

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 و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

En vue de l'obtention d'un Master en
« Management Financier des Entreprises »

**Evaluation de l'effectivité du dispositif de lutte contre le
blanchiment d'argent et le financement de
terrorisme au sein d'une Banque Algérienne.
Cas de la Banque Nationale de l'Habitat (BNH)**

Élaboré par :

OUZNADI Ferial

Encadré par :

Dr. MISSOUM Mohammed Rafik

Année universitaire 2025/2026

Résumé

Cette étude examine l’effectivité du dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LAB/FT) au sein de la Banque Nationale de l’Habitat (BNH), une banque publique créée en 2022 et spécialisée dans le financement de l’habitat. Dans un contexte marqué par l’inscription de l’Algérie sur la liste grise du GAFI et le renforcement des exigences réglementaires, la recherche analyse la maturité réelle du dispositif et identifie les leviers nécessaires à son amélioration.

À travers une méthodologie qualitative reposant sur cinq entretiens semi-directifs menés auprès des responsables clés du dispositif, complétés par une analyse multi-méthodes (Voyant Tools, NVivo et méthode Gioia), l’étude révèle une maturité inégale du dispositif LAB/FT. Elle souligne des avancées notables en matière de gouvernance et de contrôle permanent, tout en identifiant des axes de progrès, notamment sur la gestion des risques.

Les résultats montrent que, malgré une conformité formelle rapidement établie, l’effectivité réelle du dispositif reste limitée par un écart important entre les textes normatifs et leur mise en œuvre opérationnelle. Face à ces constats, l’étude propose des recommandations échelonnées dans le temps, incluant le déploiement d’une Approche Basée sur les Risques (ABR).

Cette recherche repositionne le dispositif LAB/FT, non plus comme une simple contrainte réglementaire, mais comme une capacité stratégique essentielle pour une - jeune – banque et en plein développement. Elle offre des pistes concrètes et contextualisées, particulièrement adaptées aux établissements bancaires algériens.

Mots-clés

Blanchiment d'argent ; Financement du terrorisme ; Conformité bancaire ; Approche fondée sur les risques (ABR).

Abstract

This study examines the effectiveness of the anti-money laundering and counter-terrorist financing (AML/CTF) framework at the National Housing Bank (BNH), a public bank established in 2022 that specializes in housing finance. Against a backdrop marked by Algeria's inclusion on the FATF's gray list and the tightening of regulatory requirements, the research analyzes the actual maturity of the framework and identifies the levers necessary for its improvement.

Using a qualitative methodology based on five semi-structured interviews with key managers of the framework, supplemented by a multi-method analysis (Voyant Tools, NVivo, and the Gioia method), the study reveals an uneven maturity of the AML/CFT framework. It highlights notable progress in governance and ongoing monitoring, while identifying areas for improvement, particularly in risk management.

The results show that, despite formal compliance being quickly established, the actual effectiveness of the system remains limited by a significant gap between regulatory texts and their operational implementation. In light of these findings, the study proposes recommendations phased over time, including the implementation of a Risk-Based Approach (RBA).

This research repositioning the AML/CFT framework, no longer as a mere regulatory constraint, but as an essential strategic capability for a young and rapidly growing bank. It offers concrete and context-specific recommendations, particularly suited to Algerian banking institutions.

Keywords

Money laundering; Terrorist financing; Banking compliance; Risk-based approach (RBA).

الملخص

تتناول هذه الدراسة فعالية آلية مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (LAB/FT) داخل البنك الوطني للإسكان (BNH)، وهو بنك عام تأسس عام 2022 ويخصص في تمويل الإسكان. في سياق يتميز بإدراج الجزائر على القائمة الرمادية لمجموعة العمل المعنية بالإجراءات المالية (GAFI) وتشديد المتطلبات التنظيمية، تحلل الدراسة النضج الفعلي للآلية وتحدد العوامل اللازمة لتحسينها.

من خلال منهجية نوعية تستند إلى خمس مقابلات شبه موجهة أجريت مع المسؤولين الرئيسيين عن النظام، استكملت بتحليل متعدد الأساليب (أدوات NVivo وVoyant وطريقة Gioia)، تكشف الدراسة عن نضج متفاوت لنظام مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. وتسلط الضوء على تقدم ملحوظ في مجال الحوكمة والرقابة المستمرة، مع تحديد مجالات للتحسين، لا سيما في إدارة المخاطر.

تُظهر النتائج أنه على الرغم من الامتثال الشكلي الذي تم تحقيقه بسرعة، فإن الفعالية الفعلية للنظام لا تزال محدودة بسبب وجود فجوة كبيرة بين النصوص التنظيمية وتنفيذها العملي. في ضوء هذه الملاحظات، تقترح الدراسة توصيات موزعة على مراحل زمنية، بما في ذلك تطبيق نهج قائم على المخاطر (ABR).

يعيد هذا البحث تحديد مكانة نظام مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (LAB/FT)، بحيث لم يعد مجرد قيد تنظيمي، بل أصبح قدرة استراتيجية أساسية لأي بنك "شاب" وفي طور النمو. ويقدم مسارات ملموسة ومناسبة للسياق، وملائمة بشكل خاص للمؤسسات المصرفية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية

غسل الأموال؛ تمويل الإرهاب؛ الامتثال المصرفي؛ النهج القائم على المخاطر (ABR).

REMERCIEMENT

Tout d'abord, je remercie **Dieu** le Tout-Puissant pour m'avoir donné la force, la santé et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce mémoire.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon encadrant **Mr. MISSOUM Rafik**, pour son accompagnement bienveillant, sa patience, ses conseils avisés et sa disponibilité constante.

Mes remerciements les plus sincères vont également à l'ensemble du **staff de la Banque Nationale de l'Habitat**, en particulier à **Mr. Bouyoucef**, Directeur du Contrôle Permanent et Conformité, qui ont accepté de partager avec moi leur temps, leur expérience et leur vision.

À ma **famille**, je dis un immense merci. À mes parents, pour vos sacrifices innombrables, votre amour inconditionnel et vos prières constantes qui m'ont porté dans les moments difficiles. À mes sœurs, pour votre soutien indéfectible et vos encouragements permanents.

À mes amis, merci d'avoir été présents, de m'avoir écouté, motivé et parfois supporté durant cette aventure. Votre amitié est un véritable trésor.

À tous, du fond du cœur : Merci.

SOMMAIRE

RESUME	I
ABSTRACT.....	II
الملخص.....	III
REMERCIEMENT	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMS	IX
INTRODUCTION GENERALE	1
CONTEXTE GENERAL	2
JUSTIFICATION DU CHOIX DU TERRAIN	3
PROBLEMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE	4
OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	4
METHODOLOGIE GENERALE	5
PLAN DU MÉMOIRE	6
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	7
SECTION 01 : LA REVUE DE LITTERATURE.....	8
SECTION 2 : LES CONCEPTS CLES	30
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL.....	49
SECTION 01 PRESENTATION ET ORGANISATION DE LA BNH	50
SECTION 2 : APPROCHE METHODOLOGIQUE ET METHODES DE COLLECTE DES DONNEES.....	59
CHAPITRE III: RÉSULTATS ET DISCUSSION	70
SECTION 01 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	71
SECTION 02 : DISCUSSION DES RESULTATS.....	87
SECTION 03 : RECOMMANDATIONS POUR LE RENFORCEMENT DU DISPOSITIF LAB/FT	92

CONCLUSION GENERALE.....	107
BIBLIOGRAPHIES.....	112
ANNEXES.....	121

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Distinction entre blanchiment d'argent et financement de terrorisme.....	38
Tableau 2 : Fiche signalétique de la SPA Banque Nationale de l'Habitat.....	51
Tableau 3 : Les personness interviewees.....	64
Tableau 4: Matrice de codage croisé thèmes / interlocuteurs	74
Tableau 5 : Matrice de corrélation de Pearson entre les interlocuteurs	76
Tableau 6 : Structure de données Gioia	81
Tableau 7: Pondération des 4 dimensions.....	96
Tableau 8: Echelle de classification des risques	96
Tableau 9 : Dimension 1A : Profil client personnes physiques	97
Tableau 10 : Dimension 1B : Profil client personnes morales.....	98
Tableau 11 : Dimension 2: Risque géographique	99
Tableau 12: Dimension 3 : Risque canal de distribution	101
Tableau 13: Dimension 4 : Risque produits et services	102
Tableau 14 : Niveaux de vigilance et mesures associées selon le score global	103

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Etapes du blanchiment d'argent.	35
Figure 2 : l'organigramme Général de la BNH.....	Error! Bookmark not defined.
Figure 3 : Organigramme de la DGA CPR	55
Figure 4: Nuage de mots issu des cinq retranscriptions d'entretiens	71
Figure 5 : Distribution des fréquences relatives des termes dominants par interlocuteur ..	73
Figure 6: Cartographie cognitive des relations entre les dimensions du dispositif LAB/FT (conformité)	79
Figure 7: Cartographie cognitive des relations entre les dimensions du dispositif LAB/FT (RISQUE).....	80
Figure 8 : Évaluation des composantes du dispositif LAB/FT de la BNH.....	86

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

BC/FT	Blanchiment des capitaux/ financement de terrorisme
LAB/FT	Lutte contre le blanchiment d'argent et le financement de terrorisme
GAFI	Groupe d'action financière international
G7	Groupe de 7 pays
BNH	Banque Nationale de l'Habitat
KYC	Know Your Customer (Connaître son Client)
PPE	Personnes Politiquement Exposées
DS	Déclaration des Soupçons
CTRF	Cellule de Traitement du Renseignement Financier
DGA CPR	Direction Générale Adjointe Contrôle Permanent et Risques
BA	Banque d'Algerie
ABR	Approche Basée sur les Risques
TBML	Trade-Based Money Laundering (Blanchiment via le Commerce International)
ONU	L'Organisation Internationale des Nations Unies
FMI	Fond Monétaire Internationale
GAFIMOAN	Groupe d'Action Financière du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord



Introduction générale



Contexte général

Le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme constituent aujourd'hui des menaces systémiques majeures pour les économies mondiales et les systèmes financiers internationaux. Selon le Fonds Monétaire International (2001), les montants blanchis dans le monde représentent entre 2 % et 5 % du PIB mondial annuel, soit entre 800 milliards et 2 000 milliards de dollars. Ces flux financiers illicites ne se limitent pas à une infraction pénale : ils érodent les fondements économiques des États, fragilisent les institutions financières, financent les activités criminelles et terroristes, alimentent la corruption et compromettent la stabilité macroéconomique ([FMI, 2001](#)).

Face à l'ampleur et à la sophistication croissante de ces phénomènes, la communauté internationale a progressivement construit un arsenal normatif et institutionnel de référence. Le Groupe d'Action Financière (GAFI), créé en 1989 par le G7, en constitue la pierre angulaire à travers ses quarante Recommandations régulièrement révisées, qui définissent les standards internationaux auxquels les États et leurs institutions financières doivent se conformer ([GAFI, 2025](#)).

Ces Recommandations s'appuient sur un principe central : l'approche fondée sur les risques, qui impose aux institutions assujetties d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques BC/FT de manière proportionnée, plutôt que d'appliquer des mesures uniformes à l'ensemble de leurs clients et opérations ([GAFI, 2012](#)).

En Algérie, ce contexte revêt une importance particulière à plusieurs égards. D'une part, le pays s'est progressivement doté d'un cadre législatif et réglementaire, notamment la loi n° 05-01 du 6 février 2005 relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, et ses modifications successives, promulguées notamment par les lois n° 23-01 et n° 25-10¹, le règlement n° 24-03 de la Banque d'Algérie du 23 juillet 2024 ; les lignes directrices de la Commission Bancaire n° 01/2025, 02/2024 et 03/2025, témoignant d'une volonté politique réelle de se conformer aux standards du GAFI.

¹ La loi n° 23-01 relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

D'autre part, l'inscription de l'Algérie sur la liste des juridictions sous surveillance renforcée du GAFI en octobre 2024 a révélé un écart persistant entre la conformité formelle des textes et l'effectivité opérationnelle de leur mise en œuvre au sein des établissements bancaires ([GAFI, 2024](#)). Cet écart est amplifié par des vulnérabilités structurelles spécifiques au contexte algérien : une économie informelle estimée entre 30 % et 40 % du PIB, une prédominance des transactions en espèces et une exposition particulière du secteur immobilier aux risques de blanchiment ([Banque d'Algérie, 2025](#) ; [FATF/OCDE, 2022](#)).

Justification du choix du terrain

C'est dans le contexte décrit plus haut que s'inscrit ce mémoire, qui a choisi d'étudier le cas de la Banque Nationale de l'Habitat (BNH). Ce choix se justifie par trois éléments convergents.

Premièrement, la BNH est un établissement bancaire spécialisé dans le financement de l'habitat, secteur reconnu par le GAFI comme l'un des plus vulnérables au blanchiment de capitaux. Selon le rapport GAFI/OCDE (2022), environ 1 600 milliards de dollars ont été blanchis via l'immobilier en 2021, soit près de la moitié de la valeur totale du secteur. Les typologies de blanchiment spécifiques au financement immobilier surévaluation des biens, recours aux prête-noms, remboursements anticipés inexpliqués, montages complexes multi-parties exposent les banques de l'habitat à des risques Blanchiment des capitaux/financement du terrorisme (BC/FT) particulièrement élevés ([FATF/OCDE, 2022](#)).

Deuxièmement, la BNH est un établissement récent, dont l'activité opérationnelle ne remonte qu'à moins de trois ans. Sa situation de banque en phase de structuration de son dispositif de conformité en fait un cas d'étude approprié pour analyser les défis concrets de mise en conformité en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement de terrorisme LAB/FT dans le contexte bancaire algérien actuel.

Troisièmement, la BNH est soumise à l'ensemble des exigences réglementaires imposées par la Banque d'Algérie et la Commission Bancaire aux établissements assujettis, ce qui en fait un cas représentatif des enjeux de conformité LAB/FT dans le secteur bancaire algérien.

Problématique et question de recherche

Au croisement de ces réalités de complexité croissante des normes LAB/FT, de vulnérabilité sectorielle du financement immobilier, de jeunesse de l'établissement et de pression réglementaire externe se pose une question fondamentale qui constitue le fil directeur de ce mémoire :

"Dans quelle mesure le dispositif LAB/FT mis en place au sein de la Banque Nationale de l'Habitat est-il conforme aux exigences du cadre normatif international et national, et quelles sont les conditions de renforcement de son effectivité opérationnelle ?"

Cette question principale se décline en quatre sous-questions de recherche qui structurent l'analyse empirique.

SQ1 : Dans quelle mesure la gouvernance du dispositif LAB/FT de la BNH est-elle conforme aux exigences du règlement n° 24-03 de la Banque d'Algérie et aux recommandations du GAFI ?

SQ2 : Les procédures opérationnelles mises en place KYC, gestion des PPE, identification des bénéficiaires effectifs et déclaration des opérations suspectes sont-elles effectivement appliquées sur le terrain ?

SQ3 : Le personnel de la BNH bénéficie-t-il d'une formation et d'une culture de conformité suffisantes pour détecter et prévenir efficacement les opérations suspectes ?

SQ4 : Quels leviers permettraient de renforcer l'effectivité du dispositif LAB/FT de la BNH et d'aligner ses pratiques sur les standards internationaux ?

Objectifs de la recherche

Ce mémoire poursuit trois objectifs complémentaires et progressifs :

Diagnostiquer : évaluer l'effectivité organisationnelle du dispositif LAB/FT de la BNH en analysant ses cinq composantes : gouvernance, procédures, contrôle permanent, gestion des

risques et formation — à travers une approche qualitative.

Analyser : identifier les forces et les lacunes du dispositif en confrontant les pratiques observées aux exigences du cadre normatif national et aux standards internationaux du GAFI, afin de produire un diagnostic empiriquement fondé.

Proposer : formuler des recommandations opérationnelles concrètes et directement actionnables pour renforcer l'effectivité du dispositif, adaptées au contexte spécifique de la BNH et à son stade de développement institutionnel.

Méthodologie générale

Pour répondre à cette question de recherche, ce mémoire adopte une méthodologie qualitative, ancrée dans un paradigme interprétativiste et une démarche abductive (Gioia, Corley et Hamilton, 2013). Ce choix se justifie par la nature même de l'objet d'étude : l'effectivité d'un dispositif LAB/FT ne peut pas être réduite à des indicateurs quantitatifs ; elle implique de comprendre comment les acteurs organisationnels perçoivent, interprètent et mettent en œuvre les exigences réglementaires dans leur réalité quotidienne.

La stratégie de recherche retenue est l'étude de cas unique (la BNH) telle que définie par Yin (2018), qui permet une analyse en profondeur du dispositif LAB/FT dans son contexte organisationnel réel.

La collecte des données repose sur trois méthodes complémentaires : une revue documentaire des textes réglementaires et des documents internes de la BNH, cinq entretiens semi-directifs conduits auprès des responsables des fonctions clés du dispositif, et une observation non participante réalisée dans le cadre du stage au sein de l'établissement.

Le traitement et l'analyse des données mobilisent quatre outils complémentaires : Voyant Tools (Sinclair S & Rockwell G, 2024) pour l'analyse lexicale et la production du nuage de mots ; NVivo 10 pour le codage thématique, la matrice de codage croisé et la cartographie cognitive ; la

corrélation de Pearson pour mesurer les associations entre les thèmes, et la méthode Gioia (Dennis A. Gioia, 2013) pour la montée en abstraction théorique.

Plan du mémoire

Ce mémoire s'articule autour de trois chapitres.

Le premier chapitre pose les fondements théoriques et normatifs de la recherche à travers une revue de littérature organisée autour de trois dimensions complémentaires. La dimension juridique et réglementaire examine les standards LAB/FT du GAFI, les conventions internationales et leur transposition dans le droit algérien. La dimension économique analyse les impacts du blanchiment sur les agrégats macroéconomiques et la vulnérabilité spécifique du secteur immobilier. La dimension financière étudie les risques bancaires liés au BC/FT et les coûts de la conformité. Ce chapitre présente également les concepts clés de la recherche, en opérationnalisant les notions principales et en explicitant les relations théoriques entre les différentes variables étudiées.

Le deuxième chapitre présente les choix méthodologiques et le terrain d'étude. Il présente la BNH dans son contexte institutionnel et organisationnel, justifie le positionnement épistémologique, décrit le dispositif de collecte et d'analyse des données : observation, recension, entretiens semi-directifs, NVivo 10, Voyant Tools, méthode Gioia.

Le troisième chapitre constitue la partie empirique du présent mémoire. Il présente les résultats de l'analyse qualitative à travers les outils mobilisés, discute ces résultats en les confrontant à la revue de littérature sur les trois dimensions, et formule des recommandations opérationnelles organisées en trois niveaux de priorité temporelle pour le renforcement du dispositif LAB/FT de la BNH.



CHAPITRE I : Cadre Théorique



Ce premier chapitre pose les fondements théoriques et conceptuels qui guideront l'analyse empirique développée dans les chapitres suivants. Il s'articule autour de deux sections complémentaires : la première présente une revue de littérature sur la LAB/FT et l'approche fondée sur les risques, en couvrant les dimensions juridique, économique et financière ; la seconde définit et opérationnalise les concepts clés mobilisés dans cette recherche. Ensemble, ces deux sections constituent le référentiel analytique à partir duquel le dispositif LAB/FT de la Banque Nationale de l'Habitat sera évalué et discuté.

Section 01 : La Revue de Littérature

Cette section présente une synthèse critique de la littérature existante sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, organisée autour de trois dimensions complémentaires. La première examine le cadre réglementaire et juridique international et national, la deuxième analyse les effets économiques du blanchiment sur les principaux agrégats macroéconomiques, et la troisième étudie les risques financiers auxquels sont exposées les institutions bancaires, ainsi que l'approche fondée sur les risques comme outil central de prévention et de supervision.

1. La lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

La lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LAB/FT) s'articule autour de trois dimensions fondamentales, le plan juridique et réglementaire, le plan économique et en fin le plan financier.

1.1 La phase juridique et réglementaire

Cette section présente les fondements normatifs de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, en examinant successivement le cadre international et son intégration dans le dispositif juridique algérien.

✓ Contexte et cadre réglementaire de la conformité bancaire

La littérature montre que la conformité bancaire est devenue un élément essentiel de la gouvernance des établissements financiers (Mahssouni R, Makhrouf M , 2021). Parker C et Nielsen LV (2009), la définissent comme le principe selon lequel une organisation exerce ses activités en conformité avec les lois, règlements, normes et règles internes établis par les autorités compétentes. Au-delà du respect formel, elle implique la mise en place de systèmes de détection des défaillances, d'identification des comportements illicites et de formation du personnel aux normes éthiques (Parker C, Nielsen LV, 2009).

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2005), dans son document « Conformité et fonction de conformité dans les banques », insiste sur le caractère indépendant de la fonction conformité et sur la nécessité d'une gestion structurée du risque de non-conformité. Cette fonction doit identifier et évaluer les risques, élaborer des procédures internes, former le personnel et assurer la communication avec les autorités de supervision. Par conséquent, la conformité n'est pas un simple outil administratif, mais un mécanisme de sécurisation de l'activité bancaire et de protection de la réputation institutionnelle (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2005).

En Algérie, le cadre réglementaire en matière de conformité et de prévention de la fraude s'appuie sur les pratiques internationales ratifiée, notamment la Convention de Vienne de 1988 sur le trafic illicite de stupéfiants, la création de la Cellule de traitement des renseignements financiers (CTRF) par décret exécutif n° 02-127 du 7 avril 2002 (JORADP N°23, 2002) . Par ailleurs, la Banque d'Algérie a mis en œuvre la plupart des décisions du Comité de Bâle concernant l'élaboration et l'application des règles prudentielles suite à l'adhésion de l'Algérie à la Banque des règlements internationaux le 30 juin 2003. En outre, la Commission bancaire a été créée en 2005, elle constitue l'un des principaux organes de réglementation et de supervision de la Banque d'Algérie et est chargée de veiller à la bonne application des lois et règlements.

✓ La réglementation LAB/FT au niveau international

Selon Jonathan E et Turner (2011), Le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme représentent des risques majeurs pour les systèmes financiers et économiques mondiaux. Ces activités sont fondamentalement transnationales : elles impliquent des flux financiers entre plusieurs pays, utilisent des instruments financiers sophistiqués. ([Jonathan E, Turner, 2011](#)). Ce phénomène s'inscrit dans un cadre international progressivement consolidé ([Gilmore, 2004](#)).

L'Organisation Internationale des Nations Unies (ONU) a été fondée en 1945, après la seconde guerre mondiale, par 51 pays déterminés à maintenir la paix et la sécurité internationales, est la première organisation internationale à avoir entrepris une action significative de lutte contre le blanchiment à l'échelle mondiale. À travers ses programmes, les Nations Unies aident les États membres à introduire dans leur droit interne des normes anti-blanchiment et à développer les mécanismes nécessaires à la lutte contre cette forme de criminalité ([ONUDD, n.d.](#))

D'un côté, Le Groupe d'Action Financière (GAFI), créé en 1989 par le G7, joue un rôle central dans ce dispositif. Ses missions consistent à développer des normes internationales pour la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, à coordonner la mise en œuvre de ces normes entre les pays membres, à faciliter la coopération internationale et à rendre la traçabilité des fonds illicites plus difficile pour les criminels.

Le GAFI publie ses Recommandations depuis 1990, initialement au nombre de quarante (40). Celles-ci ont été révisées à plusieurs reprises. Suite aux attentats terroristes du 11 septembre 2001 à New York, le GAFI a élargi son champ d'action à la lutte contre le financement du terrorisme en adoptant huit Recommandations spéciales, auxquelles s'est ajoutée en 2004 une neuvième Recommandation relative au financement du terrorisme. La révision majeure de 2012 a intégré ces neuf Recommandations spéciales aux quarante Recommandations initiales et a élargi le dispositif à la lutte contre le financement de la prolifération des armes de destruction massive. Depuis lors, les Recommandations font l'objet de mises à jour régulières, la dernière actualisation significative ayant été achevée en octobre 2025 ([GAFI, 2025](#)).

Ces recommandations, bien que non contraignantes juridiquement (SOFT LAW), ont acquis une portée normative considérable grâce à leur large diffusion et au mécanisme d'évaluation mutuelle qui incite les États à s'y conformer. Elles imposent notamment la mise en place d'une approche fondée sur le risque (RBA), des obligations de vigilance à l'égard de la clientèle (KYC), des déclarations d'opérations suspectes, ainsi que des dispositifs de coopération internationale ([GAFI, 2025](#)).

Le Fonds Monétaire International (FMI) a reconnu dès 2001 que le blanchiment de capitaux constituait une réelle menace pour l'intégrité du système financier mondial. Après les événements du 11 septembre 2001, il a élargi et approfondi sa participation à cette lutte, en collaboration avec la Banque Mondiale (BM) et le GAFI, en proposant des mesures et des plans d'action portant sur les procédures d'évaluation, l'assistance technique et la surveillance.

D'un autre côté, les conventions internationales relevant du droit contraignant (HARD LAW), telles que celles adoptées sous l'égide des Nations Unies :

- **La Convention de Vienne de 1988** contre le trafic illicite des stupéfiants et des substances psychotropes : premier instrument international à traiter la question du produit du crime et à demander aux Etats de conférer au blanchiment de capitaux le caractère d'infraction pénale ([Nations Unies, 1990](#)), ratifiée par 169 Etats, dont l'Algérie par le décret présidentiel n° 95-41 du 28/01/1995 ([JORADP N°07, 1995](#)).
- **La Convention de Palerme de 2000** contre la criminalité transnationale organisée : adoptée par l'Assemblée générale le 15 novembre 2000, elle confère au blanchiment de capitaux le caractère d'infraction pénale et prévoit dans son article 7 des mesures de lutte contre ce phénomène ([Assemblée générale des Nations Unies, 2000](#)). Elle a été ratifiée par l'Algérie par le décret présidentiel n° 02-55 du 5 février 2002 ([JORADP n° 09, 2002](#)).
- **La Convention internationale des Nations Unies contre la Corruption de 2003** pour la Répression du Financement du Terrorisme ([Convention des Nations Unies contre la](#)

[corruption, 2003](#)). Assurent un ancrage juridique contraignant en criminalisant les faits de blanchiment, en organisant la confiscation des fonds illicites et en facilitant la coopération judiciaire entre États ([GAFI, 2009](#))

Cette combinaison de soft law et hard law permet une interaction dynamique entre cadre contraignant et adaptation continue aux nouvelles techniques de criminalité financière ([Gilmore, 2004](#)).

Après avoir présenté le cadre réglementaire international, il convient d'examiner comment ces normes et recommandations peuvent être transférées et mises en œuvre au niveau national, notamment en Algérie, par le biais de la législation, des institutions financières et des engagements des acteurs économiques dans la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LAB/FT).

