

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  
القلية

## Mémoire de fin d'études

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

**Risques de conformité en matière de LCB/FT :  
contribution à l'élaboration d'une Cartographie  
Des risques dans une banque**

**Élaboré par :**

- Aziz Islam

**Supervisé par :**

- Dr. BOUCHETARA Mehdi.

Année académique 2025-2026

## **Remerciements**

**À mes parents,**

*Aucun mot ne saurait exprimer la profondeur de ma gratitude envers vous. Votre amour, vos sacrifices et votre soutien indéfectible ont été le socle de tout mon parcours. Vous avez toujours cru en moi, Ce travail est avant tout le vôtre.*

**À mes sœurs, Lynda et Ahlem ,**

*Merci pour votre présence, votre soutien constant et votre affection. Vous avez été une force silencieuse mais essentielle tout au long de ce chemin.*

**À mon adorable neveu Idris et mon beau-frère Fatah ,**

*Votre présence, votre affection et les moments partagés ont été pour moi une véritable source de réconfort et de joie tout au long de ce parcours. Vous apportez une énergie et un soutien précieux que je n'oublierai jamais.*

**A mon frère Mohamed**

*Un frère plus qu'un ami. Je tiens à te remercier pour ton soutien constant, même de loin. Malgré la distance, ta présence, tes encouragements et ta bienveillance ont été pour moi un véritable pilier tout au long de ce parcours exigeant.*

**À mon encadrant, Monsieur Mehdi Bouchetara,**

*Je vous remercie sincèrement pour votre accompagnement, votre patience et vos précieux conseils. Malgré vos nombreuses responsabilités, vous avez toujours été présent et disponible pour me guider avec bienveillance tout au long de ce travail.*

**À mon superviseur de stage, ainsi qu'à toute l'équipe de la Direction de la Conformité de la Banque,**

*Je tiens à vous adresser mes sincères remerciements pour votre accueil, votre disponibilité et l'aide précieuse que vous m'avez apportée tout au long de ce travail. Malgré vos nombreuses responsabilités, vous avez toujours été présents pour me conseiller et m'accompagner avec bienveillance. Travailler à vos côtés a été une expérience humaine et professionnelle inoubliable, et je n'oublierai jamais tout ce que vous m'avez appris / enseigné / transmis.*

**A madame Saadi Dalila**

*Que je n'oublierai jamais. Je vous remercie pour ces deux années d'accompagnement, de patience et de soutien. Vos conseils, votre disponibilité et votre bienveillance ont profondément marqué mon parcours.*

**Et au final à mes amis et tout l'équipe de MFE (2024-2026)**

*Merci pour ce parcours inoubliable*

## **Résumé :**

Cette recherche porte sur l'analyse des risques de conformité en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB/FT) . Dans un contexte où l'Algérie a significativement renforcé son dispositif juridique et réglementaire ces dernières années, cette étude s'inscrit dans une démarche d'accompagnement de la transition vers une conformité opérationnelle pleinement alignée sur les standards internationaux du Groupe d'action financière (GAFI).

À partir d'une méthodologie qualitative combinant analyse documentaire et entretiens semi-directifs auprès des responsables et opérationnels de la direction conformité, cette étude identifie et analyse les risques inhérents de non-conformité LCB/FT selon les quatre axes du GAFI : risque client, produit/service, canal de distribution et zone géographique.

En hiérarchisant ces risques selon leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiel, cette recherche met à la disposition de la direction de la conformité un outil stratégique d'aide à la décision. Elle propose des mesures d'amélioration concrètes structurées autour de trois axes complémentaires : optimisation des procédures internes, modernisation des systèmes informatiques, et renforcement des capacités des agents par la formation continue. L'objectif final est d'accompagner la banque dans sa transition vers une approche fondée sur les risques (AFR) mature et efficace, en cohérence avec les exigences du GAFI et les spécificités du cadre réglementaire algérien.

**Mots-clés :** conformité bancaire, LCB/FT, cartographie des risques, approche basée sur les risques, blanchiment de capitaux, financement du terrorisme, banque.

## **Abstract:**

This research focuses on the analysis of compliance risks related to anti-money laundering and counter-terrorism financing (AML/CTF). In a context where Algeria has significantly strengthened its legal and regulatory framework in recent years, this study aims to support the transition toward an operational compliance fully aligned with the international standards of the Financial Action Task Force (FATF).

