste à examiner de manière systématique des documents déjà existants afin d'en extraire des informations pertinentes pour l'étude. (Bowen, 2009) Elle permet d'exploiter des sources variées telles que les rapports, les textes officiels ou les travaux scientifiques.

Dans le cadre de notre étude, nous avons eu recours à différentes sources documentaires afin d'enrichir notre cadre d'analyse. Sur le plan théorique, nous avons consulté des articles scientifiques, des ouvrages académiques, des thèses de doctorat ainsi que des textes réglementaires et des lignes directrices encadrant la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT).

Sur le plan empirique, la Société Nationale d'Assurance (SAA) nous a permis d'accéder à un ensemble de documents internes essentiels à la compréhension de ses pratiques, notamment l'organigramme, les rapports de gestion, le manuel d'audit, la charte d'audit, les procédures LBC-FT ainsi que les modes opératoires utilisés au sein de l'organisation.

1.5 Les outils de collecte de données

Les méthodes de collecte de données ont été mises en œuvre à l'aide de plusieurs outils méthodologiques adaptés aux besoins de la recherche

1.5.1 Guide d'entretien

Dans le cadre de notre étude, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de sept acteurs clés exerçant au sein de la Société Nationale d'Assurance (SAA). Dans une logique qualitative, la taille de l'échantillon n'a pas été définie de manière statistique, mais selon un principe de saturation théorique. Le choix de ces sept entretiens s'explique par la diversité des profils interrogés et par l'atteinte progressive de la saturation, caractérisée par la redondance des informations recueillies et l'absence d'éléments nouveaux significatifs. Les personnes interrogées appartiennent à différentes fonctions stratégiques et opérationnelles, à savoir la Direction Générale Adjointe, la Direction d'Audit, la Direction de Conformité, ainsi que des opérationnels directement impliqués dans la mise en œuvre du dispositif LBC-FT.

Les entretiens ont fait l'objet d'une prise de notes systématique permettant la retranscription des informations essentielles. Le tableau ci-dessous présente les personnes interviewées, leurs fonctions, les codes d'analyse qui leur ont été attribués, ainsi que la durée approximative de chaque entretien.

Tableau 4: Renseignements des interviewés

Interviewé	Poste	Durée de l'entretien
I1	Directeur d'Audit Interne	1h
I2	Directeur Général Adjoint	30 minutes
I3	Directrice de Conformité	25 minutes
I4	Sous-directrice chargée de suivi et maîtrise des risques	45 minutes
I5	Sous Directrice Risk Management	35 minutes
I6	Opérationnel	15 minutes
I7	Opérationnel	10 minutes

Source : Auteure

A. Ancrage scientifique des guides d'entretien

Dans le but de garantir la cohérence et la comparabilité des données recueillies, quatre guides d'entretien ont été conçus, chacun étant spécifiquement adapté au profil des interlocuteurs rencontrés dans le cadre de cette étude :

- **Un guide destiné à la Direction Générale Adjointe (DGA)**, élaboré autour des thématiques de gouvernance, de pilotage stratégique du dispositif LBC-FT, de coordination des trois lignes et de reporting hiérarchique ;([Voir annexe D](#))
- **Un guide destiné au directeur de l'audit interne**, construit pour explorer leur perception de l'indépendance de la fonction, l'adoption de l'approche basée sur les risques (AIBR), les modalités de planification des missions d'audit BC-FT, ainsi que les contraintes techniques et organisationnelles rencontrées ;([Voir annexe E](#))

- **Un guide destiné au département de risk management et conformité**, élaboré pour couvrir à la fois la mise en place et l'évaluation du dispositif LBC-FT. Il aborde notamment : l'origine et la conception du dispositif, la participation à son élaboration, la gouvernance, la cartographie des risques BC-FT, l'organisation du contrôle interne, les procédures KYC, l'identification des personnes politiquement exposées (PPE), le dispositif de gel des avoirs, ainsi que les actions de formation continue ;([Voir annexe B](#))
- **Un guide destiné aux opérationnels**, visant à appréhender leur niveau de connaissance du dispositif LBC-FT, la formation reçue, les difficultés pratiques d'application des procédures sur le terrain, ainsi que la clarté du circuit de signalement des opérations suspectes. ([Voir annexe C](#))

Les questions posées dans les guides d'entretien ne constituent pas une simple reprise des textes légaux ou académiques. Elles sont inspirées par ces sources, mais ont été reformulées pour comprendre leur application effective sur le terrain et recueillir les perceptions des acteurs concernés.

Les tableaux suivants présentent pour chaque guide d'entretien, les axes, les objectifs ainsi que les sources académiques et légales mobilisées :

Tableau 5:Synthèse des thématiques et sources pour le guide d’entretien DGA

Axe	Objectif	Source
Positionnement stratégique	Comprendre comment le dispositif LBC-FT est structuré et piloté au niveau de la Direction Générale	Légal : (CSA, 2025b; <i>Loi-n°25-10</i> , 2025; UAR, 2026)
Reporting et formation	Comprendre le rôle de la DG dans le suivi, la coordination des 3 lignes, et la formation du personnel	Académique : (Ademola et al., 2023; Erlina et al., 2020; IIA, 2020) Légal : (CSA, 2025b; Décret exécutif n°24-242, 2024)
Cartographie des risques , Approche AIBR et Système d’information	Comprendre l'existence d'une cartographie des risques BC-FT, l'adoption de l'approche AIBR, ainsi que le niveau d'intégration des outils technologiques dans le dispositif LBC-FT	Académique : (Almgrashi & Mujalli, 2024; Espinoza et al., 2019; Ignatova et al., 2021; Levytska et al., 2022) Légal : (CSA, 2025b; Décret exécutif n°24-242, 2024; Instruction CSA n°01, 2024)
Conformité et supervision	Comprendre la conformité réglementaire et la supervision externe (CSA, CTRF)	Académique : (Cindori & Petrović, 2017) Légal : (Décret exécutif n° 08-113, 2008; <i>Loi n° 25-10</i> , 2025)
Rôle stratégique de l’audit interne	Comprendre la perception de la direction générale sur le rôle de l’audit interne dans le renforcement du dispositif LBC-FT, son indépendance et sa valeur ajoutée	Académique : (Ademola et al., 2023; Aidoo, 2025; Yusoff et al., 2023) Légal : (Décret exécutif n°24-242, 2024; Instruction CSA n°01, 2024)
KYC et Obligations	Comprendre la mise en œuvre des procédures KYC, PPE, gel des avoirs	Académique : (Jaffery & Mughal, 2020; Xue & Zhang, 2016) Légal : (CSA, 2025b, 2025f, 2025d; <i>Loi-n°25-10</i> , 2025)
Amélioration	Identifier les lacunes et recueillir les propositions d'amélioration	Académique : (Mahadew, 2024) (Zhang, 2024)

Source : Auteure

Chapitre II : Méthodologie et Contexte de Recherche

Ce tableau synthétise les axes du guide destiné à la direction générale adjointe. Il met en relation les objectifs poursuivis avec les références académiques et légales qui ont inspiré la construction de chaque axe, reflétant ainsi l'ancrage stratégique et réglementaire du dispositif LBC-FT.

Tableau 6:Synthèse des thématiques et sources pour le guide d’entretien du directeur de l’audit interne

Axe	Objectif	Source
Contexte et indépendance	Comprendre le degré d'indépendance de la fonction d'audit interne, son rattachement hiérarchique et l'articulation des trois lignes dans la gestion du risque BC-FT	Académique : (Aidoo, 2025; IIA, 2020, 2024; Yusoff et al., 2023) Légal : (Décret exécutif n°24-242, 2024; Instruction CSA n°01, 2024; UAR, 2026)
Risques et planification AIBR	Comprendre comment l'audit interne adopte l'approche basée sur les risques (AIBR) pour planifier ses missions BC-FT, utiliser les outils d'évaluation des risques	Académique : (Almgrashi & Mujalli, 2024; Erlina et al., 2020; Levytska et al., 2022) Légal : (CSA, 2025b; Décret exécutif n°24-242, 2024)
Rôles, responsabilités et conformité	Comprendre si le dispositif définit clairement les rôles de l'audit interne et comment l'audit vérifie l'application des procédures KYC/PPE.	Académique : (Ademola et al., 2023; Xue & Zhang, 2016) (MONEYVAL, s. d.) Légal : (Commission de Supervision des Assurances, 2025; Décret exécutif n°24-242, 2024) (CSA, 2025f, 2025c, 2025e)
Limites et amélioration	Identifier les difficultés qui empêchent l'audit interne de contribuer pleinement à l'amélioration du dispositif LBC-FT (ressources, indépendance, formation, outils technologiques) et recueillir les propositions d'amélioration	Académique : (KEITA & BAH, 2025; Mahir, 2024; Nebbache, 2024)

Source : Auteure

Ce tableau expose les axes du guide élaboré pour les auditeurs internes. Chaque objectif est associé aux sources normatives et académiques ayant guidé l'élaboration des questions,

illustrant la volonté d'appréhender l'indépendance, la méthodologie AIBR et les défis opérationnels de la fonction.

Tableau 7:Synthèse des thématiques et sources pour le guide d'entretien du département Risk Management et Conformité

Axe	Objectif	Source
Mise en place et gouvernance du dispositif	Comprendre le rôle du département dans la création et la mise en place du dispositif, son origine (modèle bancaire ou autre), gouvernance globale du dispositif (comité de pilotage, implication DG, contrôle externe CSA/CTRF) et les résistances rencontrées	Légal : (CSA, 2024; Loi n° 25-10, 2025)
Audit interne et contrôle	Comprendre l'organisation du contrôle interne, l'articulation des trois lignes, et la valeur ajoutée de l'audit interne	Académique : (Aidoo, 2025; IIA, 2020, 2024; Levytska et al., 2022) Légal : (Décret exécutif n°24-242, 2024; Loi n°25-10, 2025)
Cartographie des risques et conformité	Comprendre l'existence d'une cartographie des risques BC-FT, son élaboration, et évaluer le niveau de conformité actuel	Académique : (Espinoza et al., 2019) (Cindori & Petrović, 2017) Légal : (CSA, 2025b)
KYC , scoring , bénéficiaires effectifs et PPE	Comprendre le système de classification des clients (scoring), les bénéficiaires effectifs, l'application des procédures KYC en agence, et le traitement des personnes politiquement exposées (PPE)	Académique : (Jaffery & Mughal, 2020; Zhang, 2024) Légal : (CSA, 2025c, 2025f; Loi-n°25-10, 2025) (CSA, 2025e)
Gel des avoirs et détection des soupçons	Comprendre les procédures de gel des avoirs, la vérification des listes de sanctions de l'ONU, et les mécanismes de détection et de déclaration des transactions suspectes	Académique : (Bagaskara & Trisakti, 2025) Légal : (CSA, 2025d, 2025f; Instruction CSA n°01, 2024)
Formation	Comprendre les actions de formation continue et la sensibilisation du personnel	Légal : (CSA, 2025a; UAR, 2026)
Améliorations et enjeux futurs	Identifier les pistes d'amélioration du dispositif actuel et les enjeux futurs en matière de LBC-FT	Issu des entretiens (recommandations émergeant du terrain)

Source : Auteure

Ce tableau présente la structuration du guide d'entretien à destination du département de Management des risques et conformité. Les axes retenus couvrent à la fois la mise en place,

l'évaluation et l'amélioration du dispositif LBC-FT, avec un double ancrage dans la littérature spécialisée et dans les textes réglementaires en vigueur.

Tableau 8: Synthèse des thématiques et sources pour le guide d'entretien opérationnel

Axe	Objectif	Source
Connaissance Générale	Comprendre le niveau de connaissance et de compréhension du dispositif LBC-FT par le personnel opérationnel	Légal : (Instruction CSA n°01, 2024)
Information et formation	Comprendre si le personnel a été officiellement informé des procédures LBC-FT, par quels moyens, et si la formation reçue est suffisante pour comprendre ses responsabilités	Légal : (Décret exécutif n°24-242, 2024 ; Loi-n°25-10, 2025)
Application pratique	Comprendre comment les procédures LBC-FT sont appliquées dans le travail quotidien, et identifier les difficultés ou points peu clairs rencontrés	Légal : (Commission de Supervision des Assurances, 2025 ; Instruction CSA n°01, 2024)
Détection et remontée	Comprendre si le personnel sait comment identifier et signaler des opérations suspectes, et si les étapes à suivre sont claires	Légal : (CSA, 2025b)
Feedback et amélioration	Comprendre si le personnel a déjà donné des retours ou suggestions concernant l'application du dispositif, et recueillir leurs propositions d'amélioration	Issu des entretiens (recommandations émergeant du terrain)

Source : Auteure

Ce tableau récapitule les axes du guide destiné au personnel opérationnel. L'accent est mis sur la compréhension des procédures, la formation reçue, les difficultés pratiques et la remontée des informations, en s'appuyant principalement sur les textes légaux encadrant les obligations de vigilance et de déclaration.

1.5.2 Grille d'observation

Afin de garantir la rigueur de notre collecte de données sur le terrain, nous avons élaboré une grille d'observation structurée (voir [Annexe G](#)). Cette grille d'observation a été conçue pour guider notre regard et identifier précisément les éléments à observer, en lien avec les référentiels internationaux (IIA, 2020, 2024) et la réglementation nationale algérienne (CSA, 2025b, 2025c, 2025f; *Loi n° 25-10*, 2025).

Notre grille couvre l'ensemble des dimensions suivantes : l'organisation et l'indépendance de la fonction, le système d'information et les procédures, les interactions entre les trois lignes, la planification et la conduite des missions (approche AIBR), et la formation et la sensibilisation du personnel.

Pour chaque axe, nous avons décliné des éléments et des indicateurs observables. Une échelle d'observation à trois niveaux (constaté, partiellement constaté, non constaté) a été prévue, accompagnée d'une colonne « Commentaire » pour inscrire les observations contextuelles et les faits marquants. Conformément aux étapes de préparation d'une observation, nous avons opté pour une observation participante et structurée, tout en assumant notre posture de chercheuse participante, consciente que notre présence et notre interprétation font partie intégrante du processus de collecte.

1.6 Analyse des données

Dans le cadre de notre étude qualitative, l'analyse des données repose sur une analyse de contenu thématique. Cette approche consiste à identifier, coder et regrouper les thèmes récurrents issus des entretiens semi-directifs, des documents analysés ainsi que des observations de terrain.

Le processus d'analyse s'est déroulé en plusieurs étapes, incluant la transcription des verbatims, le codage initial des données, puis leur regroupement en catégories thématiques pertinentes.

Afin de faciliter le traitement et la structuration des données qualitatives, nous avons eu recours au logiciel NVivo, qui permet de coder les données, d'organiser les nœuds thématiques et de croiser les informations issues de différentes sources, contribuant ainsi à la triangulation des résultats.

Par ailleurs, la technique du nuage de mots a été mobilisée à titre exploratoire, afin d'identifier visuellement les termes les plus fréquents dans le discours des acteurs interrogés.

Cet outil complémentaire permet de faire ressortir certaines tendances générales, sans se substituer à une analyse thématique approfondie.

Cette section a permis de présenter et de justifier les choix méthodologiques adoptés dans le cadre de cette recherche. Elle a mis en évidence la posture interprétativiste ainsi que la démarche qualitative retenue, en cohérence avec la nature de l'étude. Les méthodes de collecte de données, à savoir les entretiens, l'analyse documentaire et l'observation, ainsi que les techniques d'analyse mobilisées ont été exposées. Ces choix assurent la cohérence et la rigueur de la démarche de recherche et préparent l'analyse des résultats.

Section 2 : Contexte de Recherche

Avant de présenter l'organisme d'accueil, il est essentiel de revenir sur le cadre réglementaire et institutionnel qui encadre son activité. En effet, la compréhension des dispositifs internes de la SAA suppose, au préalable, une analyse des normes nationales et internationales en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT).

2.1 Cadre réglementaire international et national

Le cadre réglementaire en matière de LBC-FT s'articule autour de normes définies à la fois au niveau international et national. À ce titre, il convient de présenter, dans un premier temps, le cadre international

2.1.1 Cadre international

GAFI : Le GAFI est l'organe mondial de surveillance de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Cet organisme intergouvernemental, créé en 1989 et basé à Paris, élabore des normes internationales applicables par plus de 200 pays. Il compte 40 membres et vise à aider les autorités nationales à traquer les fonds illicites liés au trafic, à la cybercriminalité et à la corruption. Son objectif est de générer la volonté politique nécessaire pour mener des réformes législatives et réglementaires. [\(GAFI, s. d.\)](#)

Dans ce cadre, le GAFI constitue l'organisme de référence en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

Les 40 recommandations du GAFI

Les 40 recommandations du GAFI constituent la norme internationale de référence contre le blanchiment de capitaux (BC) et le financement du terrorisme (FT). Elles sont régulièrement

mises à jour pour faire face aux nouvelles méthodes criminelles et aux risques émergents. Elles se divisent en sept catégories principales, présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9: Classification des recommandations du GAFI en matière de LBC-FT

Domaine	Contenu	Recommandations
A. Politique LBC-FT et coordination	Politiques nationales de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, coordination entre autorités, évaluation des risques	R.1 à R.2
B. Blanchiment de capitaux et confiscation	Criminalisation du blanchiment, mesures provisoires et confiscation des avoirs	R.3 à R.4
C. Financement du terrorisme et financement de prolifération	Infraction de financement du terrorisme, sanctions financières ciblées, organisations à but non lucratif	R.5 à R.8
D. Mesures préventives	Devoirs de vigilance (CDD), tenue des registres, personnes politiquement exposées (PEP), déclaration des opérations suspectes, contrôles internes	R.9 à R.23
E. Transparence et propriété effective des personnes morales et arrangements juridiques	Identification des bénéficiaires effectifs, transparence des sociétés et trusts	R.24 à R.25
F. Pouvoirs et responsabilités des autorités compétentes et autres mesures institutionnelles	Supervision des institutions financières et DNFBP, pouvoirs des autorités de contrôle, cellules de renseignement financier (CTRF), sanctions	R.26 à R.35
G. Coopération internationale	Entraide judiciaire, extradition, échange d'informations entre autorités nationales	R.36 à R.40

Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base de (GAFI, 2012)

Ces recommandations représentent un cadre normatif international visant à harmoniser les dispositifs de prévention et de contrôle à l'échelle mondiale.

2.1.2 Cadre national

Après avoir présenté le cadre réglementaire international en matière de LBC-FT, il convient à présent de s'intéresser au cadre national algérien, qui constitue la mise en œuvre de ces standards au niveau interne. Ce cadre repose sur un ensemble d'institutions, d'autorités de supervision ainsi que de dispositifs juridiques et réglementaires visant à assurer l'efficacité du système de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

A. Les autorités de supervision

Dans le cadre du dispositif national de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, le secteur des assurances est encadré par plusieurs autorités de supervision chargées d'assurer le respect de la réglementation et la prévention des risques. Dans ce contexte, deux principales autorités interviennent dans ce secteur, à savoir la Cellule de Traitement du Renseignement Financier (CTRF) et la Commission de Supervision des Assurances (CSA).

➤ Cellule de Traitement du Renseignement Financier (CTRF)

Créée par le décret exécutif n° 02-127 du 7 avril 2002, la Cellule de Traitement du Renseignement Financier constitue l'autorité administrative indépendante chargée de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme en Algérie. Placée auprès du ministre chargé des finances, elle dispose de la personnalité morale ainsi que de l'autonomie financière. ([Décret exécutif n° 02-127, 2002](#))

Ses principales missions consistent à :

- Recevoir et centraliser les déclarations de soupçon transmises par les entités assujetties, notamment les institutions financières, les professions non financières et certaines administrations publiques ;
- Analyser ces déclarations et mener des investigations financières, notamment à travers des recoupements d'informations et des échanges avec ses homologues au niveau international ;

- Transmettre les dossiers au procureur de la République territorialement compétent lorsque les faits sont susceptibles de constituer des infractions de blanchiment de capitaux ou de financement du terrorisme.

Par ailleurs, la Cellule dispose de prérogatives étendues, dans la mesure où le secret professionnel et le secret bancaire ne lui sont pas opposables. Elle est organisée en plusieurs départements techniques, notamment : les enquêtes et analyses, la documentation et les systèmes d'information, le département juridique, ainsi que la coopération et les relations publiques. Cette organisation renforce le rôle central de la CTRF dans la détection des opérations suspectes et la centralisation de l'information financière

➤ **Commission de Supervision des Assurances (CSA)**

La Commission de Supervision des Assurances est l'autorité chargée du contrôle de l'activité d'assurance en Algérie. Elle veille au respect de la réglementation en vigueur, à la solvabilité des sociétés d'assurance ainsi qu'à la protection des assurés. ([Décret exécutif n° 08-113, 2008](#))

Dans l'exercice de ses missions, elle dispose de pouvoirs lui permettant d'intervenir en cas de dysfonctionnement, notamment en prenant des mesures visant à préserver la stabilité du secteur assurantiel.