✓ **Cadre réglementaire et juridique en Algérie**

Le système juridique algérien privilégie les obligations internationales au droit interne. Conformément à l'article 154 de la Constitution de 2020, les traités ratifiés par le Président de la République acquièrent une primauté sur le droit interne dès leur publication (ART 154 de la Constitution de 2020) ([JORADP N° 82, 2020](#)). Ce principe constitutionnel constitue le fondement juridique de l'intégration des normes du Groupe d'action financière (GAFI) et des conventions des Nations Unies au cœur du système bancaire national. Selon Ahmed Mahiou (2020), le cadre réglementaire de conformité en Algérie ne doit pas être perçu comme un ensemble de règles isolées, mais comme une application directe des obligations internationales auxquelles l'État a souscrit ([MAHIOU, 2020](#)).

L'Algérie s'est engagée à renforcer ses efforts nationaux de lutte contre le blanchiment d'argent, notamment après les événements des années 1990. À cet égard, le législateur algérien s'est employé à inscrire le principe de coopération internationale dans le cadre juridique national de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ([2013, فضيلة](#)). En procédant aux comparaisons et analyses juridiques et financières nécessaires entre les lois, règlements et décrets

établis par le législateur algérien d'une part, et le cadre international d'autre part, il sera possible de déterminer dans quelle mesure l'Algérie se conforme, en termes de légitimité de fond et de procédure, aux normes internationalement reconnues en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

L'Algérie a instauré son premier cadre législatif dédié à LAB/FT en 2005 avec la loi n°05-01 ([JORADP N° 11, 2005](#)), cette loi, souvent modifiée, demeure la pierre angulaire du dispositif national de prévention, de détection et de répression de ses crimes ([Banque d'ALGERIE, 2012](#)). Elle définit les infractions, impose des obligations de vigilance (KYC), de déclaration de transactions suspectes, de conservation des documents et crée la CTRF comme organe central de réception et d'analyse des déclarations.

Face aux insuffisances relevées par les évaluations du GAFI, cette loi a fait l'objet de modifications substantielles :

- **L'ordonnance n° 12-02 du 13 février 2012** a permis de consolider le cadre juridique LAB/FT en clarifiant les définitions, en élargissant les obligations de vigilance et en renforçant les mécanismes de contrôle ([JORADP n° 08, 2012](#)).
- **La loi n° 15-06 du 15 février 2015** relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme exige que les banques et les établissements financiers mettent en place un programme écrit de conformité, constituant un renforcement majeur du contrôle interne visant à aligner les pratiques nationales sur les standards internationaux ([JORADP N° 08, 2015](#)).
- **La loi n° 23-01 du 8 février 2023** modifie et complète la loi n° 05-01. Ses principales modifications portent sur : le renforcement de la vigilance dans les relations bancaires internationales ; la gestion des risques liés aux nouveaux produits financiers ; l'obligation de conservation des registres et documents comptables pendant au moins cinq ans ; et l'alignement des filiales et succursales à l'étranger sur les normes algériennes de prévention

(JORADP n°08 , 2023).

- **La loi n° 25-10 du 24 juillet 2025**, dernière modification en date, renforce notamment : la vigilance renforcée dans l'identification des institutions répondantes ; l'identification obligatoire des bénéficiaires effectifs dès leur désignation ; le renforcement de l'obligation de déclaration de soupçon ; et l'introduction de nouvelles sanctions pour les organisations à but non lucratif ne respectant pas les mesures de prévention.

Afin d'assurer l'opérationnalisation de la loi n° 05-01 et ses modifications, plusieurs décrets exécutifs sont adoptés qui visent à consolider l'approche fondée sur le risque, les mécanismes de gel et de saisie des avoirs et la coordination institutionnelle. Parmi les plus récents figurent :

- Le décret exécutif n° 23-430 du 29 novembre 2023, fixant les conditions et modalités d'exercice par les autorités de régulation de leurs missions dans le domaine de la prévention LAB/FT (JORADP n° 76 du 3 Décembre 2023).
- Le décret exécutif n° 24-242 du 23 juillet 2024, fixant les conditions d'élaboration et de mise en œuvre des programmes de contrôle interne par les assujettis (JORADP n° 50 du 24 juillet 2024)
- Le décret exécutif n° 25-101 du 12 mars 2025, relatif à la procédure de gel et/ou de saisie des fonds dans le cadre de la prévention et de la lutte contre le financement du terrorisme (JORADP n° 18 du 13 Mars 2025)
- Le décret exécutif n° 25-103 du 12 mars 2025, fixant les modalités d'inscription et de radiation de la liste nationale des personnes et entités terroristes (JORADP n° 18 du 13 Mars 2025).

Il convient également de prendre en compte les règlements émis par la Banque d'Algérie (BA), comme le règlement n° 24-03 du 23 juillet 2024 (REGLEMENT 24-03 BA , 2024), relative à la prévention contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et le financement des

armes de destruction massive, les institutions assujetties doivent se référer également aux lignes directrices de la Commission Bancaire n°01/2025 relatives aux mesures de gel et/ou de saisie de fonds dans le cadre des sanctions financières ciblées et aux lignes directrices n°02/2024 relatives aux mesures d'identification et de vérification des bénéficiaires effectifs ([COMMISSION BANCAIRE, 2025](#)).

Ce cadre réglementaire est complété par cadre institutionnel multidimensionnel conçu pour prévenir, détecter et poursuivre les infractions financières. Au cœur de ce système se trouve la Cellule de Traitement du Renseignement Financier (CTRF), créé par le décret exécutif n° 02-127 du 7 avril 2002 relatif à sa création, son organisation et son fonctionnement ([JORADP n° 22 du 7 avril 2002](#)). Autorité administrative indépendante, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, elle est placée sous la tutelle du Ministère des Finances et chargée de recevoir, d'analyser et de transmettre aux autorités judiciaires compétentes les déclarations d'activités suspectes ([CTRF, n.d.](#)).

D'autres services participent également à la lutte contre le blanchiment d'argent en transmettant un rapport à la CTRF dès qu'ils constatent, lors de leurs missions de vérification et de contrôle, l'existence de capitaux ou de transactions qui semblent résulter d'une infraction ou qui semblent être destinés au blanchiment d'argent ou au financement du terrorisme, notamment la Banque d'Algérie (BA), les services fiscaux et douaniers, le Département des biens de l'État, le Trésor et l'Inspection Générale des Finances (IGF) ([CTRF, n.d.](#)).

Malgré ces avancées législatives, la littérature insiste sur un point essentiel : l'existence d'un cadre législatif et réglementaire ne suffit pas à garantir l'efficacité du dispositif LAB/FT. Comme le souligne Jayasekara (2020), « *le vrai enjeu est l'effectivité : les règles doivent être appliquées, contrôlées et évaluées, et non simplement adoptées* ». Cette distinction entre conformité formelle et effectivité opérationnelle est au cœur de la méthodologie du GAFI ([Jayasekara, 2020](#)).

En Algérie, une première évaluation menée en 2009 par le Groupe d'Action Financière du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord GAFIMOAN a relevé des lacunes majeures dans le système, qui

ont placé le pays sous procédure de suivi renforcé du GAFI en octobre 2011. En 2016, grâce à des améliorations significatives apportées à son dispositif, l'Algérie a été retirée de ce processus. Toutefois, un deuxième rapport d'évaluation mutuelle de 2023, a mis en évidence des lacunes stratégiques, conduisant à l'inscription du pays sur la liste grise des juridictions sous surveillance renforcée en octobre 2024 (GAFI, 2024). Depuis lors, grâce à l'accélération des réformes législatives et institutionnelles, le GAFI a reconnu à plusieurs reprises, notamment en février, mars et juin 2025, les progrès constants accomplis par l'Algérie pour corriger ses carences techniques. Début 2026, bien que l'Algérie figure toujours sur la liste de surveillance aux côtés de nouveaux pays comme le Koweït, l'amélioration continue de son cadre opérationnel témoigne d'un engagement ferme en faveur du respect à long terme des normes internationales de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. ([htt](#))

Cette inscription sur la liste grise a été prise en charge par les autorités algériennes comme un signal d'alerte plutôt que comme une remise en cause définitive du dispositif national. En effet, le rapport de suivi du GAFI publié en mai 2024 reconnaît que l'Algérie a réalisé des progrès dans la correction de plusieurs insuffisances techniques identifiées dans son rapport d'évaluation mutuelle (GAFI, 2023). Par ailleurs, à partir d'octobre 2024, le GAFI a confirmé l'ajout de l'Algérie à la liste des juridictions sous surveillance renforcée, ce qui a conduit les pouvoirs publics à accélérer les réformes législatives, réglementaires et institutionnelles destinées à renforcer la supervision fondée sur les risques, les mécanismes de déclaration des opérations suspectes et les sanctions financières ciblées. Dans la presse algérienne, cette évolution a été interprétée comme une étape technique dans un processus de mise à niveau plutôt que comme une condamnation durable du système national ; plusieurs articles ont ainsi souligné que l'Algérie avait largement achevé son plan d'action et se trouvait à l'ultime étape avant une possible sortie de la liste grise (GAFI, 2026). Cette lecture a toutefois été discutée par certains observateurs, qui ont estimé que l'inscription du pays ne traduisait pas seulement un déficit normatif, mais surtout des insuffisances d'effectivité dans la mise en œuvre des dispositifs de conformité, de contrôle et de coopération interinstitutionnelle. Ce contexte met en évidence la nécessité d'évaluer non seulement la conformité formelle, mais surtout l'effectivité opérationnelle des dispositifs au sein des établissements bancaires.

1.2.La phase économique

Cette phase examine les effets économiques du blanchiment d'argent, en analysant ses mécanismes de distorsion sur les principaux agrégats macroéconomiques, avec une attention particulière portée au secteur immobilier comme vecteur privilégié de recyclage des fonds illicites.

✓ Nature et mécanismes économiques du blanchiment d'argent

La littérature économique présente le blanchiment d'argent est comme un phénomène structurellement préjudiciable à l'économie nationale. Il permet aux criminels de donner une apparence légale à des fonds d'origine illicite, issus notamment de la fraude, du trafic de stupéfiants ou de la corruption. Ces capitaux sont ensuite réinjectés dans l'économie formelle à travers des investissements, des biens immobiliers ou des produits financiers, ce qui masque leur origine réelle. Toutefois, cette intégration fausse le fonctionnement normal de l'économie, car elle favorise des activités non productives et permet aux acteurs criminels d'exercer une influence économique et sociale importante, notamment à travers la corruption et le financement d'activités illégales. ([Ashin, 2012](#)).

Selon les rapports du Fonds Monétaire International (FMI) et de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), ces flux financiers illicites peuvent entraîner une diminution des réserves de change, fausser la concurrence entre les entreprises, ainsi qu'augmenter les prix de certains actifs, notamment dans le secteur immobilier. Ils contribuent également à la réduction des recettes fiscales et des ressources publiques, limitant ainsi la capacité de l'État à financer les dépenses publiques. Par ailleurs, ces flux détournent des capitaux qui auraient pu être orientés vers l'investissement productif, ce qui freine la croissance économique. En outre, ils favorisent le développement d'activités criminelles, affaiblissent l'État de droit, érodent la confiance dans les institutions publiques et peuvent menacer la stabilité politique. Enfin, leurs effets dépassent le cadre national en accentuant les inégalités économiques et sociales, tant au niveau interne qu'international ([FMI, 2001](#))

✓ Impacts macroéconomiques du blanchiment de capitaux

Dans une étude réalisée par [Quirk](#), menée pour la première fois en 1996, des tests empiriques ont été effectués sur la relation entre la croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) et le blanchiment d'argent dans 18 pays industrialisés. Les résultats de cette étude ont montré une corrélation négative significative entre l'ampleur du blanchiment et le taux de croissance du PIB. Des travaux plus récents menés dans les pays en développement, dont l'Algérie, confirment cette tendance. ([AL Akhdar Azzi , 2014](#))

Selon Nadia Abderrahim (2015), certains peuvent penser que le blanchiment d'argent peut avoir des effets apparents positifs à court terme, notamment lorsque les opérations de blanchiment prennent des formes réelles, telles que la création d'entreprises, la création d'emplois ou la mise à disposition de biens. Cependant, l'illégalité des revenus faisant l'objet du blanchiment représente un pouvoir d'achat non issu d'une activité économique réelle, ce qui engendre des effets négatifs sur les prix locaux et contribue à l'apparition de pressions inflationnistes. Les quelques avantages pouvant découler de l'utilisation des fonds blanchis ne peuvent justifier ni compenser la gravité de leurs effets négatifs ([Abderrahim, 2015](#)).

La Convention de Vienne de 1988 soulignait déjà dans son préambule les dommages causés par les profits issus du commerce illicite aux fondements économiques et aux institutions financières. ([NATIONS UNIES, 1988](#))

En Algérie, ces impacts sont amplifiés par le poids élevé de l'économie informelle, estimé entre 30 % et 40 % du PIB, et la prédominance des transactions en espèces, qui facilitent l'intégration des fonds illicites tout en compliquant leur détection et leur traçabilité ([BANK OF ALGERIA, 2025](#)).

Afin d'analyser ces effets de manière approfondie, nous examinerons successivement l'impact du blanchiment d'argent sur les principaux agrégats économiques.

1) Sur le revenu national : Le blanchiment d'argent affecte négativement le revenu national, principalement à travers la fuite des capitaux vers l'étranger. Ces fonds, soustraits à l'économie nationale, réduisent les ressources disponibles pour financer la croissance et les politiques publiques, entraînant un manque à gagner pour l'économie nationale et affaiblissant sa capacité de développement ([Abderrahim, 2015](#)) ([Dalila, 2025](#)).

2) Sur l'épargne locale : Le blanchiment d'argent contribue à la diminution de l'épargne nationale en favorisant les transferts de capitaux vers l'étranger et leur utilisation dans des activités non productives. Or, l'épargne constitue une source essentielle de financement de l'investissement. Sa baisse limite la capacité de financement interne et accroît la dépendance aux ressources extérieures, effet particulièrement accentué dans les pays à institutions fragiles ([Sabrina, 2019](#)).

3) Sur l'inflation : Selon plusieurs auteurs, les fonds blanchis sont souvent réinjectés dans l'économie sous forme de consommation ou d'achats de biens, ce qui accroît la demande globale sans augmentation équivalente de l'offre. Ce déséquilibre entraîne une hausse générale des prix et une érosion du pouvoir d'achat ([Sabrina, 2019](#)) ([Abderrahim, 2015](#)). De plus, l'augmentation de la liquidité dans l'économie peut intensifier ces tensions inflationnistes.

4) Sur la valeur de la monnaie nationale : Le blanchiment d'argent exerce une pression à la baisse sur la monnaie nationale. La fuite des capitaux s'accompagne d'une demande accrue de devises étrangères pour transférer et dissimuler les fonds à l'étranger, ce qui provoque une dépréciation du taux de change. Cette situation perturbe les équilibres macroéconomiques et complique la mise en œuvre des politiques monétaires et financières ([Dalila, 2025](#)) ([Sabrina, 2019](#)) ([Abderrahim, 2015](#)).

5) Sur l'emploi et l'investissement : Les effets combinés de la baisse de l'épargne, de la fuite des capitaux et de l'instabilité économique se traduisent par une diminution des investissements productifs. En outre, l'injection de capitaux illicites dans l'économie légale crée une concurrence déloyale, décourage les investisseurs honnêtes et réduit l'attractivité du pays pour les investissements étrangers. Cela entraîne une baisse de la création d'emplois et une augmentation du chômage ([Abderrahim, 2015](#)).

✓ **Le secteur immobilier : un vecteur privilégié de blanchiment et ses conséquences**

Le secteur immobilier est reconnu comme un vecteur important pour le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LAB/FT), en raison de la faible régulation et de la complexité des transactions. Le Groupe d'action financière (GAFI) souligne que les criminels privilégient ce secteur, car l'achat de biens immobiliers permet de déplacer de grandes sommes d'argent en une seule transaction, contrairement aux transactions multiples de faible valeur, ce qui complique le suivi et la détection des flux illicites. (FATF/OECD, 2022)

Le blanchiment d'argent affecte fortement le marché immobilier, en faussant les prix et en rendant l'accès à la propriété difficile pour les citoyens honnêtes. Selon le Groupe d'action financière (GAFI), environ 1,6 trillion de dollars ont été blanchis via l'immobilier en 2021, soit près de la moitié de la valeur totale du secteur qui s'élevait à 3 700 milliards de dollars cette année-là.

Conséquences économiques et sociales : Les activités de blanchiment dans l'immobilier ont des effets économiques et sociaux directs : Augmentation artificielle des prix du logement : Cela complique l'accès au logement pour les citoyens et accentue les inégalités ; Fuite des capitaux et érosion du revenu national : Les fonds blanchis à l'étranger privent l'économie locale de ressources essentielles pour l'investissement et la croissance ; Risque de financement du terrorisme : Les flux illicites peuvent alimenter des activités criminelles ou terroristes, menaçant la stabilité économique et sociale.

Ainsi, le secteur immobilier, en raison de sa valeur élevée et de sa régulation limitée, constitue un canal privilégié pour la réinsertion de capitaux illicites dans l'économie légale, tout en ayant un impact direct sur les prix du marché, l'investissement, l'emploi et la cohésion sociale. (FATF/OECD, 2022)

Le blanchiment d'argent est généralement présenté dans la littérature économique comme un phénomène structurellement préjudiciable à l'économie nationale. En orientant des capitaux vers des circuits illicites ou vers l'étranger, il réduit les ressources disponibles pour l'investissement productif et l'épargne locale, ce qui freine la croissance et la création d'emplois. Il perturbe

également les équilibres macroéconomiques en alimentant des tensions inflationnistes, en accentuant la pression sur la monnaie nationale et en affaiblissant la compétitivité économique.

Dans ce cadre, le secteur immobilier occupe une place centrale, dans la mesure où il constitue l'un des principaux supports de recyclage des fonds illicites ; cette injection de capitaux fausse les prix, favorise la spéculation et détourne les investissements vers des activités peu productives au détriment des projets légitimes.

À cela s'ajoutent des pertes fiscales importantes pour l'État, qui limitent ses capacités de financement des politiques publiques et du développement. Dans le cas de l'Algérie, ces effets peuvent être amplifiés par le poids de l'économie informelle et la prédominance des transactions en espèces, qui facilitent l'intégration des fonds illicites dans le circuit économique formel. Ainsi, même si certains auteurs évoquent des effets conjoncturels limités à court terme, la littérature souligne surtout des conséquences durables sur la croissance, la stabilité macroéconomique et la cohésion économique et sociale. ([Sabrina, 2019](#)) ([Abderrahim, 2015](#))

1.3.La phase financière

Cette section analyse les risques que le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme font peser sur les institutions bancaires, en examinant leur cadre théorique, leurs impacts financiers et opérationnels, ainsi que les défis posés par les exigences croissantes de conformité.

✓ Cadre théorique des risques bancaires

Dans le système bancaire, le risque est défini comme la probabilité qu'un événement indésirable se produise, affectant la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs, il englobe aussi bien les pertes potentielles que les opportunités résultant d'incertitudes. ISO 31000 (2009) précise que le risque est une combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences, qu'elles soient positives ou négatives ([KAIZAR Chaimae, GAGA Dounia, AGOUDAL Amine, Pr. HILMI Yassine, 2025](#))

La notion de risque, au sens où un environnement est susceptible de subir les conséquences d'un événement, fait partie du langage des institutions, tant publiques que privées. Elle suggérait autrefois l'idée « *d'une certitude ou d'une probabilité statistique et témoignait d'une capacité à anticiper le futur voire, d'une certaine manière, à le contrôler* » (Olivier, 2008)

Aujourd'hui, le concept de risque est davantage lié à celui d'incertitude. En effet, les organisations ne disposent pas toujours d'informations suffisantes pour calculer précisément la probabilité ou l'impact des événements auxquels elles sont exposées. Ericson (2006) souligne que cette incertitude peut s'expliquer par l'impossibilité de maîtriser l'ensemble des risques, mais aussi par le fait que les responsables privilégient parfois la protection de la réputation institutionnelle plutôt qu'une gestion approfondie des risques réels. (Ericson, 2006)

Le blanchiment d'argent comme un risque

Dans le domaine de la lutte contre le blanchiment d'argent, Callon M et Lascoumes P (2001), estiment que les difficultés liées à la détection des transactions suspectes renforcent cette incertitude. Les institutions financières gèrent donc souvent des situations d'incertitude plutôt que des risques parfaitement mesurables. Dans cette perspective, on prend en considération que la gestion moderne des risques correspond en réalité à une « gestion de l'incertitude », c'est-à-dire à des efforts visant à encadrer des phénomènes dont les probabilités et les conséquences ne sont pas entièrement connues. Donc une incertitude devient un risque dès lors qu'elle fait l'objet d'un dispositif de gestion. (Callon, M., & Lascoumes, P. B. Y, 2001)

Il existe par ailleurs une divergence de perception quant à la nature du risque de blanchiment, selon l'acteur qui l'appréhende. Cette divergence se traduit par un système de tensions entre la finance et la sécurité. Des entretiens réalisés auprès de professionnels européens de la surveillance financière entre 2006 et 2010 démontrent qu'«au regard de la mission qui leur est confiée, les agents de police et du renseignement appréhendent le risque d'argent sale comme une menace pour la population en l'associant à la violence criminelle et aux attentats. Leur mission est de « lutter contre le crime et garder la population en sécurité. En revanche, les agents de conformité anti-blanchiment abordent le risque d'argent sale en termes de menace juridique, financière et

réputationnelle pour eux, leurs employeurs et leur institution commerciale » (Jacques, Marie-Pier, 2017)

Selon Luyindula Bob David Nzoimbengene (2024), le risque de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme (BC/FT) représente une menace significative pour les banques, susceptible d'engendrer des pertes financières, des sanctions réglementaires, une atteinte grave à la réputation ainsi que des restrictions opérationnelles. (Luyindula Bob David Nzoimbengene, 2024). La littérature distingue plusieurs catégories de risques :

Le risque de réputation : La littérature considère le risque réputationnel comme une conséquence majeure des défaillances en LAB/FT. L'implication d'une banque dans des activités illicites entraîne une perte de confiance des parties prenantes (clients, partenaires, auditeurs), pouvant provoquer des retraits de dépôts et une dégradation de son image. Dans certains cas, l'impact peut s'étendre à l'ensemble du système financier. Ainsi, la maîtrise du risque de blanchiment est essentielle pour préserver la crédibilité des institutions (Kama U, 2005)

Le risque de non-conformité : Le risque de non-conformité renvoie au non-respect des exigences légales et réglementaires en matière de LAB/FT. La littérature souligne que les banques doivent mettre en place des dispositifs de contrôle interne et de conformité rigoureux. En cas de manquement, elles s'exposent à des sanctions financières, administratives et pénales, pouvant également viser les dirigeants. Ce risque est donc à la fois réglementaire et stratégique, car il peut affecter la rentabilité, la performance et la continuité des activités.

Risque Judiciaire et Pénal : Au-delà de la non-conformité, la littérature met en évidence un risque judiciaire et pénal lié aux défaillances graves dans la lutte contre le blanchiment. Ce risque se manifeste par des poursuites engagées par les autorités judiciaires pour complicité ou négligence. Les conséquences incluent des condamnations, des amendes importantes, des restrictions d'activité et une responsabilité civile. Ce type de risque est plus lourd et durable, et il tend à renforcer les impacts réputationnels et financiers.

Risque stratégique : le phénomène de de-risking : Parmi les risques stratégiques liés à la lutte contre le blanchiment d'argent figure le phénomène de « *de-risking* », qui désigne la décision des institutions financières de mettre fin à des relations d'affaires avec des clients ou des secteurs jugés à haut risque, au lieu de gérer ces risques (Oxfam GB, 2015).

Le de-risking s'explique par plusieurs facteurs, notamment la faible rentabilité de certains clients, les coûts élevés de conformité aux exigences (LAB/FT), ainsi que les risques de sanctions réglementaires et de détérioration de la réputation des banques. Face à ces contraintes, les institutions financières préfèrent souvent limiter leur exposition au risque en fermant des comptes ou en se retirant de certains marchés. Cependant, cette stratégie peut engendrer des conséquences importantes sur le plan financier et économique. En effet, le de-risking peut conduire à une exclusion financière de certains acteurs et à leur marginalisation du système financier formel, ce qui favorise le recours à des circuits informels et moins contrôlés. Par ailleurs, il peut entraîner une réduction des relations bancaires internationales, notamment à travers la diminution des relations de correspondance bancaire, ce qui contribue à l'isolement financier de certains pays ou secteurs.

Ainsi, bien qu'il vise à réduire les risques pour les institutions financières, le de-risking peut paradoxalement affaiblir l'efficacité des dispositifs de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, tout en ayant des effets négatifs sur l'inclusion financière et la stabilité du système financier international. (Oxfam GB, 2015).

✓ **Impacts financiers et opérationnels sur les banques**

Selon Djelaila (2025), le blanchiment d'argent constitue une menace directe pour le fonctionnement du système bancaire. Les opérations de blanchiment contribuent à la propagation de la corruption au sein du système financier et affaiblissent la capacité de contrôle des banques. Par ailleurs, l'implication directe ou indirecte des institutions financières dans des opérations suspectes peut entraîner une détérioration de leur réputation, une réduction des relations de correspondance bancaire et, dans certains cas, des problèmes de liquidité susceptibles de menacer leur stabilité. (Dalila, 2025)

De plus, la présence croissante de fonds d'origine illicite dans le système bancaire peut conduire à une mauvaise allocation des ressources financières, notamment à travers l'octroi de crédits sans respect des règles prudentielles, pratique qui a contribué à la faillite de plusieurs institutions bancaires dans différents pays.

La relation entre la gestion des risques, notamment le risque de non-conformité lié au blanchiment d'argent (LAB/FT), et la performance financière des banques fait l'objet de débats dans la littérature. En effet, la mise en place de dispositifs de conformité implique des coûts importants liés à l'adoption de systèmes de contrôle, au renforcement des procédures KYC, ainsi qu'à la formation du personnel. Ces investissements peuvent, à court terme, réduire la rentabilité des établissements financiers (ANGAR, 2019)

Selon Georges Dionne (2013), la gestion des risques vise à maximiser la valeur de l'entreprise en réduisant les coûts liés aux risques (Dionne, 2013). Toutefois, certaines études empiriques montrent des résultats contrastés. Par exemple, Aebi et al. (2012) indiquent que la mise en place de dispositifs de gestion des risques permet de réduire l'exposition aux risques, mais peut entraîner une baisse de la performance financière (Vincent Aebi, Gabriele Sabato, Markus Schmid, 2012). De même, Roslida Ramlee and Normah Ahmad (2015), n'ont pas trouvé de relation significative entre la gestion des risques et la performance financière, mesurée par le *Return on Equity* (ROE) et le *Return on Assets* (ROA) (Ramlee & Normarh, 2015). (ANGAR, 2019)

À l'inverse, d'autres travaux démontrent que la gestion des risques contribue à la création de valeur à long terme en renforçant la stabilité financière et la confiance des investisseurs. Ainsi, bien que les coûts de conformité puissent peser sur la rentabilité à court terme, ils permettent de réduire les pertes potentielles, d'éviter les sanctions réglementaires et de préserver la réputation de la banque. (ANGAR, 2019)

Dans ce contexte, les banques sont confrontées à un dilemme entre rentabilité et conformité. Elles doivent trouver un équilibre entre la nécessité de respecter les exigences réglementaires en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le maintien de leur performance financière.