Using a qualitative methodology combining documentary analysis and semi-structured interviews with managers and operational staff from compliance department, this study identifies and analyzes the inherent AML/CTF non-compliance risks across the four FATF dimensions: customer risk, product/service risk, distribution channel risk, and geographic risk.

By ranking these risks according to their likelihood of occurrence and potential impact, this research provides compliance department with a strategic decision-support tool. It proposes concrete improvement measures structured around three complementary pillars: optimization of internal procedures, modernization of information systems, and capacity building through continuous staff training. The ultimate objective is to support the bank in its transition toward a mature and effective Risk-Based Approach (RBA), in line with FATF requirements and the specificities of the Algerian regulatory environment.

**Keywords:** banking compliance, AML/CTF, risk mapping, risk-based approach, money laundering, terrorism financing, bank .

## Sommaire :

<i>Remerciements</i> .....	2
Résumé :.....	3
Sommaire :.....	5
<b>LISTE DES FIGURES</b> :.....	9
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> :.....	10
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> : .....	12
<b>Introduction</b> .....	13
1.1 Contexte et intérêt de la recherche.....	14
1.2 Objectif de la recherche.....	15
1.3 Problématique.....	15
1.4 Méthode .....	16
1.5 Annonce du plan.....	17
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL</b> .....	18
<b>1 Section 1 : Revue de littérature</b> :.....	19
1.1 Le blanchiment d’argent et le financement du terrorisme : état des lieux et défis globaux 19	
1.2 La gestion des risques de conformité : entre approche basée sur les risques et contraintes opérationnelles .....	20
1.3 Le cadre réglementaire algérienne et l’approche basé sur les risques :.....	21
1.4 La cartographie des risques : un outil prometteur mais sous-exploité pour la conformité LCB/FT .....	22
<b>2 Section 2 : concept clé</b> .....	24
2.1 Blanchiment de capitaux et financement du terrorisme : définitions et articulation théorique : .....	24
2.1.1 Définition du blanchiment de capitaux : .....	24
2.1.2 Définition du financement du terrorisme :.....	24
2.1.3 Les trois phases classiques du blanchiment d’argent et financement de terrorisme :	25
2.1.4 Articulation conceptuelle entre blanchiment et financement du terrorisme : .....	26
2.1.5 Éléments spécifiques au cadre juridique algérien :.....	27

<b>2.2</b>	<b>Risque de conformité LCB/FT : distinction entre risque légal, risque réputationnel et risque opérationnel .....</b>	<b>27</b>
2.2.1	Le risque de conformité (ou risque de non-conformité) : .....	27
2.2.2	Les trois dimensions du risque de conformité LCB/FT .....	28
2.2.3	Spécificité du risque de conformité LCB/FT : .....	29
<b>2.3</b>	<b>La gestion du risque de conformité : d'une approche fondée sur les règles à une approche fondée sur les risques .....</b>	<b>30</b>
2.3.1	Approche fondée sur les règles (rules-based approach).....	30
2.3.2	Approche fondée sur les risques (AFR) : .....	31
2.3.3	Transition d'une approche fondée sur les règles vers une approche fondée sur les risques : 31	
<b>2.4</b>	<b>Cadres et autorités réglementaires en matière de LCB/FT/FP : articulation entre niveaux international et national.....</b>	<b>33</b>
2.4.1	Niveau international : le GAFI et le Comité de Bâle.....	33
2.4.2	Niveau national : la CTRF et la Banque d'Algérie .....	35
<b>2.5</b>	<b>Modèles théoriques de référence pour la gestion des risques LCB/FT :.....</b>	<b>38</b>
2.5.1	Le modèle GAFI : approche fondée sur les risques : .....	38
2.5.2	Les quatre catégories de risques :.....	39
<b>2.6</b>	<b>La cartographie des risques comme outil opérationnel de la fonction conformité :.....</b>	<b>40</b>
2.6.1	Définition de la cartographie des risques :.....	40
2.6.2	Objectifs de la cartographie des risques : .....	40
2.6.3	Élaboration de la cartographie des risques :.....	41
2.6.4	Approches d'identification des risques : .....	41
<b>2.7</b>	<b>Evaluation et mesures des risques inhérents : .....</b>	<b>43</b>
2.7.1	Définition du risques d'une manière globale : .....	43
2.7.2	Mesure du risque : .....	44
2.7.3	Le risque brut .....	45
<b>2.8</b>	<b>Utilisation et suivi de la cartographie des risques : .....</b>	<b>46</b>
2.8.1	Les quatre stratégies de traitement des risques .....	46
<b>CHAPITRE 2 : .....</b>		<b>48</b>
<b>MÉTHODOLOGIE.....</b>		<b>48</b>
<b>1</b>	<b>Section 01 : cadre méthodologie.....</b>	<b>49</b>
1.1	Positionnement épistémologique et approche générale : .....	49
1.2	Méthodes de collecte des données.....	50
1.2.1	Analyse documentaire : .....	50