Par ailleurs, dans le cadre de la lutte contre le blanchiment de capitaux, la Commission joue un rôle important en contrôlant l'origine des fonds utilisés par les sociétés d'assurance et en veillant à la mise en place de dispositifs internes de prévention et de détection du blanchiment de capitaux. Ce rôle contribue au renforcement du contrôle du secteur des assurances et à la réduction des risques de non-conformité.

B. Législation applicable à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme dans le secteur des assurances

Le cadre réglementaire de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT) en Algérie est en constante évolution afin de répondre aux exigences du système financier contemporain. Il repose principalement sur la loi n° 05-01 modifiée, ainsi que sur plusieurs décrets exécutifs relatifs à la CTRF, aux bénéficiaires effectifs, au contrôle interne et aux sanctions financières, en plus des règlements et lignes directrices émis par la Commission de Supervision des Assurances (CSA).

L'ensemble de ces textes, présenté dans (voir [Annexe F](#)), traduit le renforcement progressif du dispositif national de LBC-FT et met en évidence la volonté des autorités algériennes d'aligner le secteur des assurances sur les standards internationaux du GAFI. Dans ce cadre, la SAA, en tant qu'entité assujettie, est appelée à intégrer ces exigences dans ses pratiques et dispositifs de conformité.

2.1.3 Évaluations mutuelles de l'Algérie

Les évaluations mutuelles sont le mécanisme principal par lequel le GAFI contrôle l'application de ses 40 recommandations par les pays membres. Chaque pays est évalué périodiquement selon deux critères([FATF, 2023](#)) : la conformité technique (existence des lois et règlements) et l'efficacité (application réelle sur le terrain). Les résultats déterminent si le pays sera placé en suivi normal, en suivi renforcé, ou sur la liste grise.

L'analyse des différentes évaluations mutuelles de l'Algérie met en évidence une évolution progressive du dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT), tout en révélant la persistance de certaines insuffisances structurelles.

Le rapport d'évaluation mutuelle de 2023 fait apparaître un niveau globalement faible de conformité technique, avec un nombre important de recommandations notées non conformes (NC) ou partiellement conformes (PC), ainsi qu'une efficacité limitée du dispositif, notamment en matière de supervision, de déclarations de soupçon et d'enquêtes financières.

Dans le cadre du suivi renforcé, le rapport de 2024 montre des avancées, notamment à travers l'amélioration de certaines recommandations et l'adoption de réformes juridiques et réglementaires. Toutefois, ces progrès restent partiels, et plusieurs lacunes subsistent, en particulier en ce qui concerne l'approche basée sur les risques et l'effectivité des mécanismes de contrôle. ([MENAFATF, 2024](#))

En mai 2025, de nouveaux progrès ont été enregistrés, avec la réévaluation de cinq recommandations, dont l'une (R.16) est passée de non conforme à largement conforme, et une augmentation du nombre total de recommandations classées conformes ou largement conformes à 20. Néanmoins, l'Algérie demeure sous suivi renforcé, ce qui indique que les améliorations réalisées concernent davantage la conformité technique que l'efficacité globale du système. ([FATF, s. d.](#))

Ainsi, la comparaison de ces trois évaluations met en évidence une amélioration progressive du cadre réglementaire et du niveau de conformité. Cependant, elle souligne également un

décalage persistant entre les réformes adoptées et leur mise en œuvre effective, ce qui justifie le maintien du pays sous surveillance renforcée et met en évidence la nécessité de renforcer l'approche basée sur les risques. Cette situation de suivi renforcé, couplée aux lacunes identifiées dans l'efficacité du dispositif national, rend nécessaire l'examen des pratiques concrètes au sein d'un acteur majeur du secteur assurantiel : la Société Nationale d'Assurance (SAA).

Dans ce contexte, et afin d'illustrer la mise en œuvre concrète du dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme dans le secteur des assurances, il convient de présenter l'organisme d'accueil faisant l'objet de la présente étude.

2.2 Présentation de l'entreprise d'accueil

La Société Nationale d'Assurance est une compagnie d'assurance de dommages algérienne qui dispose de 16 directions régionales couvrant l'ensemble du territoire algérien (58 wilayas)

2.2.1 Historique et évolution de SAA

La Société Nationale d'Assurance (SAA) a été créée le 12 décembre 1963, dans le cadre d'une convention algéro-égyptienne visant à assurer la souveraineté de l'activité assurantielle après l'indépendance. Initialement constituée de 61 % de capital algérien et 39 % égyptien, elle est nationalisée en 1966 par l'ordonnance n° 66-127.

- 1976 : SAA se spécialise en vertu de la loi, dans l'assurance du segment des risques simples et développe des offres adaptées aux particuliers, aux professionnels, aux collectivités et aux institutions.
- 1990 : SAA élargit son champ d'activités aux risques industriels, de l'engineering, de transport, des risques agricoles, de l'assurance de personnes et devient ainsi le leader du marché algérien.
- 2006 : Elle se conforme à la loi n° 06-04, en se recentrant sur les assurances de dommages, après la séparation imposée avec les assurances de personnes
- 2014 : Réorientation stratégique majeure, avec comme axe de développement la diversification du portefeuille
- 2017 : La SAA fait passer son capital social à 30 milliards de DA, soit 275 millions d'USD.

Chapitre II : Méthodologie et Contexte de Recherche

- 2020 : Résultats positifs dans un contexte de pandémie. Modernisation plus accrue des processus de gestion et de prestations de service
- 2023 : Capital élevé à 35 milliards de DA – célébration du 60e anniversaire.

La SAA est aujourd'hui la première compagnie publique algérienne certifiée ISO 9001 version 2015, attestant de l'excellence de son système de management de la qualité

Tableau 10: Fiche technique de la SAA

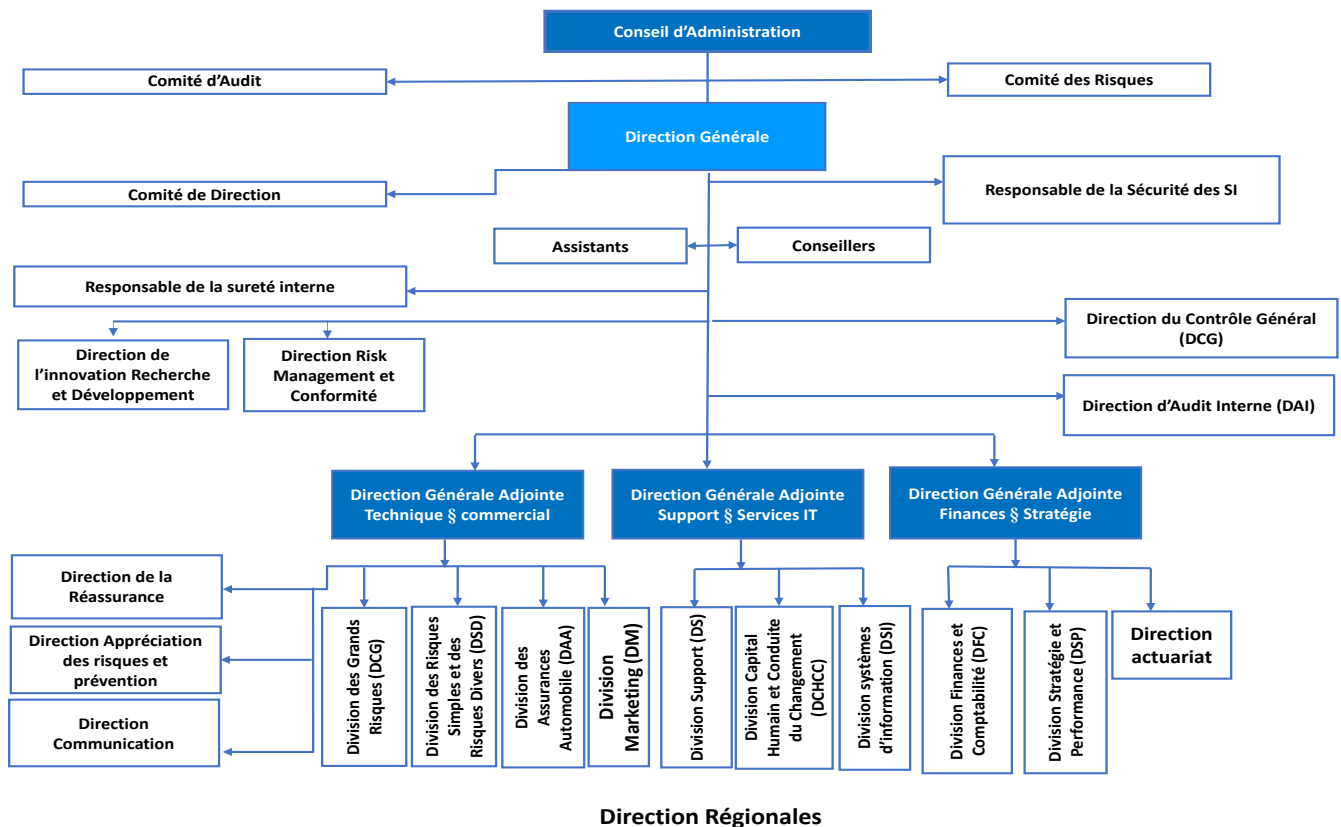
Dénomination sociale	Société Nationale d'Assurance (SAA)
Forme juridique	Entreprise Publique Économique – Société Par Actions (EPE/SPA)
Date de création	12 décembre 1963
Siège social	Immeuble SAA, Lot 234, Quartier d'Affaires Bab Ezzouar, Alger
Slogan	« Se moderniser pour mieux servir sa clientèle »
Site web	www.saa.dz
Domaine d'activité	Assurances de Dommages & Réassurance
Capital social	35 milliards de dinars algériens (DA)
Marge de solvabilité	48,031 milliards DA
Résultat net	3,424 milliards DA
Effectif	3 220 employés
Réseau de distribution	302 agences directes · 231 AGA · 46 courtiers · 16 Directions Régionales
Part de marché	22 % – 1er Assureur national (2024)
Chiffre d'affaires 2024	32,85 milliards DA
Certifications	ISO 9001 version 2015 – 1ère compagnie publique certifiée
Filiales	La Société Algérienne d'Expertise et de contrôle Technique Automobile (SAE-EXACT), Algérienne de Sécurité et du Gardiennage (ASG), L'Imprimerie des Assurances

Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base de document interne

L'organisation de la SAA

L'organisation de la SAA s'articule autour de trois niveaux hiérarchiques : le siège (macro-structure), les Directions Régionales (structures médiatrices) et le réseau de distribution (micro-structures).

Figure 5: Organigramme de l'entreprise



Source : Document interne

L'organigramme de la SAA présente une structure hiérarchique à plusieurs niveaux, placée sous l'autorité du Conseil d'Administration, assisté d'un Comité d'Audit et d'un Comité des Risques. La Direction Générale supervise l'ensemble des fonctions, avec un rattachement direct de la Direction d'Audit Interne (DAI) et de la Direction du Contrôle Général (DCG), ce qui garantit leur indépendance conformément aux normes professionnelles. Au niveau opérationnel, trois directions générales adjointes se partagent les activités techniques, commerciales, financières et de support. Enfin, des directions régionales assurent le déploiement territorial de l'ensemble des activités de la société.

- **Macrostructure (Siège)**

Le siège de la SAA, implanté à Bab Ezzouar (Alger), constitue le niveau de la Direction générale (DG) et trois Directions Générales Adjointes (DGA) couvrent respectivement les volets Technique & Commercial, Finances & Management des Risques, et Support & Services IT à la tête desquelles se trouvent plusieurs directions fonctionnelles (audit, capital humain, marketing, systèmes d'information, finance, risques, etc.).

- **Structures médiatrices (Directions régionales)**

Le réseau de 16 Directions régionales constitue le relais, au niveau opérationnel, avec le siège, et existe comme couche intermédiaire entre la Direction générale (DG) et les structures opérationnelles de distribution afin d'assurer, d'une part, la cohérence du traitement des opérations sur le territoire et, d'autre part, la supervision du réseau de distribution.

- **Microstructures (Réseau de distribution)**

La distribution des produits est assurée par :

- ✓ 307 Agences Directes à travers le territoire national
- ✓ 233 Agents Généraux d'Assurance (AGA)
- ✓ 57 courtiers partenaires
- ✓ Agence virtuelle : site web marchand pour la souscription en ligne et l'obtention de devis
- ✓ 281 guichets bancaires

Les activités de la SAA

La SAA exerce ses missions à travers deux catégories d'activités complémentaires :

Activités techniques : Cœur de métier de la compagnie, elles englobent :

- La souscription des contrats
- L'indemnisation des sinistres
- La réassurance

Activités de support : Elles soutiennent le fonctionnement global de l'entreprise :

- Gestion du capital humain et formation
- Marketing et communication
- Investissements et placements financiers
- Développement de produits
- Gestion administrative et comptable

Cette organisation permet à la SAA de garantir une efficacité opérationnelle, une réactivité face aux aléas du marché et un pilotage rigoureux des ressources et des risques.

Les produits d'assurance de la SAA

La SAA propose une large gamme de produits destinés à divers profils de clients. Parmi les principaux :

- **Assurance automobile Tous Risques**

Couvre les sinistres liés aux accidents, actes de vandalisme, collisions, etc. Elle offre une protection étendue pour les véhicules.

- **Assurance bateau de plaisance**

Elle propose deux formules : la formule Corps couvrant les dommages et vols du bateau, et la formule Responsabilité Civile couvrant les dommages causés à des tiers.

- **Assurance multirisque habitation (MRH)**

Protège les logements et les biens mobiliers contre les incendies, les dégâts des eaux, les vols, etc.

- **Assurance Catastrophes Naturelles (Cat-Nat)**

Obligatoire, elle couvre les sinistres liés aux tremblements de terre, inondations, vents violents...

Police Activité : pour les professionnels (dommages aux locaux et équipements).

Police Immobilier : pour les particuliers (dommages aux biens immobiliers).

- **Assurance responsabilité civile chef de famille**

Couvre les dommages causés par le souscripteur ou par les membres de sa famille vivant sous son toit, y compris les animaux domestiques.

Après avoir présenté la Société Nationale d'Assurance (SAA), il convient de préciser que le stage s'est déroulé au sein de deux principales directions, à savoir la Direction de l'Audit interne et la Direction de Management des Risques et Conformité. Ces deux directions ont été jugées pertinentes pour notre étude, car la Direction du Management des Risques et de Conformité est directement en charge de la mise en œuvre opérationnelle du dispositif LBC-FT, tandis que la Direction de l'Audit Interne en évalue l'efficacité de manière indépendante. Cette immersion a permis d'appréhender, d'une

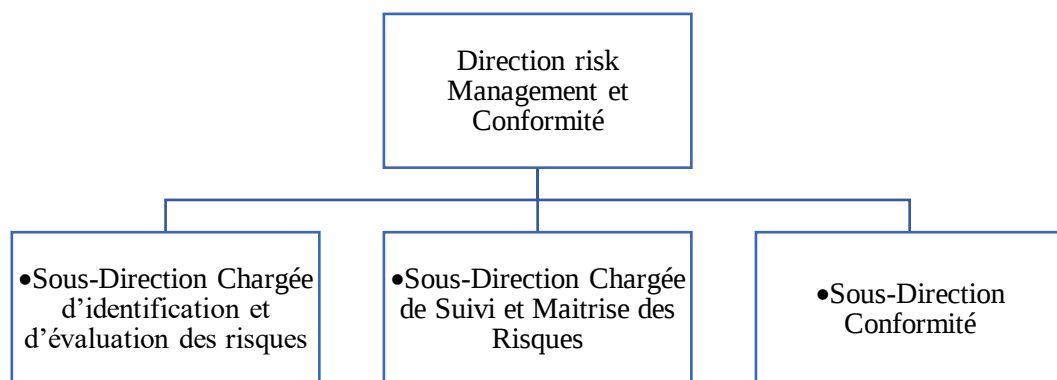
part, le déroulement de la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise, et d'autre part, le fonctionnement du dispositif LBC-FT.

Organisation de la Direction Management des Risques et Conformité

L'Organisation de cette structure et les attributions de chaque sous-structure se présentent comme suit :

- Sous-Direction Chargée d'identification et d'évaluation des risques
- Sous-Direction Chargée de Suivi et Maîtrise des Risques
- Sous-Direction Conformité

Figure 6: Organigramme de la direction Risk Management et conformité



Source : Document interne

- ✓ **Sous-Direction Chargée d'identification et d'évaluation des risques**
- ✓ Mener des entretiens d'identification et d'évaluation des risques ;
- ✓ Identifier, analyser et évaluer les risques en lien avec les différents processus de l'entreprise ;
- ✓ Établir des cartographies des risques par processus, par agence et par direction régionale ;
- ✓ Mettre en place la cartographie globale de la société ;
- ✓ Participer à la mise en place des plans d'action ;
- ✓ Participer à la rédaction des différentes procédures, modes opératoires, politique Risk Management

- ✓ Sensibiliser le personnel aux risques inhérents à leurs activités professionnelles et animer des formations, des actions de communication internes...
- ✓ Maintenir à jour la cartographie des risques ;
- **Sous-direction chargée de suivi et maîtrise des risques**
- ✓ Établir des analyses conjoncturelles, des études d'échantillonnage et des simulations des risques ;
- ✓ Construire une base des incidents des risques ;
- ✓ Mettre en place et suivre les plans d'action face aux risques ;
- ✓ Assurer le suivi des plans de maîtrise des risques majeurs tenant compte des axes stratégiques de la société ;
- ✓ Mesurer l'efficacité des plans de maîtrise et l'évolution de la criticité des risques ;
- ✓ Mesurer l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques à destination des Directions Générales, des Directions Techniques et des différents acteurs du dispositif.
- ✓ Rédiger des reportings sur le Risk Management ;
- ✓ Sensibiliser le personnel aux risques inhérents à leurs activités professionnelles et animer des formations, des actions de communication internes ...
- **Sous-direction conformité**
- ✓ Veiller à l'identification des risques de non-conformité et à la mise en œuvre des dispositifs de prévention appropriés et ce, que ce soit aux lois et règlements en vigueur qu'aux règles d'éthique et de bon fonctionnement de la profession ;
- ✓ Participer à la mise en place d'un code déontologie de l'entreprise ;
- ✓ S'assurer de l'exécution des obligations légales et le respect des bonnes pratiques et des règles professionnelles et déontologiques.
- ✓ Sensibiliser le personnel aux thèmes de la conformité et aux éventuels risques encourus et contribuer à la promotion d'une culture de conformité basée sur les valeurs communes ;
- ✓ Rédiger la politique et la charte de la fonction conformité de conformité propre et assurer sa diffusion auprès de l'ensemble du personnel ;
- ✓ Instaurer le dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent et de financement du terrorisme au niveau de la société et veiller au respect des mesures préventives en matière de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme ;
- ✓ Assurer que les documents délivrés aux assurés sont complets, bien rédigés, conformes

au Code des assurances et à la réglementation ;

- ✓ Veiller que toutes les réclamations des assurés et des victimes sont prises en considération
- ✓ Assister les structures afin de garantir la conformité des services rendus aux bonnes pratiques et aux règles et usages professionnels et déontologiques ;
- ✓ Assurer la liaison avec les organes externes et les organismes de réglementation sur les questions de conformité ;
- ✓ Analyser l'ensemble des lois et réglementations en vigueur relatives à l'activité de la SAA et veiller à définir les modalités d'application suivant leur impact potentiel sur la société ;

Après avoir présenté la Direction de risk management et conformité, en charge notamment de la mise en œuvre et du suivi du dispositif LBC-FT, il convient à présent de s'intéresser à la Direction de l'Audit interne, qui constitue un autre pilier essentiel, dont la mission est d'assurer une évaluation indépendante et de valider l'efficacité du dispositif de contrôle au sein de la SAA.

La Direction d'Audit Interne

La Direction de l'Audit Interne supervise deux sous-directions principales, chacune chargée de domaines spécifiques de contrôle et de vérification au sein de l'entreprise.