Le coût opérationnel de la lutte contre le blanchiment d'argent (RegTech) : La mise en œuvre des dispositifs de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LAB/FT) engendre des coûts opérationnels importants pour les institutions bancaires. En effet, le renforcement des exigences réglementaires, notamment à travers les accords de Bâle III et les recommandations du GAFI, impose aux banques d'investir massivement dans des systèmes de surveillance, des procédures de contrôle interne, ainsi que dans la formation du personnel. Selon un rapport de McKinsey, certaines grandes institutions consacrent jusqu'à 10 % de leur budget opérationnel annuel aux activités de conformité. (McKinsey&Company, 2022)

Ces coûts élevés peuvent avoir un impact direct sur la performance financière des banques, en réduisant leur capacité à investir dans des activités productives ou innovantes. De plus, la complexité croissante des réglementations accroît les charges administratives, en particulier pour les petites institutions et celles opérant dans des pays en développement, où les ressources sont limitées.

Cependant, ces contraintes ont également conduit à l'émergence de solutions technologiques, connues sous le nom de RegTech, qui visent à améliorer l'efficacité des dispositifs de conformité. Ces technologies, reposant notamment sur l'intelligence artificielle et le machine learning, permettent d'automatiser la détection des transactions suspectes, de renforcer les procédures de connaissance du client (KYC) et de réduire les coûts opérationnels à long terme. (Deloitte, 2023)

Néanmoins, malgré leurs avantages, les exigences réglementaires strictes peuvent constituer un frein à l'innovation, certaines banques hésitant à adopter de nouvelles technologies, telles que les fintechs ou les cryptomonnaies, par crainte de non-conformité (PWC, 2021). Ainsi, les institutions financières doivent trouver un équilibre entre conformité réglementaire, performance financière et innovation technologique. (ETIENNE, 2025)

Le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme représentent une menace complexe et multiforme pour les banques et le système financier. Ils exposent les institutions à de multiples risques : réputationnel, de non-conformité, judiciaire, pénal et stratégique (notamment le de-

risking), tout en générant des coûts opérationnels élevés. Si les études divergent sur l'impact à court terme des investissements en conformité sur la rentabilité, elles convergent sur le fait qu'une gestion rigoureuse de ces risques renforce la stabilité, la réputation et la confiance à long terme. L'émergence des solutions RegTech apparaît comme une opportunité majeure pour concilier exigences réglementaires, maîtrise des coûts et performance financière. En définitive, le blanchiment d'argent n'est pas seulement une menace externe, mais aussi un facteur de déstabilisation interne du système bancaire, dont la gestion efficace nécessite un équilibre subtil entre conformité réglementaire, innovation technologique et inclusion financière.

2. L'approche basée sur les risques en matière de LAB/FT

Après une phase initiale marquée par le renforcement des dispositifs réglementaires et des obligations formelles en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LAB/FT), les travaux récents mettent en évidence l'émergence d'une approche plus efficiente fondée sur l'évaluation et la gestion différenciée. Cette évolution répond aux limites d'une conformité uniforme appliquée indistinctement à l'ensemble des clients, produits ou opérations, sans distinction selon leur niveau réel d'exposition. Dans ce contexte, l'approche fondée sur les risques (*Risk-Based Approach – RBA ou ABR*) s'est imposée comme un principe central des normes internationales promues par le Groupe d'Action Financière (GAFI), avant d'être intégrée dans les cadres nationaux de supervision.

2.1. Fondements conceptuels et cadre international

L'approche fondée sur les risques fait l'objet de nombreuses analyses dans la littérature quant à ses fondements et à ses modalités de mise en œuvre. Le GAFI n'a pas fourni de définition unique et précise du concept de « risque » dans le cadre de la RBA, ce qui laisse une marge d'interprétation notable aux superviseurs et aux institutions financières (Koker, 2009). Cette flexibilité, tout en permettant une adaptation contextuelle, constitue également une limite à l'harmonisation des pratiques internationales. Dunker (2021), souligne l'absence d'un standard commun pour l'évaluation des risques, limitant ainsi l'efficacité des dispositifs de supervision et des outils technologiques de supervision (*SupTech*).

Conformément à la Recommandation n° 1 du GAFI (révisée en février 2012 et actualisée en février 2025), la RBA exige des pays, des autorités compétentes et des institutions assujetties qu'ils identifient, évaluent et comprennent les risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme auxquels ils sont exposés, afin d'appliquer des mesures de prévention proportionnées (GAFI, 2012). Cette approche vise à optimiser l'allocation des ressources en concentrant les efforts sur les risques les plus élevés, tout en autorisant des mesures simplifiées dans les zones à faible risque, favorisant ainsi un meilleur équilibre entre intégrité financière et inclusion (GAFI, 2025).

2.2.Cadre réglementaire et mise en œuvre en Algérie

En Algérie, l'approche fondée sur les risques est ancrée dans la loi n° 05-01 du 6 février 2005 relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, modifiée et complétée à plusieurs reprises (notamment par les lois n° 23-01 de 2023 et n° 25-10 de 2025) (JORADP N° 11, 2005). Elle est précisée par le règlement n° 24-03 du 24 juillet 2024 de la Banque d'Algérie (REGLEMENT 24-03 BA , 2024), qui impose aux institutions assujetties la mise en place de programmes écrits de prévention basés sur les risques, ainsi que par les lignes directrices de la Commission Bancaire (notamment n° 03/2025) relatives à l'auto-évaluation des risques de Blanchiment d'argent et le financement de terrorisme. (COMMISSION BANCAIRE, 2025).

Ce dispositif national repose sur le principe de proportionnalité, adaptant les exigences de vigilance à la taille, à la complexité et au profil de risque de chaque établissement.

2.3.Limites, défis et perspectives de l'ABR

D'un point de vue économique, la littérature souligne que la RBA, telle que promue par le GAFI, vise à optimiser l'allocation des ressources et à éviter les coûts d'une surveillance uniforme. Néanmoins, son efficacité demeure relative selon les contextes. Jayasekara (2020) met en évidence une corrélation positive entre le niveau de revenu des pays et l'efficacité de la supervision en matière de LAB/FT, reflétant des écarts en termes de ressources administratives et de maturité réglementaire (Jayasekara, 2020). Dans certains environnements, notamment en développement, les coûts de conformité peuvent rester élevés ou même augmenter en phase de mise en œuvre

(Ainul Huda Jamil, Zuraidah Mohd-Sanusi, Yusarina Mat-Isa, N. Yaacob, 2022).

Les avancées technologiques récentes (intelligence artificielle et automatisation via les solutions **(RegTech)**) offrent des opportunités d'amélioration de la détection des risques, mais soulèvent de nouveaux défis liés à l'explicabilité des décisions algorithmiques, au maintien du contrôle humain et à la protection des données (A. Kuchumov, E. Pecheritsa, 2022)

En Algérie, l'application de l'ABR doit tenir compte de vulnérabilités structurelles telles que le poids de l'économie informelle (estimé entre 30 % et 40 % du PIB) et la prédominance des transactions en espèces (BANK OF ALGERIA, 2025). Malgré les progrès législatifs et réglementaires substantiels reconnus par le GAFI en 2025, le pays reste placé sous surveillance renforcée « liste grise » au début 2026, avec un plan d'action en cours dont l'effectivité opérationnelle constitue encore un enjeu majeur (GAFI, 2025).

Cette revue de littérature a mis en évidence trois dimensions fondamentales de la LAB/FT — juridique, économique et financière — tout en révélant deux lacunes majeures : l'absence d'études sur l'effectivité opérationnelle des dispositifs LAB/FT en Algérie, et le manque de modélisation adaptée de l'approche fondée sur les risques dans un contexte d'économie informelle et de vulnérabilité immobilière. C'est précisément ce double vide que ce mémoire se propose de combler.

Section 2 : Les concepts Clés

Afin d'assurer une compréhension claire et homogène des notions mobilisées dans cette étude, il est essentiel de définir les principaux concepts liés au blanchiment d'argent, au financement du terrorisme et à la gestion des risques bancaires. Cette clarification terminologique permet de structurer l'analyse et d'éviter toute ambiguïté dans l'interprétation des résultats.

1. Blanchiment d'argent et financement du terrorisme (BC/FT)

Cette section retrace les fondements théoriques et historiques des deux infractions, avant d'en proposer une mise en perspective comparative.

1.1. Les fondements théoriques de blanchiment d'argent

✓ Aperçu historique du blanchiment d'argent

Le blanchiment d'argent n'est pas un phénomène récent, mais il s'est progressivement développé en fonction des mutations économiques et criminelles à l'échelle mondiale. À l'origine, l'expression « blanchiment d'argent » est apparue aux États-Unis dans les années 1920, quand des organisations criminelles, notamment dans la période de la prohibition, utilisaient des activités légales, comme les laveries automatiques, afin de dissimuler la provenance illicite de leurs revenus.

Toutefois, c'est seulement à partir des années 1980 que le blanchiment d'argent a été identifié comme un problème international majeur, en raison du développement du trafic de drogues. Cette prise de conscience a conduit à l'adoption de la Convention de Vienne, première initiative internationale visant à criminaliser le blanchiment des capitaux provenant du trafic de stupéfiants.

Ensuite, le phénomène s'est étendu à d'autres formes de criminalité, notamment la corruption, la fraude et la criminalité organisée. La Convention de Palerme, dans ce contexte, a constitué une étape importante en élargissant le champ d'application du blanchiment à l'ensemble des infractions graves.

En 1989, la mise en place du Groupe d'action financière marque un tournant décisif dans la lutte contre le blanchiment d'argent. L'organisme a élaboré des recommandations internationales devenues la norme mondiale en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

Depuis les attentats du 11 septembre 2001, le financement du terrorisme est devenu un sujet d'attention accru, ce qui a conduit à renforcer les mécanismes de surveillance et de contrôle des flux financiers. Aujourd'hui, le recyclage d'argent est un phénomène mondial et complexe qui repose sur des filières financières sophistiquées, notamment via les technologies numériques, les paradis fiscaux ou encore certains secteurs à risque comme l'immobilier.

Le Gafi : Selon le Groupe d'action financière, le blanchiment d'argent désigne le processus par lequel des fonds issus d'activités criminelles sont transformés afin d'en dissimuler l'origine illicite. Ce phénomène constitue un élément central des activités criminelles, dans la mesure où il permet aux auteurs de profiter des revenus générés sans éveiller les soupçons quant à leur provenance. Les activités illégales telles que le trafic d'armes, la contrebande, le trafic de stupéfiants ou encore la criminalité organisée génèrent des profits considérables. À cela s'ajoutent des infractions financières comme le détournement de fonds, la corruption, le délit d'initié ou la fraude informatique, qui créent également un besoin de « légitimer » ces gains à travers des mécanismes de blanchiment. ([GAFI G. d., 2012](#))

Le Fonds monétaire international : Le Fonds monétaire international définit le blanchiment d'argent comme le processus consistant à dissimuler l'origine illicite des fonds issus d'activités criminelles afin de permettre à leurs détenteurs d'en disposer librement. Selon cette approche, les activités criminelles telles que le trafic de drogues, la traite des êtres humains, la corruption ou encore la fraude génèrent des profits importants. Toutefois, l'utilisation directe de ces fonds expose leurs détenteurs au risque de poursuites judiciaires, ce qui rend nécessaire leur dissimulation à travers des mécanismes de blanchiment ([FMI, 2001](#))

Selon **Office des Nations Unies contre la drogue et le crime L'ONUDC** : le blanchiment d'argent est défini comme : *« le processus par lequel les criminels dissimulent l'origine illégale de leurs richesses afin de protéger leurs actifs, d'éviter les soupçons des autorités et d'empêcher toute traçabilité des preuves incriminantes »* ((UNODC), 2011)

Selon **L'ONU** : le blanchiment d'argent désigne l'ensemble des opérations visant à dissimuler ou à déguiser l'origine illicite de fonds issues d'infractions graves. D'abord défini par la convention de **Vienne** de 1988, qui le limitait aux produits du trafic de drogues, il a ensuite été élargi par la convention de Palerme de 2000 à l'ensemble des infractions graves liées à la criminalité organisée.

Selon **la législation algérienne** : Le législateur algérien, s'inscrivant dans le cadre du plan stratégique de réforme initié par le ministère de la Justice en 2001 et conformément aux recommandations de la Commission nationale pour la réforme de la justice, a introduit pour la première fois la notion de blanchiment d'argent dans le droit algérien à travers l'ordonnance n° 15-04 du 10 novembre 2004. Cette démarche visait à moderniser le Code pénal pour qu'il s'adapte aux transformations économiques, politiques et sociales en Algérie, à traiter les nouvelles formes de criminalité menaçant la sécurité individuelle et collective, et à aligner le droit national sur les standards internationaux et les obligations conventionnelles.

Le législateur algérien a ainsi créé une infraction générale de blanchiment : toute personne utilisant les revenus d'une infraction, qu'il s'agisse d'un crime ou d'un délit, peut faire l'objet de poursuites pénales.

Le blanchiment comprend plusieurs actes :

- **Conversion ou transfert de fonds** en sachant qu'ils proviennent directement ou indirectement d'une infraction, dans le but de masquer leur origine ou d'aider un tiers à échapper aux conséquences légales ;

- **Dissimulation ou dissimulation de la nature, de la provenance, de la localisation ou des droits liés aux fonds ;**
- **Acquisition, détention ou utilisation de fonds issus d'activités criminelles** avec connaissance de leur origine ;
- **Participation, complicité, incitation ou facilitation** de ces actes.
- Cette législation s'inspire directement des conventions internationales de lutte contre la criminalité organisée transnationale et du concept large du blanchiment tel que reconnu en doctrine, posant ainsi une base solide pour la prévention et la répression de cette infraction en Algérie.

✓ **Les sources de blanchiment d'argent**

Les sources de blanchiment d'argent sont nombreuses et variées. Elles proviennent de toutes sortes d'activités criminelles, si bien qu'il est impossible de les lister de manière exhaustive.

Selon le Groupe d'Action Financière (GAFI), les principales origines de ces fonds illégaux incluent notamment : le trafic de stupéfiants, les fraudes financières, la fraude bancaire, l'utilisation frauduleuse de cartes de crédit, l'escroquerie, le détournement de fonds, le trafic d'alcool et de tabac, l'usure, le proxénétisme, le trafic d'armes, les enlèvements et le vol de véhicules.

On peut toutefois regrouper ces activités en quatre grandes catégories :

- **Le trafic de drogues** Le commerce illégal de stupéfiants (opium, héroïne, cannabis, amphétamines, etc.) génère des sommes colossales qui doivent absolument être « nettoyées » pour être réinjectées dans l'économie légale. L'Algérie, comme beaucoup d'autres pays, est confrontée à ce fléau et a ratifié la Convention des Nations Unies de 1988 pour renforcer la lutte contre le trafic de drogue.

- **Le trafic illégal d'armes et de matières nucléaires** Il s'agit de la vente et du transport clandestins d'armes ou de matières nucléaires à des fins illégales, souvent au profit de groupes criminels organisés.
- **La traite des êtres humains** Cette catégorie regroupe la traite d'enfants, le trafic d'organes, ainsi que l'exploitation sexuelle (proxénétisme) ou le travail forcé. C'est une activité extrêmement lucrative pour les réseaux criminels transnationaux, qui touche aussi bien les pays en développement que les sociétés les plus riches.
- **La corruption et le détournement de fonds publics** Les abus de pouvoir, la corruption et le détournement de l'argent public constituent également une source importante de revenus illégaux qui finissent souvent par être blanchis. Ce phénomène touche tous les pays, dans les secteurs publics comme privés.

En réalité, le blanchiment d'argent ne se limite pas à une liste précise de délits. Toute activité criminelle qui génère des profits illégaux peut donner lieu à du blanchiment. C'est pourquoi le législateur algérien a choisi une approche large et générale, afin d'englober toutes ces sources dans le dispositif juridique de répression. (Dalila, 2025)

✓ Les trois étapes du blanchiment d'argent :

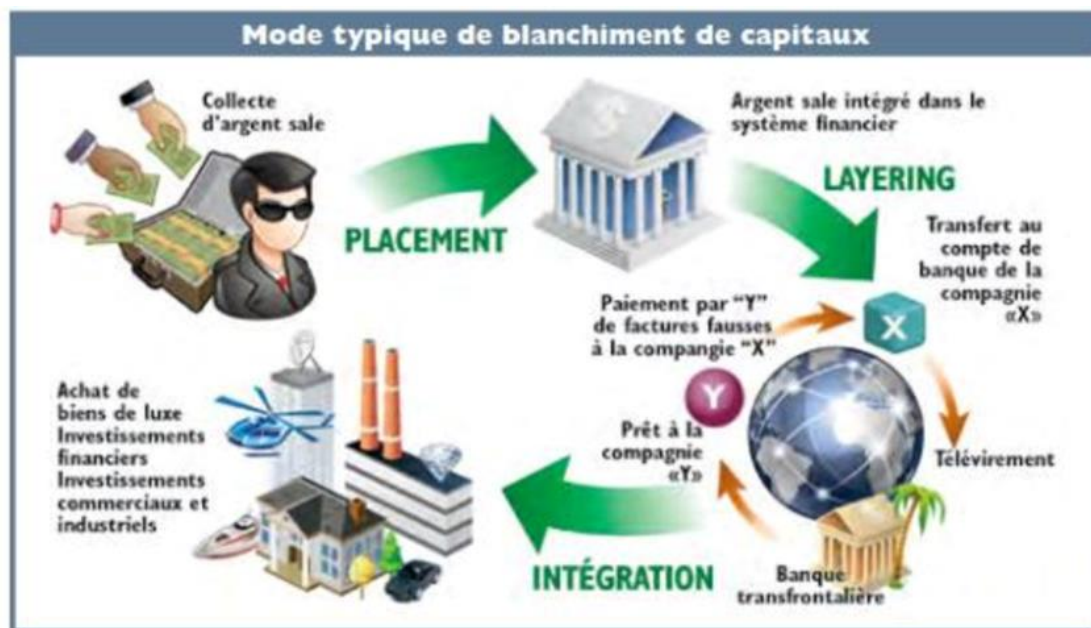
Le processus de blanchiment se déroule en trois étapes principales suivantes : (Kohnert, 2024)

- **Placement** : cette étape consiste à introduire les fonds issus d'activités criminelles dans le système financier, tout en évitant d'attirer l'attention des autorités. Cela peut notamment passer par le fractionnement de grosses sommes d'argent liquide en montants plus modestes, et des déposes ensuite sur des comptes bancaires, ou par l'achat de produits financiers divers.
- **Empilement** : il s'agit de dissimuler l'origine illicite des fonds par une série d'opérations financiers complexes. L'argent est ainsi déplacé travers plusieurs comptes ou instruments financiers, souvent à l'échelle nationale et internationale, dans le but de brouiller les pistes.

Ces opérations peuvent inclure l'acquisition d'actifs, des transferts électroniques, ou encore la souscription a des contrats d'assurance.

- **Intégrations** : A ce stade, les fonds blanchis sont réintroduits dans l'économie légale sous forme d'investissements, d'achats immobiliers ou d'activités commerciales, donnant ainsi une apparence de légitimité. L'objectif final est de permettre au criminel de bénéficier librement de ces avoirs, comme s'ils avaient une origine licite.

Figure 1 Etapes du blanchiment d'argent.



Source : Guide d'action de GOPAC relatif à la lutte contre le blanchiment de capitaux à l'intention des parlementaires.

1.2. Les fondements théoriques de financement de terrorisme

Cette partie retrace l'évolution historique du financement du terrorisme, en examine les définitions retenues par les principales instances internationales et la législation algérienne, avant d'en identifier les principales sources de financement.

✓ Aperçu historique du financement de terrorisme

Le financement du terrorisme n'est pas un phénomène nouveau, mais ses méthodes ont beaucoup évolué au fil du temps. Historiquement, les groupes terroristes se finançaient surtout par des moyens assez traditionnels : les contributions volontaires de sympathisants, les dons motivés par l'idéologie, ou encore le soutien direct de certains États dans le cadre de conflits politiques ou géopolitiques, notamment pendant la Guerre froide.

À partir des années 1980 et surtout 1990, avec la montée en puissance des réseaux terroristes internationaux, ces groupes ont commencé à diversifier leurs sources de revenus. Ils se sont tournés vers des activités criminelles lucratives comme le trafic de drogue, la contrebande, les enlèvements contre rançon, la fraude et le blanchiment d'argent. L'objectif était clair : gagner en autonomie financière et échapper au contrôle des États.

Un véritable tournant a eu lieu après les attentats du 11 septembre 2001. Ces attaques ont révélé l'ampleur et la sophistication des circuits financiers utilisés par les organisations terroristes. En réaction, la communauté internationale a fortement réagi en renforçant son arsenal juridique et institutionnel, notamment à travers les recommandations du Groupe d'Action Financière ([GAFI G. d., 2012](#)) et plusieurs conventions internationales dédiées à la lutte contre le financement du terrorisme.

Aujourd'hui, le financement du terrorisme est devenu encore plus complexe. Les groupes utilisent à la fois les systèmes financiers traditionnels (banques, transferts d'argent), les circuits informels (comme le hawala), des organisations caritatives détournées de leur mission, et surtout les nouvelles technologies telles que les cryptomonnaies. Cette sophistication rend la détection et la prévention de plus en plus difficiles pour les autorités.

D'après les Nations Unies (ONU) : le financement du terrorisme consiste à fournir ou à collecter des fonds, directement ou indirectement, licites ou illicites, dans l'intention de les utiliser ou en sachant qu'ils seront utilisés, en tout ou en partie, pour commettre des actes terroristes.

D'après le GAFI : le financement de terrorisme désigne la fourniture ou la collecte de fonds, de manière directe ou indirecte, licite ou illicite, avec l'intention qu'ils soient utilisés, ou en sachant qu'ils seront utilisés, pour financer des actes terroristes, des organisations terroristes ou des terroristes.

D'après la législation algérienne : selon l'article 3 de la loi n 05-01 du 6 février 2005 relative à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement de terrorisme, constitue l'acte par lequel toute personne ou organisation terroriste, par quelque moyen que ce soit, directement ou indirectement, illicitement et délibérément, fournit ou réunit des fonds dans l'intention de les utiliser personnellement ou de les voir utilisés, en tout ou en partie, par un terroriste ou une organisation terroriste, en vue de commettre des infractions qualifiées d'actes terroristes ou subversifs, faits prévus et punis par la législation en vigueur ([JORADP n°05-01 du 6 février 2005](#))

✓ **Les sources du financement de terrorisme :**

Toute infraction produisant des bénéfices est susceptible de financer le terrorisme. Un pays peut donc être confronté au financement terroriste même si le risque d'attentat est faible.

Les sources du financement terroriste sont notamment la fraude et la corruption de bas étage, l'enlèvement contre rançon, le détournement d'organismes à but non lucratif (associations), le commerce illicite de marchandises (pétrole, charbon, diamants, or et surtout les stupéfiants), ou encore les monnaies électroniques.

C'est en jugulant les flux de financement terroriste et en comprenant comment ont été financés les précédents attentats que la lutte s'organise.

✓ **Distinction entre blanchiment d'argent et financement de terrorisme**

Tableau 1 : Distinction entre blanchiment d'argent et financement de terrorisme

Critère	Blanchiment d'argent	Financement de terrorisme
Définition principale	Processus visant à donner une apparence légale à des fonds ou biens provenant d'activités illicites.	Collecte, fourniture ou mise à disposition de fonds ou ressources en vue de commettre des actes terroristes ou de soutenir des organisations terroristes.
Origine des fonds	Toujours illicite : produit d'infractions prédicats : corruption, trafic de drogue, fraude...	Peut-être licite (dons, salaires, activités commerciales légales) ou illicite (extorsion, braquages, trafic).
Objectif	Masquer l'origine illicite des fonds pour les intégrer dans l'économie légale.	Financer des activités terroristes : attentats, logistique, propagande, armes...
Direction du flux	Du crime vers l'économie légale.	Vers des activités terroristes (utilisation des fonds pour un but illégal futur).
Phases	3 phases : • Placement • Empilement (Layering) • Intégration.	Pas de phases fixes. Peut être simple (transfert direct).
Montants consacrés	Souvent élevés, car liés à des profits criminels importants.	Souvent modestes, car les attentats peuvent être financés par de petites sommes.

Risque pour le système financier	Risque de contamination par des fonds « sales » et de corruption des institutions.	Risque de financement d'actes violents et de menaces à la sécurité nationale/internationale.
Enjeux principaux	Protection de l'intégrité économique et financière.	Protection de la sécurité nationale et internationale.
Exemple typique	Un trafiquant de drogue dépose de l'argent en petites sommes puis l'investit dans l'immobilier	Un donateur envoie de l'argent légal via une association caritative pour financer un groupe terroriste

Source : établi par nos soins.

Ce tableau comparatif met en évidence deux infractions financières distinctes qui, bien que traitées conjointement dans les dispositifs LCB-FT, obéissent à des logiques opposées. Le blanchiment d'argent suit une logique *rétroactive* : des fonds d'origine toujours illicite sont « nettoyés » à travers un processus structuré en trois phases (placement, empiement, intégration) afin d'être réintégrés dans l'économie légale. Le financement du terrorisme, quant à lui, suit une logique *prospective* : des fonds — pouvant être d'origine licite ou illicite — sont mobilisés en vue de commettre des actes terroristes futurs, souvent pour des montants modestes et sans phases fixes, ce qui le rend particulièrement difficile à détecter. Si le premier menace l'intégrité du système financier, le second constitue une menace directe pour la sécurité nationale et internationale, justifiant ainsi des instruments juridiques et des mécanismes de surveillance spécifiques à chacun.

2. La conformité bancaire

La conformité bancaire, ou conformité financière, fait référence à l'ensemble des procédures, des politiques et des pratiques mises en place par les institutions financières pour se conformer aux réglementations et aux normes établies par les régulateurs. Ces réglementations peuvent varier d'un pays à l'autre, mais elles partagent généralement des objectifs communs, tels que la prévention du blanchiment d'argent et la lutte contre le financement du terrorisme (LAB/FT), la protection de la clientèle, la préservation de la stabilité financière et la déontologie professionnelle.