1.2.2	Entretiens semi-directifs :.....	51
1.2.3	Traitement et analyse des données :.....	53
1.2.4	Limites et biais de la collecte des données :.....	57
<b>CHAPITRE 3 : CADRE PRATIQUE.....</b>		<b>59</b>
<b>1</b>	<b>Section 01 : Présentation des résultats : .....</b>	<b>60</b>
1.1	Résultats de l'analyse documentaire :.....	60
1.1.1	Sources mobilisées : .....	60
1.1.2	Synthèse analytique de l'analyse documentaire :.....	65
1.2	Résultats des entretiens semi-directifs :.....	69
1.2.1	Démarche d'analyse et posture interprétative : .....	69
1.2.2	Axe client :.....	70
1.2.3	Axe produit / service :.....	72
1.2.4	Axe canal de distribution :.....	73
1.2.5	Axe géographique : .....	74
1.3	Résultats de la cotation depuis la deuxième partie des entretiens :.....	81
1.3.1	Classification des risques selon les 4 axe de GAFI :.....	83
1.4	Cotation des risques et classement dans une matrice (risques inhérents) :.....	85
<b>2</b>	<b>Section 02 : discussion des résultats :.....</b>	<b>93</b>
2.1	Rappel des principaux résultats .....	93
2.2	Ajustements entre le cadre réglementaire et la réalité opérationnelle : une phase d'adaptation classique en transition.....	94
2.3	Hierarchisation des risques : apport direct à la problématique de recherche .....	94
2.4	Confrontation avec la littérature : convergences et spécificités algériennes .....	95
2.5	Synthèse de la discussion .....	96
<b>3</b>	<b>Mesures correctives proposées : .....</b>	<b>96</b>
3.1	Axe procédural .....	96
3.2	Axe Système d'information Amélioration proposée .....	97
3.3	Axe Formation et Sensibilisation.....	98
<b>Conclusion .....</b>		<b>100</b>
<b>1</b>	<b>Aperçu et objectifs de la recherche .....</b>	<b>101</b>
<b>2</b>	<b>Résultats et implications de la recherche.....</b>	<b>101</b>
<b>3</b>	<b>Limites de la recherche .....</b>	<b>103</b>

**4 Voie future de la recherche ..... 104**  
**5 Bibliographie : ..... 106**

## **LISTE DES FIGURES :**

<b>Figure 1: : Blanchiment de capitaux et financement du terrorisme (Banque Mondiale, 2004) .....</b>	<b>26</b>
<b>Figure 2 : approche mixte dans la cartographie : .....</b>	<b>43</b>
<b>Figure 3 la matrice des risques Brut .....</b>	<b>45</b>
<b>Figure 4 : la cartographie des risques inhérents .....</b>	<b>45</b>