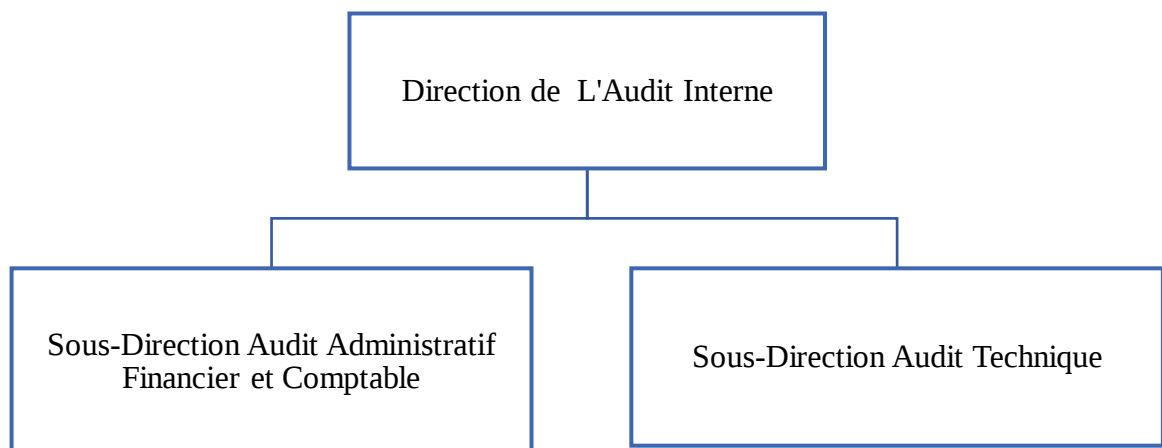
Sous-direction de l'Audit Technique

- Réaliser des audits de régularité afin de s'assurer de la conformité des opérations Techniques.
- Émettre un avis sur toutes les notes, circulaires, directives et autres documents Constituant le système de contrôle interne, en évaluant leur pertinence, leur contenu et leur cohérence avec l'ensemble du dispositif de contrôle.
- Mener des audits de conformité pour vérifier l'application effective du manuel des procédures techniques à tous les niveaux de l'organisation.
- Formuler des recommandations pour corriger les insuffisances constatées et en assurer le suivi.

Sous-direction de l'Audit Administratif, Comptable et Financier

- Effectuer des audits de régularité afin de vérifier que les opérations administratives, Comptables et financières sont conformes aux règles en vigueur et fidèlement reflétées Dans les documents financiers de l'entreprise.
- Évaluer les notes, circulaires, directives et autres documents relatifs au contrôle Interne en analysant leur pertinence, leur contenu et leur cohérence avec le dispositif Global.
- Réaliser des audits de conformité pour s'assurer que le manuel des procédures Administratives, comptables et financières est bien appliqué à tous les niveaux de L'organisation.
- Proposer des recommandations visant à corriger les lacunes identifiées et veiller à leur Mise en œuvre effective.

Figure 7: Organigramme de la Direction de l'Audit Interne



Source : Document interne

Conclusion

En conclusion de ce chapitre, nous avons présenté les fondements méthodologiques et contextuels de la recherche, en adoptant une approche qualitative, interprétativiste et

inductive. Les principaux outils de collecte des données (entretiens semi-directifs, analyse documentaire et observation participante) ainsi que la méthode d'analyse de contenu thématique via NVivo ont été exposés. Le cadre réglementaire LBC-FT et l'organisme d'accueil ont également été présentés. Ce chapitre ouvre la voie au suivant, consacré à l'analyse et à la discussion des résultats.

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS



portée depuis le sommet hiérarchique. L'association de « **PDG** » et « **conseil d'administration** » renforce cette lecture : la gouvernance n'est pas perçue comme une contrainte déléguée aux fonctions support, mais comme un engagement explicite des plus hautes instances décisionnelles de l'entreprise.

Le **pôle opérationnel et formel** se dessine à travers la récurrence des termes « **procédure** », « **contrôle** », « **responsable** » et « **dispositif** ». Ces mots révèlent que les acteurs appréhendent la gouvernance non pas de manière abstraite, mais à travers ses manifestations concrètes : des textes formalisés, des responsabilités assignées et des mécanismes de contrôle établis. Le terme « **responsable** » mérite une attention particulière, sa présence significative dans le nuage pointe vers la figure du Responsable LBC-FT, pivot central autour duquel s'articule l'ensemble de l'architecture du dispositif.

Le **pôle de pilotage stratégique** se lit à travers la présence conjuguée de « **risk** », « **LBC** », « **comité** » et « **audit** ». Ces termes dessinent les contours d'un pilotage structuré, relayé par deux instances exécutives (le comité des risques et le comité d'audit) qui assurent l'interface entre la direction générale et le conseil d'administration.

Ces trois pôles, tels qu'ils émergent du discours des acteurs, trouvent une confirmation directe dans les faits observés et dans les documents internes, comme le montrent les développements suivants.

Analyse des entretiens

À travers les entretiens réalisés, il a été possible d'établir que le dispositif LBC-FT de la SAA repose sur une architecture de gouvernance clairement définie

Le Cadre 2 a précisé que la structure organisationnelle s'articule autour d'un responsable LBC-FT désigné, rattaché directement au Président-Directeur Général. Il a souligné, à ce titre : « *Le responsable LBC-FT est rattaché directement au PDG, qui est le correspondant de la CTRF, et c'est à lui le vis-à-vis avec le président en cas d'alerte.* »

Cette configuration garantit une indépendance fonctionnelle conforme aux exigences réglementaires. **Le Cadre 3** a confirmé cette désignation formelle, en indiquant que cela implique l'obligation de présenter l'ensemble des travaux liés à la LBC-FT devant le Conseil d'Administration pour validation.

Pour sa part, **le Cadre 5** a mis en évidence l'implication des instances de gouvernance à travers deux comités exécutifs, le Comité d'Audit et le Comité de Risques, qui examinent les

dossiers avant leur transmission au Conseil d'Administration selon leur niveau de criticité. Il a toutefois soulevé une limite organisationnelle importante : « *Actuellement, la direction Risk Management et Conformité est rattachée au Directeur Adjoint Finance et Stratégie, mais elle est appelée à devenir indépendante et à être rattachée directement au PDG.* »

Dans la même perspective, le **Cadre 4** a souligné le rôle clé de sa direction dans l'élaboration du dispositif et la formalisation des procédures : « *Au niveau de la direction Risk Management et Conformité, on a élaboré la procédure détaillée de prévention et de lutte contre le blanchiment, ainsi que les modèles KYC et les différents modes opératoires qui déclinent la procédure.* »

Il a également noté que les résistances observées ne sont pas directement liées au dispositif, mais proviennent plutôt des habitudes et des pratiques du marché : « *Quand on demande aux opérationnels de récolter plus d'informations auprès des clients, ils essayent de dire qu'il est difficile d'avoir certaines informations... C'est surtout ce qui concerne le KYC, parce que ça alourdit un peu la gestion quotidienne.* »

Analyse de la grille d'observation

Dans une logique de triangulation des données, ces éléments déclaratifs sont confrontés aux constats issus de l'observation sur le terrain, qui révèlent ce qui suit. :

- **Absence de comité de pilotage dédié** : L'observation révèle qu'il n'existe pas de comité de pilotage spécifiquement dédié au dispositif LBC-FT ; c'est plutôt le Comité des Risques qui assume partiellement ce rôle. De plus, la fréquence exacte des réunions sur ce volet n'a pas pu être confirmée.
- **Indépendance fonctionnelle** : La séparation entre les fonctions d'audit, de conformité et de contrôle général est partiellement constatée. L'observation indique que la fonction Risk Management gagnerait à être totalement indépendante de la conformité afin de renforcer la deuxième ligne de défense.
- **Accessibilité des procédures** : Les procédures et modes opératoires du dispositif LBC-FT sont diffusés et accessibles aux agents, ce qui garantit la traçabilité et la transmission des directives de gouvernance au niveau opérationnel.

Analyse documentaire

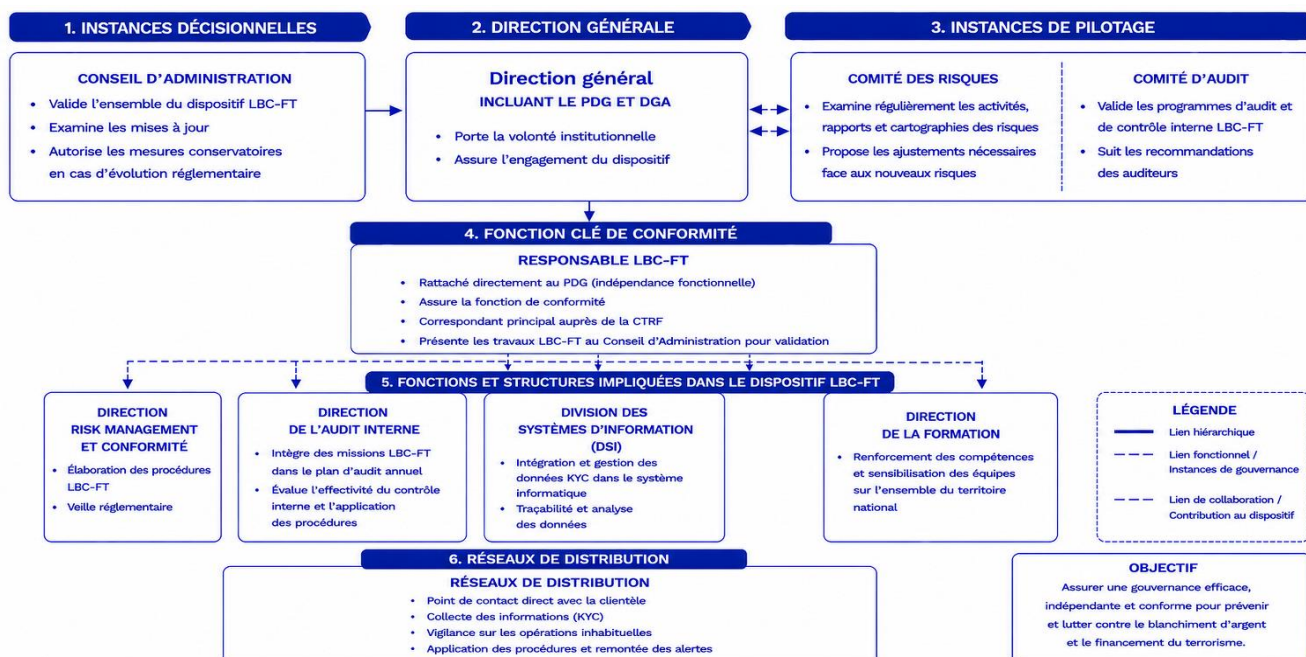
Afin de renforcer la validité des résultats, l'analyse documentaire vient appuyer les éléments issus des entretiens et de l'observation. L'examen des documents internes montre que ces

pratiques s'appuient sur un cadre formel précis. La procédure en vigueur consacre une section dédiée à la gouvernance du dispositif et distingue trois instances décisionnelles :

- **Le Conseil d'Administration** : Il valide l'ensemble du dispositif, examine les mises à jour et autorise la Direction Générale à prendre les mesures conservatoires nécessaires en cas d'évolution réglementaire.
- **Le Comité de Risques** : Il examine régulièrement les activités, rapports et cartographies, et propose les ajustements nécessaires face à l'émergence de nouveaux risques.
- **Le Comité d'Audit** : Il valide les programmes d'audit et de contrôle interne relatifs à la LBC-FT et assure le suivi des recommandations formulées par les auditeurs.
- **Le Responsable LBC-FT** : Rattaché directement au Président-Directeur Général (PDG), il assure la fonction de conformité, sert de correspondant principal auprès de la CTRF et agit comme vis-à-vis en cas d'alerte.

Par ailleurs, le dispositif définit les diligences et l'implication d'autres structures clés au sein de l'entreprise :

- **La Division des Systèmes d'Information (DSI)** : chargée de l'intégration et de la gestion des données KYC dans le système informatique pour assurer la traçabilité et l'analyse des données.
- **La Direction de la Formation** : chargée du renforcement des compétences et de la sensibilisation des équipes sur l'ensemble du territoire national.
- **La Direction de l'Audit Interne** : Elle intègre des missions spécifiques et régulières relatives au LBC-FT dans son programme d'audit annuel, ce qui lui permet d'évaluer l'effectivité du système de contrôle interne et de comprendre l'application des procédures sur le terrain.
- **Le réseau de distribution** : constitue le point de contact direct avec la clientèle. Les opérationnels sont chargés de la collecte des informations (KYC) et de la vigilance sur les opérations inhabituelles.



Ainsi, la mise en relation des différentes sources de données permet de dégager une lecture cohérente du dispositif étudié. La gouvernance du dispositif LBC-FT au sein de la SAA apparaît structurée et conforme aux exigences réglementaires, avec une implication des instances décisionnelles et une clarification des rôles.

Après la gouvernance, l'analyse porte sur la politique d'identification et de connaissance des clients, pierre angulaire du dispositif.



Le nuage de mots issu de l'analyse des entretiens relatifs à la politique KYC offre une lecture riche des représentations que les acteurs associent au processus d'identification de la clientèle. Trois dimensions analytiques se dégagent de cette configuration lexicale.

La dimension identitaire et documentaire se manifeste à travers la prédominance des termes « **client** », « **kyc** », « **documents** », « **informations** » et « **personnes** ». Ces termes forment le socle sémantique du processus : identifier, vérifier et archiver les données relatives à chaque assuré avant toute entrée en relation d'affaires. La taille significative du terme « **kyc** » indique que les acteurs ont pleinement intégré ce concept dans leur vocabulaire professionnel quotidien, signe d'une appropriation réelle du dispositif.

La dimension commerciale et procédurale se révèle à travers les termes « **souscription** », « **formulaire** », « **contrat** » et « **applicatif** ». Leur présence simultanée indique que le KYC est perçu comme un acte indissociable du processus commercial, intégré dans le parcours client dès la souscription. Le terme « **blocage** », bien que de taille plus modeste est particulièrement significatif : il traduit la réalité du contrôle bloquant mis en place dans le système ORASS, qui empêche toute validation de contrat sans formulaire KYC complété.

. La dimension classificatoire et de risque transparaît à travers les termes « **physiques** », « **morales** », « **bénéficiaires** », « **risque** », « **élevé** », « **faible** » et « **ppe** ». Ces termes témoignent de la double lecture que les acteurs opèrent lors du KYC : une lecture identitaire distinguer les personnes physiques des personnes morales, et une lecture prudentielle évaluer le niveau de risque associé à chaque client et identifier les bénéficiaires effectifs dans le cas des personnes morales. La présence du terme « **ppe** » est particulièrement révélatrice : elle indique que les acteurs ont intégré la catégorie des Personnes Politiquement Exposées comme une sous-population spécifique nécessitant une vigilance renforcée dès la phase d'identification, avant même l'entrée en relation d'affaires.

Analyse des entretiens

Il ressort de l'analyse des entretiens que le processus KYC constitue la pierre angulaire du dispositif d'identification de la clientèle au sein de la SAA, avec une intégration systémique qui en fait une étape incontournable de la souscription. **Le Cadre 2** a précisé le caractère obligatoire et bloquant du KYC dans le système d'information : « *Le KYC est aujourd'hui obligatoire à la souscription. Sans formulaire KYC rempli et signé, le contrat ne peut pas être validé. On a deux formulaires distincts : personnes physiques et personnes morales.* »

Cette intégration systémique a été confirmée par **le Cadre 3**, qui a expliqué que le dispositif a été développé en collaboration avec la direction informatique afin d'informer automatiquement le souscripteur de l'obligation de compléter le KYC via le système d'information ORASS, accompagné des pièces justificatives nécessaires, tout en précisant que le formulaire KYC est remis au client dès l'entrée en relation, signé par lui, et conservé dans son dossier.

Dans le même sillage, **le Cadre 5** a détaillé la distinction opérationnelle entre les deux types de formulaires et la logique de vérification qui les accompagne : *« Il faut distinguer entre les personnes physiques et les personnes morales. Il y a deux types de KYC. Une fois le formulaire KYC rempli, on demande les documents. Les documents sont confrontés aux informations demandées. Une fois que c'est bon, le souscripteur met la mention que ça a été vérifié et c'est conforme. »*

Le Cadre 4 a également confirmé le caractère systématique de l'application des KYC : *« Lors de la souscription, on arrive à une phase de validation où le souscripteur ne peut pas finaliser l'établissement du contrat d'assurance sans le renseignement et la signature du formulaire KYC. [...] Les KYC sont systématiquement appliqués dans le sens où il y a une procédure qui dit comment faire l'identification client. Le formulaire KYC est rempli, il est automatique dans le système d'information. »*

Enfin, **le Cadre 6** a confirmé la réalité du terrain de ce processus, tout en relevant les résistances culturelles rencontrées : *« La première étape consiste à classifier le client, qu'il soit personne physique ou morale, afin de réaliser son KYC et vérifier la véracité des informations fournies. Cependant, nous rencontrons parfois certaines difficultés lors de cette étape, car certains clients n'acceptent pas de répondre à des questions comme le salaire ou la profession du conjoint. »*

Analyse de la grille d'observation

À travers la grille d'observation, nous avons constaté que le dispositif KYC est effectivement opérationnel au niveau des agences. Le blocage système au niveau de l'application ORASS constitue un garde-fou efficace qui contraint les souscripteurs à renseigner le formulaire avant toute validation de contrat.

Analyse documentaire

L'examen des documents internes confirme que le processus KYC est clairement formalisé. Il repose sur une procédure structurée qui encadre la collecte, la vérification, la conservation

et la mise à jour des informations client. Le système ORASS intègre un contrôle bloquant qui empêche toute validation de contrat sans formulaire KYC complété.

En synthèse, la politique KYC au sein de la SAA repose sur un dispositif obligatoire et bloqué, intégré dès la souscription. L'appropriation du concept par les acteurs est réelle, comme en témoigne la présence centrale du terme « KYC » dans leur discours. Toutefois, l'application sur le terrain se heurte à des résistances culturelles de la part des clients, qui refusent parfois de fournir certaines informations. La procédure formalisée encadre strictement le processus, garantissant ainsi la traçabilité et la conformité réglementaire.

1.1.3 Évaluation et classification des risques BC-FT

L'identification du client est complétée par une étape d'évaluation et de classification de son niveau de risque.

Figure 11: Nuage de mots Classification et cartographie des risques



Source : Réalisé par nous-mêmes d'après les analyses effectuées avec NVivo

Le nuage de mots relatif à l'évaluation et la classification des risques offre une lecture riche des représentations que les acteurs associent à la gestion des risques BC-FT. Trois dimensions analytiques se dégagent de cette configuration lexicale.

La dimension instrumentale se manifeste à travers la prédominance des termes « **cartographie** », « **risques** », « **blanchiment** » et « **direction** ». La taille significative du terme « **cartographie** » indique que les acteurs ont pleinement intégré cet outil formel d'identification et de hiérarchisation des risques dans leur pratique professionnelle quotidienne.

La dimension évaluative se révèle à travers les termes « **faible** », « **élevé** », « **rouge** » et « **indices** ». Leur présence simultanée témoigne d'une appropriation réelle de la logique de scoring et de classification par niveaux de risque.

La dimension structurelle transparaît à travers les termes « **zones** », « **client** », « **canaux** », « **produit** » et « **distribution** ». Ces termes confirment que la cartographie couvre bien les quatre typologies exigées par la réglementation : clients, produits, zones géographiques et canaux de distribution.

Analyse des entretiens

Il ressort des entretiens que la SAA dispose d'une cartographie des risques LBC-FT formalisée, élaborée par la Direction Risk Management et Conformité

Le Cadre 2 a confirmé son existence et précisé son périmètre : « *Oui, nous avons une cartographie formalisée. Elle couvre les quatre typologies exigées : les clients, les produits, les zones géographiques, les canaux de distribution. Pour les risques classés en zone rouge, on déclenche des plans d'action immédiats.* »

Le Cadre 3, quant à elle, la méthodologie de classification des clients, fondée sur une combinaison d'indices de risque définis par les instructions de la CSA. Certains clients sont considérés à risque élevé par nature, notamment les personnes politiquement exposées (PPE) pour les personnes physiques et les ONG pour les personnes morales.

Le Cadre 4 a également confirmé l'existence de la cartographie et précisé que certains profils sont considérés à risque élevé par nature : « *Oui, la SAA dispose d'une cartographie des risques LBC-FT formalisée. Il y a des clients qui, par nature, sont considérés comme à risque élevé. Par exemple, pour les personnes physiques, on retrouve les PPE, et pour les personnes morales, les ONG.* »

Le Cadre 5 a précisé le fonctionnement du système de scoring : « *On peut dire qu'il y a un système de scoring. Il y a une formule qui permet de classer l'ensemble des opérations, y compris le client. À chaque fois que le client présente un indice, on le considère comme étant un client à haut risque de blanchiment.* »

Elle a également évoqué la dimension dynamique envisagée pour la cartographie, avec un projet de numérisation permettant une mise à jour en temps réel, contre une fréquence actuellement annuelle.