Le comité de Bâle définit la conformité comme « une fonction indépendante qui identifie, évalue, conseille, surveille et rend compte sur les risques de non-conformité à l'intérieur d'une institution financière ». Ainsi, l'indépendance de la fonction conformité est un préalable à l'exercice des tâches assignées à cette structure. ([Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2005](#))

D'un point de vue rentabilité, la conformité est perçue comme un outil d'optimisation du couple rendement/risque dans la gestion bancaire. Elle est intégrée dans le cadre de la gestion globale des risques, aux côtés des risques de crédit, de marché, de liquidité, et opérationnels. L'absence de conformité peut générer des coûts indirects importants : sanctions, retrait de licence, perte de clients, ou encore réputation endommagée. ([Bénichou B & Douette P, 2016](#))

En termes d'efficacité économique, les coûts générés par la mise en place d'un dispositif économique sont justifiés, car ils renforcent la confiance du marché et réduisent le risque de crise systémique. En effet, « le coût immédiat de la conformité est compensé par l'évitement de pertes plus importantes liées à des amendes, à une perte d'accès au crédit ou à une détérioration du capital-risque. ([Brière JF , 2018](#))

Il est rapporté aussi, selon Sylvie COUSSERGUES, Gautier BOURDEAUX et Héger GABLENI (2020), que « les établissements de crédit⁵ exerçant leurs activités dans un environnement réglementaire complexe et évolutif, le risque de non-conformité est celui du non-respect des dispositions qui encadrent les activités bancaires et financières, des normes déontologiques ou des orientations de la direction générale. La maîtrise de ce risque implique la création au sein du

dispositif de contrôle interne d'une fonction conformité, dirigée par un responsable central de la conformité qui rend compte soit au responsable du contrôle interne, soit aux organes exécutif et délibérant. (Sylvie COUSSERGUES, Gautier BOURDEAUX et Hégér GABLENI, 2020)

✓ Rôles de la fonction conformité

Selon Marie-Agnès Nicolet (2022), la fonction conformité est chargée d'assurer un ensemble de missions essentielles visant à garantir le respect des exigences réglementaires au sein de l'établissement. À ce titre, elle intervient à plusieurs niveaux (Nicolet, 2022):

- **Recensement des normes en vigueur :** La fonction conformité veille à identifier et recenser l'ensemble des normes applicables aux activités de l'établissement. Ces règles doivent être diffusées et mises à la disposition de tous les collaborateurs concernés afin d'assurer leur bonne application.
- **Identification et évaluation du risque de non-conformité :** Elle a pour mission d'identifier les risques de non-conformité auxquels l'établissement est exposé et d'en évaluer l'ampleur ainsi que les impacts potentiels. Dans ce cadre, elle met en place des procédures permettant :
 - ✚ De vérifier la conformité des opérations réalisées par rapport aux normes en vigueur ;
 - ✚ D'identifier et d'évaluer les risques liés à toute nouvelle activité, produit, type de clientèle ou modification significative ;
 - ✚ D'assurer une veille continue des évolutions réglementaires susceptibles d'affecter les opérations de l'établissement.
- **Mise en place des procédures et instructions de conformité :** La fonction conformité s'assure que l'établissement dispose de règles et de procédures encadrant ses activités quotidiennes. Ces normes doivent être intégrées dans les dispositifs de contrôle interne. Par ailleurs, même pour les activités ne relevant pas directement de la conformité, cette fonction est consultée lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des procédures opérationnelles.

- **Vérification du respect du dispositif de conformité :** La fonction conformité effectue des contrôles réguliers afin de s'assurer du respect des politiques, procédures et instructions en vigueur. Elle met également en place des indicateurs de suivi permettant d'identifier les anomalies et de proposer les mesures correctives nécessaires.
- **Centralisation des informations relatives aux dysfonctionnements :** Elle organise la collecte et la centralisation des informations concernant les incidents ou anomalies liés à la non-conformité, afin d'en assurer un suivi efficace et structuré.
- **Sensibilisation et formation du personnel :** La conformité joue un rôle clé dans la diffusion de la culture de conformité au sein de l'établissement. Elle veille à sensibiliser le personnel à l'importance du respect des règles et assure leur formation aux procédures de contrôle applicables.
- **Documentation et reporting interne :** La fonction conformité assure la traçabilité de ses activités en documentant l'ensemble des travaux réalisés. Elle établit également des rapports destinés à la direction, aux organes de gouvernance et, le cas échéant, aux comités spécialisés. Ces rapports portent sur les dysfonctionnements constatés ainsi que sur les mesures correctives mises en œuvre. Enfin, ces informations sont communiquées périodiquement à l'audit interne.

✓ **Les champs de la conformité bancaire**

La fonction conformité couvre plusieurs domaines essentiels qui traduisent concrètement son champ d'action au sein des établissements bancaires. Ces domaines visent à assurer le respect des exigences réglementaires et à prévenir les différents risques auxquels la banque est exposée. (Dupic, 2024).

- **La connaissance du client dit KYC (Know Your Customer)**

Le KYC constitue le socle de la conformité bancaire. Il permet à la banque d'identifier ses clients, de vérifier leur identité et de comprendre la nature de leurs activités. Ce dispositif est essentiel pour évaluer le niveau de risque associé à chaque client et prévenir l'utilisation du système financier à des fins illicites.

Dans ce cadre, une attention particulière est accordée aux personnes politiquement exposées (PPE), qui présentent un niveau de risque plus élevé en raison de leurs fonctions publiques. Ces clients font l'objet de mesures de vigilance renforcée, notamment en matière d'identification, de vérification de l'origine des fonds et de suivi des opérations.

- **Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme**

La banque, à travers sa direction de la conformité, a pour mission de prévenir le risque opérationnel lié au blanchiment de capitaux et au financement du terrorisme. Elle coordonne la lutte contre ses risques et assure la formation continue des collaborateurs du groupe bancaire. Dans ce cadre, les banques ont l'obligation de signaler les transactions suspectes, auprès des régulateurs, en Algérie auprès la CTRF, ainsi de signaler toutes les activités qu'elles soupçonnent être liées aux blanchiments d'argent ou au financement de terrorisme dans le cadre de dispositif anti-blanchiment. La connaissance de l'origine des fonds est une obligation qui tend à s'imposer aux entreprises.

- **La conduite des affaires et la lutte contre la corruption**

Les organismes bancaires sont strictement soumis à la conformité anticorruption et assurent une conduite des affaires conformes aux dispositions des réglementations anticorruption. Les banques sont également parties aux principales conventions internationales en matière de lutte contre la corruption comme la Convention des Nations Unies contre la Corruption adoptée en 2003 et la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la Corruption d'argent publics étrangères dans les transactions commerciales internationales adoptée en 1997.

- **Les embargos et sanctions internationales**

Le respect des sanctions est un sujet dont l'importance et la complexité ne cessent de croître, pouvant générer des risques opérationnels conséquents, et nécessitant une approche internationale. Les banques commerciales et les sanctions économiques s'imposent aux banques qui doivent en garantir le strict respect, en assurant le contrôle des transactions.

- **La protection des données personnelles des clients**

La conformité assure le respect des règles relatives à la protection des données personnelles. Elle veille à la confidentialité, à la sécurité et à l'utilisation appropriée des informations des clients, conformément aux exigences légales.

- **L'intégrité des marchés et le reporting réglementaire**

Ce domaine concerne le respect des règles encadrant le bon fonctionnement des marchés financiers. Il inclut la prévention des abus de marché, ainsi que la production de reportings fiables et conformes aux exigences des autorités de régulation.

- **La prévention des risques liés à l'évasion fiscale**

La conformité participe à la lutte contre l'évasion fiscale en mettant en place des dispositifs de transparence et de contrôle. Elle veille notamment au respect des obligations déclaratives et à l'identification des situations à risque.

3. L'approche basée sur les risques

L'approche fondée sur les risques (ABR) est, dans le domaine de la prévention et de la lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et le financement de la prolifération des armes de destruction massive, un outil de surveillance utilisé tant par les autorités de régulation et de supervision compétentes, que par les institutions assujetties, pour identifier, évaluer et comprendre les risques inhérents auxquels les assujettis sont exposés, et prendre des mesures appropriées afin de les atténuer efficacement. (COMMISSION BANCAIRE, 2025). Les points clés :

1. **Risque inhérent** : Évaluation du risque brut (Probabilité × Impact) lié à la nature de l'activité, du client ou du produit, avant l'application de toute mesure de contrôle ou d'atténuation.
2. **Mesures d'atténuation (Contrôles)** : L'ensemble des dispositifs mis en place par la banque pour contrer les menaces identifiées (processus KYC approfondis, outils de filtrage des listes de sanctions, profilage comportemental, contrôle transactionnel automatiser, etc.).
3. **Risque résiduel** : Niveau de risque subsistant après l'application effective des contrôles. L'objectif de la banque est de s'assurer que ce risque résiduel reste systématiquement dans les limites de l'appétence au risque définie et validée par le Conseil d'Administration.

✓ Objectifs

Cette approche vise à soutenir le développement de mesures de prévention et d'atténuation proportionnées au niveau des risques de BA/FT/FPADM identifiés. Cela se traduit dans la manière dont les institutions financières allouent leurs ressources pour la conformité, organisent leurs structures de contrôle interne et mettent en œuvre des politiques et des procédures pour prévenir et détecter le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et le financement de la prolifération des armes de destruction massive, y compris, le cas échéant, au niveau du groupe (COMMISSION BANCAIRE, 2025).

✓ Les dimensions du risque BC/FT

Conformément à la Loi n° 25-10, la Loi n° 23-01, au règlement n°24-03 de la Banque d'Algérie et aux lignes directrices de la CTRF, l'évaluation des risques BC/FT doit prendre en compte quatre dimensions principales, qui constituent les axes du modèle de scoring proposé dans ce mémoire (Hamza, 2026) :

1. **Le profil client** est la dimension la plus déterminante. Elle repose sur l'identification et la connaissance approfondie du client : son statut personne physique ou morale, sa résidence, son secteur d'activité, l'origine de ses fonds, son statut de personne politiquement exposée (PPE) et l'ancienneté de la relation.
2. **La zone géographique** reflète les disparités territoriales en termes d'exposition au risque de blanchiment. En Algérie, certaines wilayas présentent des vulnérabilités structurelles plus importantes, notamment en raison de la proximité des zones frontalières, du poids de l'économie informelle et de l'exposition aux réseaux de contrebande.
3. **Le canal de distribution** influence le niveau de risque dans la mesure où certains canaux permettent moins d'interactions directes avec le client, réduisant ainsi les possibilités de vérification de l'identité et de l'origine des fonds. Les transactions non présentielles et les opérations à distance présentent généralement un niveau de risque plus élevé que les transactions réalisées en agence avec un face-à-face.
4. **Les produits et services** présentent des niveaux de risque inhérent variables selon leur nature, leur montant et leur complexité.

✓ Les étapes de l'approche fondée sur le risque

Elle repose sur plusieurs composantes essentielles (COMMISSION BANCAIRE, 2025) :

Elle implique d'abord l'identification et l'évaluation des risques inhérents aux activités des entités assujetties, en prenant en considération différents facteurs tels que :

- La nature des produits et services proposés, ainsi que les modes de prestation et les canaux de distribution ;
- La dimension géographique ;
- Le profil de la clientèle et la nature des relations d'affaires ;
- Tout autre élément jugé pertinent.

Elle suppose ensuite la réduction des risques grâce à la mise en place de dispositifs de contrôle et de mesures adaptées, proportionnées au niveau de risque identifié.

-Elle inclut également l'actualisation régulière des informations relatives à l'identité des clients, aux relations d'affaires, ainsi qu'aux mandataires et aux bénéficiaires effectifs.

-Enfin, elle repose sur un suivi continu des opérations et des relations d'affaires, en cohérence avec le niveau de risque évalué.

✓ **Les niveaux de vigilance associés à l'ABR**

L'ABR se traduit opérationnellement par trois niveaux de vigilance différenciés, définis par la loi n° 05-01 et le règlement n° 24-03 :

- La **vigilance simplifiée** s'applique aux situations présentant un niveau de risque inhérent faible, pour lesquelles les mesures standard de KYC peuvent être allégées. Elle ne dispense pas de toute vérification mais permet de réduire la fréquence et la profondeur des contrôles.
- La **vigilance standard** s'applique aux situations présentant un niveau de risque modéré. Elle implique l'application complète des procédures KYC, une surveillance régulière des opérations et une mise à jour périodique des informations client.
- La **vigilance renforcée** s'applique aux situations présentant un niveau de risque élevé clients PPE, transactions complexes, zones géographiques à risque élevé. Elle implique des vérifications approfondies de l'identité et de l'origine des fonds, une autorisation hiérarchique pour l'entrée en relation, une surveillance accrue et continue des opérations.

Conclusion du chapitre

Ce premier chapitre a établi le référentiel théorique et conceptuel sur lequel repose l'analyse empirique de ce mémoire. La revue de littérature a mis en évidence la complexité multidimensionnelle de la LAB/FT, à travers ses enjeux juridiques, économiques et financiers, tout en soulignant l'écart persistant entre conformité formelle et effectivité opérationnelle, particulièrement dans le contexte algérien. La clarification des concepts clés — blanchiment d'argent, financement du terrorisme, conformité bancaire et approche fondée sur les risques — a permis de poser les bases analytiques nécessaires à l'évaluation du dispositif LAB/FT de la BNH, qui fera l'objet du chapitre suivant.



CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL



Section 01 Présentation et organisation de la BNH

Cette section vise à offrir un aperçu général de la Banque Nationale de l'Habitat, en mettant en évidence son historique, ses missions, ses objectifs ainsi que sa stratégie de développement. Elle permet également de décrire l'organisation interne de la direction d'accueil, afin de mieux comprendre le fonctionnement de la banque et le contexte dans lequel s'inscrit cette recherche.

1. Présentation de la Banque Nationale de l'Habitat

La **Banque Nationale de l'Habitat (BNH)** est une banque publique algérienne spécialisée dans le financement de l'habitat. Fruit de la transformation de la Caisse Nationale du Logement (CNL) en établissement bancaire, la BNH a officiellement démarré ses activités en 2022, faisant d'elle l'une des plus jeunes banques du paysage bancaire algérien.

Créée dans le cadre de la stratégie nationale de résolution de la crise du logement, la BNH a pour mission principale d'accompagner les particuliers, les promoteurs immobiliers et les acteurs du secteur du bâtiment dans le financement de projets immobiliers. Bien qu'elle soit une banque universelle, son positionnement stratégique reste fortement orienté vers le financement de l'habitat, les crédits immobiliers et les opérations liées au secteur de la construction.

Avec un siège social situé à la Tour BNH dans le quartier d'affaires de Bab Ezzouar (Alger), la banque déploie progressivement son réseau d'agences à travers le territoire national. Elle propose une gamme de produits bancaires classiques (dépôts, financements, monétique) tout en développant des solutions innovantes adaptées aux besoins du marché immobilier algérien.

Fiche signalétique de la SPA Banque Nationale de l'Habitat

Tableau 2 : Fiche signalétique de la SPA Banque Nationale de l'Habitat

 البنك الوطني للإسكان BANQUE NATIONALE DE L'HABITAT	
Nom de la Banque	Banque Nationale De l'Habitat (BNH)
Statut Juridique	Société par Action (SPA)
Capital Social	80 Mds DA
Création	Née de la transformation de la Caisse Nationale du Logement (CNL), par décision des plus hautes autorités du pays le 4 août 2022, la Banque Nationale de l'Habitat (BNH) a obtenu son agrément auprès de la Banque d'Algérie (BA) en décembre 2022 pour exercer l'ensemble des activités d'une banque universelle. À titre secondaire, elle conserve son rôle historique de gestion des aides et contributions de l'État en faveur de l'habitat, et continue d'apporter conseil, assistance et ingénierie pour le développement des entreprises du secteur de la construction en particulier.
Filiales et Participations	SPA École des Métiers du Bâtiment (EMB), au capital social de 1 MDZD, filiale détenue à 100 % par la BNH. SPA AKARAT ISTITMARE, au capital social de 30 MDZD, dont 10 MDZD sont détenus par la BNH.
Siege social	Quartier d'Affaires, Bab Ezzouar, Alger
Réseau d'exploitation	Un réseau de 9 agences polyvalentes assure les activités bancaires et la gestion des programmes publics (hérités de l'ex-CNL). Parmi ces neuf entités, deux agences sont spécifiquement spécialisées et dédiées exclusivement aux activités bancaires.
Les collaborateurs	Plus de 1 400 collaborateurs

1.1. Activités de la BNH

La BNH exerce une double activité : d'une part, une activité bancaire commerciale classique couvrant les dépôts, les crédits et la monétique, orientée principalement vers le secteur immobilier ; d'autre part, une mission de service public consistant à gérer les aides de l'État en faveur du logement, héritée de l'ex-CNL. Elle intervient ainsi auprès des particuliers, des promoteurs immobiliers et des entreprises du bâtiment, tout en contribuant activement aux grands programmes nationaux de logement.

1.2. Organisation de la BNH

L'organisation de la banque s'articule autour de ses organes de gouvernances principaux : l'Assemblée Générale des Actionnaires, le Conseil d'Administration, et la Direction Générale (incluant un cabinet directement rattaché au Directeur Général).

L'activité opérationnelle et formelle est assurée par une structure hiérarchisée, comprenant notamment :

- Directions générales Adjointes (DGA)
 - DGA IT et Banque Digitale
 - DGA support
 - DGA Engagements
 - DGA Exploitation
 - DGA contrôle permanent et risques
 - DGA des programmes Publics
- Autres structure clés
 - Direction des Etudes et de l'Organisation
 - Direction de l'Audit

L'organigramme général ci-dessous présente la structure organisationnelle de l'établissement, en mettant en évidence les différentes directions ainsi que les relations hiérarchiques entre les services. Il permet de visualiser la répartition des responsabilités et l'articulation des fonctions au

sein de l'organisation, depuis la Direction Générale jusqu'aux différentes directions adjointes et opérationnelles.

Voir ANNEXE A.

1.3.La stratégie de la BNH

La banque Nationale de l'Habitat (BNH) est une banque dont l'orientation principale est le secteur et du logement. Elle propose des produits et services financiers adaptés aux besoins des particuliers, des professionnels et des entreprises, avec les objectifs stratégiques suivants :

- Leadership sectoriel : devenir la références et l'acteur leader et incontournable du financement immobilier en Algérie.
- Mission sociale : assurer la pérennité du financement des programmes publics et des aides logement.
- Impact national : participer au développement économiques et sociale du pays, contribuant au bien-être de la population.
- Modernisation : poursuivre la modernisation de ses outils d'intervention et de gestion.

Cette stratégie réussit à combiner son expertise sectorielle historique (héritée de l'ex CNL), une ambition nationale forte et constante.

1.4.Mission et Ambition de la BNH

La BNH est engagée dans une phase dynamique d'expansion et de modernisation, elle déploie actuellement plusieurs projets stratégiques qui s'articulent autour de ses trois piliers fondamentaux : le développement commercial, l'optimisation opérationnelle et la transformation digitale.

Cette ambition se traduit par des réalisations concrètes sur tous les fronts :

- Expansion du réseau : le développement commercial est marqué par l'expansion du réseau, illustrée par l'ouverture récente de sa neuvième agence à Sétif.
- Innovation technologique : la transformation digitale est symbolisée par le projet de Data Center (Tier 3), réalisé en partenariat avec l'EPE EADN. Cette certification, la plus élevée en matière de centre de donnée bancaire en Algérie, est un gage de modernité.
- Renforcement des compétences : l'optimisation opérationnelle est soutenue par des partenariats stratégiques (ESB, IFB) qui ont permis de former plus de 163 collaborateurs aux métiers bancaires, consolidant ainsi l'expertise collective.
- Soutien aux projets nationaux : la BNH affirme son engagement national en agissant comme chef de file d'un pool bancaire (CPA, CNEP, BADR, BNA, BDL) destiné à financer la réalisation de 200 000 logements (programme AADL3 en location-vente).

2. Présentation de structures d'accueil

2.1. La Direction Générale Adjointe Contrôle Permanent et Risques (DGA CPR)

La DGA CPR, rattachée hiérarchiquement à la direction générale, et rédigée par un Directeur Général Adjoint, a pour mission d'apporter assistance, formation et conseil aux autres structures sur les sujets de conformité et risques, de contribuer à l'élaboration des politiques de risques et de contrôle de leur déclinaison opérationnelle. La DGA CPR est le correspondant de la BNH auprès de la CTRF.

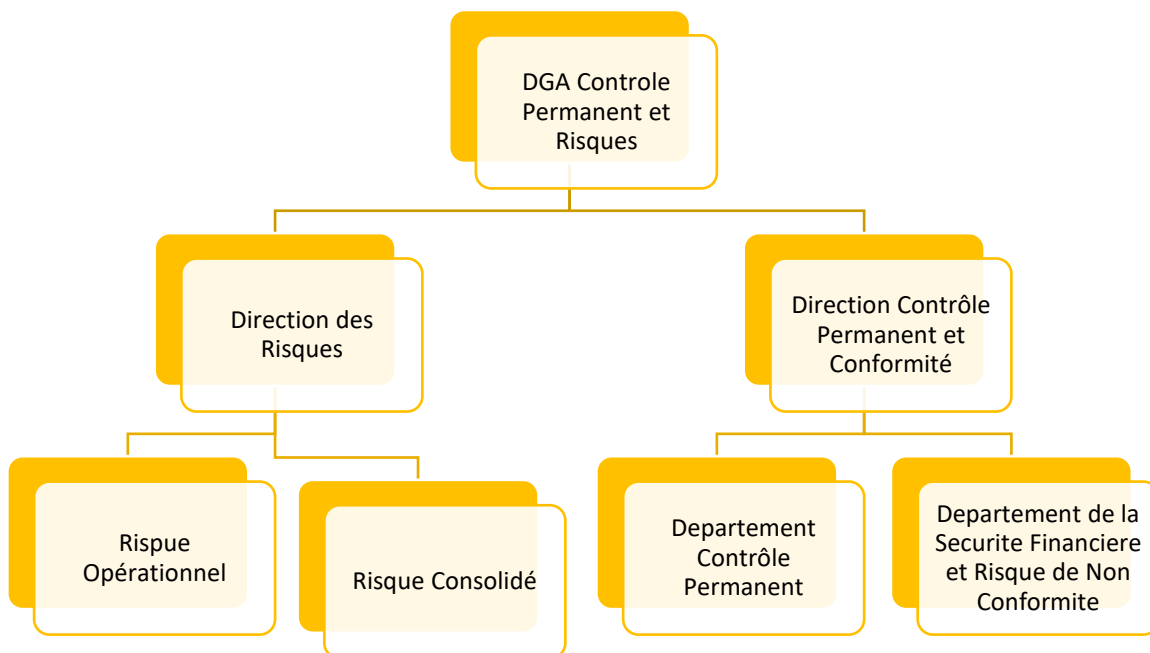
Cette direction comprend deux sous directions, comme montre l'organigramme ci-dessous :

- La Direction Générale des Risques
- La Direction Générale de Contrôle Permanent et de Conformité.

❖ Les missions de la DGA CPR

La direction est chargée du pilotage du développement de la culture des risques et les contrôles de la banque. Elle veille au déploiement d'une organisation adaptée pour la prévention du Blanchiment de capitaux et du Financement du Terrorisme (BC/FT), ainsi qu'à la surveillance des risques de non-conformité avec les normes de la Banque d'Algérie (BA). Plus largement, son rôle consiste à assurer la cohérence et l'efficacité du dispositif de contrôle des risques et à participer activement à la mise en conformité des procédures internes avec la réglementation en vigueur.

Figure 2 : Organigramme de la DGA CPR



Source : document interne de la banque

2.2.La direction Contrôle Permanent et Conformité

Cette direction est structurée en deux départements : département sécurité financière et risque de non-conformité ; département contrôle permanent, lié hiérarchiquement à la DGA CPR, le directeur de cette de cette direction est le correspondant suppliant auprès la CTRF.

❖ Mission générale :

Cette direction est chargée de la conception et de la mise en œuvre de l'ensemble des dispositifs de contrôle permanent et de conformité de la banque, conformément aux normes et les règlements de la Banque d'Algérie, elle veille à la cohérence et a l'efficacité du dispositif de contrôle du risque de non-conformité et participe à la mise en conformité des procédures internes avec la réglementation en vigueur.

Dans le cadre de Contrôle Permanent :

- La participation à la mise à jour de la cartographie des risques en collaboration avec la direction des risques.
- Assure la mise en œuvre du plan annuel de contrôle permanent, et la prévention, détection et surveillance de tous types de risques notamment le risque de non-conformité.
- Assister les structures de la banque dans la mise en œuvre des dispositifs relatifs au contrôle permanent.
- Réaliser les contrôles des conformités, en respectant les procédures et les règlements de la Banque d'Algérie, ainsi que les contrôles de conformité relatifs au respect de dispositif de Blanchiment des capitaux et le Financement de terrorisme.
- Suivre le tableau de bord des constats et des actions correctrices des anomalies liées à la conformité.

Dans le cadre de Sécurité Financière et Conformité :

- Déployer et superviser les dispositifs de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LAB /FT)
- Appliquer les procédures de connaissance client (KYC) et veiller au respect des embargos et sanctions internationales
- Former et sensibiliser les collaborateurs aux processus de sécurité financière.
- Conseiller et accompagner l'ensemble des structures bancaires sur ses thématiques
- Elaborer des reporting et les rapports annuels (LAB/FT)

Dans le cadre d'éthique et de déontologie :

- Garantir l'application des principes d'éthique et de déontologie de la banque
- Contribuer activement aux travaux du comité de validation des procédures
- Concevoir et animer des actions de sensibilisation et de formation en éthique professionnelle.
- Identifier et traiter les conflits d'intérêts signalés ou constatés
- Conseiller et assister l'ensemble du réseau bancaire sur les questions éthiques et déontologiques

2.3.Direction des risques

La direction des risques comprend deux départements de risques : département risque consolider et département risque opérationnel, liée hiérarchiquement à la DGA CPR, elle a pour rôle principale d'identifier, lier et d'analyser les risques individuels et macro-économiques liés aux diverses activités et produits de la banque (crédit, liquidité, de taux et risques opérationnels), elle définit et met en œuvre des normes et méthodes permettant la mesure des risques, disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus, et valide les opérations, de contrôle liées à son activité.

❖ Les missions générales

Pour le département et risques consolidés, elle a pour mission principale de :

- Valider et contrôler l'application des normes, limites et méthodes de mesure des risques conformément à la politique des risques de la banque et aux réglementations de la BA.
- Réaliser des contrôles de 2eme niveau sur le respect de la politique d'octroi de la banque et la bonne gestion des risques.
- Réaliser des reporting sur l'ensemble des risques conformément aux procédures internes et règlements de la BA.

Pour le département risque opérationnel : elle a pour mission principale de :

- Collecter et traiter l'ensemble des incidents opérationnels et mettre en place les plans d'actions
- Animer le comité trimestriel des risques opérationnels
- Participer à la définition du plan de continuité d'activité
- Animer auprès des opérationnels, des actions de formation ou de sensibilisation aux risques.