## **LISTE DES TABLEAUX :**

<b>Tableau 1 : les trois dimensions du risques de conformité LCB/FT ( élaborer par moi-même )..</b>	<b>28</b>
<b>Tableau 2 Raisons de la transition d'une approche fondé sur les règles a une approche fondé sur les risques .....</b>	<b>32</b>
<b>Tableau 3 : les recommandations du GAFI .....</b>	<b>33</b>
<b>Tableau 4 : Textes législatifs algériens relatifs à la LCB/FT/FP .....</b>	<b>36</b>
<b>Tableau 5 : étapes Élaboration de la cartographie des risques .....</b>	<b>41</b>
<b>Tableau 6 ; Echelle de mesure de la fréquence .....</b>	<b>44</b>
<b>Tableau 7 Echelle de mesure de l'impact :.....</b>	<b>44</b>
<b>Tableau 8: Règle de conversion des cotations individuelles en niveau collectif (méthodologie) ...</b>	<b>52</b>
<b>Tableau 9 : Synthèse analytique de l'analyse documentaire : obligations, procédures internes et lacunes par axe GAFI .....</b>	<b>53</b>
<b>Tableau 10: Synthèse des 19 risques inhérents identifier .....</b>	<b>55</b>
<b>Tableau 11: Protocole de conversion et logique de hiérarchisation des risques.....</b>	<b>56</b>
<b>Tableau 13: Synthèse analytique de l'analyse documentaire : obligations, procédures internes et lacunes par axe GAFI .....</b>	<b>67</b>
<b>Tableau 14 : Analyse thématique des entretiens – Axe Client.....</b>	<b>70</b>
<b>Tableau 15 : Formalisation des scénarios de risque – Axe Client .....</b>	<b>71</b>
<b>Tableau 16 : Analyse thématique des entretiens – Axe Produit / Service .....</b>	<b>72</b>
<b>Tableau 17 : Formalisation des scénarios de risque – Axe Produit / Service .....</b>	<b>73</b>
<b>Tableau 18 : Analyse thématique inductive – Axe Canal de distribution .....</b>	<b>73</b>
<b>Tableau 19 : Formalisation des scénarios de risque – Axe Canal de distribution.....</b>	<b>74</b>
<b>Tableau 20 : Analyse thématique des entretiens – Axe Géographique .....</b>	<b>74</b>
<b>Tableau 21: Formalisation des scénarios de risque – Axe Géographique .....</b>	<b>75</b>
<b>Tableau 22 : Synthèse des 19 risques inhérents identifier finale .....</b>	<b>77</b>
<b>Tableau 23 : tableau de transformation de la cotation individuel .....</b>	<b>81</b>
<b>Tableau 24 : Tableau de synthèse des cotations des 19 risques : .....</b>	<b>82</b>
<b>Tableau 25: Risques liés aux clients – liste et consensus .....</b>	<b>83</b>
<b>Tableau 26: Risques liés aux produits et services – liste et consensus .....</b>	<b>84</b>
<b>Tableau 27: Risques liés aux canaux de distribution – liste et consensus.....</b>	<b>84</b>
<b>Tableau 28: Risques liés aux zones géographiques – liste et consensus.....</b>	<b>85</b>
<b>Tableau 29: Matrice de cotation des risques client .....</b>	<b>86</b>
<b>Tableau 30: Matrice de cotation des risques produits et services.....</b>	<b>88</b>
<b>Tableau 31: Matrice de cotation des risques canaux de distribution : .....</b>	<b>89</b>

**Tableau 32: Matrice de cotation des risques zones géographiques ..... 91**  
**Tableau 33: Matrice générale de cotation des risques inhérents ..... 92**  
**Tableau 34 : tableau de synthèse sur le niveau de criticité et les actions recommandées : ..... 95**

## LISTE DES ABRÉVIATIONS :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification complète</b>
<b>AFR</b>	Approche Fondée sur les Risques (Risk-Based Approach)
<b>AML/CFT</b>	Anti-Money Laundering / Countering the Financing of Terrorism (équivalent anglais de LCB/FT)
<b>AMRAE</b>	Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
<b>BA</b>	Banque d'Algérie
<b>BCBS</b>	Basel Committee on Banking Supervision (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire)
<b>CDD</b>	Customer Due Diligence (Vigilance à l'égard de la clientèle)
<b>CIPRES</b>	(Centre Ivoirien de Promotion et de Recherche en Économie et Statistique – ou organisme équivalent cité)
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
<b>CTRF</b>	Cellule de Traitement du Renseignement Financier
<b>DAB</b>	Distributeur Automatique de Billets
<b>DGA</b>	Direction Générale Adjointe
<b>EDD</b>	Enhanced Due Diligence (Vigilance renforcée)
<b>ENR</b>	Évaluation Nationale des Risques
<b>FATF</b>	Financial Action Task Force (voir GAFI)
<b>GAFI</b>	Groupe d'Action Financière (Financial Action Task Force)
<b>GAB</b>	Guichet Automatique Bancaire
<b>IFACI</b>	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>KYC</b>	Know Your Customer (Connaissance du Client)
<b>LCB/FT/FPADM</b>	Lutte Contre le Blanchiment de Capitaux, le Financement du Terrorisme et la Prolifération des Armes de Destruction Massive
<b>OBNL</b>	Organisations à But Non Lucratif
<b>PPE</b>	Personnes Politiquement Exposées (Politically Exposed Persons)
<b>PSP</b>	Prestataires de Services de Paiement
<b>RBA</b>	Risk-Based Approach (voir AFR)
<b>SI</b>	Système d'Information
<b>UBO</b>	Ultimate Beneficial Owner (Bénéficiaire Effectif)