Analyse de la grille d'observation

L'observation sur le terrain révèle que la cartographie des risques BC-FT est un dispositif formellement établi au sein de la SAA. Mise à jour annuellement, elle couvre l'ensemble des typologies requises, à savoir les clients, les sinistres, les transactions, les produits ainsi que les canaux de distribution. En revanche, le processus de classification du risque client n'est que partiellement automatisé. En l'absence d'un outil de scoring entièrement intégré, la détermination du niveau de risque (faible, moyen ou élevé) repose sur une combinaison manuelle entre le profil du client, son comportement et les produits souscrits.

Analyse documentaire

L'examen de la Procédure de Lutte contre le BC-FT confirme la mise en place d'un dispositif d'évaluation des risques. Celle-ci repose sur une classification des clients en niveaux (faible, moyen, élevé) selon des indices de risque prédéfinis (PPE, ONG, non-résidents, refus de fournir les documents, etc.). La procédure prévoit également l'identification des bénéficiaires effectifs, ainsi qu'une cartographie couvrant les clients, produits, zones géographiques et canaux de distribution.

Au final, la SAA dispose d'un dispositif formel d'évaluation et de classification des risques BC-FT. La cartographie couvre les quatre typologies exigées et des indices prédéfinis permettent de classer les clients selon leur niveau de risque. Si un système de scoring existe, il reste partiellement manuel en l'absence d'un outil entièrement automatisé. La procédure documentaire confirme ces pratiques.

1.1.4 Mesures de vigilance

La classification du risque détermine l'intensité des mesures de vigilance à appliquer.

Figure 12: Nuage de mots Mesure de vigilance



Source : Réalisé par nous-mêmes d'après les analyses effectuées avec NVivo

Le nuage de mots relatif aux mesures de vigilance met en évidence la prédominance du terme « **vigilance** », accompagné de termes fortement représentés tels que « **opérations** », « **client** », « **vérification** » et « **suivi** », ce qui souligne l'importance des contrôles opérationnels et du suivi de la relation client. La présence du terme « **PPE** », positionné au centre, indique que les acteurs associent la vigilance, notamment renforcée, à cette catégorie de clients à risque élevé. Par ailleurs, des termes comme « **système** », « **relation** » et « **identification** » traduisent la structuration du dispositif de vigilance. Enfin, des notions telles que « **simplifiée** » et « **renforcée** », bien que moins visibles, confirment l'existence de différents niveaux de vigilance dans le discours des acteurs.

Analyse des entretiens

Un responsable a détaillé les trois niveaux de vigilance applicables au sein de la SAA. Il a précisé que la vigilance simplifiée concerne les clients à faible risque, avec une vérification d'identité allégée pouvant être réalisée après l'entrée en relation. La vigilance normale s'applique aux clients à risque moyen, avec une identification complète avant l'entrée en relation et un suivi régulier des opérations. Enfin, la vigilance renforcée est réservée aux situations de risque élevé, notamment pour les Personnes Politiquement Exposées (PPE), les clients non-résidents et les organisations à but non lucratif (ONG). Elle nécessite des informations complémentaires, une validation par la Direction Générale et un suivi renforcé.

D'autres interviewés ont également évoqué les PPE et les ONG. L'un d'eux a indiqué que l'identification des PPE repose sur une liste des fonctions validée par le Conseil d'Administration. Un autre a précisé que les PPE et les ONG font l'objet d'une vigilance renforcée, avec une extraction mensuelle des données et une analyse approfondie des opérations.

Analyse de la grille d'observation

L'observation révèle que les agents appliquent systématiquement les procédures KYC lors de l'accueil des clients. L'identification des Personnes Politiquement Exposées (PPE) repose sur une liste de fonctions validée, sans outil informatique dédié. La classification du risque client s'effectue de manière manuelle, en l'absence d'un outil de scoring automatisé.

Analyse documentaire

L'examen des documents internes vient consolider ces constats en confirmant la formalisation des trois niveaux de vigilance. L'étude de la Procédure de Lutte contre le BC-FT révèle trois niveaux de vigilance :

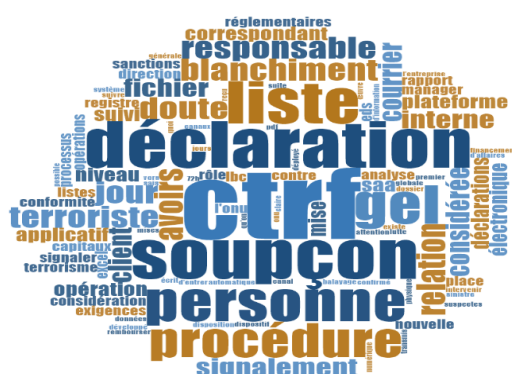
- ♣ **La vigilance simplifiée** s'applique aux clients à faible risque. Elle autorise la vérification de l'identité après l'établissement de la relation d'affaires, ainsi qu'une réduction de la fréquence des mises à jour.
- ♣ **La vigilance normale** concerne les clients à risque moyen. Elle exige l'identification et la vérification avant l'entrée en relation, la collecte des informations sur l'objet et la nature de la relation, ainsi que l'examen attentif des opérations.
- ♣ **La vigilance renforcée** est réservée aux clients à risque élevé. Elle impose des informations supplémentaires, une réduction de la périodicité de mise à jour et une surveillance accrue.

Ainsi, la SAA a formalisé un dispositif de vigilance à trois niveaux (simplifié, normal, renforcé), conforme aux exigences réglementaires. Les entretiens confirment cette déclinaison et mettent l'accent sur la vigilance renforcée appliquée aux PPE et aux ONG. L'observation révèle que les agents appliquent systématiquement les procédures KYC, et que l'identification des PPE repose sur une liste de fonctions validée.

1.1.5 Mécanisme de déclaration de soupçons et gel des avoirs

Lorsque les mesures de vigilance révèlent une opération inhabituelle, le dispositif active la procédure de déclaration de soupçon et, le cas échéant, de gel des avoirs.

Figure 13: Nuage de mots Mécanisme de déclaration de soupçons et gel des avoirs



Source : Réalisé par nous-mêmes d'après les analyses effectuées avec NVivo

Le nuage de mots relatif à la déclaration de soupçons met en évidence comme termes centraux « **déclaration** », « **ctrf** », « **soupçon** », « **personne** » et « **liste** ». La prédominance du terme « **ctrf** » indique que les acteurs associent spontanément le processus de déclaration à l'autorité nationale compétente destinataire en matière de LBC-FT. Par ailleurs, les termes « **gel** », « **avoirs** » et « **terroriste** » traduisent une conscience effective des obligations liées aux sanctions financières ciblées. Enfin, la présence de termes tels que « **procédure** », «

signalement » et « **plateforme** » reflète la formalisation et la structuration du circuit interne de remontée des alertes, notamment à travers l'utilisation d'un applicatif interne (**e-manager**), ce qui témoigne d'un certain niveau de digitalisation du dispositif.

Analyse des entretiens

Les entretiens révèlent que le circuit de déclaration de soupçon repose sur plusieurs canaux de signalement internes. **Le Cadre 3** a décrit le mécanisme opérationnel mis en place, précisant que tout employé peut signaler un doute via la plateforme e-manager :

« Nous avons mis en place, à la disposition du personnel, un formulaire de déclaration de doute qui est rempli, scanné et envoyé via la plateforme e-manager au responsable LBC-FT directement. »

Le Cadre 4 a précisé la portée de cet outil, qui couvre l'ensemble des structures de l'entreprise. Elle a également indiqué que trois canaux sont disponibles pour le signalement : l'applicatif e-manager, le courrier électronique et le courrier écrit :

« L'applicatif interne e-manager permet à toutes les structures (comptabilité, souscription, sinistres) de signaler les doutes, avec un mécanisme de suivi et une protection assurée par la direction générale pour les déclarants. La SAA dispose d'un accès à la plateforme électronique de la CTRF (EDS), et seul le correspondant est habilité à émettre les déclarations. »

Le Cadre 7 a confirmé savoir qu'il faut signaler toute opération suspecte à la hiérarchie ou au responsable conformité, tout en suggérant des rappels réguliers ou des exemples concrets pour faciliter l'application :

« Oui, je sais qu'il faut signaler toute opération à la hiérarchie ou au responsable de la conformité. Les étapes sont globalement claires, mais un rappel régulier ou des exemples concrets pourraient faciliter encore plus leur application. »

S'agissant du gel des avoirs, **le Cadre 2** a confirmé que la SAA dispose d'une procédure globale qui l'intègre. **Le Cadre 4** a précisé que cette procédure est incluse dans le dispositif général de lutte contre le blanchiment et prend en compte l'ensemble des exigences réglementaires, y compris le gel des avoirs. **Le Cadre 5** a distingué deux situations :

« Si nous sommes dans un schéma de blanchiment de capitaux, on fait la déclaration de soupçon, on ne fait pas de gel. C'est la CTRF qui va nous dire quoi faire. Par contre, si la

personne est considérée comme étant terroriste, on fait un gel immédiat et on saisit la CTRF».

Il a ajouté que le gel peut intervenir même après l'entrée en relation d'affaires et que les listes de sanctions de l'ONU sont intégrées dans le système pour bloquer toute relation avec les personnes concernées.

Analyse de la grille d'observation

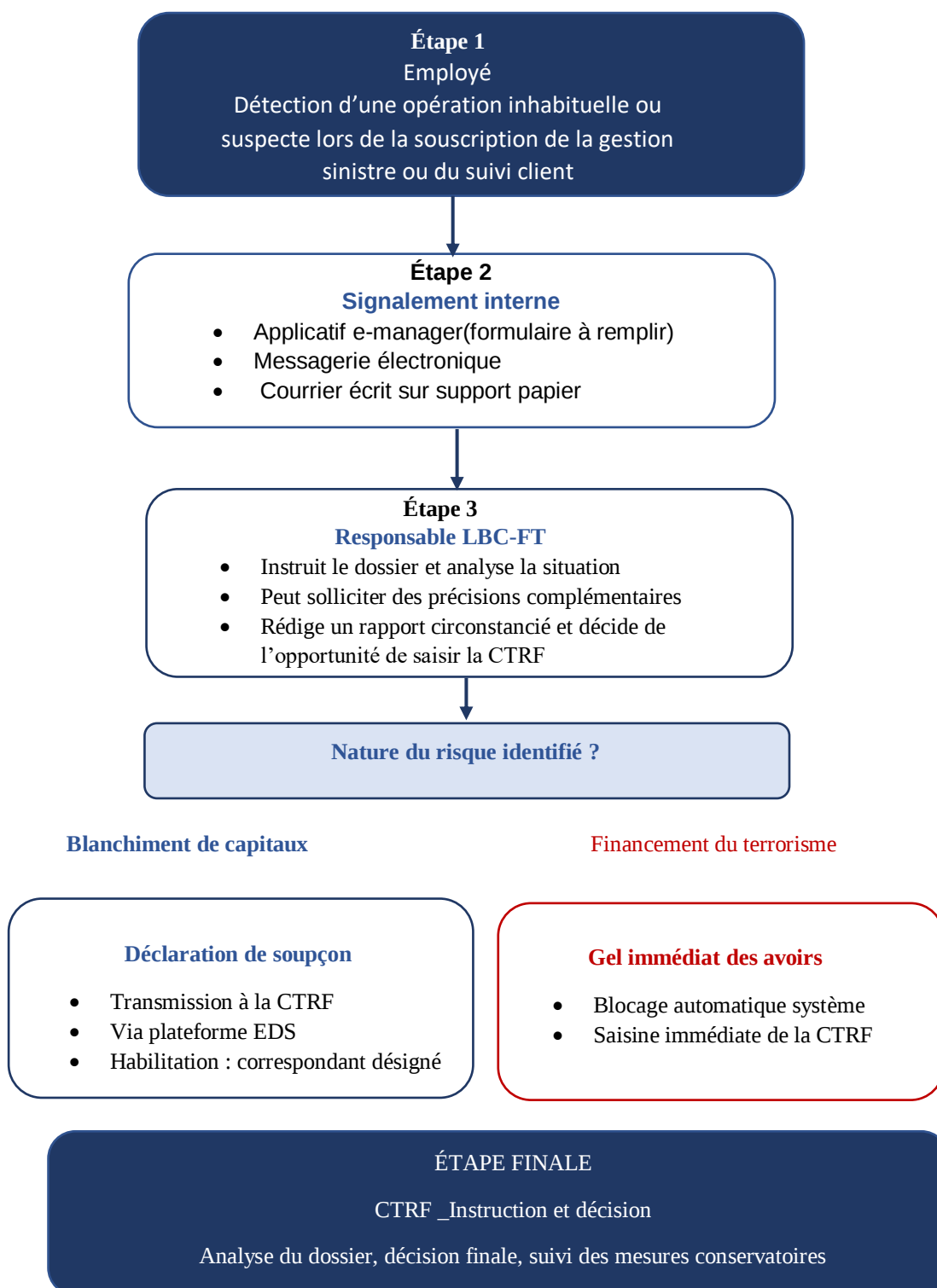
L'observation révèle qu'un registre physique des déclarations de soupçon existe et est tenu à jour. Un registre numérique est en cours de constitution. Un mécanisme de blocage automatique est déclenché lorsqu'une personne figurant sur la liste des sanctions est identifiée, empêchant toute nouvelle relation d'affaires.

Par ailleurs, l'appliquet e-manager est effectivement opérationnel et accessible à l'ensemble des structures de la SAA. Il constitue le principal canal de remontée des alertes internes et offre un mécanisme de traçabilité et de suivi des signalements.

Analyse documentaire

La lecture des documents internes ne fait que confirmer ces constats, tout agent confronté à une opération inhabituelle a l'obligation d'en informer immédiatement le responsable désigné. L'information peut lui parvenir par trois voies : l'outil informatique e-manager, la messagerie électronique ou un courrier sur support papier. Ce responsable instruit le dossier, peut solliciter des précisions, puis décide de l'opportunité de saisir ou non la CTRF. En matière de gel des avoirs, deux cas de figure existent dans les textes : d'une part, le blocage immédiat des fonds concernant les individus cités sur les listes de sanctions liées au terrorisme ; d'autre part, une mesure conditionnelle, exécutée uniquement après instruction de la CTRF lorsqu'il s'agit d'un simple soupçon de blanchiment. Par ailleurs, la base des personnes et entités terroristes figure dans le système informatique, provoquant automatiquement un message interdisant toute nouvelle relation commerciale avec elles.

Figure 14: Circuit de déclaration de soupçon et de gel des avoirs à la SAA



Source : Élaboré par nos soins sur la base des entretiens et de la procédure interne

Les trois sources confirment l'existence d'un circuit formalisé de déclaration de soupçon et de gel des avoirs à la SAA. L'appliquet **e-manager** est l'outil central de signalement interne, complété par la plateforme **EDS** pour la transmission à la CTRF. Un registre physique existe

et un registre numérique est en cours de constitution. Le gel des avoirs suit deux logiques : immédiat pour le terrorisme, et conditionnel (sur décision de la CTRF) pour le blanchiment.

1.1.6 Formation et sensibilisation du personnel

L'efficacité de ce dispositif suppose des compétences adéquates, d'où l'importance de la formation et de la sensibilisation du personnel.

Figure 15: Nuage de mots axe formation et sensibilisation du personnel



Source : Réalisé par nous-mêmes d'après les analyses effectuées avec NVivo

Le nuage de mots relatif à la formation fait ressortir comme termes dominants « **formation** », « **dispositif** », « **sensibilisation** » et « **direction** ». La coexistence des termes « **formation** » et « **sensibilisation** » indique que les acteurs opèrent une distinction entre ces deux niveaux d'intervention, la formation approfondie destinée aux fonctions directement impliquées dans le dispositif, et la sensibilisation à destination du personnel moins exposé au risque. Les termes « **programme** », « **annuelle** » et « **niveau** » témoignent d'une approche structurée et graduée de la montée en compétences. La présence de « **kyc** », « **conformité** » et « **blanchiment** » confirme que les contenus de formation sont directement articulés aux composantes opérationnelles du dispositif.

Analyse des entretiens

Les entretiens révèlent que la SAA a engagé un programme de formation et de sensibilisation structuré autour du dispositif LBC-FT. Le **Cadre 3** a précisé le volume des actions menées:

« Par rapport aux actions de formation en 2025, nous avons formé 115 personnes sur le dispositif en général. Cette année, nous avons tracé la formation de 350 personnes au niveau de toute l'entreprise pour le dispositif LBC-FT. »

Le Cadre 5 a détaillé la segmentation des programmes selon les fonctions : les personnes travaillant directement sur le dispositif bénéficient de formations approfondies, celles chargées de l'appliquer (comme les agences) reçoivent une formation opérationnelle, tandis que les autres sont uniquement sensibilisées.

Le Cadre 2 a quant à lui souligné le caractère continu de cet effort : *« Pour le personnel de façon générale, il y a eu beaucoup de réunions de sensibilisation pour vulgariser l'aspect du blanchiment de capitaux, et c'est un accent qui a été continu, donc ça va se répéter. »*

Le Cadre 6 a confirmé avoir reçu une formation, tout en soulignant la nécessité de renforcer les actions de sensibilisation :

« Oui, j'ai reçu une formation sur l'application des procédures LBC-FT. L'entreprise SAA a organisé plusieurs séminaires et formations. Ces formations sont utiles, mais il est également nécessaire d'en organiser davantage afin de mieux renforcer la compréhension des responsabilités. »

Analyse de la grille d'observation

L'observation révèle que le programme de formation est effectivement déployé, avec des actions menées par la Direction de la Formation et la Direction Risk Management et Conformité. Toutefois, le programme de sensibilisation destiné aux directeurs d'agences et aux AGA est encore en phase de validation, et la couverture reste insuffisante au regard de la taille du réseau.

Analyse documentaire

Ils confirment que la Direction de la Formation est chargée d'identifier les besoins en formation et d'organiser des séminaires internes et des journées de sensibilisation en collaboration avec la Direction Risk Management et Conformité.

Les entretiens, l'observation et l'analyse documentaire confirment l'existence d'un programme de formation structuré et progressif. La limite réside dans l'insuffisance quantitative de la couverture au regard de la taille du réseau, ainsi que dans l'absence de mécanismes formels d'évaluation de l'efficacité des formations dispensées.

1.2 Mise en œuvre de l'audit interne basé sur les risques dans le cadre du dispositif LBC-FT

L'analyse de l'audit interne basé sur les risques est structurée autour de plusieurs axes : articulation des trois lignes, positionnement organisationnel, planification selon les risques, exécution des missions, et communication des résultats avec suivi des recommandations.

1.2.1 Articulation des trois lignes

Pour comprendre le rôle de l'audit interne, on commence par l'articulation des trois lignes

Figure 16: Nuage de mots axe articulation des trois lignes



Source : Réalisé par nous-mêmes d'après les analyses effectuées avec NVivo

Le nuage de mots relatif à l'articulation des trois lignes fait ressortir plusieurs termes significatifs. Les termes « **contrôle** » et « **niveau** » dominent visiblement l'ensemble, traduisant une perception globale du dispositif de contrôle interne comme un système structuré par niveaux hiérarchiques.

La présence des trois termes ordinaux « **première** », « **troisième** » et, dans une moindre mesure, « **deuxième** » confirme que les acteurs identifient les trois lignes : opérationnelle, supervision/conformité et audit interne. Le terme « **direction** » occupe une place importante, ce qui reflète le rôle central de la gouvernance dans le pilotage du dispositif LBC-FT. Le terme « **recommandations** » indique que l'audit interne est perçu non seulement comme un vérificateur, mais aussi comme un acteur de préconisation et d'amélioration continue.

Enfin, les termes « **conformité** », « **responsabilités** » et « **dispositif** » renforcent cette lecture en évoquant la répartition claire des rôles entre les différents acteurs du système de contrôle interne LBC-FT.