3. Pertinence du choix de la BNH comme terrain d'étude

Le choix de la BNH comme terrain d'étude se justifie par plusieurs éléments convergents. En premier lieu, en tant que banque spécialisée dans le financement de l'habitat, la BNH intervient dans un secteur que le GAFI identifie explicitement comme l'un des plus vulnérables au blanchiment de capitaux, en raison de la valeur élevée des transactions immobilières et de la complexité des montages financiers associés (IENR, 2024). En second lieu, la BNH est un établissement public soumis aux exigences réglementaires de la Banque d'Algérie, ce qui en fait un cas représentatif des enjeux de conformité LAB/FT dans le contexte institutionnel algérien. Enfin, l'accès aux responsables et aux documents internes de la BNH a permis de conduire une

analyse empirique approfondie, combinant données primaires issues des entretiens et données secondaires issues des documents internes.

Section 2 : Approche méthodologique et méthodes de collecte des données

Dans cette section, nous présentons la démarche méthodologique adoptée pour la conduite de notre étude, en détaillant les méthodes et outils utilisés pour la collecte des données, ainsi que les techniques d'analyse appliquées aux informations recueillies.

1. Positionnement épistémologique

Cette partie précise le cadre épistémologique et la logique de raisonnement qui ont guidé la conduite de cette recherche.

1.1.Le paradigme interprétativiste

L'épistémologie d'une recherche renvoie à la manière dont le chercheur conçoit la production de la connaissance, la nature de la réalité étudiée et la valeur des résultats obtenus. Dans la lignée de Piaget (1967), l'épistémologie interroge la constitution des connaissances valables, tandis qu'avenier et Gavard-Perret (2008), rappellent qu'elle dépasse la seule méthode pour clarifier le cadre de pensée qui fonde la recherche. Autrement dit, elle permet de préciser comment le chercheur chercheur appréhende la réalité et produit la connaissance ([Missoum, 2021](#)). Il existe plusieurs paradigmes représentant des croyances et principes philosophiques distincts. Parmi lesquels le positivisme, le post-positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme ([JOHN W. CRESWELL & Poth C. N., 2018](#)).

Dans le cadre de ce mémoire, nous adoptons un positionnement interprétativiste, qui se distingue du positivisme par sa conception de la réalité sociale comme étant construite, subjective et contextuelle. Ce choix se justifie pleinement par la nature de notre objet d'étude. L'effectivité d'un

dispositif LAB/FT ne peut pas être réduite à des indicateurs purement formels ou à une simple vérification de conformité réglementaire. Elle implique de comprendre comment les acteurs organisationnels responsables de conformité, auditeurs, gestionnaires des risques, responsables de formation et de contrôle permanent perçoivent, interprètent et mettent en œuvre les exigences réglementaires dans leur réalité quotidienne. Cette compréhension en profondeur nécessite une approche qui dépasse la mesure objective pour accéder au sens que les acteurs donnent à leurs pratiques professionnelles.

1.2. La logique abductive

Notre démarche s'inscrit dans une logique abductive, qui se distingue de la déduction et de l'induction. La déduction part d'une théorie pour en tester les implications sur le terrain. L'induction part des données du terrain pour construire une théorie. L'abduction, quant à elle, procède par allers-retours constants entre le terrain et la théorie : elle part d'observations empiriques pour les confronter au cadre théorique, enrichissant progressivement l'analyse de part et d'autre ([Mitchell, 2018](#)).

Concrètement, dans ce mémoire, les entretiens ont été conduits à partir d'un cadre théorique et normatif préalablement établi fondé sur la loi n° 05-01, le règlement n° 24-03 de la Banque d'Algérie et les recommandations du GAFI tout en restant ouverts à l'émergence de thèmes nouveaux issus du terrain. Cette posture a notamment permis d'identifier et d'intégrer dans l'analyse des éléments non anticipés, comme les contraintes spécifiques liées à la jeunesse de l'établissement et l'absence de système d'information dédié, qui se sont révélés centraux dans la compréhension du dispositif LAB/FT de la BNH.

2. Le choix d'une méthodologie qualitative

Cette section justifie le recours à une approche qualitative et en précise les fondements méthodologiques au regard de la nature de l'objet d'étude.

2.1.Approche méthodologique

La méthodologie est couramment définie comme l'étude des méthodes utilisées pour produire des connaissances ([Gavard, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012](#)).

La méthodologie qualitative est particulièrement adaptée aux recherches visant à comprendre des phénomènes complexes, contextuels et difficilement quantifiables. Elle privilégie la profondeur de l'analyse sur la représentativité statistique, et cherche à produire une connaissance riche et nuancée plutôt qu'une généralisation chiffrée ([Melloud, 2023](#)). Dans cette étude, elle vise à analyser des données non numériques (entretiens, analyse documentaire, procédures internes) afin de comprendre les mécanismes de gestion des risques de (LAB/FT), ainsi que les pratiques et perceptions des acteurs au sein de la BNH.

2.2.Justification du choix méthodologique

Ce choix se justifie par plusieurs raisons convergentes :

Premièrement, notre question de recherche porte sur l'effectivité organisationnelle d'un dispositif LAB/FT, c'est-à-dire sur la manière dont les règles sont réellement appliquées, vécues et perçues par les acteurs de l'organisation. Cette dimension organisationnelle et humaine est par nature qualitative : elle ne peut pas être capturée par des indicateurs chiffrés, mais nécessite un accès aux discours, aux pratiques et aux représentations des acteurs.

Deuxièmement, le terrain d'étude (BNH) est un établissement récent (trois ans d'activité), qui ne dispose pas encore d'une base de données historiques permettant une analyse quantitative des

risques (BC/FT). Cette contrainte empirique confirme la pertinence d'une approche qualitative, qui permet de produire une analyse rigoureuse à partir de données discursives plutôt que statistiques.

Troisièmement, la nature sensible et confidentielle des informations liées aux dispositifs LAB/FT rend difficile l'accès à des données quantitatives fiables (portefeuille clients). Les entretiens semi-directifs, conduits dans un cadre de confiance et de confidentialité, constituent le mode de collecte le plus adapté pour accéder à ce type d'informations.

3. L'étude de cas comme stratégie de recherche

La méthodologie qualitative retenue s'inscrit dans une stratégie de recherche par étude de cas ([Hervé, 2025](#)). L'étude de cas est une stratégie de recherche empirique qui permet d'examiner un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement établies. Elle est particulièrement adaptée aux questions de recherche de type « comment » et « pourquoi », qui cherchent à comprendre des mécanismes et des processus plutôt qu'à mesurer des fréquences ou des corrélations ([Robert K. Yin, 2014](#)).

Dans ce mémoire, l'étude de cas porte sur la BNH comme unité d'analyse. Elle vise à comprendre comment le dispositif (LAB/FT) est organisé et mis en œuvre au sein de cet établissement, et pourquoi certaines composantes de ce dispositif notamment l'approche fondée sur les risques, ne sont pas encore pleinement opérationnelles. Il s'agit d'un cas unique, choisi pour sa pertinence théorique : la BNH est un cas particulièrement instructif en raison de sa spécialisation dans le financement immobilier qui est un secteur à risque élevé selon le GAFI.

4. Objectif de la phase qualitative

L'objectif est de comprendre comment la conformité fonctionne réellement. Il s'agit d'identifier les forces et les faiblesses du système, de vérifier si les procédures sont appliquées ou seulement formalisées, de repérer les écarts entre l'écrit et le réel, et d'identifier les zones de vulnérabilité dans la connaissance client, la surveillance transactionnelle, le filtrage sanctions et le traitement des alertes.

5. Méthodes de collecte qualitative

La collecte des données repose sur trois méthodes complémentaires, dont la combinaison permet une triangulation garantissant la crédibilité et la robustesse de l'analyse :

Analyse documentaire constitue la première étape de la collecte. Elle a permis de construire le cadre de référence normatif et organisationnel à partir duquel le guide d'entretien a été élaboré et les résultats seront interprétés. Dans le cadre de notre étude, nous avons consulté divers documents.

Les sources normatives externes comprennent la loi n° 05-01 et ses modifications successives, le règlement n° 24-03 de la Banque d'Algérie, les lignes directrices de la Commission Bancaire, ainsi que les recommandations du GAFI.

Les sources internes à la BNH comprennent l'organigramme général et celui de la direction de conformité, les procédures internes LAB/FT, ainsi que les politiques de gestion des risques.

Les entretiens semi-directifs représentent un instrument essentiel de collecte de données en recherche qualitative, car ils offrent la possibilité d'examiner en détail les expériences, les points de vue et les perceptions des participants. Il existe trois modalités d'entretien dans les recherches qualitatives : le non-directif, le directif et le semi-directif ([Thiétart, 2014](#))

6. Constitution de la population des interviewés

Le choix des interlocuteurs a été guidé par le principe de diversification intentionnelle, qui consiste à sélectionner des personnes susceptibles d'apporter des éclairages différents et complémentaires sur le phénomène étudié. L'objectif est d'obtenir une vision transversale et plurielle du dispositif LAB/FT, en croisant les perspectives de ceux qui le conçoivent, de ceux qui le mettent en œuvre, de ceux qui forment les équipes et de ceux qui l'évaluent de manière indépendante. Cinq responsables de la BNH ont été interrogés, représentant les fonctions suivantes :

Tableau 3 : Les personness interviewees

N°	Fonction	Rôle dans le dispositif LAB/FT
1	Directeur Contrôle Permanent et Conformité.	Responsable de la conception, de la supervision et du pilotage global du dispositif de conformité.
2	Chef De Département Sécurité Financière.	La mise en œuvre concrètement les procédures KYC, assure l'identification des PPE et des bénéficiaires effectifs, détecte les opérations suspectes et gère les déclarations à la CTRF.
3	Chef De Département Contrôle Permanent.	Il s'assure que les procédures LAB/FT sont effectivement respectées à tous les niveaux de l'organisation, détecte les anomalies et formule des recommandations correctives.
4	Chef De Département risque opérationnel	Intégrateur du risque BC/FT dans la cartographie globale des risques. Il évalue et suit le risque BC/FT comme composante du risque opérationnel et contribue à la construction de l'approche fondée sur les risques.
5	Chargé d'étude Principale	Il applique les procédures LAB/FT dans son travail quotidien et permet d'évaluer l'écart entre les procédures formelles et leur application réelle sur le terrain.

Source : Elaboré par nous-même

7. Construction des guides d'entretien

Cinq guides d'entretien distincts ont été élaborés, chacun adapté au profil et aux responsabilités spécifiques de l'interlocuteur. Bien que chaque guide soit personnalisé, tous partagent une structure commune organisée en thèmes principaux.

La construction des guides s'est appuyée sur trois sources normatives principales. La loi n° 05-01 et ses modifications successives notamment les lois n° 23-01 de 2023 et n° 25-10 de 2025 pour les obligations légales imposées aux assujettis. Le règlement n° 24-03 de la Banque d'Algérie (BA) pour les exigences opérationnelles en matière de programmes de conformité et d'approche fondée sur les risques (RBA). Les recommandations du GAFI et les lignes directrices de la

Commission Bancaire pour les bonnes pratiques internationales en matière de contrôle interne et de gestion des risques BC/FT.

Thème 1 Gouvernance et organisation du dispositif LAB/FT : Ce thème vise à comprendre comment le dispositif LAB/FT est structuré au sein de la BNH sur le plan organisationnel, la place de la fonction conformité dans l'organigramme et son degré d'indépendance, l'existence d'un comité dédié à la LAB/FT et son fonctionnement, ainsi que la répartition formelle des responsabilités entre les différentes fonctions. L'objectif est de déterminer si la gouvernance du dispositif répond aux exigences du règlement n° 24-03 en matière d'organisation, de supervision et de reporting.

Thème 2 Procédures et dispositifs opérationnels : Cette partie explore les procédures concrètes mises en place par la BNH en matière de connaissance du client (KYC), de gestion des personnes politiquement exposées (PPE), de déclaration des opérations suspectes (DS), identification et vérification des personnes bénéficiaire effectifs et de gestion des relations de correspondance bancaire. Il vise à évaluer dans quelle mesure ces procédures sont formalisées, documentées et effectivement appliquées dans la pratique quotidienne.

Thème 3 Contrôle permanent et détection des anomalies : Ce thème porte sur les outils et procédures de surveillance des transactions, les mécanismes de détection des opérations atypiques, la fréquence et les niveaux de contrôle, ainsi que les modalités de remontée et de traitement des alertes. Un accent particulier est mis sur la question des outils technologiques disponibles.

Thème 4 Gestion des risques et approche fondée sur les risques : Ce thème est central dans notre recherche. Il vise à déterminer si la BNH dispose d'une cartographie formalisée des risques BC/FT, comment les risques sont évalués selon les différents profils clients, zones géographiques, canaux de distribution et produits proposés, et dans quelle mesure l'approche fondée sur les risques est effectivement appliquée.

Thème 5 Formation et sensibilisation du personnel : Ce thème s'intéresse au programme de formation LAB/FT en vigueur, à sa fréquence, aux profils de personnel ciblés et aux modalités de diffusion de la culture de conformité.

Thème 6 Évaluation de l'effectivité et axes d'amélioration : Ce thème conclusif invite les interlocuteurs à porter un regard réflexif sur le dispositif LAB/FT dans son ensemble. Les questions portent sur les points forts perçus, les principales lacunes ou difficultés rencontrées dans la mise en œuvre, la réponse de la banque aux recommandations du GAFI et de la Banque d'Algérie, ainsi que les axes d'amélioration prioritaires identifiés par chaque responsable.

8. Déroulement des entretiens

Chaque entretien s'est déroulé en face à face au sein des locaux de la BNH, dans un cadre confidentiel permettant aux interlocuteurs de s'exprimer librement. Avant chaque entretien, l'interlocuteur a été informé des objectifs de la recherche, de la confidentialité des informations recueillies et de l'utilisation strictement académique des données. Les entretiens ont été intégralement retranscrits afin de permettre une analyse approfondie et systématique du contenu.

9. Le traitement et l'analyse des données

Le traitement et l'analyse des données qualitatives mobilisent une combinaison méthodologique articulant trois outils analytiques

NVivo est un logiciel d'analyse qualitative de données (CAQDAS — Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software) développé par QSR International. Il permet d'organiser, de coder, de visualiser et d'analyser de grandes quantités de données textuelles issues d'entretiens, de documents ou d'autres sources qualitatives. Son utilisation dans le cadre de ce mémoire se justifie par la richesse des données collectées et la nécessité d'en assurer un traitement systématique, rigoureux et traçable.

Voyant Tools est une plateforme d'analyse textuelle en ligne, gratuite et accessible à l'adresse voyant-tools.org. Elle permet d'analyser des corpus de textes — comme des retranscriptions d'entretiens — à travers une série d'outils de visualisation et d'analyse lexicale, sans nécessiter de compétences en programmation ([Sinclair S & Rockwell G, 2024](#)). Développée par Stefan Sinclair et Geoffrey Rockwell, Voyant Tools est largement utilisée en recherche qualitative en sciences humaines et sociales, notamment pour l'analyse de discours et de corpus documentaires.

Gioia est une méthodologie d'analyse développée par Dennis A. Gioia, Kevin G. Corley et Aimee L. Hamilton, publiée en 2013 dans la revue *Organizational Research Methods*. Elle est conçue pour produire une théorie ancrée rigoureuse à partir de données qualitatives, en suivant un processus structuré de montée en abstraction à travers trois niveaux successifs ([Dennis A. Gioia, 2013](#)). Elle reposant sur trois niveaux :

Concepts de premier ordre : codes centrés sur les répondants, extraits directement des transcriptions des entretiens.

Thèmes de second ordre : regroupement de ces codes en thèmes centrés sur le chercheur.

Dimensions agrégées : synthèse des thèmes en dimensions de niveau supérieur soutenant notre cadre conceptuel.

En résumé, dans cette section du deuxième chapitre, nous avons exposé notre positionnement épistémologique, la méthodologie adoptée, les méthodes et les outils de collecte des données ainsi que les outils de les analyser. Cette démarche rigoureuse nous a permis d'assurer la fiabilité et la pertinence des résultats.

Conclusion de chapitre

Ce chapitre a posé les fondements empiriques et méthodologiques de notre recherche. La présentation de la BNH a permis de contextualiser le terrain d'étude : en tant qu'établissement public jeune, spécialisé dans le financement immobilier — secteur particulièrement vulnérable au blanchiment selon le GAFI — elle constitue un cas singulièrement pertinent pour l'analyse de l'effectivité d'un dispositif LAB/FT. La démarche méthodologique adoptée, articulée autour d'un positionnement interprétativiste et d'une logique abductive, repose sur une triangulation entre entretiens semi-directifs, analyse documentaire et observation directe, garantissant ainsi la rigueur et la crédibilité de l'analyse. Ces choix constituent le socle sur lequel reposent les résultats développés dans le chapitre suivant.



CHAPITRE III: RÉSULTATS ET DISCUSSION



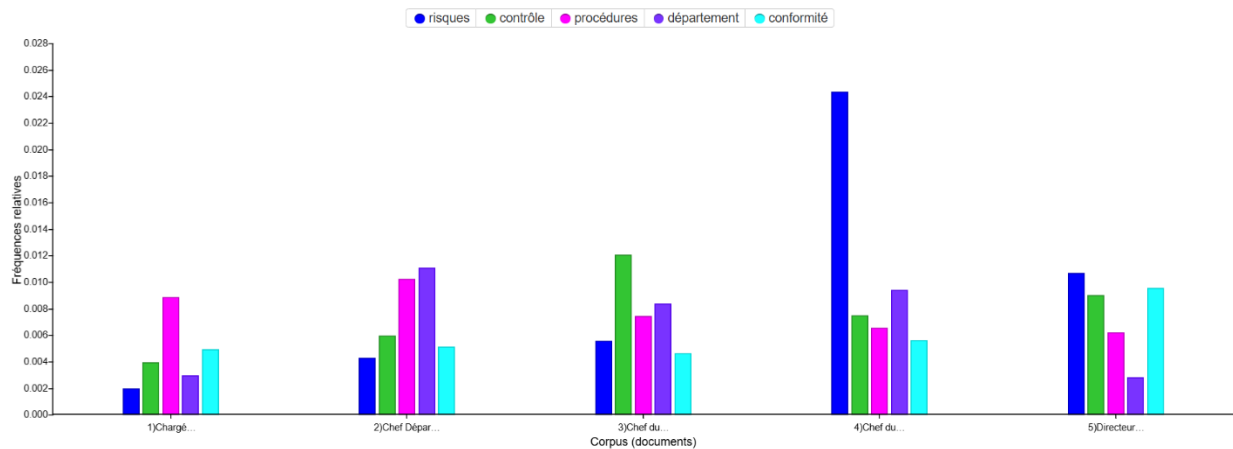
centrale du corpus, partagée par l'ensemble des interlocuteurs quelle que soit leur fonction. La forte présence du terme 'contrôle' traduit l'importance accordée aux mécanismes de vérification de l'application des procédures, cohérente avec la structure organisationnelle de la BNH qui place le contrôle permanent au cœur de son dispositif. Les termes 'procédures' et 'conformité' confirment que le dispositif LAB/FT est principalement appréhendé à travers le prisme de la formalisation réglementaire et de l'application des procédures internes.

À un niveau secondaire, les termes "département", "organisation", "permanent", "anomalies" et "déclaration" reflètent la réalité organisationnelle et opérationnelle quotidienne du dispositif. La présence significative du terme "département" traduit les enjeux de coordination entre les entités du dispositif, identifiés comme une préoccupation récurrente lors des entretiens.

Les termes périphériques de petite taille sont analytiquement très révélateurs. La petite taille du terme "ABR" confirme empiriquement que l'approche fondée sur les risques est encore peu présente dans le vocabulaire quotidien des responsables, cohérente avec le constat de son absence de déploiement formel. De même, la petite taille du terme "cartographie" indique que cet outil est encore en construction. Enfin, l'expression « clients à risque élevé » présente une fréquence modérée mais significative, ce qui montre que ce dispositif constitue actuellement l'un des principaux moyens utilisés pour identifier et suivre les profils sensibles au sein de la Banque Nationale de l'Habitat.

2. Interprétation de graphique de fréquence de mots

Figure 4 : Distribution des fréquences relatives des termes dominants par interlocuteur



Source : Produit par les auteurs sous Voyant Tools (2025)

Le diagramme à barres de fréquence des mots illustre l'utilisation des mots-clés pour les cinq postes clés au sein du département Conformité et Contrôle permanent de la BNH. La répartition met en évidence des orientations professionnelles et des priorités distinctes parmi les personnes interrogées.

Le terme 'risques' affiche un pic très marqué au poste n° 4 (Chef Département de Risque Opérationnel), reflétant une importance particulière accordée à l'identification et à l'évaluation des risques. Le poste n° 5 (directeur du contrôle permanent et de la conformité) présente le profil le plus équilibré, avec des mentions significatives des termes 'risques', 'contrôle' et 'conformité', ce qui correspond à une vision stratégique et globale.

Le terme 'contrôle' atteint sa fréquence maximale à la position 3 (Chef Département Contrôle Permanent), soulignant une orientation principale vers les activités de vérification et de suivi. Parallèlement, le terme 'procédures' apparaît de manière proéminente aux positions 1 (Chargé

d'études Principale) et 2 (Chef de Département Sécurité Financière), indiquant une orientation plus opérationnelle et procédurale parmi ces fonctions. Le terme 'département' est le plus marquant au poste n° 2, ce qui est typique pour un chef de département évoquant la structure organisationnelle et les responsabilités. Enfin, 'conformité' présente une occurrence relativement équilibrée, avec une légère prédominance au poste n° 5 (Directeur de Contrôle Permanent et Conformité).

Cette répartition montre à quel point les priorités thématiques varient considérablement selon le niveau hiérarchique et les responsabilités fonctionnelles. Elle révèle une division claire des priorités.

3. Matrice de codage croisé NVivo

Tableau 4: Matrice de codage croisé thèmes / interlocuteurs

Thème	Gouvernance LAB_FT	Procédures opérationnelles	Contrôle permanent	Gestion des risques et ABR	Formation et culture de conformité	Effectivité et axes d'amélioration
Directeur Contrôle Permanent et Conformité	11	7	8	4	4	10
Chef Département Sécurité Financière et Risque de Non- Conformité	6	5	8	7	6	9
Chef du Département Contrôle Permanent	10	5	8	7	3	9
Chef du Département	8	4	6	7	6	7

Risque Opérationnel						
Chargé d'Étude Principale	6	4	9	5	5	3

Source : Produit par les auteurs sous NVivo

La matrice de recoupement de NVivo met en évidence la répartition des références thématiques parmi les cinq postes clés du Contrôle permanent et conformité du BNH. Elle révèle une répartition claire des priorités, en adéquation avec le niveau hiérarchique et les responsabilités fonctionnelles de chaque personne interrogée.

Le directeur du département Contrôle permanent et conformité accorde la plus grande importance à la gouvernance LAB/FT et aux domaines d'efficacité et d'amélioration, reflétant une vision stratégique du cadre de conformité. Ce poste de haut niveau assure une supervision globale, en équilibrant les procédures opérationnelles et la performance globale du système.

Le responsable du département Contrôle permanent domine le thème du contrôle permanent et fait preuve d'un engagement très fort en matière de gouvernance. Cette répartition correspond parfaitement à sa responsabilité principale, qui consiste à vérifier la mise en œuvre effective des procédures sur le terrain.

Le responsable du département Sécurité financière et risques de non-conformité enregistre le plus grand nombre de mentions dans les domaines de la gestion des risques et de l'ABR, tout en accordant une grande importance à l'efficacité. Cela correspond parfaitement à son rôle spécialisé dans l'identification des risques et la mise en œuvre de l'approche fondée sur les risques. Le responsable du département des risques opérationnels présente un profil relativement équilibré, avec une implication notable dans les domaines de la gouvernance et de la gestion des risques ce qui illustre sa contribution tant à l'analyse des risques qu'à l'alignement stratégique.

Enfin, le chargé d'étude principal se distingue par des références solides dans les domaines de la formation et de la culture de la conformité, ainsi que de l'efficacité et des axes d'amélioration. Cela suggère une perspective plus opérationnelle et orientée vers le terrain, axée sur la mise en œuvre pratique et le renforcement des capacités.

Dans l'ensemble, cette matrice de codage montre une répartition cohérente et complémentaire des thèmes. Elle confirme un alignement logique entre les rôles professionnels et les priorités thématiques : la direction générale se concentre sur la gouvernance et l'efficacité stratégique, tandis que les responsables spécialisés se concentrent sur leurs domaines respectifs (contrôle, risques et procédures opérationnelles). Cette répartition structurée des compétences renforce le cadre global de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme au sein de la banque.

4. Corrélation de Pearson

Tableau 5 : Matrice de corrélation de Pearson entre les interlocuteurs

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
Directeur Contrôle Permanent et Conformité	Chef du Département Risque Opérationnel	0.840496
Directeur Contrôle Permanent et Conformité	Chef Département Sécurité Financière et Risque de Non-Conformité	0.828238
Directeur Contrôle Permanent et Conformité	Chef du Département Contrôle Permanent	0.786809
Directeur Contrôle Permanent et Conformité	Chargé d'Étude Principale	0.701509
Chef du Département Risque Opérationnel	Chef Département Sécurité Financière et Risque de Non-Conformité	0.897747

Chef du Département Risque Opérationnel	Chef du Département Contrôle Permanent	0.872951
Chef du Département Risque Opérationnel	Chargé d'Étude Principale	0.785044
Chef du Département Contrôle Permanent	Chef Département Sécurité Financière et Risque de Non-Conformité	0.876108
Chef du Département Contrôle Permanent	Chargé d'Étude Principale	0.866176
Chef Département Sécurité Financière et Risque de Non-Conformité	Chargé d'Étude Principale	0.838474

Source : élaboré avec Nvivo

L'analyse des coefficients de corrélation de Pearson révèle une forte convergence de perceptions entre les différents responsables interrogés sur les éléments internes du dispositif LAB/FT. Les coefficients, compris entre 0,70 et 0,90, indiquent tous une corrélation positive très forte. Les valeurs les plus élevées (0,897 entre le Chef du Département Risque Opérationnel et le Chef du Département Sécurité Financière, et 0,872 avec le Chef du Contrôle Permanent) traduisent une excellente cohérence de vues entre les fonctions risques et contrôle. Même si les corrélations impliquant le Directeur sont légèrement moins élevées (entre 0,70 et 0,84), elles restent très significatives.

Ces résultats confirment que les convergences de discours suivent la logique fonctionnelle et hiérarchique de l'organisation, ce qui renforce la crédibilité des données collectées.