# Introduction

## 1.1 Contexte et intérêt de la recherche

La lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB/FT) s'est imposée, au cours des deux dernières décennies, comme un enjeu majeur pour l'intégrité du système financier international et la stabilité économique des États. Le Groupe d'action financière (GAFI), via ses quarante recommandations, a établi un référentiel mondial que plus de 200 pays et juridictions se sont engagés à transposer dans leurs droits nationaux. Pourtant, malgré ce renforcement normatif continu, un constat persistant émerge de la littérature : celui d'un décalage croissant entre l'exhaustivité formelle des dispositifs de conformité et leur effectivité opérationnelle sur le terrain (Gaviyau & Sibindi, 2023); (Benedek & Bognár, 2024)

L'Algérie illustre particulièrement ce paradoxe. Ayant significativement renforcé son arsenal juridique LCB/FT ces dernières années notamment par les lois (Loi n° 05-01 correspondant au 6 février 2005) (Loi n° 15-06 correspondant au 15 février 2015) (Loi n° 23-01 correspondant au 7 février 2023) et (Loi n° 25-10 correspondant au 24 juillet 2025) (Règlement n° 24-03 correspondant au 24 juillet 2024 de la Banque d'Algérie) le pays reste toutefois soumis à un suivi renforcé du GAFI (« liste grise »), ce qui traduit la nécessité de poursuivre les efforts vers une mise en œuvre opérationnelle pleinement efficace. L'Évaluation Nationale des Risques (ENR, 2024) qualifie d'ailleurs la vulnérabilité du secteur bancaire algérien à un niveau « moyennement élevé », confirmant ainsi l'urgence d'une meilleure compréhension et d'une meilleure maîtrise des risques au niveau micro-prudentiel.

L'intérêt de cette recherche réside dans l'analyse des pratiques de conformité LCB/FT au sein d'une banque de premier plan, En explorant l'articulation entre le cadre réglementaire et sa mise en œuvre opérationnelle., et en proposant une cartographie des risques inhérents, cette étude vise à fournir un outil stratégique permettant de passer d'une logique de conformité réactive à une approche proactive fondée sur les risques (AFR), conformément aux standards internationaux.

## 1.2 Objectif de la recherche

Cette recherche vise à :

Identifier les risques inhérents de non-conformité LCB/FT auxquels l'établissement Bancaire Étudié est exposée, en s'appuyant sur une double analyse documentaire et des entretiens avec les acteurs internes.

Comprendre les écarts entre les procédures écrites (cadre formel) et les pratiques réelles des agents de la conformité, ainsi que les difficultés opérationnelles rencontrées dans l'application du dispositif.

Analyser la perception des risques selon les quatre axes du GAFI (risque client, produit/service, canal de distribution, zone géographique) et établir une hiérarchisation de ces risques par leur criticité.

Proposer des pistes d'amélioration concrètes, structurées autour des axes procéduraux, système et formation, pour réduire les risques identifiés et accompagner la transition vers une approche fondée sur les risques.