Analyse des entretiens

Les entretiens révèlent que la SAA structure son dispositif de contrôle interne autour de trois lignes. **Le Cadre 1** a clairement défini cette articulation :

« Les trois lignes sont bien définies au sein de la SAA. La première ligne est le contrôle opérationnel au niveau des agences, la deuxième est le contrôle général et la conformité, et la troisième ligne est l'audit interne. La seule structure habilitée à contrôler les travaux de la direction conformité est l'audit interne. »

Le Cadre 4 a précisé le rôle de chaque ligne : *« Le dispositif est organisé autour de trois lignes : le contrôle opérationnel (agences, souscripteurs) assure la gestion directe des risques. Le deuxième niveau est assuré par la conformité et le contrôle général. Le troisième niveau est l'audit interne qui apporte une vision holistique sur le dispositif. »*

Le Cadre 3 a confirmé la collaboration entre ces lignes : *« Les trois lignes sont bien définies et travaillent en collaboration. L'audit est le troisième niveau de contrôle. »*

Le Cadre 2 a souligné l'importance de la coordination : *« On s'assure que les trois lignes communiquent bien. La première ligne (agences) applique le KYC et remonte les alertes. La deuxième ligne (conformité) évalue les risques et fait la veille réglementaire. La troisième ligne (audit interne) vérifie sur le terrain et transmet ses recommandations. »*

Analyse de la grille d'observation

L'examen de la Grille d'observation révèle que la coordination entre les trois lignes est observable. L'axe "**Articulation des fonctions**" mentionne :

« Une coordination effective a été observée entre la DAI, la Direction Risk Management et Conformité, et les structures opérationnelles, matérialisée par des échanges de correspondances. »

Toutefois, l'observation indique également que la séparation entre les fonctions n'est pas encore totalement indépendante. L'axe "**Indépendance fonctionnelle**" précise :

« La séparation entre les fonctions d'audit, de conformité et de contrôle général est partiellement constatée. La fonction Risk Management gagnerait à être totalement indépendante de la conformité afin de renforcer la deuxième ligne de défense. »

Analyse documentaire

L'étude des documents internes révèle une organisation du contrôle interne en trois niveaux. Les textes attribuent des fonctions précises à chaque niveau. Le premier niveau, celui des agences, doit recueillir les informations d'identification des clients, détecter les opérations inhabituelles et les transmettre au référent LBC-FT. Le deuxième niveau, qui comprend la Direction Risk Management et Conformité ainsi que la Direction de Contrôle Général, est responsable de la cartographie des risques, des vérifications de conformité et de l'intégration du contrôle LBC-FT dans les missions récurrentes. Enfin, le troisième niveau, la Direction de l'Audit Interne, doit programmer des vérifications périodiques sur le dispositif LBC-FT, repérer les faiblesses et émettre des préconisations.

En croisant ces trois sources, l'articulation des trois lignes à la SAA apparaît clairement définie et opérationnelle. La seule limite relevée concerne l'indépendance partielle entre la fonction Risk Management et la conformité, ce qui affaiblit la deuxième ligne de défense.

1.2.2 Positionnement organisationnel de la fonction de l'audit interne

Après avoir défini les rôles, il apparaît que le positionnement hiérarchique de l'audit interne joue un rôle déterminant dans son indépendance.

Analyse des entretiens

À travers les entretiens, nous avons pu établir que l'audit interne de la SAA est positionné comme troisième ligne de défense indépendante, rattachée directement au Président-Directeur Général.

Le rattachement direct au PDG garantit une indépendance conforme aux normes internationales, comme l'a précisé le **Cadre 1** :

« La fonction d'audit interne est rattachée directement au Président-Directeur Général, ce qui lui confère une objectivité et une indépendance conformes aux normes internationales. »

Ce positionnement permet à l'audit de jouer pleinement son rôle de suivi. Le **Cadre 2** a ainsi souligné que l'audit interne doit alerter la hiérarchie sur l'application effective des recommandations :

« L'audit interne doit alerter la direction générale sur le fait de savoir si les recommandations issues des missions d'audit ont été appliquées ou non. Il y a un rapport transmis annuellement au PDG sur le niveau de prise en charge des recommandations. »

La complémentarité entre audit interne et conformité a également été mise en avant. Le **Cadre 3** a indiqué que seul l'audit interne est habilité à contrôler les travaux de sa direction, renforçant ainsi le caractère indépendant et objectif du dispositif de contrôle.

Analyse documentaire

L'examen des documents internes, notamment l'organigramme et la charte d'audit, confirme que la Direction de l'Audit Interne est rattachée directement au Président-Directeur Général. Ce rattachement garantit son indépendance et son objectivité, conformément aux normes professionnelles.

Les entretiens et l'analyse documentaire confirment que l'audit interne de la SAA bénéficie d'un positionnement indépendant, avec un rattachement direct au Président-Directeur Général. Ce positionnement, conforme aux normes internationales, lui permet d'exercer ses missions d'évaluation et de suivi des recommandations en toute objectivité.

1.2.3. Planification des missions selon l'approche par les risques

La planification des missions d'audit suit une logique de priorisation selon le niveau de risque.

Figure 17: Nuage de mots approche par les risques



Source : Réalisé par nous-mêmes d'après les analyses effectuées avec NVivo

Le nuage de mots relatif à la planification des missions selon l'approche par les risques fait ressortir des termes particulièrement révélateurs. Les mots « **missions** », « **recommandations** » et « **l'audit interne** » dominent l'ensemble, ce qui témoigne d'une perception claire de la fonction d'audit comme un processus structuré, orienté vers la production de résultats concrets et actionnables.

La présence marquée des termes « **cartographie** » et « **risques** » confirme que les acteurs associent directement la planification des missions à une démarche fondée sur l'identification et la hiérarchisation des risques, ce qui est au cœur de l'approche par les risques en audit interne.

Le terme « **niveau** » apparaît de manière significative, suggérant que la planification est perçue comme un exercice qui tient compte des différents échelons de l'organisation (central, régional et agences) dans la priorisation des missions.

Les termes « **insuffisances** », « **anomalies** » et « **contrôle** » indiquent que les répondants associent la planification non seulement à une démarche préventive, mais aussi à la détection des défaillances du dispositif LBC-FT.

Enfin, les mots « **plan** », « **dispositif** » et « **processus** » renforcent l'idée que la planification est appréhendée comme une démarche formalisée et méthodique, intégrée dans le cadre global du système de contrôle interne de l'institution.

Analyse des entretiens

Les entretiens révèlent que la planification des missions d'audit au sein de la SAA suit une approche par les risques formalisée. **Le Cadre 1** a décrit le processus de planification annuelle : « *Un avant-projet du plan d'audit pour l'année N+1 est élaboré généralement avant le mois d'octobre. Ce plan se base sur les missions déjà réalisées, l'identification des risques à prendre en charge, ainsi que sur la vision stratégique de l'entreprise et ses axes prioritaires. Il prend également en considération les rapports de contrôle interne et les rapports externes. L'avant-projet est ensuite soumis au Président-Directeur Général pour validation, puis présenté au comité d'audit pour approbation ou orientation.* »

Il a précisé que le dispositif distingue entre missions centrales et missions régionales :

« *Les missions régionales sont réalisées sur la base d'un échantillon pouvant couvrir jusqu'à 15 directions, avec généralement 4 à 6 directions centrales et 3 à 4 directions régionales, incluant une agence générale. La durée d'exécution des missions est en moyenne de deux à trois semaines.* »

S'agissant de l'approche par les risques, il a confirmé son adoption pour l'ensemble des missions : « *L'approche par les risques est adoptée par l'audit interne pour l'ensemble de ses missions. Cette approche signifie que les missions d'audit ne sont ni sélectionnées ni traitées de manière uniforme. En fonction des axes stratégiques et du niveau de criticité de certains*

processus, les missions sont inscrites et priorisées. Il en est de même pour le dispositif LBC-FT. Lors de notre première mission inscrite en 2025, celle-ci portait sur le déploiement du dispositif. Pour l'année 2026, une mission a été programmée afin d'apprécier le processus LBC-FT tel qu'il est pratiqué au niveau des agences. Le choix des agences s'explique par le fait qu'elles constituent le principal point de contact avec le client, et représentent ainsi une véritable zone à risque. »

Il a précisé que, pour les années à venir, l'intégration du volet risque de blanchiment dans toutes les missions d'audit est envisagée. **Le Cadre 2** a confirmé que l'approche risque doit couvrir l'ensemble des structures :

« L'approche risque doit être utilisée pas uniquement au niveau des agences, mais au niveau de toutes les structures, que ce soit les agences directes, indirectes, les DR et les directions centrales. »

Analyse de la grille d'observation

Le plan d'audit annuel intègre des missions spécifiques relatives au dispositif LBC-FT, ce qui traduit une prise en compte effective des zones à risque dans la planification. Cette démarche s'inscrit clairement dans une approche d'audit interne basé sur les risques.

Analyse Documentaire

L'examen du manuel d'audit confirme que la planification des missions repose sur une approche par les risques. Les missions sont définies en fonction des risques identifiés, de la vision stratégique de l'entreprise et des rapports de contrôle. Le plan d'audit est soumis à la validation du PDG et du comité d'audit

Les entretiens, l'analyse documentaire et l'observation confirment que la planification des missions d'audit à la SAA suit une approche par les risques formalisée. Le plan d'audit annuel est élaboré avant octobre, validé par le PDG et le comité d'audit, et priorise les entités selon leur niveau de criticité (agences identifiées comme zones prioritaires pour 2026). La cartographie des risques constitue l'outil de référence pour orienter les missions. La principale limite réside dans l'absence d'outils technologiques avancés (data analytics, surveillance transactionnelle) pour affiner la détection des zones à risque.

1.2.4 Exécution des missions d'audit interne et évaluation du dispositif LBC-FT

Une fois le plan d'audit validé, les missions programmées entrent dans une phase opérationnelle d'exécution. Cette étape, qui constitue le cœur du processus d'audit, vise à

évaluer la conception et l'effectivité des contrôles mis en œuvre dans le cadre du dispositif LBC-FT

Analyse des entretiens

Les entretiens révèlent que l'audit interne joue un rôle actif dans l'appréciation du dispositif LBC-FT, en évaluant à la fois la conception et l'effectivité des contrôles mis en place. **Le Cadre 2** a décrit ce rôle :

« En tant que troisième ligne de défense, notre rôle consiste à améliorer le système de contrôle interne de manière générale, y compris dans le cadre du processus de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux. Nous cherchons à améliorer et à consolider le dispositif au niveau des deux premières lignes .»

Il a détaillé les vérifications effectuées auprès de la première ligne de défense (agences, directions régionales, directions centrales) :

« Nous vérifions que le processus LBC-FT est clairement formalisé, correctement déployé et effectivement appliqué par les structures concernées, notamment à travers la formalisation et l'automatisation des processus, l'intégration et l'exploitation du formulaire KYC dans le système, ainsi que la collecte des documents requis. »

S'agissant de la deuxième ligne de défense (conformité, contrôle général), il a précisé :

« Nous veillons à ce que les contrôles effectués par les structures de contrôle soient formalisés, pertinents et complémentaires à ceux de la première ligne, qu'ils fassent l'objet de comptes rendus, et qu'ils soient cohérents, bien structurés et articulés entre eux. »

Il a également détaillé les outils mobilisés lors de la phase d'exécution :

« Durant la phase d'exécution, différents outils sont mobilisés, tels que les questionnaires de contrôle interne (QCI), les logigrammes et les rapports d'orientation. À l'issue de chaque mission, un compte rendu final est présenté sur site, suivi de l'élaboration d'un rapport d'audit. »

Il a précisé que la vérification de l'application effective des procédures KYC, de la vigilance renforcée concernant les PPE et de l'identification des bénéficiaires effectifs repose sur des contrôles de terrain, par comparaison entre les exigences définies dans les procédures et leur application effective au niveau opérationnel. Il a souligné que le rôle de l'audit n'est pas un rôle de gestion, mais d'évaluation, et qu'il peut intervenir soit à travers des missions d'audit,

soit dans un rôle de conseil, tout en identifiant les écarts entre ce qui est exigé et ce qui est réellement mis en œuvre.

Le Cadre 5 a décrit la méthodologie de l'audit à travers une grille d'analyse basée sur les exigences réglementaires :

« L'audit prépare préalablement une grille d'analyse qui est basée sur les exigences réglementaires. Après, il checke si ce qui est fait répond à la loi, par chapitre de loi. Il fait ensuite un rapport, il dégage des recommandations, et il est là pour suivre l'état de discussion des recommandations. »

Les entretiens confirment que la conduite des missions d'audit LBC-FT s'appuie sur des outils méthodologiques structurés (QCI, logigrammes, rapports d'orientation) et repose sur des contrôles terrain comparant les exigences procédurales à leur application réelle. L'audit interne évalue à la fois la première ligne (opérationnelle) et la deuxième ligne (conformité, contrôle général), dans une logique d'amélioration continue. Son rôle est avant tout d'évaluation et de conseil, et non de gestion. L'utilisation d'une grille d'analyse basée sur les exigences réglementaires permet d'identifier les écarts et de formuler des recommandations.

1.2.5 Communication des résultats et suivi de la mise en œuvre des recommandations

L'exécution des missions se traduit par la communication des résultats et la mise en œuvre du suivi des recommandations.

Figure 18: Nuage de mots communication des résultats



Source : Réalisé par nous-mêmes d'après les analyses effectuées avec NVivo

Le nuage de mots relatif à la communication et au suivi des recommandations est largement dominé par le terme « **recommandations** », ce qui traduit une perception centrale et unanime de cette fonction comme aboutissement naturel de toute mission d'audit interne.

La présence marquée des termes « **suivi** », « **annuellement** » et « **état** » reflète une logique de contrôle périodique et structuré, suggérant que le suivi des recommandations est appréhendé comme un processus continu et formalisé, inscrit dans un cadre temporel défini.

Les termes « **rapport** », « **transmis** » et « **discussion** » mettent en évidence la dimension communicationnelle du processus, indiquant que les recommandations ne se limitent pas à leur formulation, mais font l'objet d'échanges et de transmissions formelles entre les différents acteurs concernés.

Par ailleurs, la présence des termes « **insuffisances** » et « **exigences** » confirme que les recommandations émises sont directement ancrées dans le référentiel réglementaire LBC-FT, visant à combler les écarts identifiés entre les pratiques observées et les exigences en vigueur.

Enfin, les termes « **bloque** » et « **contraintes** » suggèrent que la mise en œuvre effective des recommandations nécessite un accompagnement structuré et des mécanismes de suivi renforcés, afin de garantir leur pleine intégration dans le dispositif LBC-FT.

Analyse des entretiens

Les entretiens révèlent que le suivi des recommandations constitue une composante essentielle du processus d'audit interne à la SAA. **Le Cadre 1** a d'abord précisé le circuit de communication des résultats :

« Au niveau central, les résultats des différentes missions font l'objet d'un rapport consolidé adressé au Président-Directeur Général, offrant une vision globale à l'échelle de l'entreprise. Ce document inclut un plan d'action structuré qui est communiqué aux directeurs généraux adjoints. Au niveau régional, un rapport est également établi, accompagné d'un plan d'action adressé au directeur régional. Une séance de présentation est ensuite organisée afin d'exposer les recommandations ainsi que les limites, en fonction des prérogatives et des capacités de mise en œuvre des entités concernées. »

Ce circuit de communication est complété par un mécanisme de suivi à deux niveaux : au niveau central pour les pistes d'amélioration globale du dispositif, et au niveau régional pour la mise en œuvre des recommandations et le respect des exigences de conformité.

Le Cadre 2 a renforcé ce dispositif en insistant sur l'obligation de reddition de comptes et sur la fréquence annuelle du suivi :

« Au niveau de la mission elle-même, lors de la réalisation de la mission, il y a des recommandations qui sont notifiées aux structures. Ensuite, il y a des missions de suivi périodique des recommandations, et elles sont envoyées au directeur général pour voir si elles sont appliquées ou pas. L'audit interne doit alerter la direction générale sur le fait de savoir si les recommandations ont été appliquées ou non. Il y a un rapport transmis annuellement au PDG. Également, le comité d'audit examine le degré de mise en œuvre. »

Cette obligation de reporting trouve son prolongement dans le rôle d'amélioration continue de l'audit. **Le Cadre 3** a ainsi souligné que l'audit interne ne se limite pas à la détection des insuffisances :

« L'audit interne détecte les insuffisances du contrôle interne, donc son rôle est de détecter ces insuffisances. Il contribue à l'amélioration à travers la formulation de recommandations et de pistes d'amélioration, puisqu'il existe des insuffisances au niveau des contrôles. Il est également dans l'obligation d'alerter et de recommander la mise en place d'un contrôle efficace .»

Enfin, **Le Cadre 5** a mis en lumière une dimension plus pragmatique du suivi : l'audit ne se contente pas d'émettre des recommandations, il accompagne leur mise en œuvre en levant les blocages :

« Pas toutes les recommandations devraient être faites. Des fois, on rencontre des difficultés, des contraintes, mais justement il est là pour suivre où est-ce que ça bloque et, si ça bloque, comment on peut débloquer la chose. »

Ainsi, le processus de suivi à la SAA ne se limite pas à un simple reporting hiérarchique ; il intègre une logique d'accompagnement et de résolution des contraintes.

Analyse de la grille d'observation

L'observation sur le terrain a montré que le rapport d'audit a été effectivement transmis à la direction concernée, ce qui reflète le respect du circuit de communication des résultats et renforce la crédibilité du processus d'audit.

Les entretiens et l'observation confirment l'existence d'un mécanisme formalisé de communication et de suivi des recommandations au sein de la SAA. Le circuit de communication suit une logique ascendante : les résultats des missions d'audit sont

consolidés dans un rapport transmis au PDG, puis un plan d'action structuré est communiqué aux directeurs généraux adjoints, avec des séances de restitution au niveau régional. Le suivi s'effectue à deux niveaux (central et régional) et fait l'objet d'un reporting annuel, examiné par le comité d'audit. L'audit interne joue un rôle actif dans ce processus, non seulement en formulant des recommandations, mais aussi en accompagnant leur mise en œuvre.

En conclusion, l'analyse des résultats met en évidence que la SAA dispose d'un dispositif LBC-FT structuré et globalement conforme aux exigences réglementaires, reposant sur une gouvernance clairement définie, des procédures formalisées et des mécanismes de contrôle intégrés aux processus opérationnels. L'étude montre également que la Direction de l'Audit Interne applique une approche fondée sur les risques, tant dans la planification que dans l'exécution et le suivi des missions relatives au dispositif LBC-FT. Toutefois, certaines limites subsistent, notamment en matière d'automatisation, de couverture des actions de formation et de renforcement de certaines fonctions de contrôle. Ces résultats constituent une base d'analyse pertinente pour la section suivante, consacrée à leur discussion à la lumière du cadre théorique et des travaux antérieurs.

Section 2 : Discussion des résultats

L'analyse des résultats présentée dans la section précédente a permis de décrire la mise en œuvre du dispositif LBC-FT au sein de la SAA ainsi que le rôle de l'audit interne basé sur les risques. Cette section vise à discuter de ces résultats en les confrontant aux apports de la littérature, afin de répondre à la problématique centrale de l'étude : comment l'AIBR contribue-t-il à l'amélioration du dispositif LBC-FT ? Seront ainsi analysés successivement le degré de structuration du dispositif, les apports de l'audit interne, ses limites et son niveau de maturité

2.1 Le dispositif LBC-FT de la SAA : entre formalisation et effectivité

Les résultats obtenus au sein de la SAA montrent que le dispositif LBC-FT repose sur une structuration formelle relativement avancée. L'entreprise dispose d'une procédure générale validée par le Conseil d'Administration, de modes opératoires détaillés, d'une cartographie des risques couvrant les quatre typologies réglementaires ainsi que d'un applicatif interne de signalement. Les trois lignes apparaissent clairement identifiées et les responsabilités sont globalement définies.

Les résultats révèlent également que le processus KYC est intégré dans le système d'information ORASS, avec un mécanisme de contrôle conditionnant la validation du

contrat au renseignement préalable du formulaire KYC. Les procédures de vigilance et de déclaration de soupçon sont formalisées et les structures concernées disposent d'un circuit de remontée des alertes relativement organisé.

Par ailleurs, l'organisation observée reflète plusieurs composantes du modèle (COSO, 2013b), notamment en matière d'environnement de contrôle, d'activités de contrôle et de mécanismes de supervision. Cette structuration traduit une volonté de renforcer la maîtrise globale du risque BC-FT.

Cependant, les entretiens et les observations de terrain mettent également en évidence certaines limites affectant l'effectivité du dispositif. Les agents rencontrent des difficultés lors de la collecte de certaines informations KYC en raison des réticences des clients. La pression commerciale est également perçue comme un facteur pouvant réduire la vigilance des opérationnels. De plus, malgré l'existence d'une cartographie des risques et d'un système de classification, l'évaluation du risque client demeure partiellement manuelle en l'absence d'un outil de scoring entièrement automatisé.