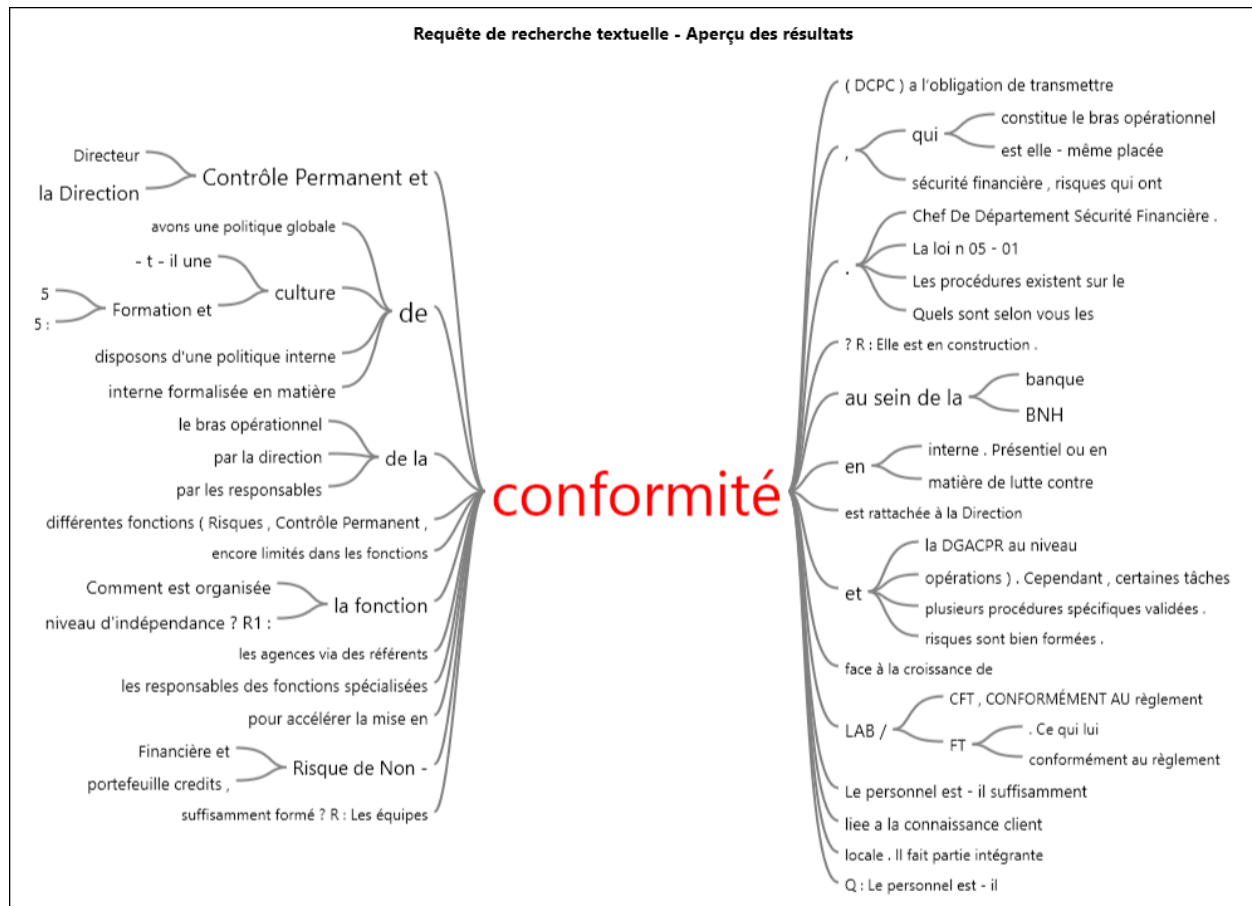
Globalement, cette forte cohésion (proche de 1) démontre une vision partagée et cohérente des acteurs clés sur l'état du dispositif LAB/FT au sein de la BNH.

5. Cartographie cognitive

Les deux cartographies ci-dessous issues de l'analyse textuelle NVivo mettent en évidence les représentations mentales des acteurs interrogés autour des deux concepts centraux du dispositif LAB/FT : la conformité et les risques.

La première cartographie, centrée sur la conformité, révèle une vision principalement structurelle et organisationnelle. Les répondants insistent sur l'organisation de la fonction (DGA CPR, Direction Contrôle Permanent et Conformité), l'existence d'une politique interne, la formation et la culture de conformité. Cela traduit une bonne maîtrise du cadre formel et procédural.

Figure 5: Cartographie cognitive des relations entre les dimensions du dispositif LAB/FT (conformité)



Source : élaboré avec Nvivo

La seconde cartographie, centrée sur les risques, met en évidence une attention plus importante portée à la gestion des risques, notamment à travers l'identification, l'évaluation et le suivi des clients à risque élevé. Cependant, plusieurs éléments montrent que l'approche basée sur les risques (ABR) reste encore en phase de développement ou de mise en place, ce qui révèle un écart entre les objectifs stratégiques de la banque et leur application effective sur le plan opérationnel.

Requête de recherche textuelle - Aperçu des résultats

```
graph LR
    R((risques)) --- A1[aux]
    A1 --- A1_1[au Contrôle Permanent et est - il suffisamment formé]
    A1 --- A1_2[Comité]
    A1 --- A1_3[évaluation]
    A1 --- A1_4[Gestion]
    A1 --- A1_5[l'absence d'une cartographie formalisée permanent , et le département surveillance et de mesure]
    R --- E[et]
    E --- E_1[Générale Adjointe Contrôle Permanent R : Les équipes conformité]
    E --- E_2[fonctions spécialisées conformité , sécurité financière , ' watch - list ' permettant d'appréhender]
    R --- L[les]
    L --- L_1[Comment]
    L --- L_2[que nous devons évaluer]
    L --- L_3[Sur]
    L_3 --- L_3_1[fondée]
    L_3_1 --- L_3_1_1[approche]
    L_3_1 --- L_3_1_2[l'approche]
    L --- L_4[responsabilités entre les différentes fonctions (]
    R --- D1[de]
    D1 --- D1_1[elle - même directement rattachée directement à]
    D1 --- D1_2[Contrôle Permanent , Conformité et opérations )]
    D1 --- D1_3[Cette direction comprend deux départements]
    D1 --- D1_4[Q4 : Comment les responsabilités sont -]
    D1 --- D1_5[Les rapports d'audit , qui sont]
    D1 --- D1_6[Non , pas encore de manière]
    D1 --- D1_7[R : Elle est en déploiement]
    D1 --- D1_8[AML / CFT ? Oui , le niveau]
    D1 --- D1_9[? En théorie , oui .]
    D1 --- D1_10[BC / FT sont - ils identifiés]
    D1 --- D1_11[Blanchiment d'argent et le financement]
    D1 --- D1_12[Comment les risques]
    D1_12 --- D1_12_1[BC / FT]
    D1_12 --- D1_12_2[Blanchiment d'argent]
    D1 --- D1_13[de]
    D1_13 --- D1_13_1[BC / FT reposent sur blanchiment d'argent et le]
    D1 --- D1_14[différenciant le profil client , la]
    D1 --- D1_15[du portefeuille credits , risque de]
    D1 --- D1_16[encore en phase de déploiement]
    D1 --- D1_17[et]
    D1_17 --- D1_17_1[approche fondée sur les]
    D1_17 --- D1_17_2[de Contrôle , avec des]
    D1_17 --- D1_17_3[du Contrôle Interne , ainsi]
    D1_17 --- D1_17_4[d'une ABR opérationnelle , que]
    D1_17 --- D1_17_5[le renforcement des contrôles .]
    D1 --- D1_18[opérationnels . Le suivi se fait]
    D1 --- D1_19[par client et par produit .]
    D1 --- D1_20[Q : Comment les risques BC /]
    D1 --- D1_21[qui ont une bonne maîtrise]
    D1 --- D1_22[selon le profil client , la]
    D1 --- D1_23[sont bien formées . Pour le]
```

The mind map illustrates the search results for the term "risques". The central node is "risques". It branches into several categories: "aux", "et", "les", "de", and "et". Each category further branches into specific search results. For example, "aux" branches into "au Contrôle Permanent et est - il suffisamment formé", "Comité", "évaluation", "Gestion", and "l'absence d'une cartographie formalisée permanent , et le département surveillance et de mesure". "et" branches into "Générale Adjointe Contrôle Permanent R : Les équipes conformité", "fonctions spécialisées conformité , sécurité financière , ' watch - list ' permettant d'appréhender", and "les risques Q :". "les" branches into "Comment", "que nous devons évaluer", "Sur", "fondée", and "responsabilités entre les différentes fonctions (". "de" branches into "elle - même directement rattachée directement à", "Contrôle Permanent , Conformité et opérations)", "Cette direction comprend deux départements", "Q4 : Comment les responsabilités sont -", "Les rapports d'audit , qui sont", "Non , pas encore de manière", "R : Elle est en déploiement", "AML / CFT ? Oui , le niveau", "? En théorie , oui .", "BC / FT sont - ils identifiés", "Blanchiment d'argent et le financement", "Comment les risques", "de", "différenciant le profil client , la", "du portefeuille credits , risque de", "encore en phase de déploiement", "et", "approche fondée sur les", "de Contrôle , avec des", "du Contrôle Interne , ainsi", "d'une ABR opérationnelle , que", "le renforcement des contrôles .", "opérationnels . Le suivi se fait", "par client et par produit .", "Q : Comment les risques BC /", "qui ont une bonne maîtrise", "selon le profil client , la", and "sont bien formées . Pour le".

En synthèse, ces deux cartes révèlent une compréhension claire de la conformité formelle, mais une mise en œuvre encore incomplète de la gestion des risques basée sur l’approche ABR. Elles confirment que le dispositif LAB/FT de la BNH est bien structuré sur le plan organisationnel, tout en étant en phase de maturation sur le plan opérationnel et risque-based.

6. L'analyse de la méthode Gioia

La structure de données Gioia (2013), synthétise le processus d'analyse en montrant le cheminement des données brutes vers les dimensions conceptuelles à travers trois niveaux d'abstraction croissante.

Six dimensions agrégées émergent de cette analyse.

Tableau 6 : Structure de données Gioia

Concepts de premier ordre	Thèmes de second ordre	Dimensions agrégées
Conformité rattachée à la DGA CPR dédiée.	Positionnement Hiérarchique de la Conformité	Gouvernance et Structure Institutionnelle
Les responsabilités sont définies.	Définition des Responsabilités	Gouvernance et Structure Institutionnelle
Séparation claire des rôles et responsabilités	Séparation des Rôles	Gouvernance et Structure Institutionnelle
Les fonctions sont clairement distinguées.	Distinction des Fonctions	Gouvernance et Structure Institutionnelle
Une procédure écrite a été élaborée.	Formalisation des Procédures	Formalisation du Cadre Réglementaire
Les procédures existent	Formalisation des Procédures	Formalisation du Cadre Réglementaire

Plusieurs procédures ont mise en place	Formalisation des Procédures	Formalisation du Cadre Réglementaire
Portefeuille client encore limité	Contexte de Jeune Banque	Contexte Organisationnel et Contraintes
La détection repose sur des vérifications manuelles	Détection Manuelle	Dépendance aux Processus Manuels
Les agents sont sensibilisés	Sensibilisation du Personnel	Formation et Culture de Conformité
Les missions de contrôle periodique sont planifiées	Planification des Contrôles	Contrôle Permanent Structuré
On n'a pas une ABR de maniere formelle	Absence d'Approche Basée sur les Risques	Gestion des Risques et ABR
La BNH classe ses clients selon leur niveau de risque	Segmentation des clients est réalisée en fonction de leur niveau de risque	Gestion des Risques et ABR
PPE présent un risque élevé	Identification des Profils à Risque Élevé	Gestion des Risques et ABR
Le niveau de formation est globalement satisfaisant	Niveau de Formation	Formation et Culture de Conformité

La culture de conformité existe	Culture de Conformité	Formation et Culture de Conformité
Une bonne application du cadre réglementaire	Application du Cadre Réglementaire	Gouvernance et Structure Institutionnelle
L'optimisation des outils	Besoin d'Optimisation des Outils	Insuffisance des Outils Technologiques
Coordination entre les départements	Coordination Interdépartementale	Gouvernance et Structure Institutionnelle
Le contrôle permanent est assuré	Mise en Œuvre du Contrôle Permanent	Contrôle Permanent Structuré
La conformité est vraiment une priorité	Priorité Stratégique à la Conformité	Gouvernance et Structure Institutionnelle
On travaille en coordination	Coordination Interdépartementale	Gouvernance et Structure Institutionnelle
On dispose une politique interne	Politique Interne de Conformité	Formalisation du Cadre Réglementaire
Tout ça se fait manuellement	Dépendance Manuelle Globale	Dépendance aux Processus Manuels
On a besoins d'un systeme de surveillance développé	Besoin d'un Système de Surveillance	Insuffisance des Outils Technologiques

C'est une limite claire qu'on reconnaît	Reconnaissance des Limites	Insuffisance des Outils Technologiques
KYC sont les anomalies qu'on détecte souvent	Anomalies Récurrentes sur le KYC	Faiblesses Opérationnelles
La gestion des risques BC/FT repose sur une double évaluation	Double Évaluation des Risques	Gestion des Risques et ABR

Source : élaboré par nous même

Les deux premières dimensions Gouvernance et Structure Institutionnelle et Formalisation du Cadre Réglementaire révèlent que la BNH dispose d'un cadre formel solide. La conformité est rattachée à une DGA dédiée, les responsabilités sont définies, les rôles sont séparés et plusieurs procédures écrites ont été formalisées conformément aux exigences de la loi n° 05-01 et du règlement n° 24-03. Ces éléments témoignent d'une volonté institutionnelle réelle de se doter d'un dispositif LAB/FT structuré dès la création de l'établissement.

La dimension Contexte Organisationnel et Contraintes constitue la clé de lecture transversale de l'ensemble de la structure. Le portefeuille client encore limité et la jeunesse de l'établissement expliquent en grande partie les lacunes identifiées dans les autres dimensions, sans pour autant les justifier au regard des exigences réglementaires.

Les dimensions Dépendance aux Processus Manuels et Insuffisance des Outils Technologiques documentent la lacune opérationnelle la plus critique du dispositif. L'ensemble des activités LAB/FT — détection des anomalies, suivi des dossiers, reporting réglementaire repose exclusivement sur des outils manuels, une limite clairement reconnue par les responsables eux-mêmes. Cette dépendance génère une capacité de surveillance limitée et aléatoire, dépendante de la vigilance individuelle des agents.

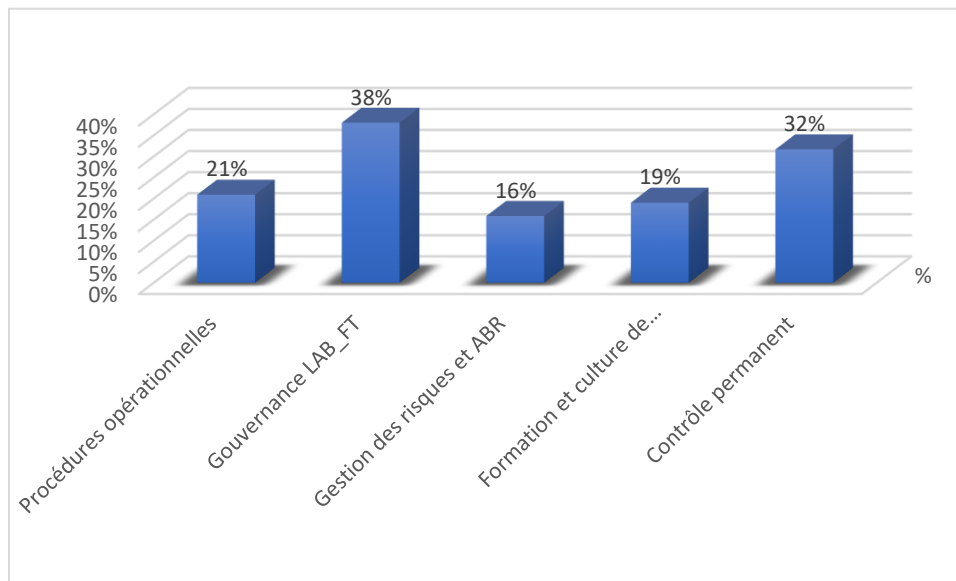
La dimension Faiblesses Opérationnelles en est la conséquence directe : les anomalies récurrentes sur les dossiers KYC documents manquants, origine des fonds insuffisamment documentée révèlent l'écart persistant entre les procédures formalisées et leur application réelle sur le terrain.

Enfin, les dimensions Formation et Culture de Conformité et Contrôle Permanent Structuré révèlent une dualité caractéristique. Si le contrôle permanent est planifié et organisé sur deux niveaux, et si la culture de conformité est ancrée au niveau stratégique, la formation annuelle reste insuffisante pour le personnel opérationnel et la culture de conformité demeure hétérogène entre le siège et les agences.

En synthèse, la structure Gioia met en évidence un paradoxe central : un cadre formel établi coexistant avec une effectivité opérationnelle encore insuffisante, dans un contexte de jeune établissement dont la trajectoire d'amélioration est néanmoins clairement engagée.

7. Interprétation de la répartition des composantes du dispositif LAB/FT

Figure 7 : Évaluation des composantes du dispositif LAB/FT de la BNH



Source : élaboré par nous même

Interprétation de la figure

Comme l'illustre la figure ci-dessus, la Gouvernance LAB/FT arrive en tête avec 38 %. Ce résultat est très encourageant et confirme les analyses issues de la méthode Gioia : la Banque Nationale de l'Habitat a su mettre en place une architecture institutionnelle solide pour une jeune banque. On y observe notamment une bonne indépendance de la fonction conformité, rattachée à la DGA CPR, une séparation des rôles globalement bien respectée, ainsi qu'un reporting réglementaire établi.

Elle est suivie par le Contrôle permanent à 32 %, grâce à l'existence d'un programme annuel structuré et à des contrôles de deuxième niveau organisés depuis le siège. Ces deux composantes représentent clairement les points forts du dispositif actuel.

La Gestion des risques obtient quant à elle le score le plus bas (16 %), ce qui constitue le principal axe de progrès à ce stade. Elle est suivie par la Formation et culture de conformité (19 %), tandis que les Procédures se situent à 21 %.

Cette répartition met en lumière un dispositif en pleine construction, avec des bases solides en matière de gouvernance et de contrôle, mais qui présente encore un retard sur le pilier essentiel de l'Approche Fondée sur les Risques (ABR), exigée par le règlement n° 24-03. Ce constat offre à la banque une belle opportunité d'amélioration dans les prochains mois.

Section 02 : Discussion des résultats

Après avoir présenter l'analyse des entretiens à travers le traitement lexicographique (nuage de mots, fréquence des termes, codage croisé NVivo) et l'analyse statistique (corrélation de Pearson), complétée par la méthode Gioia, révèle une répartition inégale de la maturité des différentes composantes du dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LAB/FT) au sein de la Banque Nationale de l'Habitat.

1. Discussion des résultats

Les résultats issus des différentes analyses convergent et permettent de formuler plusieurs constats majeurs, tout en tenant compte du contexte particulier de la BNH, banque jeune de seulement trois ans d'activité avec un portefeuille clients encore limité.

- **Une conformité « formelle » mais limitée en effectivité** La BNH a réalisé des efforts notables et rapides en matière de gouvernance et d'organisation. La conformité est rattachée à une DGA dédiée, les responsabilités sont définies, les procédures écrites existent et une politique interne a été élaborée.
- **La fragilité structurelle de la Gestion des Risques** Il s'agit de la composante la plus faible du dispositif. Bien qu'un suivi des clients à risque élevé soit utilisé et qu'une double évaluation des risques soit mise en œuvre, il n'existe pas encore de cartographie formalisée des risques BC/FT intégrant les quatre dimensions prévues par le règlement n° 24-03, à savoir le profil client, la zone géographique, le canal de distribution ainsi que les produits et services. L'Approche Basée sur les Risques (ABR) n'est pas encore appliquée de manière formelle. Les PPE sont identifiés comme présentant un risque élevé. Ce retard est

compréhensible pour une jeune banque, mais il constitue un enjeu majeur de conformité réglementaire.

- **Le rôle critique du facteur humain** La formation et la culture de conformité, bien que présentes, restent insuffisantes au niveau des agences. Les agents sont sensibilisés et le niveau de formation est jugé globalement satisfaisant pour les fonctions spécialisées, mais il manque de profondeur pour les opérationnels. Cela explique la récurrence des anomalies sur les dossiers KYC (documents manquants, origine des fonds insuffisamment documentée, vérifications incomplètes lors de l'entrée en relation), principale faille opérationnelle identifiée lors des contrôles permanents.
- **Coordination interne et priorité stratégique** Malgré les limites techniques, la coordination entre les différents départements est bonne. La conformité apparaît comme une réelle priorité stratégique au niveau du siège, ce qui constitue un atout important pour une banque en phase de structuration.
- **Impact de la liste grise du GAFI** L'inscription de l'Algérie sur la liste grise a agi comme un puissant catalyseur. Elle a accéléré plusieurs chantiers, notamment le déploiement de l'ABR et le renforcement des procédures relatives aux nouvelles technologies et aux actifs virtuels (encore en cours).

En synthèse, Le dispositif LAB/FT de la Banque Nationale de l'Habitat présente une maturité intermédiaire, caractéristique d'une jeune banque en pleine construction. Il dispose d'une base institutionnelle et organisationnelle solide (gouvernance et contrôle permanent), mais reste vulnérable en raison de sa faible maturité en matière de gestion des risques, de son absence d'automatisation et de sa dépendance excessive aux processus manuels.

Ce déséquilibre expose la banque à des risques opérationnels et réglementaires, tout en lui offrant une opportunité unique : celle de bâtir, dès à présent, un dispositif moderne, efficace et scalable avant l'augmentation importante de son portefeuille clients.

✓ Discussion au regard de la dimension juridique et réglementaire

Une conformité formelle alignée sur les standards internationaux : La revue de littérature a mis en évidence que la conformité bancaire LAB/FT repose sur un cadre normatif international progressivement consolidé, dont le GAFI constitue la pierre angulaire à travers ses quarante Recommandations révisées. Au niveau national, ce cadre se traduit par la loi n° 05-01 et ses modifications successives, le règlement n° 24-03 de la Banque d'Algérie et les lignes directrices de la Commission Bancaire. Les résultats de l'analyse empirique révèlent que la BNH a correctement intégré ce cadre dans son cadre interne. La conformité est rattachée à une DGA dédiée, les procédures KYC, DS, gel des avoirs et identification des bénéficiaires effectifs sont formalisées, et le reporting réglementaire annuel est produit conformément aux délais légaux. Ce constat est cohérent avec les travaux de Mahssouni et Makhroute (2021), qui soulignent que la conformité bancaire est devenue un élément essentiel de la gouvernance des établissements financiers, non comme simple outil administratif mais comme mécanisme de sécurisation de l'activité et de protection de la réputation.

L'écart persistant entre conformité formelle et effectivité opérationnelle : Cependant, la littérature insiste sur un point que les résultats empiriques confirment pleinement : l'existence d'un cadre législatif et réglementaire ne suffit pas à garantir l'efficacité du dispositif LAB/FT. Comme le souligne Jayasekara (2020), *"le vrai enjeu est l'effectivité : les règles doivent être appliquées, contrôlées et évaluées, et non simplement adoptées."* Cette distinction entre conformité formelle et effectivité opérationnelle est précisément au cœur de ce que les entretiens révèlent pour la BNH : un dispositif formellement complet mais opérationnellement limité par la dépendance aux processus manuels, la récurrence des anomalies KYC et l'absence d'une ABR structurée.

Un résultat satisfaisant au regard de la jeunesse de l'établissement : Il convient cependant de contextualiser ce constat avec nuance. La BNH est un établissement bancaire jeune, dont l'activité opérationnelle ne remonte qu'à moins de trois ans. Dans ce contexte, le niveau de conformité formelle atteint est remarquable et témoigne d'une volonté institutionnelle forte de se conformer aux standards internationaux dès les premières années d'existence. Comparé aux banques plus anciennes qui ont mis plusieurs décennies à atteindre ce niveau de structuration formelle, la BNH

présente une trajectoire de conformité particulièrement ambitieuse pour un établissement de son âge. Les lacunes identifiées ne sont donc pas le signe d'un désengagement stratégique mais les contraintes naturelles d'une organisation en phase de montée en maturité.

✓ **Discussion au regard de la dimension économique**

La vulnérabilité du secteur immobilier confirmée : la revue de la littérature a montré que le secteur immobilier est considéré comme l'un des principaux canaux de blanchiment d'argent à l'échelle mondiale. Les résultats empiriques confirment que les responsables de la BNH sont pleinement conscients de cette vulnérabilité sectorielle. Les caractéristiques des risques élevés identifiés lors des entretiens tels que les promoteurs immobiliers, les montages multilatéraux complexes et les remboursements anticipés injustifiés correspondent parfaitement aux schémas documentés dans la littérature.

L'économie informelle comme amplificateur des risques : La revue de la littérature a mis en évidence que l'importance de l'économie informelle en Algérie, estimée entre 30 % et 40 % du produit intérieur brut, accroît les risques de blanchiment d'argent en facilitant l'intégration de fonds illicites dans le circuit économique officiel. Les entretiens confirment cette réalité à travers les anomalies récurrentes concernant l'origine des fonds – principale difficulté opérationnelle identifiée – et la mention des zones géographiques frontalières comme facteurs d'augmentation des risques. Ce résultat concorde avec les travaux d'Abderrahim (2015) et de Hadjidj (2019), qui documentent l'impact de l'économie informelle sur l'efficacité des mécanismes de surveillance bancaire dans les pays en développement.

✓ **Discussion au regard de la dimension financière**

Les risques bancaires liés au BC/FT documentés dans la pratique : La revue de littérature a identifié quatre catégories de risques bancaires liés au BC/FT : le risque de réputation, le risque de non-conformité, le risque judiciaire et le risque stratégique. Les résultats empiriques confirment que ces risques sont perçus et gérés à des niveaux de maturité différents à la BNH.

Le risque de réputation est bien intériorisé par les responsables, comme en témoigne l'insistance sur la confidentialité des déclarations DS et l'absence de pression commerciale sur la fonction conformité. Le risque de non-conformité est géré à travers le programme de contrôle permanent, mais son effectivité reste limitée par les outils manuels disponibles. Le risque judiciaire est moins explicitement évoqué dans les entretiens, ce qui peut s'expliquer par la jeunesse de l'établissement et l'absence d'incidents significatifs à ce stade. Le risque stratégique, enfin, est principalement perçu à travers le prisme de l'inscription de l'Algérie sur la liste grise du GAFI, identifiée comme un signal d'alerte fort ayant conduit à une accélération des chantiers de mise en conformité.

Le coût de la conformité et les solutions RegTech : La revue de la littérature a mis en évidence que les coûts opérationnels liés à la conformité aux lois sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LAB/FT) représentent jusqu'à 10 % du budget opérationnel annuel de certaines grandes institutions ([McKinsey&Company, 2022](#)), et que l'émergence des solutions RegTech offre des perspectives prometteuses pour concilier les exigences réglementaires et la maîtrise des coûts. Les résultats empiriques confirment que la BNH est consciente de cette tension : le recours à des outils manuels est considéré comme un frein en termes d'efficacité et de coût en ressources humaines. Cette prise de conscience ouvre la voie aux recommandations formulées dans la section suivante concernant l'adoption de solutions technologiques adaptées.

En définitive, les résultats de cette recherche confirment que le dispositif LAB/FT de la BNH se situe dans une phase de transition entre conformité formelle et effectivité opérationnelle, caractéristique d'un établissement jeune dont la trajectoire de mise en conformité est engagée mais non encore aboutie. Cette conclusion est cohérente avec l'ensemble de la littérature mobilisée dans le Chapitre 1, et ouvre directement sur les recommandations opérationnelles formulées dans la section suivante.

Section 03 : Recommandations pour le renforcement du dispositif LAB/FT

Sur la base de l'analyse qualitative conduite et de la discussion précédente, cette section formule des recommandations opérationnelles organisées en trois niveaux de priorité temporelle. Ces recommandations s'inscrivent dans une logique de renforcement progressif du dispositif existant, en s'appuyant sur les points forts identifiés pour combler les lacunes documentées.

1. Recommandations à court terme (0 à 6 mois)

✓ Formaliser le Comité LAB/FT

L'absence d'un comité LAB/FT dédié avec un mandat écrit et des réunions planifiées constitue la lacune de gouvernance la plus urgente. Il est recommandé de créer un Comité LAB/FT réunissant le Directeur de la Direction Contrôle Permanent et Conformité, avec les responsables concernés, une fréquence de réunion trimestrielle minimum, un mandat écrit précisant ses missions et des comptes rendus systématiquement archivés et transmis à la DGA CPR.

✓ Mettre en place un tableau de bord de suivi des mesures correctives

La récurrence des mêmes anomalies malgré les recommandations correctives nécessite la création d'un tableau de bord partagé entre les départements et la Direction, répertoriant toutes les recommandations, les responsables désignés, les délais impartis et le statut de correction vérifié lors du contrôle suivant.

✓ Renforcer la formation avec des sessions trimestrielles et des cas pratiques

La formation annuelle est insuffisante. Il est recommandé de passer à des sessions trimestrielles courtes centrées sur des cas pratiques concrets, les anomalies récurrentes détectées lors des contrôles, les évolutions réglementaires récentes et les typologies de blanchiment spécifiques au secteur immobilier, avec des tests de vérification des acquis.

✓ **Intégrer des indicateurs de performance (KPI) pour mesurer l'effectivité du dispositif**

L'absence d'indicateurs de performance quantifiés rend difficile l'évaluation objective de l'effectivité du dispositif LAB/FT. Il est recommandé d'intégrer un tableau de bord de KPI permettant un pilotage continu et structuré des performances du dispositif. Les indicateurs recommandés sont les suivants ([Belhadeb, 2025](#))

KPI de qualité KYC :

- Taux de complétude des dossiers KYC : nombre de dossiers complets sur total des dossiers actifs, objectif > 90 %
- Taux d'actualisation des dossiers clients : nombre de dossiers mis à jour dans les délais réglementaires, objectif > 90 %
- Délai moyen de mise à jour des informations clients suite à un changement de situation

KPI de détection et de signalement :

- Taux de déclarations de soupçon transmises à la CTRF : nombre de DS transmises sur nombre total d'alertes générées
- Délai moyen de traitement des alertes : du déclenchement de l'alerte à la décision de déclaration ou de non-déclaration, objectif < 72 heures
- Taux d'alertes faux positifs : indicateur permettant d'affiner les critères de détection.

KPI de contrôle permanent :

- Taux de couverture des agences par le programme de contrôle annuel, objectif 100 %
- Taux de mise en œuvre des mesures correctives dans les délais impartis, objectif > 80 %
- Nombre d'anomalies récurrentes : indicateur de l'efficacité des mesures correctives

KPI de formation :

- Taux de participation aux sessions de formation, objectif 100 % du personnel concerné
- Score moyen aux tests de vérification des acquis, objectif > 80 %
- Taux de personnel formé aux nouvelles réglementations dans les 30 jours suivant leur entrée en vigueur

Ces KPI doivent être présentés lors de chaque réunion du Comité LAB/FT et intégrés dans le rapport annuel transmis à la Commission Bancaire.

2. Recommandations à moyen terme (6 à 18 mois)

✓ Construire la cartographie formalisée des risques BC/FT

La cartographie formalisée des risques BC/FT, imposée par les lignes directrices n° 03/2025 de la Commission Bancaire, constitue le prérequis fondamental au déploiement de l'ABR. Il est recommandé de conduire une démarche d'auto-évaluation des risques couvrant les quatre dimensions du règlement n° 24-03 — profil client, zone géographique, canal de distribution et produits/services — construite conjointement par le Département Risque Opérationnel et le Département Sécurité Financière, validée par le Comité LAB/FT et révisée annuellement.

✓ Déployer le modèle de scoring ABR proposé

La construction du modèle de scoring ABR s'inscrit directement dans le cadre normatif défini par le règlement n° 24-03 de la Banque d'Algérie et les lignes directrices n° 03/2025 de la Commission Bancaire relatives à l'auto-évaluation des risques BC/FT. Ces textes imposent aux institutions assujetties d'évaluer leurs risques inhérents selon plusieurs dimensions, puis d'ajuster le niveau de vigilance en fonction du niveau de risque identifié.

Sur le plan théorique, le scoring ABR s'appuie sur les travaux du GAFI relatifs à l'approche fondée sur les risques, qui distinguent trois niveaux d'analyse : le risque inhérent (exposition brute avant mesures de contrôle), le risque résiduel (exposition nette après application des contrôles) et le

risque tolérable (niveau de risque accepté par l'institution). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrons sur l'évaluation du risque inhérent, qui constitue le point de départ de toute démarche ABR.

 **Principes fondateurs du modèle :** Le modèle repose sur quatre principes fondamentaux.

Principe 1 La proportionnalité Conformément à la Recommandation n° 1 du GAFI et au règlement n° 24-03, les mesures de vigilance appliquées par la BNH doivent être proportionnées au niveau de risque inhérent identifié. Un client à faible risque ne justifie pas le même niveau de contrôle qu'un client à risque élevé.

Principe 2 La multi dimensionnalité Le risque BC/FT ne peut pas être évalué sur la base d'un seul critère. Il résulte de la combinaison de quatre dimensions complémentaires et interdépendantes : le profil client, la zone géographique, le canal de distribution et les produits et services.

Principe 3 L'ancrage réglementaire Chaque dimension et chaque critère du modèle sont ancrés dans un texte réglementaire précis — règlement n° 24-03, lignes directrices de la Commission Bancaire, recommandations du GAFI — garantissant la conformité du modèle aux exigences en vigueur.

Principe 4 L'articulation avec les clients à risque élevé le dispositif de suivi des clients à risque élevé déjà mis en place au sein de la Banque Nationale de l'Habitat, en enrichissant et en formalisant les critères d'évaluation qui alimentent ce classement.

 **Architecture du modèle de scoring**

Le modèle de scoring retenu est un modèle multicritère à pondération différenciée, structuré autour de quatre dimensions principales, elles-mêmes déclinées en sous-critères. Chaque sous-critère reçoit un score allant de 1 à 4 et les scores sont agrégés selon des pondérations reflétant l'importance relative de chaque dimension dans le contexte spécifique de la BNH.

Pondération des dimensions

Tableau 7: Pondération des 4 dimensions

Dimensions	Pondérations	Justifications
Profils des Clients	35%	Dimension centrale dans le contexte de la BNH, où la connaissance du client constitue le principal dispositif de prévention contre le blanchiment d'argent.
Zone Géographique	25%	Disparités significatives entre les wilayas, notamment en raison des différences liées à l'économie informelle et à la proximité de certaines zones frontalières.
Canal de distribution	20%	Impact relativement modéré dans le contexte de la BNH, caractérisé par une relation clientèle majoritairement présentielle.
Produits et Service	20%	Vulnérabilité particulière du financement immobilier, reconnue comme un secteur sensible par le GAFI.

Source : Élaboré nos soins d'après le règlement n° 24-03 (2025)

Echelle de classification

Tableau 8: Echelle de classification des risques

Risque	Faible	Moyen	Élevé
Note	1	3	4

Source : élaboré par nous même

Dimension 1 : profils des clients (35%)

La dimension « profil client » (D1) a été subdivisée en deux sous-dimensions distinctes : D1-A pour les personnes physiques et D1-B pour les personnes morales, afin de prendre en compte les différences de nature et de complexité des risques BC/FT liés à chaque catégorie de clientèle. En effet, les personnes morales nécessitent une vigilance particulière concernant notamment la structure de l'actionnariat et l'identification des bénéficiaires effectifs, contrairement aux personnes physiques. Cette distinction est également cohérente avec le dispositif de suivi des

clients à risque élevé mis en place au sein de la Banque Nationale de l'Habitat, qui applique des critères d'évaluation différents selon le type de client.

A. Personnes physiques

Tableau 9 : Dimension 1A : Profil client personnes physiques

Critère	1	3	4	Pondération
Statut professionnel	Fonctionnaire, Salariés secteur public, Retraites, étudiants.	Salarié secteur privé formel, professions libérales (avocats, notaires...)	Commerçant, sans emploi déclaré, promoteur...	20%
Origine des fonds	Salaire Domicilié, vérifiable, pension...	Revenus mixtes particulièrement justifiés, vente immobilière	Revenus non Justifiés, activités informelles, Cash, provenance de l'étranger	25%
Statu PPE	Non PPE	PPE Nationale bas niveau (cadre moyen)	PPE nationale haut niveau, PPE étrangère, entourage PPE	20%
Résidence	Resident algerien wilaya faible risque	Resident wilaya a risque modérée	Nonresident, ressortissant pays à risque élevé, Pays sur liste grise/noire GAFI ou Paradis fiscaux	15%
Ancienneté de relation	Client ancien +3 ans historique propre	Client récent 1-3 ans profil standard	Nouvelle relation < 1an, profil atypique	10%

Source : Élaboré par les auteurs d'après le règlement n° 24-03 (2025)

Score D1-A = (Statut prof × 20%) + (Origine fonds × 25%) + (PPE × 20%) + (Résidence × 15%) + (Ancienneté × 10%).

B. Personnes morales

Tableau 10 : Dimension 1B : Profil client personnes morales

Critère	1	3	4	Pondération
Type de structure juridique	EPIC / EPA / entreprise publique	SARL / SPA à actionnariat simple et transparent	SNC / SCS / holding / société offshore / structure complexe multi-niveaux	20%
Secteur d'activité	Secteur public / services réglementés	Commerce / BTP / services privés formels	Immobilier / import-export / activités à fort recours aux espèces	20%
Transparence de l'actionnariat	Actionnariat public ou simple totalement identifié	Actionnariat privé identifié avec quelques niveaux	Actionnariat opaque / bénéficiaires effectifs difficiles à identifier	25%
Identification bénéficiaires effectifs	Bénéficiaires effectifs identifiés et vérifiés conformément lignes directrices 02/2024	Bénéficiaires partiellement identifiés	Bénéficiaires effectifs non identifiables	20%
Origine des fonds et chiffre d'affaires	CA justifié par états financiers audités	CA partiellement justifié	Origine des fonds non justifiable / incohérence entre CA déclaré et opérations	10%
Ancienneté et réputation	Entreprise ancienne +5 ans réputation établie	Entreprise récente 1-5 ans sans historique négatif	Entreprise nouvelle < 1 an / antécédents négatifs / inscrite sur liste de surveillance	5%

Source : Élaboré par les auteurs d'après le règlement n° 24-03 (2025)

Score D1-B = (Structure juridique × 20%) + (Secteur × 20%) + (Transparence actionnariat × 25%) + (Bénéficiaires effectifs × 20%) + (Origine fonds × 10%) + (Ancienneté × 5%)

Dimension 2 : Zone géographique (25%)

La dimension risque géographique est structurée conformément à la cartographie des risques interne de la BNH, qui distingue trois typologies principales d'exposition géographique. Les zones transfrontalières nationales, particulièrement les wilayas frontalières de l'Est Tébessa, Souk Ahras de l'Ouest Tlemcen, Naâma et du Sud Tamanrasset, Illizi, Adrar présentent un niveau de risque moyen à élevé en raison de leur exposition aux trafics illicites et à la contrebande. Les relations avec des pays sous surveillance des listes internationales du GAFI, de l'Union Européenne ou de l'OFAC constituent le niveau de risque le plus critique, justifiant un blocage automatisé des flux et une interdiction absolue d'opérer avec des banques fictives. Enfin, les opérations impliquant des zones franches internationales présentent un niveau de risque élevé en raison de la complexité de traçabilité des flux financiers associés.

Tableau 11 : Dimension 2: Risque géographique

Critère	1	3	4	Pondération
Localisation client / contrepartie	Grande métropole algérienne sans exposition frontalière : Alger, Oran, Constantine	Ville moyenne à exposition modérée / wilaya intérieure	Wilaya frontalière Est : Tébessa, Souk Ahras Ouest : Tlemcen, Naâma Sud : Tamanrasset, Illizi, Adrar	40%
Exposition aux listes internationales	Aucune relation avec pays sous surveillance / client	Relation avec pays en cours d'évaluation / lien	Relation directe avec pays liste grise GAFI / liste noire	35%

	résident algérien sans lien international	indirect avec juridiction à risque	GAFI / sanctions OFAC ou UE	
Lien avec zones franches	Aucune opération de commerce extérieur / aucun lien avec zone franche	Opérations ponctuelles avec zones franches documentées	Opérations régulières via zones franches / traçabilité des marchandises insuffisante	15%
Cohérence économique de la zone	Activité économique formelle dominante / cohérence entre dépôts et activité locale	Activité économique mixte / quelques incohérences ponctuelles	Forte économie informelle / dépôts en espèces incohérents avec l'activité économique normale de la région	10%

Source : Élaboré par les auteurs d'après le règlement n° 24-03 (2025)

Score D2 = (Localisation client / contrepartie × 40%) + (Pays surveillance internationale × 35%) + (Lien avec zones franches × 15%) + (Cohérence économique de la zone × 10%)

Dimension 3 : Risque Canaux de Distribution (20%)

Le canal de distribution influence directement le niveau de risque BC/FT dans la mesure où il détermine le degré d'interaction entre la banque et son client, la traçabilité des opérations et la capacité de vérification des informations. Dans le contexte de la BNH, établissement à dominante présenteielle dont l'activité principale est le financement immobilier, cette dimension reçoit une pondération de 20%, reflétant son importance relative inférieure à celle du profil client et de la zone géographique, tout en restant significative au regard des exigences du règlement n° 24-03.

Tableau 12: Dimension 3 : Risque canal de distribution

Critère	1	3	4	Pondération
Présence d'un intermédiaire	Relation directe banque-client sans intermédiaire	Intermédiaire ponctuel identifié et documenté	Intermédiaire systématique agissant comme écran / identité client final difficile à établir	25%
KYC de l'intermédiaire	KYC complet et à jour de l'intermédiaire	KYC partiel ou non récent	Absence de KYC sur l'intermédiaire / intermédiaire non identifié	25%
Traçabilité	Totale	partielle	Difficile à tracer	25%
Transparence de la relation	Relation transparente / client final clairement identifié	Relation partiellement transparente	Nature réelle des affaires dissimulée / volume des transactions non justifié	25%

Source : Élaboré par les auteurs d'après le règlement n° 24-03 (2025)

Score D3 = (Présence d'un intermédiaire × 25%) + (KYC de l'intermédiaire × 25%) + (Traçabilité × 25%) + (Transparence de la relation × 25%)

Dimension 4 : Risque Produits et Services (20%)

La dimension produits et services évalue le niveau de risque inhérent aux caractéristiques intrinsèques des financements proposés par la BNH. Dans le contexte d'une banque spécialisée dans le financement de l'habitat, cette dimension est particulièrement importante dans la mesure où le secteur immobilier est reconnu par le GAFI comme l'un des vecteurs les plus importants du blanchiment de capitaux à l'échelle mondiale. Selon le GAFI ([FATF/OCDE, 2022](#)), environ 1 600 milliards de dollars ont été blanchis via l'immobilier en 2021, soit près de la moitié de la valeur totale du secteur.

Tableau 13: Dimension 4 : Risque produits et services

Critère	1	3	4	Pondération
Type de financement	Crédit logement social	Crédit promotionnel standard	Financement complexe multi-parties	35%
Montant du financement	< 5 million DA	5 — 20 million DA	> 20 millions DA	35%
Change manuel et transferts internationaux	Simple et standard	Modérément complexe	Très complexe	30%

Source : Élaboré par les auteurs d'après le règlement n° 24-03 (2025)

Score D4 = (Type financement × 35%) + (Montant × 35%) + (Change manuel et transferts internationaux × 30%)

Ces quatre dimensions, combinées selon une formule de calcul pondérée, produisent un score global de risque inhérent permettant de classer chaque relation d'affaires en quatre niveaux faible, moyen, élevé et critique et d'adapter en conséquence le niveau de vigilance appliqué, depuis la vigilance simplifiée jusqu'à la vigilance renforcée maximale avec Due Diligence Renforcée et signalement systématique à la CTRF.

Formule de calcul globale

Score global = (Score D1 × 35%) + (Score D2 × 25%) + (Score D3 × 20%) + (Score D4 × 20%)

Niveaux de risque et vigilance associée

Tableau 14 : Niveaux de vigilance et mesures associées selon le score global

Score	Niveau	Mesures de vigilance
1-2	Faible	Vigilance simplifiée — KYC de base, contrôle alléger, mise à jour annuelle
2,1-3,5	Moyen	Vigilance standard — KYC complet, surveillance semestrielle, justification des fonds
3,6-5	Elevé	Vigilance renforcée — KYC approfondi, autorisation hiérarchique, surveillance trimestrielle, DS si nécessaire

Source : Élaboré par nos soins d'après le règlement n° 24-03 (2025)

✓ Déployer le modèle des 5K pour une connaissance client étendue

Au-delà du KYC traditionnel, le modèle des 5K constitue une approche étendue et dynamique recommandée par les meilleures pratiques internationales en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LAB/FT) ([Wolfsberg Group, 2019](#))

KYC (Know Your Customer) : Il s'agit du processus d'identification et de vérification de l'identité du client, de la compréhension de son activité, de l'évaluation de son profil de risque ainsi que de la connaissance de l'origine de ses fonds. Ce dispositif est déjà partiellement mis en œuvre au sein de la Banque Nationale de l'Habitat, à travers les procédures internes existantes et le suivi des clients à risque élevé.

KYProcess : Know Your Process Ce volet consiste à maîtriser les processus internes de la banque et à identifier les vulnérabilités qui pourraient être exploitées. Il porte sur l'amélioration des procédures, des circuits de validation et du suivi des mesures correctives.

KYCC : Know Your Customer's Customer Particulièrement important dans le financement immobilier, ce niveau vise à connaître non seulement le client direct, mais aussi ses propres clients ou contreparties. Il renforce l'identification des bénéficiaires effectifs.

KYT : Know Your Transaction Ce niveau va au-delà de la vérification initiale en analysant le comportement transactionnel du client de manière continue. Il permet de détecter les opérations atypiques (smurfing, dépôts incohérents, remboursements anticipés, etc.) grâce à une surveillance dynamique.

KYE : Know Your Employee Souvent sous-estimé, ce dernier niveau consiste à garantir l'intégrité des employés via la vérification des antécédents, la surveillance des comportements suspects et la mise en place d'un système d'alerte interne anonyme.

✓ **Renforcer les moyens humains dédiés au dispositif LAB/FT**

Le renforcement des ressources humaines représente une condition nécessaire, voire préalable, à l'effectivité du dispositif LAB/FT. En effet, aussi performants soient-ils, les outils technologiques et les procédures ne peuvent compenser une insuffisance d'effectifs ou un manque de compétences spécialisées. À la BNH, l'accroissement des moyens humains dédiés au Contrôle Permanent et à la Sécurité Financière est indispensable pour assurer une analyse approfondie des alertes, un suivi rigoureux des mesures correctives et une mise en œuvre réelle de l'Approche Basée sur les Risques.

3. Recommandations stratégiques à long terme (18 mois et plus)

✓ **Acquérir un système d'information LAB/FT dédié**

L'acquisition d'un système d'information spécialisé en LAB/FT représente la recommandation stratégique la plus importante. Elle permettra à la BNH de passer d'un contrôle manuel à une surveillance automatisée, analytique et efficace, tout en conditionnant la réussite des autres recommandations. Solutions éprouvées à étudier :

- **SIRON AML** : Solution déjà déployée avec succès par la BH Bank (Banque de l'Habitat en Tunisie), établissement très comparable à la BNH par son activité de financement immobilier. Elle offre une analyse comportementale avancée et une gestion en temps réel des alertes ([FICO&TONBELLER, 2018](#))
- **NICE Actimize** : Plateforme internationale leader, utilisée notamment par BNP Paribas ([Rapport annuel sur la conformité et le contrôle interne. Paris : BNP Paribas, 2022](#)). Elle excelle dans la détection comportementale grâce au machine learning et permet d'identifier les schémas suspects (smurfing, anomalies transactionnelles, etc.).
- **Oracle Financial Services AML** : Solution modulaire et adaptée aux banques de taille moyenne, largement déployée en Afrique et au Moyen-Orient. Elle couvre particulièrement

bien la cartographie des risques selon les quatre dimensions du règlement 24-03 ([Deloitte, RegTech Universe, 2023](#))

✓ Déployer une solution de Blockchain privée AML

Dans la perspective du développement futur des activités de commerce international de la BNH (notamment les opérations CREDOC et remises documentaires), le déploiement d'une Blockchain privée AML représente une solution innovante et prometteuse pour renforcer le dispositif LAB/FT, particulièrement face au risque élevé de Trade-Based Money Laundering (TBML) ([Nita, 2025](#))

Principe et apports de la Blockchain AML Une Blockchain privée AML est un registre distribué, immuable et sécurisé, partagé entre un consortium d'institutions financières. Elle permet une traçabilité totale et en temps réel des transactions commerciales internationales, une vérification automatisée des documents, et la détection rapide des incohérences typiques du TBML (double facturation, sur/sous-facturation, etc.).

Applications concrètes pour la BNH Cette technologie permettrait d'automatiser la vérification de la cohérence entre les documents commerciaux et financiers, de tracer la chaîne logistique complète, d'identifier en temps réel les contreparties sanctionnées, et de partager des informations de vigilance renforcée avec les partenaires bancaires du consortium.

Initiatives de référence Plusieurs projets internationaux démontrent la maturité de cette solution, notamment **R3 Corda** (utilisé par plus de 200 institutions financières) et **we.trade** (plateforme développée par BNP Paribas, IBM et Deutsche Bank). Ces exemples montrent que la Blockchain est d'ores et déjà opérationnelle dans le domaine du commerce international.

Conclusion du Chapitre

Ce troisième chapitre a constitué le cœur empirique et prescriptif de ce mémoire. L'analyse qualitative conduite à travers Voyant Tools, NVivo 10, la corrélation de Pearson et la méthode Gioia a révélé un dispositif LAB/FT à maturité inégale : solide sur les piliers gouvernance et contrôle permanent, mais insuffisant sur la gestion des risques et la formation. La confrontation de ces résultats à la revue de littérature a confirmé leur cohérence théorique, tout en soulignant que les lacunes identifiées s'expliquent davantage par la jeunesse de l'établissement que par des défaillances structurelles. Sur cette base, des recommandations opérationnelles ont été formulées selon trois horizons : des actions urgentes de structuration à court terme, le déploiement de l'ABR et du modèle des 5K à moyen terme, et l'acquisition d'un système RegTech éprouvé — SIRON AML, NICE Actimize ou Oracle FCCM — assorti d'une solution Blockchain privée AML à long terme. Ces recommandations visent à accompagner la BNH dans sa transition d'une conformité formelle vers une effectivité opérationnelle réelle, conforme aux standards du GAFI et adaptée à son contexte.



CONCLUSION GENERALE



La lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme constitue aujourd'hui l'un des défis les plus complexes auxquels sont confrontés les systèmes bancaires à l'échelle mondiale. Dans un contexte international marqué par le renforcement continu des exigences du Groupe d'Action Financière (GAFI), et l'inscription de l'Algérie sur la liste des juridictions sous surveillance renforcée en octobre 2024, les établissements bancaires algériens sont soumis à une pression réglementaire inédite les contraignant à accélérer la structuration et l'opérationnalisation de leurs dispositifs de conformité LAB/FT. C'est dans ce contexte que s'inscrit ce mémoire, qui a choisi d'étudier le cas de la Banque Nationale de l'Habitat (BNH), établissement bancaire spécialisé récent dont le cœur de métier est le financement de l'habitat, qui est considéré par le GAFI comme l'un des secteurs les plus vulnérables au blanchiment de capitaux. Ce choix revêt un double intérêt. En effet, la BNH cumule deux vulnérabilités spécifiques : sa jeunesse institutionnelle et son exposition sectorielle, en font un cas d'étude pertinent pour analyser les défis de mise en conformité LAB/FT dans le contexte bancaire algérien.

Les résultats de cette recherche peuvent être synthétisés autour de quatre constats centraux.

- **Un cadre formel solide, une effectivité opérationnelle incomplète**

La BNH dispose d'un cadre formel LAB/FT bien structuré pour un établissement jeune : conformité rattachée à une DGA dédiée, procédures KYC et DS formalisées, programme de contrôle permanent planifié et reporting réglementaire assuré.

Cependant, ce cadre formel coexiste avec une effectivité opérationnelle limitée par trois contraintes structurelles :

- L'absence – actuelle – de système d'information dédié qui impose une dépendance totale aux processus manuels. Nous avons noté qu'un projet de système d'information dédié était en cours ;
- Une formation du personnel, au stade actuel, ne permettant pas de maintenir la maîtrise des procédures dans un environnement réglementaire en évolution rapide ; et,

- Une gestion des risques encore en cours de conception, ne couvrant pas, pour le moment, les quatre dimensions imposées par le règlement n° 24-03 de la Banque d'Algérie.

- **La gestion des risques**

La banque Nationale de l'Habitat fonctionne encore principalement selon une approche « *rule-based* », en appliquant des mesures de vigilance relativement standardisées à l'ensemble des clients, sans une différenciation suffisante en fonction de leur niveau de risque réel. Le dispositif de suivi des clients à risque élevé constitue une base utile pour l'évaluation des risques clients, mais il reste limité car il ne prend pas encore en compte de manière formelle les autres dimensions prévues par la réglementation, notamment le risque géographique, le canal de distribution et les produits et services.

- **La jeunesse de l'établissement comme explication principale**

Les lacunes identifiées ne doivent pas être interprétées comme des défauts structurels permanents, mais plutôt comme des contraintes temporaires inhérentes à une institution qui n'a que trois ans d'existence. Le niveau de conformité formelle atteint au cours d'une courte durée s'avère être satisfaisant, et témoigne d'une forte volonté de la part du sommet stratégique de la BNH. Ainsi, le processus d'amélioration est déjà engagé (fin 2025, courant 2026), et la publication du système ABR par la DGA/CPR est prévue avant la fin de l'année 2026.