Ces résultats rejoignent les travaux de (Cindori & Petrović, 2017), qui montrent qu'un dispositif peut être conforme aux standards internationaux tout en présentant des limites opérationnelles dans sa mise en œuvre. Ils confirment également les analyses de (Diallo et al., 2025) et du modèle de (IIA, 2020), selon lesquels l'efficacité du contrôle repose sur une articulation cohérente des trois lignes. Par ailleurs, les constats liés à la classification partiellement manuelle du risque client rejoignent les conclusions de (Xue & Zhang, 2016), qui considèrent le facteur client comme l'élément central de l'évaluation du risque BC-FT et soulignent l'importance des mécanismes de scoring automatisés. Enfin, les observations réalisées montrent que l'indépendance entre la fonction Risk Management et la conformité reste encore partielle, ce qui peut affaiblir l'efficacité de la deuxième ligne de défense.

2.2 Les apports de l'audit interne basé sur les risques dans l'amélioration du dispositif LBC-FT

L'analyse des résultats met en évidence plusieurs apports de l'Audit Interne Basé sur les Risques dans l'amélioration du dispositif LBC-FT. Ces apports concernent aussi bien l'indépendance de la fonction d'audit, la planification des missions, l'exécution des travaux d'audit, que le processus de communication et de suivi des recommandations

2.2.1 Une fonction d'audit indépendante contribuant au renforcement du dispositif LBC-FT

Les résultats obtenus montrent que la direction de l'audit interne est rattachée directement au Président-Directeur Général, ce qui lui garantit une indépendance conforme aux normes professionnelles. Les entretiens révèlent également que l'audit interne intervient comme troisième ligne de défense et concentre ses travaux sur l'évaluation de l'effectivité du dispositif LBC-FT ainsi que sur l'amélioration des mécanismes de contrôle interne.

L'auditeur interrogé insiste sur le fait que son rôle consiste à renforcer les deux premières lignes sans se substituer aux fonctions opérationnelles ou à la conformité. Cette organisation contribue à maintenir une séparation claire entre les responsabilités d'évaluation et les responsabilités de gestion des risques.

Par ailleurs, les résultats montrent que cette structuration, associée à l'ensemble des trois lignes, a contribué au renforcement du niveau de conformité réglementaire au sein de la SAA, plaçant ainsi l'entreprise parmi les compagnies les mieux classées du secteur en matière de conformité LBC-FT. Ce résultat traduit l'impact positif du dispositif de contrôle interne et du rôle joué par l'audit interne dans le renforcement de la conformité réglementaire.

Ces constats rejoignent les travaux de (Yusoff et al., 2023), selon lesquels l'indépendance organisationnelle et la compétence professionnelle constituent des conditions essentielles à l'efficacité de l'audit interne. Ils confirment également les principes définis par (IIA, 2004), qui précisent que l'audit interne doit fournir une assurance et évaluer les contrôles sans intervenir directement dans la gestion opérationnelle des risques.

2.2.2 Une planification des missions orientée vers les zones à risque

Les résultats obtenus à la SAA montrent que les missions d'audit sont planifiées selon une logique fondée sur les risques. Les entretiens révèlent que le plan annuel d'audit est élaboré à partir des risques identifiés, des rapports de contrôle interne et des orientations stratégiques de l'entreprise. Les missions ne sont donc pas programmées de manière uniforme, mais selon le niveau de criticité des structures auditées.

Les agences ont ainsi été identifiées comme une zone prioritaire dans les missions LBC-FT en raison de leur contact direct avec la clientèle et de leur exposition plus importante au risque de blanchiment de capitaux. Le **Cadre 1** a également précisé que les missions futures

intégreront progressivement le volet LBC-FT dans l'ensemble des travaux d'audit, traduisant une évolution vers une approche plus globale et intégrée des risques.

Ces résultats confirment les principes de l'Audit Interne Basé sur les Risques définis par (IIA, 2024), selon lesquels la planification des missions doit être fondée sur une évaluation préalable des risques. Ils rejoignent également les travaux de (Levytska et al., 2022), qui montrent que cette approche permet de concentrer les ressources d'audit sur les entités les plus exposées, ainsi que ceux de (Erlina et al., 2020), qui soulignent que l'efficacité de cette démarche dépend de l'existence d'un environnement organisationnel favorable.

2.2.3 Une exécution des missions d'audit structurée et opérationnelle

Les résultats obtenus au sein de la SAA montrent que la phase d'exécution des missions d'audit repose sur des techniques structurées et conformes aux pratiques classiques de l'audit interne. Les entretiens réalisés révèlent que les auditeurs utilisent principalement des questionnaires de contrôle interne (QCI), des logigrammes ainsi que des contrôles sur le terrain afin de vérifier l'application effective des procédures KYC, de la vigilance renforcée relative aux PPE et de l'identification des bénéficiaires effectifs.

Ces résultats rejoignent les préconisations de (Ng et al., 2022), selon lesquelles la phase d'exécution des missions d'audit basées sur les risques doit combiner l'analyse documentaire, les entretiens, l'observation sur le terrain ainsi que les tests de contrôle afin d'évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

Cependant, malgré cette conformité apparente aux techniques classiques d'audit, l'absence d'outils avancés de data analytics au sein de la SAA constitue une limite importante au regard des évolutions récentes de la littérature. En effet, (Almgrashi & Mujalli, 2024) considèrent que l'intégration de l'intelligence artificielle et de l'analyse de données devient indispensable pour permettre une détection plus proactive des anomalies et des risques.

Ainsi, bien que la SAA applique les techniques fondamentales de la phase d'exécution des missions d'audit, l'absence d'automatisation et d'outils analytiques avancés limite sa capacité à adopter une approche pleinement proactive dans l'identification et l'anticipation des risques de BC-FT

2.2.4 Un processus structuré de communication et de suivi des recommandations

Les résultats obtenus montrent que le processus de communication et de suivi des recommandations est formalisé et structuré au sein de la SAA. Les rapports d'audit sont

transmis au PDG puis communiqués aux structures concernées à travers des plans d'action détaillés. Les entretiens révèlent également l'existence d'un suivi périodique permettant de vérifier l'état d'application des recommandations formulées lors des missions d'audit.

Au niveau régional, des séances de restitution sont organisées afin de présenter les résultats des missions et d'expliquer les recommandations aux responsables concernés. Au niveau central, les rapports de suivi sont examinés par le comité d'audit afin d'évaluer le degré de mise en œuvre des recommandations et les difficultés rencontrées par les structures auditées.

Les résultats montrent également que l'audit interne ne se limite pas à identifier les insuffisances du dispositif, mais contribue aussi à accompagner les structures dans la résolution des difficultés rencontrées lors de l'application des recommandations, renforçant ainsi la logique d'amélioration continue du dispositif LBC-FT.

Ces résultats confirment les analyses de (Ademola et al., 2023), selon lesquelles l'efficacité de l'audit interne dépend fortement du suivi des recommandations et de l'implication de la direction générale. Ils rejoignent également les conclusions de (Aidoo, 2025), qui soulignent que l'absence de suivi des recommandations peut exposer les institutions à des insuffisances de conformité et à des sanctions réglementaires.

2.3 Les limites de l'audit interne basé sur les risques dans le dispositif LBC-FT

Malgré les apports identifiés, l'analyse des résultats révèle également plusieurs limites qui réduisent l'efficacité de l'AIBR dans le cadre de la LBC-FT. Ces limites sont de nature structurelle interne, organisationnelle et institutionnelle externe.

2.3.1 Des limites structurelles internes

Les résultats obtenus à la SAA mettent en évidence certaines limites structurelles internes. Les entretiens révèlent notamment que le niveau de spécialisation des auditeurs dans les domaines liés au blanchiment de capitaux reste encore insuffisant. Les responsables interrogés reconnaissent également l'absence d'outils avancés de data analytics ou de surveillance transactionnelle automatisée.

Ces limites réduisent la capacité du dispositif à détecter rapidement certaines anomalies et à développer une approche davantage proactive dans l'identification des risques.

Ces constats rejoignent les travaux de (Erlina et al., 2020) et de (Almgrashi & Mujalli, 2024), qui considèrent que les compétences spécialisées et les outils technologiques constituent des facteurs déterminants de l'efficacité de l'AIBR. Ils confirment également les analyses de

(Mahir, 2024), selon lesquelles la maturité organisationnelle influence directement l'efficacité réelle de la fonction d'audit interne.

2.3.2 Une couverture encore insuffisante des missions

Les résultats montrent que le dispositif LBC-FT de la SAA demeure dans une phase de consolidation progressive. Une première mission dédiée au dispositif a été réalisée en 2025 et une seconde est programmée pour 2026. Bien que cette évolution soit cohérente avec une logique de montée en charge progressive, elle reste encore limitée au regard de l'ampleur des risques à couvrir.

Les entretiens révèlent également que certains opérationnels craignent de perdre des clients au profit de concurrents moins exigeants en matière de KYC, ce qui peut réduire la vigilance sur le terrain et créer une tension entre les exigences de conformité et les objectifs commerciaux.

Ces résultats rejoignent les analyses de (Nebbache, 2024), selon lesquelles l'écart entre le rôle attendu de l'audit interne et sa mise en œuvre réelle peut s'accroître lorsque le déploiement des missions demeure progressif. Ils confirment également les conclusions de (Keita & Bah, 2025), qui soulignent que l'efficacité de la gestion des risques dépend de la régularité et de la qualité des missions d'audit.

2.3.3 Des contraintes institutionnelles externes

Les résultats obtenus révèlent plusieurs contraintes externes échappant au contrôle direct de la SAA. Les entretiens mettent en évidence l'absence d'un registre national des bénéficiaires effectifs, l'inexistence d'une base de données nationale des PPE ainsi que l'insuffisance des informations disponibles sur certaines zones géographiques à risque.

Ces limites compliquent les opérations de vérification et réduisent l'efficacité du processus d'identification des clients et d'évaluation des risques.

Ces constats confirment les analyses de (Cindori & Petrović, 2017), selon lesquelles l'efficacité des dispositifs LBC-FT dépend autant de la qualité de l'environnement institutionnel externe que des efforts internes des organisations. Ils rejoignent également les conclusions de (Zhang, 2024), qui montrent que la conformité réglementaire seule ne suffit pas à maîtriser efficacement les risques de blanchiment dans le secteur assurantiel.

2.4 L'audit interne basé sur les risques à la SAA : entre apports réels et maturité en construction

Les résultats obtenus permettent de situer la SAA dans une phase de transition entre un audit principalement orienté vers la conformité et un Audit Interne Basé sur les Risques pleinement mature. Plusieurs fondements importants sont déjà en place : indépendance organisationnelle de l'audit interne, planification fondée sur les risques, structuration des trois lignes, existence d'un processus formalisé de recommandations et prise en compte des spécificités assurantielles.

Cependant, certaines conditions nécessaires à une pleine maturité de l'AIBR restent encore à développer, notamment la spécialisation des ressources humaines, l'intégration d'outils technologiques avancés, l'automatisation du scoring des risques ainsi qu'une couverture plus régulière des missions d'audit.

Ces résultats rejoignent les analyses de (Mahir, 2024) et de (Keita & Bah, 2025), selon lesquelles l'efficacité de l'audit interne dépend davantage de la qualité réelle des pratiques que de la seule existence formelle de la fonction. Ils confirment également les conclusions de (Alfina & Utama, 2025), qui considèrent l'audit interne comme un levier stratégique de performance lorsque ses pratiques sont suffisamment développées et intégrées dans la gouvernance de l'organisation.

2.5 Apports de la recherche

Cette recherche apporte des contributions significatives, tant sur le plan théorique que managérial, pour mieux comprendre et renforcer le rôle de l'AIBR dans le dispositif LBC-FT au sein du secteur assurantiel algérien

2.5.1 Apports théoriques

Cette recherche contribue à enrichir la littérature relative à l'AIBR et à la LBC-FT en proposant une analyse appliquée au secteur des assurances algérien, encore peu exploré dans les travaux académiques. Elle met en évidence le rôle de l'audit interne basé sur les risques comme levier d'amélioration continue du dispositif LBC-FT, tout en confirmant, dans un nouveau contexte sectoriel, qu'un dispositif formellement structuré peut présenter certaines limites opérationnelles.

2.5.2 Apports managériaux

Sur le plan managérial, cette étude fournit des pistes concrètes aux compagnies d'assurance ainsi qu'aux autorités de régulation pour renforcer l'efficacité du dispositif LBC-FT, notamment à travers l'amélioration des pratiques KYC, le renforcement de la spécialisation

des auditeurs internes, l'intégration d'outils technologiques d'analyse des risques, ainsi que l'opérationnalisation du registre national des bénéficiaires effectifs et la mise en place d'une base de données nationale des PPE.

2.6 Les recommandations

Sur la base des résultats de la recherche et des limites identifiées, les recommandations suivantes sont formulées à l'attention des différentes parties prenantes du dispositif LBC-FT au sein de la SAA.

2.6.1 À l'intention de la Direction de l'Audit Interne

- Renforcer la spécialisation des auditeurs sur les risques BC-FT via un programme de formation continue ;
- Mettre en place un système de suivi automatisé des recommandations d'audit, avec des alertes sur les délais de mise en œuvre et un tableau de bord partagé avec la Direction Générale et le Comité d'Audit
- Intégrer des outils de data analytics pour permettre une détection proactive des anomalies, conformément aux préconisations de la littérature ([Almgrashi & Mujalli, 2024](#)) .

2.6.2 À l'intention de la Direction Risk Management et Conformité

- Renforcer l'indépendance de la fonction conformité en la séparant clairement de la Risk Management, conformément au modèle des trois lignes de ([IIA, 2020](#)) ;
- Automatiser la classification du risque BC-FT via un outil de scoring intégrant les critères réglementaires (client, zone géographique, canaux de distribution, produit).

2.6.3 À l'intention des Autorités de Tutelle

- Développer une base de données nationale des PPE, sous l'égide de la CTRF, pour renforcer l'efficacité des mesures de vigilance renforcée ;
- Accélérer l'opérationnalisation du registre national des bénéficiaires effectifs et assurer son interconnexion avec les compagnies d'assurance, afin de renforcer l'efficacité du dispositif LBC-FT en Algérie ;
- Mettre en place un modèle KYC standardisé et commun à l'ensemble des compagnies d'assurance, sous l'encadrement de la CSA et de la CTRF, afin d'assurer une application homogène des mesures de vigilance LBC-FT ;
- Fournir régulièrement une cartographie actualisée des zones géographiques à risque élevé (zones frontalières, régions à risque) pour guider l'évaluation des risques BC-FT ;

- Fixer des seuils communs pour l'application des procédures KYC dans toutes les compagnies d'assurance, afin d'unifier les pratiques de vigilance LBC-FT.

2.7 Limites et perspectives de la recherche

Cette recherche, bien qu'elle offre un éclairage pertinent sur le rôle de l'AIBR au sein de la SAA, présente des limites méthodologiques et contextuelles qu'il convient de souligner. Ces limites ouvrent toutefois des perspectives prometteuses pour approfondir les travaux futurs et améliorer les pratiques managériales et académiques dans le secteur assurantiel algérien.

2.7.1 Les limites de la recherche

La présente recherche, bien qu'elle apporte des éléments d'analyse originaux sur le rôle de l'Audit Interne Basé sur les Risques (AIBR) dans l'amélioration du dispositif LBC-FT au sein de la SAA, n'est pas exempte de limites.

- **Le recours à une étude de cas unique** : la recherche repose sur l'étude de la SAA, une compagnie publique, ce qui limite la généralisation des résultats à l'ensemble du secteur assurantiel algérien, notamment aux compagnies privées présentant des caractéristiques organisationnelles différentes ;
- **La taille limitée de l'échantillon** : bien que l'étude ait inclus des cadres centraux et des agents d'agences, l'absence des directeurs régionaux limite l'appréhension de l'application du dispositif LBC-FT à l'échelle régionale ;
- **Les contraintes d'accès aux documents internes** : certains documents sensibles, tels que les rapports d'audit, n'ont pu être consultés qu'en partie pour des raisons de confidentialité, limitant ainsi la profondeur de l'analyse documentaire ;
- **L'absence de données comparatives sectorielles** : l'absence de données agrégées sur les pratiques LBC-FT des compagnies d'assurance algériennes n'a pas permis d'effectuer une comparaison approfondie entre la SAA et les autres acteurs du secteur ;
- **Un dispositif LBC-FT encore en cours de consolidation** : la SAA se trouve dans une phase active de structuration de son dispositif LBC-FT. Les conclusions de cette recherche reflètent donc un état transitoire, susceptible d'évoluer rapidement à mesure que les textes réglementaires se consolident et que les outils opérationnels se perfectionnent.

2.7.2 Perspectives de recherche

Cette recherche permet de dégager plusieurs perspectives futures ainsi que des apports théoriques et managériaux liés à l'AIBR et au dispositif LBC-FT ;

- Élargir l'étude à un échantillon plus large de compagnies d'assurance pour comparer le niveau de maturité de l'AIBR dans le secteur assurantiel algérien ;
- Adopter une approche quantitative pour mesurer l'impact de l'AIBR sur l'efficacité du dispositif LBC-FT ;
- Étudier l'intégration des outils de data analytics et de l'intelligence artificielle dans les pratiques d'audit interne pour améliorer la détection proactive des risques BC-FT ;
- Analyser le rôle de l'audit opérationnel, en complément de l'audit de conformité, dans l'évaluation des contrôles LBC-FT ;
- Examiner l'impact de la spécialisation des auditeurs internes en matière de BC-FT sur la qualité des missions d'audit.

Conclusion

Ce chapitre a présenté et analysé les résultats de l'étude empirique menée au sein de la SAA. L'analyse du dispositif LBC-FT révèle une structure formellement établie, mais des écarts persistants entre conformité et effectivité sur le terrain, notamment en matière de classification des risques clients et de couverture des formations. S'agissant de l'audit interne basé sur les risques, les résultats montrent un positionnement indépendant, une planification des missions selon les risques, et un processus de suivi des recommandations formalisé. Toutefois, plusieurs axes de renforcement subsistent : spécialisation encore insuffisante des auditeurs, manque d'outils de data analytics, et couverture partielle des missions. Ces constats confirment que l'AIBR contribue à l'amélioration du dispositif LBC-FT, mais son efficacité reste conditionnée par la levée de ces contraintes.

CONCLUSION GÉNÉRALE

1. Rappel de la problématique et des objectifs de la recherche

Dans un contexte marqué par l'évolution rapide du cadre réglementaire algérien, notamment avec l'adoption de la loi n° 25-10 et des nouvelles lignes directrices de la CSA, cette recherche vise à répondre à la problématique suivante : comment l'audit interne basé sur les risques contribue-t-il à l'amélioration du dispositif LBC-FT au sein de la SAA ? Pour y répondre, trois objectifs ont guidé cette étude : analyser le fonctionnement du dispositif LBC-FT au sein de la SAA ; analyser la contribution de l'AIBR à son amélioration et identifier ses apports et ses limites, en vue de formuler des recommandations à l'intention des praticiens et des autorités de régulation.

2. Démarche méthodologique adoptée

Ancrée dans une posture interprétativiste, cette recherche a opté pour une démarche qualitative inductive reposant sur l'étude de cas unique de la SAA. La collecte des données a combiné des entretiens semi-directifs auprès de sept cadres, une observation participante et une analyse documentaire.

3. Synthèse des résultats obtenus

L'analyse empirique a mis en évidence que la SAA dispose d'un dispositif LBC-FT globalement structuré, reposant sur une gouvernance articulée autour des trois lignes de défense, des procédures KYC intégrées au système d'information, une cartographie des risques formalisée et un mécanisme de déclaration de soupçon organisé. Toutefois, certaines limites opérationnelles persistent, notamment en matière de classification automatisée du risque client et de couverture des formations.

S'agissant de l'AIBR, trois facteurs clés ont été identifiés, à savoir : l'indépendance organisationnelle de la DAI, rattachée directement au PDG ; la planification des missions selon une logique de priorisation par les risques, concentrant les travaux sur les agences comme zones les plus exposées ; et un processus formalisé de suivi des recommandations à deux niveaux. Néanmoins, la spécialisation encore insuffisante des auditeurs en matière de LBC-FT, l'absence d'outils de data analytics et la couverture partielle des missions constituent des axes de renforcement prioritaires.

4. Apports de la recherche

Sur le plan théorique, cette recherche enrichit la littérature relative à l'AIBR et à la LBC-FT dans le secteur assurantiel algérien, encore peu documenté, en confirmant que l'indépendance organisationnelle et la planification par les risques sont des conditions essentielles à l'efficacité de l'audit interne. Sur le plan managérial, elle fournit des repères concrets aux praticiens et aux autorités de régulation pour renforcer le dispositif LBC-FT.

5. Recommandations

À travers cette étude, nous recommandons à la direction de l'audit interne de renforcer la spécialisation des auditeurs en matière de LBC-FT à travers des formations ciblées et l'intégration d'outils de data analytics, afin d'améliorer l'efficacité des contrôles et la détection des anomalies. Pour la Direction Risk Management et Conformité, il serait pertinent de clarifier la séparation entre les fonctions de gestion des risques et de conformité, tout en automatisant le processus de scoring du risque client, afin de renforcer la qualité du dispositif de vigilance. Concernant les autorités de tutelle, nous proposons l'opérationnalisation du registre des bénéficiaires effectifs, le développement d'une base de données nationale des PPE ainsi que la standardisation du modèle KYC à l'échelle du secteur, afin d'améliorer l'efficacité du dispositif LBC-FT.

6. Limites et perspectives de la recherche

Cette étude présente certaines limites : recours à un cas unique, un échantillon restreint et l'inaccessibilité de certains documents confidentiels. Ces limites ouvrent des perspectives futures, notamment mener des études quantitatives sur un échantillon élargi, étudier l'intégration de l'IA et du Big Data dans les pratiques d'audit, et examiner l'impact de la culture de conformité sur l'efficacité du dispositif LBC-FT.

Bibliographie

Ademola, S. A., Mokube, M., Ochei, D., & Vutumu, A. (2023). *The impact of internal audit on improving anti-money laundering (AML) and counter terrorist financing (CTF) controls in Nigeria*. *UMYU Journal of Accounting and Finance Research*, 5(1), 11-27. [https://doi.org/10.61143/umyu-jafr.5\(1\)2023.002](https://doi.org/10.61143/umyu-jafr.5(1)2023.002)

Aidoo, S. (2025). *The role of internal audit in AML compliance*.

Alfina, A., & Utama, A. A. G. S. (2025). *The role of internal audit in ensuring compliance with risk management policies : Systematic literature review*. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 5(7), 6193-6207. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i7.51092>

Almgrashi, A., & Mujalli, A. (2024). *The influence of sustainable risk management on the implementation of risk-based internal auditing*. *Sustainability*, 16(19), 8455. <https://doi.org/10.3390/su16198455>

Autorité de contrôle des assurances et de la prévoyance sociale. (2025). *Guide+LBC-FT+FR+03_25*.

Azioun, S. D. (2018). L'entretien de recherche dit "semi-directif". *Revue Al-Jami'a en psychologie et sciences de l'éducation*.

Bagaskara, F. F., & Trisakti, U. (2025). *Examining money laundering in the insurance industry through fraud heptagon theory perspective*. 8(2).

Barnou , P.(2003).*Cahier_de_la_recherche_processus_management_et_carto_des_risques*

Bernard, F., Gayraud, R., & Rousseau, L. (2008). *Contrôle interne*. Maxima.

Bowen, G. A. (2009). *Document analysis as a qualitative research method*. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Cindori, S., & Petrović, T. (2017). The significance of assessing money laundering risk as a Part of auditing operations. *Athens Journal of Business & Economics*, 4(1), 79-92. <https://doi.org/10.30958/ajbe.4.1.4>

Commission de Supervision des Assurances (CSA).(2024). *Instruction n°01 relative au devoir de vigilance à l'égard de la clientèle en matière de lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et le financement de la prolifération des armes de destruction massive*

Commission de Supervision des Assurances (CSA).(2024). *Règlement n°01 du 06 novembre 2024 relatif aux obligations des assujettis en matière d'assurance, au titre de la lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et le financement de la prolifération des armes de destruction massive*.

Commission de Supervision des Assurances (CSA) .(2025). *Lignes directrices n°02 relatives aux mesures de vigilance à l'égard de la clientèle dans le cadre de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme*.

Commission Nationale des Assurances (CNA). (2025a). *Guide de mise en œuvre des procédures de prévention et de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme pour le secteur des assurances*.

Commission de Supervision des Assurances (CSA). (2025b). *Lignes directrices n°1 relatives à l'autoévaluation des risques blanchiment d'argent, du financement du terrorisme et de la prolifération des armes de destruction massive au niveau des sociétés d'assurance et/ou de réassurance et des courtiers d'assurance*

Commission de Supervision des Assurances (CSA). (2025c). *Lignes directrices n°2 relatives aux mesures de vigilance à l'égard de la clientèle au niveau des sociétés d'assurance et/ou de réassurance et les courtiers d'assurance, en matière de lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et le financement de la prolifération des armes de destruction massive.*

Commission de Supervision des Assurances (CSA). (2025d). *Lignes directrices n°3 relatives aux mesures de gel et/ou de saisie des fonds et des biens dans le cadre de l'application de sanctions financières ciblées.*

Commission de Supervision des Assurances (CSA). (2025e). *Lignes directrices n°4 relatives aux mesures d'identification et de vérification des bénéficiaires effectifs.*

Commission de Supervision des Assurances (CSA). (2025f). *Lignes directrices n°5 relatives aux personnes politiquement exposées & n°6 relatives aux pays à haut risque.*

Commission de Supervision des Assurances (CSA). (2025g). *Rapport d'évaluation sectorielle des risques BC-FT dans le secteur des assurances.*

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013a). *Internal control – integrated framework*

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(COSO). (2013b). *Internal control – integrated framework: executive summary*

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(COSO). (2017). *Le management des risques de l'entreprise : une démarche intégrée à la stratégie et à la performance*

Creswell, J. W. (2018). *Research design : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Fifth edition). SAGE.

Décret exécutif n° 02-127 du 24 Moharram 1423 correspondant au 7 avril 2002 *portant création, organisation et fonctionnement de la cellule de traitement du renseignement financier. Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire*

Décret exécutif n° 08-113 du 3 Rabie Ethani 1429 correspondant au 9 avril 2008 *précisant les missions de la commission de supervision des assurances. Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire, (n° 20, pp. 4-5).*

Décret exécutif n° 24-242 du 17 Moharram 1446 correspondant au 23 juillet 2024 *fixant les conditions et les modalités d'élaboration et de mise en œuvre des programmes de contrôle interne, par les assujettis, dans le cadre de la prévention du blanchiment d'argent, du financement du terrorisme et du financement de la prolifération des armes de destruction massive. Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire, n° 50*

Diallo, B. S., Keita, I. Samake, T., Sakho, T., & Traore, F. (2025). *Le processus du blanchiment d'argent , sa prévention et sa détection : Cas des blanchisseurs au mali .* <https://doi.org/10.5281/ZENODO.15197102>

Didadine, N. (2025). *Le rôle de l'audit interne dans le développement de l'entreprise.* <https://doi.org/https://jobt.org/index.php/publications/article/view/25>

Erlina, E., Nasution, A. A., Yahya, I., & Atmanegara, A. W. (2020). *The role of risk-based internal audit in improving audit quality.* *International Journal of Management*, 11(12). <https://doi.org/10.34218/IJM.11.12.2020.029>

Esoimeme, E. E. (2021). *Identifying and reducing the money laundering risks posed by individuals who have been unknowingly recruited as money mules.* *Journal of Money Laundering Control*, 24(1), 201-212. <https://doi.org/10.1108/JMLC-05-2020-0053>

Espinoza, A. A. V., Guaño, A. V., & Escobar, A. S. (2019). *Matriz-riesgo-seguros.*

Groupe d'action financière (GAFI) (2012-2025), *Recommandations du GAFI - Normes internationales sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et de la prolifération*, mises à jour octobre 2025 GAFI, Paris, France, www.fatf-gafi.org/fr/publications/recommandationsgafi/documents/recommandations-gafi.html

Groupe d'action financière (GAFI). (s.d.). Consulté 2 avril 2026, à l'adresse <https://www.fatf-gafi.org/fr/the-fatf/who-we-are.html>

Ignatova, T., Alifanova, E., Evlakhova, Y., & Alexanis, C. (2021). *Development of approaches to identification of systemic importance of insurance companies.* *SHS Web of Conferences*, 110, 01048. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111001048>

Institut Français de l'Audit Interne (IFACI). (2012). *Étude du processus de management et de cartographie des risques : Conception, mise en place et évaluation.*

Institut Français de l'Audit Interne (IFACI). (s.d.). Consulté 24 mars 2026, à l'adresse <https://www.ifaci.com/controle-interne/>

Institute of Internal Auditors (IIA). (2004). *Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise.*

Institute of Internal Auditors (IIA) . (2017). *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Les Normes).*

Institute of Internal Auditors (IIA).(2018). *Rôle de l'audit interne dans la gouvernance (Prise de position).*

Institute of Internal Auditors (IIA). (2020). *Le Modèle des Trois Lignes.* IIA.

Institute of Internal Auditors (IIA). (2024). *Normes internationales d'audit interne.*

Internal Audit Agency. (2017). *RBIA-Manual (1).*

Jaffery, I. H., & Mughal, R. A. L. (2020). *Money-laundering risk and preventive measures in Pakistan.* *Journal of Money Laundering Control*, 23(3), 699-714. <https://doi.org/10.1108/JMLC-02-2020-0016>

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). *Systematic methodological review : Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide*. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965.

Keita, K., & Bah, O. (2025). *Les pratiques d'audit interne dans le cadre de la gestion des risques dans les entreprises privées au mali*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.14827648>

Levytska, S., Pershko, L., Akimova, L., Akimov, O., Havrilenko, K., & Kuchеровskii, O. (2022). A risk-oriented approach in the system of internal auditing of the subjects of financial monitoring. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 14(2), 194-206. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v14i2.715>

Loi n° 25-10 du 28 Moharram 1447 correspondant au 24 juillet 2025 modifiant et complétant la loi n° 05-01 du 27 Dhou El Hidja 1425 correspondant au 6 février 2005 relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Mahir, S. (2024). L'impact de l'audit interne sur la gestion des risques dans les entreprises marocaines. *Management Control*, (1).

Middle East and North Africa Financial Action Task Force (MENAFATF).(2013-2023), Methodology for assessing compliance with the FATF recommendations and the effectiveness of AML/CFT systems, updated June 2023, FATF, Paris, France, <http://www.fatf-gafi.org/publications/mutualevaluations/documents/fatf-methodology.html>

Middle East and North Africa Financial Action Task Force (MENAFATF) (2018), Guidance for a risk-based approach for the Life Insurance Sector, FATF, Paris, www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/rba-life-insurance.html

Middle East and North Africa Financial Action Task Force (MENAFATF). (s. d.). Consulté 2 avril 2026, à l'adresse <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Mutualevaluations/efur-algeria-2025.html>

Middle East and North Africa Financial Action Task Force (MENAFATF). (2024). *Doc no 02—1st Enhanced Follow-Up Report for the People's Democratic Republic of Algeria*.

MONEYVAL. (s. d.). Consulté 30 mars 2026, à l'adresse <https://amlnetwork.org/>

Nebbache, S. E. (2024). *Gestion des risques et efficacité des entreprises du secteur algérien des assurances : Approche par l'audit interne*. 2(1).

Ng, J., Juwenni, J., & Chandrawati, M. (2022). Risk based internal auditing and implementation on organization. *International Journal of Social Science, Education, Communication and Economics (SINOMICS JOURNAL)*, 1(5), 653-660. <https://doi.org/10.54443/sj.v1i5.73>

Nicolas, V. (2022). *Le rôle du comité d'audit dans le reporting financier des entreprises : Le cas des entités d'intérêt public*.

Norimatsu, H., & Cazenave-Tapie, P. (2017). *Techniques d'observation en Sciences humaines et sociales*.

- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2019). *Manuel de sensibilisation au blanchiment de capitaux et au financement du terrorisme à l'intention des contrôleurs des impôts*. <https://doi.org/10.1787/6cf0a764-fr>
- Pin, C. (2023). *L'entretien semi-directif*.
- Renard, J. (2011). *Théorie et pratique de l'audit interne* (1^{re} éd). Éditions d'Organisation.
- Scarlat, V. (2018). *Risk of money laundering within the insurance sector*.
- Tania, S. (2022). *Risk-based internal audit approach*.
- Thanasegaran, H., & Shanmugam, B. (2008). Exploitation of the insurance industry for money laundering : The malaysian perspective. *Journal of Money Laundering Control*, 11(2), 135-145. <https://doi.org/10.1108/13685200810867465>
- Thanh, N. C. (2015). The interconnection between interpretivist paradigm and qualitative methods in education. *American Journal of Educational Science*, 1(2), 24-27.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management EDT - 4th edition*. Dunod.
- Union Algérienne des Sociétés d'Assurance et de Réassurance (UAR). (2026). *Guide LBC-FT-FP-ADM – Lutte contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme et la prolifération des armes de destruction massive – Secteur des assurances*. UAR.
- Vernier, É., & Delval, H. (2008). La lutte anti-blanchiment dans le secteur de l'assurance.
- Xue, Y.-W., & Zhang, Y.-H. (2016). Research on money laundering risk assessment of customers – based on the empirical research of China. *Journal of Money Laundering Control*, 19(3), 249-263. <https://doi.org/10.1108/JMLC-01-2015-0004>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods* (Sixth edition). SAGE.
- Yusoff, Y. H., Ghazali, N. I., Maz Fazel, A. A., Jamaludin, N., Tawil, N. L., & Madzlan, N. (2023). Roles of auditor in combating money laundering : A concept paper. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(4), Pages 78-87. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i4/16593>
- Zhang, J. (2024). Research on money laundering cases, risks and countermeasures in the insurance industry. *Highlights in Business, Economics and Management*, 24, 2452-2458. <https://doi.org/10.54097/dyvs9v76>

ANNEXES

LISTES DES ANNEXES

Annexe A: Historique et évolution de l’audit interne	120
Annexe B: Guide d’entretien pour la direction risk management et conformité	121
Annexe C: Guide d’entretien pour les opérationnels	124
Annexe D: Guide d’entretien pour la direction générale adjointe	126
Annexe E: Guide d’entretien pour la Direction de l’audit interne.....	127
Annexe F: Synthèse du cadre juridique et réglementaire de la LBC-FT en Algérie	131
Annexe G: Grille d'observation	133

Annexe A: Historique et évolution de l'audit interne

Années	Evènements/Lois/Théories	Impact et Evolution
1941	Création de l'IIA (Institute of Internal Auditors)	Fondation de l'institut des auditeurs internes.
1947	Brink : énoncé des responsabilités	Première définition formelle des missions.
1953	Cressey : Triangle de la fraude	Apparition de la théorie pour comprendre la fraude.
1958	Brink § Cashin	Passage de l'audit comptable à l'audit opérationnel.
1965	Création de l'IFACI	Fondation de l'institut français de l'audit et du contrôle internes.
1968	Code d'éthique	Définition des règles déontologiques de la profession.
1974	Sawyer /CIA examen	Emergence de l'audit interne moderne et du diplôme certifié.
1977	FCPA/Mautz§Neumann	Lois anticorruption (USA) et rôle du comité d'audit.
1992	COSO :Référentiel intégré	Publication du cadre mondial pour le contrôle interne.
1999	Nouvelle définition de l'audit interne par IIA.	Introduction de la notion de « création de valeur »
2001-2002	Enron/ WorldCom/Loi SOX	Crises majeures menant à l'obligation de l'audit interne.
2004	NYSE : Obligation audit interne	Le marché boursier impose l'audit pour les sociétés cotées.
2008	Crise Lehman Brothers/8 ^e Directive (EU)	Renforcement de la surveillance et des normes européennes.
2010-2011	Loi anticorruption (UK)/Concept de point de vue	Evolution vers une vision plus stratégique (IIARF)
2013	Modèle des 3 lignes de défense (IIA)	Structuration de la gouvernance et de la gestion des risques.
2016-2018	Loi Sapin II / RGPD	Nouvelles obligations sur la transparence et la protection des données.
2020	Modèle des « Three Lines » révisé	Nouvelle version du modèle (Three Lines Model)
2024	Nouveau référentiel IIA	Mise à jour des normes avec accent sur l'agilité et la prospective

Annexe B:Guide d'entretien pour la direction risk management et conformité

Nom : AZZOUG

Prénom : Amel

Statut : Étudiante en Master 2 à l'École Nationale Supérieure de Management – Koléa –

Spécialité : Gouvernance et lutte contre la corruption

Objet de la recherche :

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'études, je mène une recherche sur :
« *Le rôle de l'audit interne basé sur les risques dans l'amélioration du dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT)* »

Objectif de l'entretien :

Cet entretien vise à recueillir des données qualitatives permettant d'analyser la contribution de l'audit interne basé sur les risques à l'amélioration du dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT), avec un focus particulier sur la Société Nationale d'Assurance (SAA).

Informations pratiques :

- **Durée estimée :** 30 à 45 minutes
- **Confidentialité :** Vos réponses seront traitées de manière strictement confidentielle et utilisées uniquement à des fins académiques.

Je vous remercie vivement pour le temps que vous voudrez bien consacrer à cet échange, ainsi que pour votre précieuse contribution à l'avancement de cette recherche

Q1 : Pouvez-vous vous présenter brièvement ? Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction?

Axe 1 : Mise en place, origine du dispositif et gouvernance

Q2 : Avez-vous participé à la mise en place du dispositif LBC/FT ? Si oui, quelle a été votre contribution ? Avez-vous rencontré des résistances au changement et comment ont-elles été surmontées ?

Q3 : Ce système s'inspire-t-il d'un modèle existant, notamment bancaire ? Selon vous, sa conception est-elle plus aisée dans l'assurance, la banque ou d'autres professions assujetties (notaires) ? Pourquoi ?

Q4 : Comment est assurée la gouvernance du dispositif LBC/FT ? Existe-t-il un comité de pilotage impliquant la direction générale ? La Commission de supervision des assurances et la CTRF exercent-elles un contrôle externe régulier ?

Axe 2 : Audit interne et contrôle

Q5 : La structure a-t-elle fait l'objet d'une mission d'audit interne relative au dispositif LBC/FT ? À quelle fréquence ? Quelle valeur ajoutée l'audit interne a-t-il apportée jusqu'ici ?

Q6 : Comment le contrôle interne autour du dispositif LBC/FT est-il organisé ? Les trois lignes sont-elles clairement définies ? Existe-t-il un responsable LBC/FT officiellement désigné ? Quel est son niveau d'autorité ?

Axe 3 : Cartographie des risques et conformité

Q7 : La SAA dispose-t-elle d'une cartographie des risques LBC/FT formalisée ? Qui l'élabore et à quelle fréquence est-elle mise à jour ? Quelles dimensions couvre-t-elle (produits, canaux de distribution, intermédiaires, zones géographiques) ? Quel regard portez-vous sur la contribution de l'audit interne dans l'évaluation de cette cartographie ?

Q8 : Comment évaluez-vous le niveau actuel de conformité de la SAA aux exigences réglementaires en matière de LBC/FT ? La conformité formelle est-elle suffisante pour garantir une protection efficace ? Comment l'audit interne contribue-t-il à l'amélioration du contrôle interne ?

Axe 4 : KYC, scoring, bénéficiaires effectifs et PPE

Q9 : Comment différenciez-vous les clients selon leur niveau de risque (faible, moyen, élevé) ? Quels critères utilisez-vous ? Existe-t-il un système de scoring ou une grille formalisée ? Comment traitez-vous les cas particuliers (clients sans revenus justifiés, professions sensibles) ?

Q10 : Comment les procédures KYC sont-elles appliquées lors de la souscription de nouveaux contrats dans les agences ?

Q11 : Comment les PPE sont-elles identifiées et soumises à une vigilance renforcée ? Une procédure formalisée existe-t-elle dans toutes les agences ? La liste des PPE est-elle accessible et mise à jour dans le système d'information ?

Axe 5 : Gel des avoirs et détection des soupçons

Q12 : La SAA dispose-t-elle d'une procédure formalisée de gel des avoirs ? Existe-t-il un mécanisme de vérification systématique des clients par rapport aux listes de sanctions (ONU) ? En cas d'identification d'un client sur liste de gel, quel est le circuit de remontée vers la CTRF ?

Q13 : Quels mécanismes sont en place pour détecter les transactions suspectes dans les agences ? Le circuit de remontée des déclarations de soupçon vers la CTRF est-il fluide et traçable ? La pression commerciale influence-t-elle la vigilance des agents ? Existe-t-il un registre interne de suivi des déclarations de soupçon à jour ?

Axe 6 : Formation

Q14 : Quelles sont les actions de formation continue pour sensibiliser le personnel au risque LBC/FT ?