- **La pression externe comme accélérateur de réforme interne**

L'inscription de l'Algérie sur la liste grise du Groupe d'action financière (GAFI) en octobre 2024 a constitué un catalyseur décisif, transformant les projets en véritables priorités et accélérant le rythme de nombreuses réformes internes. Ce résultat rejoint celui de l'OCDE (////) qui confirme le rôle essentiel des mécanismes d'incitation externes dans la dynamique de conformité réglementaire, en particulier dans les pays en développement où les ressources et la maturité institutionnelle sont encore en cours de constitution.

Contributions de la recherche

Contribution théorique : ce mémoire tente de contribuer à la littérature sur l'effectivité des dispositifs LAB/FT en Algérie, en documentant empiriquement à travers une méthodologie qualitative combinant NVivo 10, Voyant Tools, corrélation de Pearson et méthode Gioia, le cas d'une banque spécialisée en phase de structuration de sa conformité. Il aborde la compréhension de l'écart entre conformité formelle et effectivité opérationnelle dans un contexte institutionnel spécifique, en le situant dans la perspective plus large de la dynamique nationale de mise en conformité aux standards du GAFI.

Contribution pratique : Ce mémoire propose à la Banque Nationale de l'Habitat un ensemble de recommandations opérationnelles directement applicables, dont la principale contribution est la mise en place d'un modèle de scoring basé sur l'Approche Fondée sur les Risques (ABR) à quatre dimensions, intégré à la cartographie des risques interne de l'établissement. Ce modèle est conforme aux exigences du règlement n° 24-03 et s'articule avec le dispositif de suivi des clients à risque élevé existant. Il permet d'évaluer le risque inhérent de chaque relation d'affaires et d'allouer les ressources de conformité de manière proportionnée au niveau de risque identifié, constituant ainsi une première étape vers une mise en œuvre plus structurée de l'approche basée sur les risques conforme aux standards internationaux.

Limites de la recherche

Cette recherche présente trois limites principales. Premièrement, elle repose sur l'étude d'un seul établissement bancaire, ce qui limite la généralisation des résultats à l'ensemble du secteur bancaire algérien. Deuxièmement, les contraintes de confidentialité propres au secteur bancaire ont pu conduire certains interlocuteurs à nuancer leurs propos sur certains aspects opérationnels sensibles. Troisièmement, le modèle de scoring ABR proposé n'ayant pas encore été testé sur des données réelles, sa validité empirique reste à confirmer lors de sa mise en œuvre effective.

Perspectives de recherche futures

Ces limites ouvrent sur des perspectives de recherche futures. Une extension comparative à d'autres banques algériennes permettrait d'apprécier la généralisation des résultats. Une étude longitudinale post-implémentation de l'ABR et du système d'information évaluerait l'impact concret de ces réformes sur l'effectivité du dispositif ([Jayasekara, 2020](#)).

Enfin, le test empirique du modèle de scoring sur données réelles de la BNH permettrait de le valider et de le généraliser au secteur du financement immobilier.

Cette étude met en lumière une contradiction profonde qui traverse la conformité bancaire en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LAB/FT) dans les économies en développement : le fossé entre les exigences réglementaires internationales promues par le GAFI et les contraintes concrètes — institutionnelles, technologiques et humaines — auxquelles font face les acteurs chargés de les appliquer. La BNH, jeune institution évoluant dans un environnement particulièrement sensible, incarne avec acuité cette réalité. En moins de trois ans, elle a fait le choix délibéré et salubre de se construire un cadre de conformité structuré et ambitieux. Le véritable enjeu désormais est celui de la mise en pratique : il s'agit de faire vivre ce cadre à travers des procédures automatisées, adaptées et durables, capables de produire de réels effets réglementaires sur le long terme.

Les recommandations formulées dans le présent mémoire peuvent constituer une feuille de route progressive et réaliste pour accompagner la BNH dans cette phase de lancement. Cette phase s'inscrit dans le cadre d'un mouvement plus large de modernisation du dispositif national de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme en Algérie, où la sortie de la liste grise du Groupe d'action financière (GAFI) constituera un indicateur de réussite collective pertinent.



Bibliographie



Bibliographies

1. A. Kuchumov, E. Pecheritsa. (2022). DIGITAL INNOVATION, AML/CFT COMPLIANT AND RISK-BASED APPROACH.
2. Ahmed MAHIOU. (2020). Le droit international du développement : quelques réflexions récentes. *Revue de Droit Public Algérien et Comparé Vol. 06, N 01*, 9-26.
3. Ainul Huda Jamil, Zuraidah Mohd-Sanusi, Yusarina Mat-Isa, N. Yaacob. (2022). Money laundering risk judgement by compliance officers at financial institutions in Malaysia: the effects of customer risk determinants and regulatory enforcement . *Journal of Money Laundering Control*.
4. Anthony Mitchell. (2018). A Review of Mixed Methods, Pragmatism and Abduction Techniques. *The Electronic Journal of Business Research Methods*.
5. Assemblée générale des Nations Unies. (2000). *Convention contre la criminalité transnationale organisée*.
6. Rapport BA. (2022). *LA SUPERIVISION BASEE SUR LES RISQUES BANQUE D'ALGERIE* .
7. BANK OF ALGERIA. (2025). Synthèse du rapport d'évaluation sectorielle des risques de BA-FT du secteur bancaire et d'Algérie Poste .
8. Banque d'ALGERIE . (2012). *RAPPORT 2012: EVOLUTION ECONOMIQUE ET MONETAIRE EN ALGERIE* .
9. Basel Committee on Banking Supervision. (2005). 800-805.
10. Bénichou B & Douette P. (2016). Le rôle stratégique de la conformité dans les établissements financiers. *Revue Banque* , 18,22.
11. Borraz Olivier. (2008). Les politiques du risque. *Presses de Sciences Po*, 294.
12. Brière JF . (2018). Conformité bancaire : coût ou investissement ? *Revue Banque*, n° 816.
13. Callon, M., & Lascoumes, P. B. Y. (2001). Agir dans un monde incertain: essai sur la démocratie technique . *Éditions du Seuil, Paris*.

14. Chayma, B. (2025). Evaluation de la contribution du controle interne a la maitrise des risques de blanchiment d'argent et financement de terrorisme : cas de la BNH .
15. COE, C. O. (2026). Récupéré sur Comité d'experts sur l'évaluation des mesures de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme : <https://www.coe.int/fr/web/moneyval/implementation/risk-based-approach>
16. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. (2005). *Principes pour une gestion efficace de la conformité*.
17. COMMISSION BANCAIRE. (2025). LIGNES DIRECTRICES N° 02/2025 DU 26 MAI 2025 RELATIVES AU DEVOIR DE VIGILANCE.
18. COMMISSION BANCAIRE. (2025). *LIGNES DIRECTRICES N°03/25 DU 08 JUILLET 2025 RELATIVES A L'AUTO-EVALUATION DES RISQUES DE BA/FT/FPADM ET LA MISE EN PLACE D'UNE APPROCHE BASEE SUR LES RISQUES*.
19. Convention des Nations Unies contre la corruption. (2003). *Convention des Nations Unies contre la corruption*.
20. CTRF. (s.d.). *Cellule de Traitement du Renseignement Financier (CTRF)*. Récupéré sur <https://ctrf.mf.gov.dz/index.php/fr/home/a-propos-de-la-ctrf>
21. (2023). *Décret exécutif n° 23-430 du 15 Joumada El Oula 1445 correspondant au 29 novembre 2023 fixant les conditions et les modalités d'exercice par les autorités de régulation, de contrôle et/ou de surveillance de leurs missions dans le domaine de la prévention*.
22. Deloitte. (2023). RegTech Universe.
23. Deloitte. (2023). *RegTech : Une réponse innovante pour la conformité bancaire*.
24. Dennis A. Gioia, Kevin G. Corley and Aimee L. Hamilton. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*.
25. Dumez Hervé. (2025). *Méthodologie de la recherche qualitative, toutes les questions clés de la démarche*.
26. Dunker, G. (2021). Challenges of competent authority's AML/CFT risk assessments in practice: No common standard. *Journal of Financial Compliance*, 5 (2).
27. Emmanuel Dupic. (2024). *GUIDE DE LA COMPLIANCE*.

28. Ericson. (2006). Ten uncertainties of risk-management approaches to security. *security. Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice*.
29. ETIENNE, N. (2025). Analyse des régulations bancaires, des lois financières et de la conformité dans le secteur bancaire. *JOURNAL OF PEACE AND DEVELOPMENT*.
30. FATF/OECD. (2022). *Guidance for a risk-based approach to the real estate sector*. www.fatf-gafi.org.
31. FICO&TONBELLER. (2018). Comply with regulatory requirements while reducing costs. *FRAUD, SECURITY AND COMPLIANCE*.
32. FMI. (2001). *LE FMI ET LA LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT DES CAPITAUX ET LE FINANCEMENT DU TERRORISME*.
33. François, Régis Lahiton. (2015). *La conformité dans les établissements financiers*. Lextenso Éditions.
34. Fund, F. I. (s.d.). *What is money laundering?* Récupéré sur <https://www.imf.org/external/np/leg/amlcft/eng/aml1.htm#moneylaundering>.
35. GAFI . (2009). *Evaluation du dispositif LBC/FT: Manuel à l'intention des pays et des évaluateurs*.
36. GAFI. (2012). *International standards on combating money laundering and the financing of terrorism & proliferation: The FATF Recommendations*. FATF.
37. GAFI. (2023). *Algeria's progress in strengthening measures to tackle money laundering and terrorist financing* . Récupéré sur <https://www.fatf-gafi.org/content/fatf-gafi/en/publications/Mutualevaluations/fur-algeria-2024.html>
38. GAFI. (2024). *Mutual evaluation report of Algeria FATF* .
39. GAFI. (2026). *L'Algérie en voie de quitter la liste grise* | lecourrier-dalgerie.com. Récupéré sur <https://lecourrier-dalgerie.com/gafi-lalgerie-en-voie-de-quitter-la-liste-grise/>
40. GAFI, G. d. (2012). *Money laundering*.
41. Gavard, P. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *méthodologie de la recherche en sciences Réussir son mémoire ou sa thèse*.
42. Georges Dionne. (2013). Gestion des risques : histoire, définition et critique . *Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management*, 19–46.

43. Gilmore, W. C. (2004). *Dirty Money The evolution of international measures to counter money laundering and the financing of terrorism* . council of europe .
44. Hamza ELKEZAZY, Yassine HILMI . (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique* . *Recherches et Applications en Finance Islamique*, 23-40.
45. Hamza, A. (2026). *Cartographie des Risques LAB/FT - Cadre Bancaire Algerien*.
46. Jacques, Marie-Pier. (2017). *Les acteurs bancaires dans la lutte contre le blanchiment d'argent : leur rapport au soupçon et à la gestion du risque*. Université de Montréal.
47. Jayasekara. (2020). How effective are the current global standards in combating money laundering and terrorist financing? *emerald publishing*.
48. JOHN W. CRESWELL & Poth C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.)*.
49. Jonathan E, Turner. (2011). *Money Laundering Prevention: Deterring, Detecting, and Resolving Financial Fraud*.
50. JORADP n° 09. (2002). *Décret présidentiel n° 02-55 du 5 février 2002, ratifiant la convention des Nations Unies contre la criminalité organisée*.
51. JORADP N°23. (2002). Décret exécutif n° 02-127 du 7 avril 2002 portant création, organisation et fonctionnement de la cellule de traitement du renseignement financier (CTRF).
52. JORADP. (1995). *Décret présidentiel n° 95-41 du 28 janvier 1995, Journal Officiel de la République Algérienne (JORA) n° 07 du 08/02/1995*.
53. JORADP N° 08 . (2015). modifiant et complétant la loi n° 05-01 du 6 février 2005 relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme
54. JORADP n° 08. (2012) Ordonnance n° 12-02 du 13 février 2012 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.
55. JORADP N° 11. (2005). Loi n° 05-01 correspondant au 6 février 2005 relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.
56. JORADP N° 82 . (2020). article 154 de la Constitution de 2020 .

57. JORADP N°07. (1995). Décret présidentiel n° 95-41 du 28 janvier 1995 portant ratification, avec réserve, de la convention des Nations Unies contre le trafic illicite des stupéfiants et des substances psychotropes, adoptée à Vienne 1988.
58. JORADP n°08 . (2023). Loi n° 23-01 du 7 février 2023 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
59. KAIZAR Chaimae, GAGA Dounia, AGOUDAL Amine, Pr. HILMI Yassine. (2025). ERP Et gestion des risques en contrôle de gestion : vers une meilleure anticipation des aléas financiers. *Revue Belge*, 188.
60. KAIZAR Chaimae, GAGA Dounia, AGOUDAL Amine, Pr. HILMI Yassine. (2025). ERP Et gestion des risques en contrôle de gestion : vers une meilleure anticipation des aléas financiers. *Revue Belge*, 188.
61. Kama U. (2005). The economic effects of money laundering on the Nigerian economy: some emerging issues. *Economic and Financial Review*, 43(1), 23-50.
62. Kohnert, D. (2024). *Money laundering and tax evasion : Do international measures have a significant impact in sub-Saharan Africa?*
63. Koker, L. d. (2009). Identifying and managing low money laundering risk: Perspectives on FATF's risk-based guidance. *Journal of Financial Crime*.
64. Lenglet, M. (2008). *Déontologue de marché. De la pratique des institutions à l'institutionnalisation des pratiques*. Paris: Université Paris Dauphine–Paris IX, France.
65. IENR, R. d. (2024). *Comité national d'évaluation des risques de blanchiment d'argent, financement du terrorisme et financement de la prolifération des armes de destruction massive*.
66. Linh Thao Ly, Fabrizio Maria Maggi, Marco Montali, Stefanie Rinderle-Ma, Wil M.P. van der Aalst. (2015). Compliance monitoring in business processes: Functionalities, application, and tool-support. *Information systems*, 54, 209-234.
67. Luyindula Bob David Nzoimbengene. (2024). *Banques : gouvernance et gestion prudentielle*. paris.
68. Mahssouni R, Makhroute M . (2021). Examen de la conformité bancaire à l'ère du digital, cas des banques marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6-1), 31-50.
69. Missoum Rafik. (2021). *Intelligence Economique et Agilité : Etude de cas Alliance Assurances*.

70. McCarthy, K. J. (2018). *The Money Laundering Market*.
71. McKinsey&Company. (2022). *The Future of Banking: Balancing Innovation and Regulation*. McKinsey Insights.
72. Melloud Sidali. (2023). *Methodologie de recherche scientifique en science manageriales*.
73. NATIONS UNIES. (1988). *ONVENTION DES NATIONS U NIES CON TRE L E TRAFIC ILLICITE DE STUPÉFIAN TS ET DE SUBSTA NCES PSYC HOTROPES 1988*.
74. Nations Unies. (1990). *Convention contre le trafic illicite de stupéfiants et de substances psychotropes*. Recueil des Traités, vol. 1582.
75. Nicolet, M.-A. (2022). *Gouvernance et fonctions clés de risque, conformité et contrôle dans les établissements financiers*.
76. Nita, B. (2025). *Blockchain Technology in Anti-Money Laundering: Challenges and Opportunities in the V4 Countries and Ukraine*. Publishing House of Wroclaw University of Economics and Business.
77. (2025). *Note analytique interne sur le communiqué du Conseil National de la Comptabilité relatif à la mobilisation des professionnels dans le cadre de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme*.
78. NOUHA ANGAR. (2019). *L'impact de la gestion des risques de non-conformité sur la performance financière de la banque*.
79. ONUDC. (s.d.). *Lutte contre le blanchiment d'argent*. Récupéré sur <https://www.unodc.org/>
80. Oxfam GB. (2015). *UNDERSTANDING BANK DE-RISKING AND ITS AFFECCTS ON FINANCIAL INCLUSION*. RESEARCH REPORT.
81. Parker C, Nielsen LV. (2009). *Corporate compliance systems: Could they make any differences?* *Administration & Society*, 41(1), 3-37.
82. Paul Ashin. (2012). *L'argent sale pollue l'economie*. *Finances & Développement*, 38-41.
83. PWC. (2021). *Rapport sur les défis et opportunités des régulations bancaires*.
84. *Rapport annuel sur la conformité et le contrôle interne*. Paris : BNP Paribas. (2022).

85. REGLEMENT 24-03 BA . (2024). Règlement n° 24-03 du 18 Moharram 1446 correspondant au 24 juillet 2024 relatif à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et le financement de la prolifération des armes de destruction massive.
86. Robert K. Yin. (2014). Case Study Research: Design and Methods. *Thousand Oaks, CA: Sage* , 282.
87. Roslida Ramlee, Normah Ahmad. (2015). Panel Data Analysis on the Effect of Establishing the Enterprise Risk Management on Firms' Performances. *Proceedings of 4th European Business Research Conference* .
88. Sinclair S & Rockwell G. (2024). Voyant Tools. *Journal of Web Librarianship*.
89. Sylvie COUSSERGUES, Gautier BOURDEAUX et Héger GABLENI. (2020). *gestion de la banque* .
90. Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* .
91. Timothy C. Guetterman & Michael D. Fetters. (2018). Two Methodological Approaches to the Integration of Mixed Methods and Case Study Designs: A Systematic Review.
92. Tronto S, Killingsworth B.L . (2021). How internal audit can champion continuous monitoring in a business operation via visual reporting and overcome barriers to success. *The International Journal of Digital Accounting Research*, 23-59.
93. (UNODC), U. N. (2011). *Introduction to money laundering*.
94. Vincent Aebi, Gabriele Sabato, Markus Schmid. (2012). Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, 3213–3226.
95. Wolfsberg Group. (2019). Wolfsberg Guidance on a Risk Based Approach. *The Wolfsberg Group*.
96. ZOUAÏMIA, R. (2010). LES POUVOIRS DE LA COMMISSION BANCAIRE EN MATIÈRE DE SUPERVISION BANCAIRE. *Idara*, 116-143.
97. وقاية النظام البنكي الجزائري من تبييض الأموال (دراسة على ضوء التشريعات و الانظمة القانونية). فضيلة, م. (2013). كلية الحقوق والعلوم الادارية بن عكنون بسارية المفعول
98. Abderrahim. (2015). *مكافحة تبييض الأموال في الجهاز المصرفي*
99. AL Akhdar Azzi . (2014). ظاهرة تبييض الأموال عبر البنوك من وجهة نظر الفكر الإسلامي –إشارة الى ظاهرة . *مجلة دراسات اقتصادية: العدد 8. الرشوة في البنوك*

100. Djelaila Dalila. (2025). *الجرائم- (باتنة): دار املثقف العربي للنشر للجزائر جريمة تببيض الموال*.

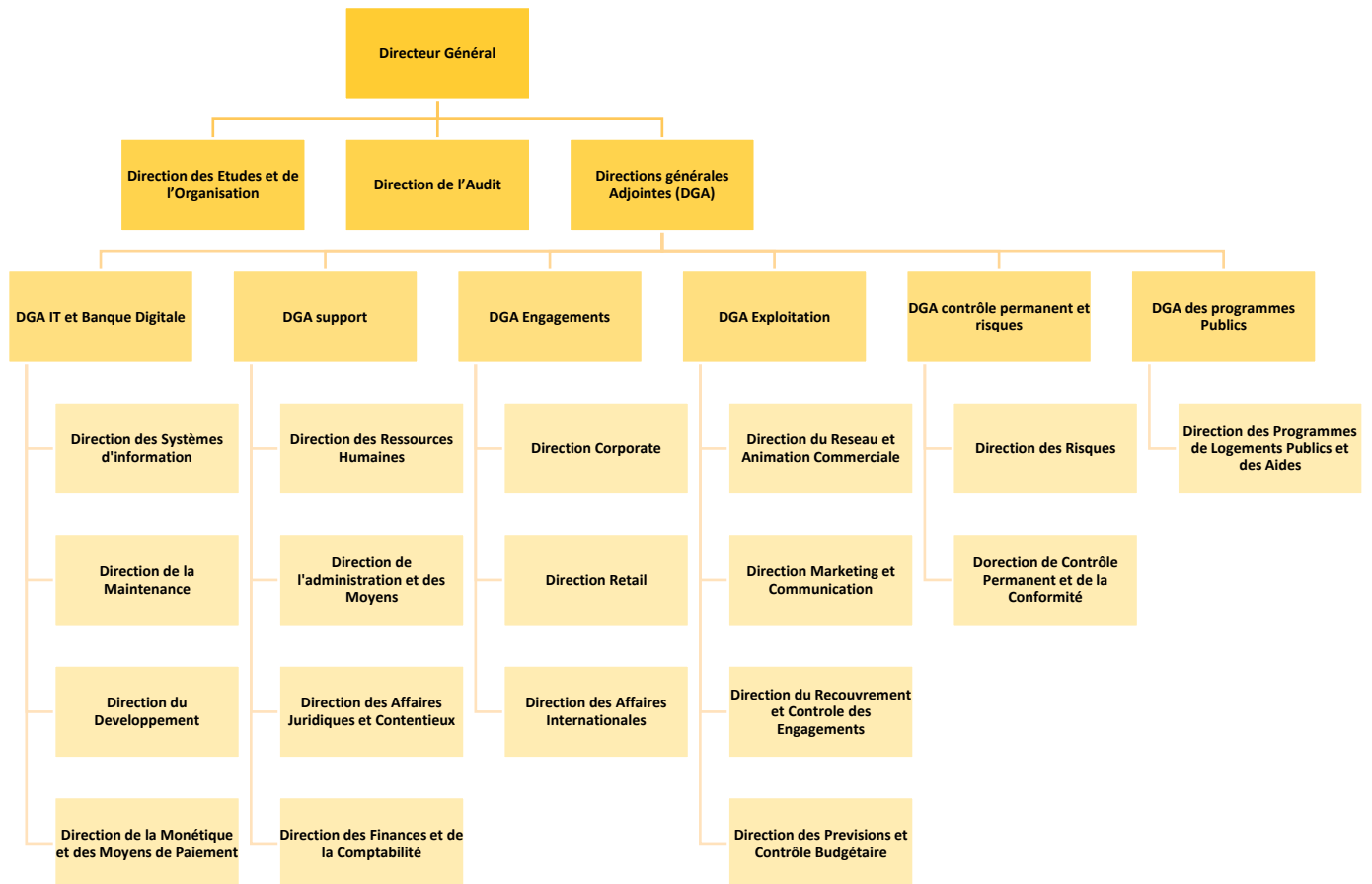
101. (s.d.). Récupéré sur
<https://www.google.com/search?q=https://www.menafatf.org/fr/mutual-evaluations/algeria>



ANNEXES



ANNEXE A : Organigramme Générale de la BNH



ANNEXE B : Guides d'entretien -Dispositif LAB/FT à la BNH

Introduction

Bonjour, et encore merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Je suis étudiante en Master 2 Management Financier des Entreprises à l'École Nationale Supérieure de Management, et je réalise un mémoire de fin d'études sur la lutte contre le blanchiment d'argent au sein de la BNH.

Objet de la recherche : Ce mémoire de fin d'études porte sur l'évaluation de l'effectivité du dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LAB/FT) au sein de la Banque Nationale de l'Habitat (BNH), dans le cadre des exigences de la loi n° 05-01 et ses modifications, du règlement n° 24-03 de la Banque d'Algérie et des recommandations du GAFI.

Confidentialité : Les informations recueillies lors de cet entretien sont strictement confidentielles et utilisées uniquement à des fins académiques. Aucune information permettant d'identifier personnellement l'interlocuteur ne sera divulguée.

Mode de recueil : Prise de notes détaillée / enregistrement avec accord préalable

Profile de l'interviewé:

- Quel est votre domaine de spécialité ou votre formation principale ?
- Quel poste occupez-vous actuellement au sein de la banque ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous à la BNH ?
- Quel est votre rôle dans la gestion de la conformité ou du risque AML/CFT ?

Gouvernance et Organisation du dispositif LAB/CFT : (le fonctionnement global)

- Comment est organisé la fonction conformité au sein de la BNH ? et quel est son niveau d'indépendance ?
- Comment est organisé le dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent au sein de la BNH ?

- Existe-t-il un comité dédié à la LAB/FT ?
- Comment les responsabilités sont-elles réparties ?
- Existe-t-il une politique interne formalisée en matière de conformité LAB/CFT, CONFORMÉMENT AU règlement n° 24-03 ?
- Comment la BNH assure-t-elle le reporting réglementaire vis-à-vis de la Banque d'Algérie et de la Commission Bancaire en matière de LAB/FT ? Quels sont les rapports produits et à quelle fréquence ?

Thème 2 Procédures et dispositifs opérationnels

- Disposez-vous de procédures écrites claires pour guider votre travail en matière de LAB/FT ?
- Quel est le processus de déclaration des opérations suspectes à la CTRF ?

Thème 3 Contrôle permanent et détection des anomalies

- Comment la banque identifie-t-elle les transactions suspectes ?
- Quels outils ou systèmes utilisez-vous pour détecter les anomalies ?
- Comment se déroulent vos contrôles ?
- Quelles sont les anomalies les plus fréquemment détectées ?

Thème 4 Gestion des risques et approche fondée sur les risques

- Comment les risques BC/FT sont-ils identifiés et évalués au sein de la BNH ? Existe-t-il une cartographie formalisée ?
- Disposez-vous d'une approche basée sur les risques ?
- Quels sont selon vous les profils clients présentant le niveau de risque le plus élevé dans le contexte de la BNH ?
- Le règlement n° 24-03 impose une approche fondée sur les risques différenciant le profil client, la zone géographique, le canal de distribution et les produits. Ces quatre dimensions sont-elles prises en compte dans votre évaluation des risques BC/FT ?

Thème 5 Formation et culture de conformité

- Le personnel est-il suffisamment formé aux risques AML/CFT ?
- Existe-t-il une culture de conformité au sein de la banque ?
- Programmes de formations ? quel est sa fréquence ?

Thème 6 Évaluation de l'effectivité et axes d'amélioration

- Quelles adaptations avez-vous engagées suite à l'inscription de l'Algérie sur la liste grise du GAFI ?
- Quels sont selon vous les points forts du dispositif LAB/FT de la BNH à ce stade ?
- Quelles sont les principales lacunes que vous identifiez dans votre domaine de responsabilité ?

Conclusion

Nous vous remercions sincèrement pour le temps que vous nous avez accordé ainsi que pour la qualité de vos réponses. Votre contribution est précieuse pour mieux comprendre les pratiques liées à la lutte contre le blanchiment d'argent dans le cadre de ce mémoire.

Nous vous assurons que toutes les informations partagées resteront strictement confidentielles et utilisées uniquement à des fins académiques.

Avec votre accord, nous pourrions vous recontacter ultérieurement pour d'éventuelles précisions ou afin de vous communiquer les principaux résultats de cette recherche.