Axe 7 : Améliorations et enjeux futurs

Q15 : Quelles sont les principales pistes d'amélioration du dispositif LBC/FT actuel ?

Quels sont selon vous les enjeux futurs en matière de LBC/FT ?

CLOTURE

Q16 : Souhaitez-vous ajouter un commentaire ou une recommandation

Annexe C: Guide d'entretien pour les opérationnels

Nom : AZZOUG

Prénom : Amel

Statut : Étudiante en Master 2 à l'École Nationale Supérieure de Management – Koléa –

Spécialité : Gouvernance et lutte contre la corruption

Objet de la recherche :

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'études, je mène une recherche sur :

« Le rôle de l'audit interne basé sur les risques dans l'amélioration du dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT) »

Objectif de l'entretien :

Cet entretien vise à recueillir des données qualitatives permettant d'analyser la contribution de l'audit interne à l'amélioration de dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT), avec un focus particulier sur la Société Nationale d'Assurance (SAA)

Informations pratiques :

- **Durée estimée :** 30 à 45 minutes
- **Confidentialité :** Vos réponses seront traitées de manière strictement confidentielle et utilisées uniquement à des fins académiques.

Je vous remercie vivement pour le temps que vous voudrez bien consacrer à cet échange, ainsi que pour votre précieuse contribution à l'avancement de cette recherche

Q1 : Présentation du participant

Pourriez-vous vous présenter brièvement ?

↪ Quel est votre poste actuel et vos principales responsabilités au sein de l'entreprise ?

↪ Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

Q2: Connaissance générale

Connaissez-vous le dispositif LBC/FT mis en place dans votre entreprise ?
↪ Si oui, pouvez-vous l'expliquer brièvement avec vos propres mots ?

Q3 : Information et communication

Avez-vous été informé officiellement sur les procédures liées au dispositif LBC/FT ?
↪ Par quels moyens (réunion, email, formation...) ?

Q4 : Formation

Avez-vous reçu une formation sur la manière d'appliquer les procédures LBC/FT ?
↪ Pensez-vous que la formation était suffisante pour comprendre vos responsabilités ?

Q5 : Application pratique

Comment appliquez-vous les procédures LBC/FT dans votre travail quotidien ?
↪ Rencontrez-vous des difficultés ou des points peu clairs lors de l'application ?

Q6 : Détection et remontée

Savez-vous comment identifier et signaler des opérations suspectes au sein de votre Structure ?
↪ Les étapes à suivre sont-elles claires pour vous ?

Q7 : Feedback et amélioration

Avez-vous déjà donné des retours ou des suggestions concernant l'application du dispositif ?
↪ Selon vous, vos observations sont-elles prises en compte par la direction ?

Q8 : Suggestions personnelles

Quels changements ou améliorations proposeriez-vous pour mieux comprendre et appliquer le dispositif LBC/FT ?

Annexe D: Guide d'entretien pour la direction générale adjointe

Nom : AZZOUG

Prénom : Amel

Statut : Étudiante en Master 2 à l'École Nationale Supérieure de Management – Koléa –

Spécialité : Gouvernance et prévention de la corruption

Objet de la recherche :

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'études, je mène une recherche sur :

« Le rôle de l'audit interne basé sur les risques dans l'amélioration du dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT) »

Objectif de l'entretien :

Cet entretien vise à recueillir des données qualitatives permettant d'analyser la contribution de l'audit interne à l'amélioration de dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT), avec un focus particulier sur la Société Nationale d'Assurance (SAA)

À travers cet échange, je souhaite explorer :

- Votre expérience et votre vision stratégique,
- Les pratiques actuelles de pilotage, de conformité et d'audit,
- Vos recommandations pour optimiser l'apport de l'audit interne.

Informations pratiques :

- **Durée estimée :** 30 à 45 minutes
- **Confidentialité :** Vos réponses seront traitées de manière strictement confidentielle et utilisées uniquement à des fins académiques.

Je vous remercie vivement pour le temps que vous voudrez bien consacrer à cet échange, ainsi que pour votre précieuse contribution à l'avancement de cette recherche

AXE A : REPORTING ET FORMATION

Q1. Évaluation du dispositif

Quel est le rôle de la direction générale dans le suivi et l'évaluation de l'efficacité du dispositif LBC/FT ?

Q2. Mécanismes de reporting et coordination des trois lignes

Comment la direction générale s'assure-t-elle de la coordination effective entre la première ligne (opérationnels), la deuxième ligne (conformité) et la troisième ligne (audit interne) ?

Comment les résultats des activités de contrôle interne, de conformité et d'audit interne sont-ils

Q3. Formation et culture de conformité

Comment la direction générale s'assure-t-elle que le personnel dispose des compétences nécessaires pour appliquer le dispositif LBC-FT ?

Des programmes de formation spécifiques au risque BC/FT sont-ils mis en place de manière régulière ?

AXE B : CARTOGRAPHIE DES RISQUES, SYSTÈME D'INFORMATION ET APPROCHE AIBR

Q4. Cartographie des risques

La SAA dispose-t-elle d'une cartographie des risques BC/FT formalisée et mise à jour ? Dans quelle mesure la direction générale la valide ?

Cette cartographie tient-elle compte des spécificités des produits de la SAA : canaux de distribution, intermédiaires, zones géographiques à risque ?

Comment la direction générale exploite-t-elle cette cartographie pour orienter ses décisions stratégiques en matière de LBC/FT ?

Q5. Rôle stratégique de l'audit interne

Comment percevez-vous le rôle de l'audit interne dans le renforcement du dispositif LBC/FT au sein de la SAA ?

L'audit interne dispose-t-il selon vous d'une indépendance réelle et de ressources suffisantes pour exercer pleinement ses missions en matière de LBC/FT ?

Q6. Approche AIBR

L'approche basée sur les risques (AIBR) vous semble-t-elle adaptée aux spécificités des produits d'assurance commercialisés par la SAA ? est-elle adoptée par l'audit interne dans la planification de ses missions LBC-FT ?

Le déploiement d'une approche d'audit basée sur les risques au niveau des agences constitue-t-il, selon vous, une priorité stratégique ?

Q7. Système d'information et outils technologiques

Quel est le niveau d'intégration des outils technologiques / digitaux dans le dispositif LBC/FT ? Le système d'information permet-il une détection automatisée des opérations suspectes et la traçabilité des opérations ?

AXE C : CONFORMITÉ RÉGLEMENTAIRE ET SUPERVISION EXTERNE

Q8. Pilotage de la conformité

Comment la direction générale s'assure-t-elle de la conformité du dispositif LBC/FT aux exigences réglementaires en vigueur ?

Comment les évolutions réglementaires (lois n°05-01 complétée et modifiée notamment par la loi n°25-10 et leurs textes d'application) sont-elles intégrées dans le dispositif ?

Q9. Supervision externe

La Commission de supervision des assurances et la CTRF exercent-elles un contrôle externe effectif et régulier sur le dispositif LBC/FT de la SAA ?

Comment la direction générale gère-t-elle les recommandations issues de ces contrôles externes ? La direction générale s'est-elle assurée de l'existence de procédures formalisées de gel des avoirs ?

AXE D : KYC ET OBLIGATIONS SPÉCIFIQUES

Q10. Comment les procédures de connaissance client (KYC) et de vigilance sont-elles mises en œuvre et contrôlées au sein de la SAA ?

Les formulaires de « know your customer » (KYC) sont-ils déployés sur l'ensemble des canaux de distribution ?

AXE E : PERSPECTIVES D'AMÉLIORATION

Q11. Pistes d'amélioration

Quelles sont, selon vous, les principaux points ou pistes d'amélioration du dispositif LBC/FT actuel de la SAA ?

CLÔTURE

Selon vous, quels sont les enjeux futurs en matière de LBC/FT pour le secteur des assurances dommage en algérien ?

Souhaitez-vous ajouter un commentaire ou une recommandation ?

Annexe E: Guide d'entretien pour la Direction de l'audit interne

Nom : AZZOUG

Prénom : Amel

Statut : Étudiante en Master 2 à l'École Nationale Supérieure de Management – Koléa –

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'études, une recherche est menée sur : « **le rôle de l'audit interne basé sur les risques dans l'amélioration du dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme** ».

Ce guide vise à recueillir des données qualitatives permettant d'enrichir l'analyse de la contribution évaluative et corrective de l'audit interne au sein des dispositifs de vigilance des institutions financières en Algérie. Il a pour objectif de recueillir vos expériences, vos visions stratégiques, ainsi que vos recommandations pour optimiser l'apport de l'audit interne à l'amélioration continue de l'efficacité des mécanismes de lutte contre les crimes financiers.

Vos réponses seront traitées avec confidentialité et utilisées uniquement à des fins académiques.

Je vous remercie vivement pour le temps que vous voudrez bien consacrer à cet échange, ainsi que pour votre précieuse contribution à l'avancement de cette recherche

AXE 1 : CONTEXTE ET INDÉPENDANCE

Q1. Quel est votre poste actuel et quelle est votre expérience dans les missions d'audit liées aux risques de blanchiment de capitaux et financement du terrorisme (BC/FT) au sein de la SAA ?

Q2. À qui la fonction d'audit interne est-elle rattachée hiérarchiquement ? Selon vous, cette organisation permet-elle à l'audit interne d'être réellement indépendant et objectif lorsqu'il évalue le dispositif LBC/FT ?

Comment se déroule une mission d'audit interne au sein de votre entreprise ?

Q3. Comment les trois lignes (opérationnel, conformité/gestion des risques, audit interne) sont-elles articulées concrètement pour le risque BC/FT ?

AXE 2 : RISQUES ET PLANIFICATION AIBR

Q4 L'audit interne adopte-t-il une approche basée sur les risques (AIBR) pour planifier ses missions d'audit BC/FT ?

Si oui : Comment le risque BC/FT est-il intégré dans le plan d'audit annuel ? Quels critères de risque utilisez-vous pour prioriser les zones d'intervention (volume de primes, zones géographiques, profil des agents) ?

-Si non : Comment les missions sont-elles priorisées actuellement ?

Q5. L'audit interne dispose-t-il de sa propre cartographie des risques BC/FT (distincte de celle de la conformité) ou d'outils technologiques (data analytics, surveillance transactionnelle) pour orienter ses missions ?

AXE 3 : RÔLES, RESPONSABILITÉS ET CONFORMITÉ

Q6. Est-ce que le dispositif actuel définit clairement les rôles et responsabilités de la fonction d'audit interne dans sa mise en œuvre ?

Q7. Dans le cadre de vos futures missions d'audit dans les agences, comment vérifiez-vous l'application effective des procédures KYC, la vigilance renforcée sur les personnes politiquement exposées (PPE) et l'identification des bénéficiaires effectifs ?

Q8. Comment le circuit de déclaration des opérations suspectes vers la CTRF est-il organisé actuellement ? Comment l'audit interne contrôle-t-il ce circuit ?

AXE 4 : LIMITES, TECHNOLOGIES ET AMÉLIORATION

Q9. Quelles sont les principales difficultés ou limites qui empêchent l'audit interne de contribuer pleinement à l'amélioration du dispositif LBC/FT (ressources humaines, techniques, indépendance, formation, etc.) ?

Q10. Quel est le rôle des nouvelles technologies (IA, Big Data) dans les futures missions d'audit LBC/FT ?

Q11. Selon vous, quelles améliorations concrètes permettraient de renforcer l'efficacité de l'audit interne basé sur les risques dans la gestion du risque BC/FT à la SAA ?

POUR CONCLURE

Q12 Y a-t-il un aspect important que nous n'avons pas abordé et que vous souhaiteriez ajouter ?"

Je vous remercie chaleureusement pour votre participation et la richesse de vos réponses ces éléments seront précieux pour l'avancement de mes recherches

Annexe F: Synthèse du cadre juridique et réglementaire de la LBC-FT en Algérie

Type de texte	Référence	Année	Objet principal	Secteur concerné
Stratégie nationale	Stratégie nationale de prévention et de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme	2024-2026	Vision stratégique, axes prioritaires, plan d'action national LBC-FT	Tous secteurs
Loi de base	Loi n° 05-01 (modifiée par Ordonnance n°12-02, Lois n°15-06, n°23-01, n°25-10)	2005	Prévention et lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LBC-FT)	Tous secteurs financiers
Décret exécutif	Décret n° 22-36	2022	Missions, organisation et fonctionnement de la CTRF	Tous secteurs financiers
Décret exécutif	Décret n° 23-429	2023	Registre public des bénéficiaires effectifs des personnes morales	Tous secteurs financiers
Décret exécutif	Décret n° 23-430	2023	Conditions et modalités d'exercice des autorités de contrôle et de surveillance	Tous secteurs financiers
Décret exécutif	Décret n° 24-242	2024	Élaboration et mise en œuvre des programmes de contrôle interne	Tous secteurs financiers
Décret exécutif	Décret n° 25-101	2025	Procédure de gel et/ou saisie des fonds (financement du terrorisme)	Tous secteurs financiers
Décret exécutif	Décret n° 25-102	2025	Composition, organisation et fonctionnement du comité de suivi des sanctions internationales	Tous secteurs financiers
Décret exécutif	Décret n° 25-103	2025	Inscription et radiation de la liste nationale des personnes et entités terroristes	Tous secteurs financiers
Règlement CSA	Règlement n° 01 (modifié par Règlement n°3)	2024-2025	Obligations des assujettis (assureurs et courtiers) en matière de LBC-FT	Secteur assurances
Règlement CSA	Règlement n° 02	2025	Conditions d'autorisation des dirigeants des sociétés d'assurance	Secteur assurances

Instruction CSA	Instruction n° 01 (modifiée par Instruction n°2)	2024-2025	Devoir de vigilance à l'égard de la clientèle	Secteur assurances
Lignes directrices	LD n° 01	2025	Auto-évaluation des risques BC-FT au niveau des sociétés d'assurance	Secteur assurances
Lignes directrices	LD n° 02	2025	Mesures de vigilance à l'égard de la clientèle	Secteur assurances
Lignes directrices	LD n° 03	2025	Mesures de gel et/ou saisie des fonds (sanctions financières ciblées)	Secteur assurances
Lignes directrices	LD n° 04	2025	Identification et vérification des bénéficiaires effectifs	Secteur assurances
Lignes directrices	LD n° 05	2025	Personnes politiquement exposées (PPE)	Secteur assurances
Lignes directrices	LD n° 06	2025	Pays à haut risque	Secteur assurances

Annexe G:Grille d'observation

Grille d'observation structurée Rôle de l'Audit Interne Basé sur les Risques dans le dispositif LBC-FT

Cette grille d'observation a pour objectif de recueillir des données concrètes sur le terrain afin d'identifier les pratiques liées au dispositif LBC-FT et au rôle de l'audit interne basé sur les risques au sein de l'organisation.

Axe d'observation	Éléments observés	Indicateurs	Constaté	Partiellement Constaté	Non Constaté	Commentaire
Positionnement hiérarchique	Rattachement de la DAI dans l'organigramme	La DAI est rattachée à la DG ou au CA	Constaté			La DAI est directement rattachée au PDG, garantissant son indépendance hiérarchique
Indépendance fonctionnelle	Séparation effective entre audit, conformité et contrôle interne	Absence de double hiérarchie entre les trois fonctions		Partiellement Constaté		Idéalement, la fonction Risk Management gagnerait à être indépendante de la conformité pour mieux renforcer la deuxième ligne de défense
Charte d'audit	Existence et affichage d'une charte d'audit interne	Charte d'audit formalisée, accessible et couvrant l'ensemble des domaines d'audit de l'organisation	Constaté			La charte d'audit interne est formalisée, diffusée au sein de l'organisation et couvre l'ensemble des missions relevant de la

						fonction d'audit interne
Ressources allouées	Effectif dédié aux missions BC/FT, présence d'auditeurs spécialisés	Au moins un auditeur formé LBC-FT identifiable dans l'équipe	Constaté			Des auditeurs internes ont été formés au LBC-FT, mais l'effectif reste insuffisant au regard de la taille de l'organisation.
Intégration listes des sanctions	Présence des listes de terroristes /sanctions ONU dans le système	Le SI comporte une base de personnes sanctionnées (listes ONU,CTRF)	Constaté			Les listes nationales des sanctions sont intégrées dans le système d'information de la SAA
Blocage automatique	Mécanisme de blocage ou d'alerte automatique en cas de correspondance	Alerte générée si le nom d'un client figure sur une liste de sanctions	Constaté			Un mécanisme de blocage automatique est déclenché lors de toute opération impliquant une personne figurant sur la liste des sanctions
Procédures KYC dans le SI	Le système exige la collecte et validation des documents KYC avant toute souscription	Champs KYC obligatoires non contournables (CIN, domicile, source de revenus...)	Constaté			Les champs KYC sont obligatoires et non contournables dans le système, aucune souscription ne peut être

						finalisée sans renseignement complet du formulaire KYC
Scoring/classification du risque client	Existence d'un scoring automatisé du niveau de risque BC-FT par client	Profil client classé (faible / moyen / élevé) automatiquement dans le SI		Partiellement Constaté		La classification des clients repose sur une combinaison manuelle du profil, du comportement et des produits souscrits, en l'absence d'un outil de scoring automatisé
Identification des PPE	Module ou champ dédié à la détection des personnes politiquement exposées	Question PPE obligatoire lors de l'entrée en relation ; historique conservé		Partiellement Constaté		L'identification des PPE repose sur une liste de fonctions validée par le CA , sans outil informatique dédié de consultation de bases de données externes
Traçabilité et historique	Le SI enregistre et conserve l'historique des vérifications KYC et des alertes	Logs consultables ; date, opérateur et résultat enregistrés		Partiellement Constaté		Un registre physique des déclarations existe, un registre numérique est en cours de constitution

Articulation des fonctions	Coordination observable entre audit, conformité et opérationnels sur les sujets LBC-FT	Réunions de coordination, circuits de remontée formalisés entre les trois fonctions	Constaté			Une coordination effective est observée entre la DAI, la Direction Risk Management et Conformité et les structures opérationnelles, matérialisée par des échanges de correspondances
Communication des recommandations d'audit	Diffusion effective des rapports d'audit aux parties prenantes concernées	Rapport transmis à la conformité, à la DG ; suivi des recommandations assuré	Constaté			La transmission du rapport d'audit au PDG est confirmée directement par le directeur de l'audit interne lors de l'observation, attestant d'un circuit de communication formalisé des recommandations
Comité de pilotage LBC-FT	Existence et fonctionnement d'un comité dédié au suivi du dispositif	Les responsables (audit, conformité, opérations) confirment des réunions de coordination au moins trimestrielles		Partiellement Constaté		Aucun comité de pilotage spécifiquement dédié au LBC-FT, le comité des risques assume partiellement ce rôle , la fréquence des réunions n'a pas pu être confirmée

Plan d'audit annuel	Existence d'un plan d'audit intégrant des missions spécifiques LBC-FT	Au moins une mission BC-FT planifiée et documentée dans le plan annuel	Constaté			Le plan d'audit annuel intègre des missions spécifiques relatives au dispositif LBC-FT, ce qui traduit une prise en compte effective des zones à risque dans la planification. Cette démarche s'inscrit clairement dans une approche d'audit interne basé sur les risques, adoptée par l'organisation.
Cartographie des risques BC-FT	Disponibilité et utilisation d'une cartographie des risques pour la planification	Cartographie mise à jour, utilisée comme base pour l'approche AIBR	Constaté			Une cartographie des risques LBC-FT formalisée existe, mise à jour annuellement, couvrant les clients, sinistres, transactions, produits et canaux de distribution. Elle est exploitée par l'audit interne comme outil de référence dans la planification des missions, ce qui

						renforce l'approche basée sur les risques.
Formation et sensibilisation LBC-FT	Participation du personnel aux formations LBC-FT et actions de sensibilisation	Existence de sessions de formation, participation des employés et traçabilité des formations réalisées		Partiellement Constaté		Des formations LBC-FT ont été dispensées, mais le programme de sensibilisation destiné aux directeurs d'agences et AGA est encore en phase de validation
Affichage des procédures LBC-FT	Procédures et modes opératoires LBC-FT affichés ou accessibles aux agents	Affichage visible en agence ou référence claire sur l'internet	Constaté			Les procédures et modes opératoires LBC-FT ont été diffusés aux agents, confirmant leur accessibilité au niveau opérationnel
Comportements observés en agence	Application effective des procédures KYC lors de l'accueil des clients	Agents demandant systématiquement les documents requis avant toute souscription	Constaté			Les agents demandent systématiquement les documents KYC requis lors de l'accueil des clients, conformément à la procédure interne