## 1.3 Problématique

Afin d'atteindre nos objectifs de recherche, et en nous inspirant des travaux menés sur les dispositifs de conformité et sur la cartographie des risques (Artingstall, 2017); (Bedrouni & Azzaoui, 2021); (Benedek P. &., 2024) nous énonçons notre problématique de la manière suivante :

**Dans quelle mesure une cartographie des risques de non-conformité LCB/FT, , peut-elle constituer un outil stratégique permettant à la direction de la conformité d'une banque de prioriser ses zones de vulnérabilité et d'accompagner sa transition vers une approche fondée sur les risques ?**

Dans le but de répondre de manière rigoureuse et approfondie à cette interrogation centrale, nous avons jugé pertinent de la décliner en plusieurs sous-questions de recherche. Celles-ci nous permettront d'explorer les différentes dimensions du risque de conformité dans le contexte

spécifique de la banque étudiée, en tenant compte à la fois des perceptions des agents de la conformité, des obligations réglementaires et des outils de contrôle existants. Ainsi, notre investigation s'articulera autour des interrogations suivantes

Quels sont les principaux signaux de risques de non-conformité LCB/FT perçus par les agents, selon les quatre axes du GAFI (client, produit/service, canal, géographie) ?

Comment hiérarchiser ces risques selon leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiel, afin d'orienter les actions correctives vers les vulnérabilités les plus critiques ?

Quelles mesures correctives, articulées autour des axes procéduraux, système et formation, permettraient de réduire les risques inhérents identifiés et d'engager une transition durable vers une approche fondée sur les risques ?

#### **1.4 Méthode**

Nous adoptons une méthodologie qualitative exploratoire et descriptive, combinant deux techniques de collecte de données.

Premièrement, une analyse documentaire approfondie a été menée sur les textes réglementaires externes et les documents internes de la banque étudiée afin de repérer les signes de risque présente

Deuxièmement, des entretiens semi-directifs ont été conduits auprès des responsables et opérationnels de la direction conformité de la banque. Chaque entretien comportait deux parties : une première d'identification libre des risques et des scénarios, et une seconde de cotation individuelle des risques identifiés selon deux échelles ordinales à quatre niveaux (probabilité d'occurrence et impact). Les données ont été analysées manuellement par analyse thématique de contenu, et les cotations ont été synthétisées dans une matrice probabilité  $\times$  impact pour hiérarchiser les risques inhérents.

Cette approche combinée (top-down par l'analyse documentaire et bottom-up par les entretiens) permet de confronter le discours officiel à la réalité opérationnelle, conformément aux préconisations de (IFACI, 2013) et de la littérature sur la cartographie des risques.

## **1.5 Annonce du plan**

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

Le chapitre I est consacré à la revue de littérature et au concepts clé. Nous y abordons les définitions du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme, la distinction entre risque légal, réputationnel et opérationnel, la transition d'une approche fondée sur les règles vers une approche fondée sur les risques, ainsi que les cadres réglementaires international (GAFI, Comité de Bâle) et national (CTRF, Banque d'Algérie). Ce chapitre explore également la cartographie des risques comme outil opérationnel de la fonction conformité, en détaillant ses étapes d'élaboration, ses méthodes d'identification (top-down, bottom-up) et les modalités de cotation et de traitement des risques.

Le chapitre II porte sur la méthodologie et le contexte organisationnel. Il présente le positionnement épistémologique, la démarche qualitative adoptée, les méthodes de collecte des données, ainsi que le protocole de traitement et d'analyse des données.

Enfin, le chapitre III est dédié à l'analyse et à la discussion des résultats. Il met en lumière les résultats de l'analyse documentaire. Les risques inhérents identifiés lors des entretiens selon les quatre axes du GAFI, leur cotation et leur classement dans une matrice probabilité/impact. Ce chapitre discute ensuite les principaux enseignements, et propose des mesures correctives structurées autour des axes procéduraux, système et formation, en vue d'accompagner la transition de la banque vers une véritable approche fondée sur les risques.

# **CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL**

# 1 Section 1 : Revue de littérature :

## 1.1 Le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme : état des lieux et défis globaux

Un premier constat partagé par plusieurs auteurs est celui d'un décalage croissant entre les méthodes de blanchiment et les cadres réglementaires censés les contrer. (Gaviyau & Sibindi, 2023), par une approche qualitative comparative, montrent que le modèle traditionnel en trois étapes (placement, empilement, intégration) est rendu partiellement obsolète par l'émergence des technologies financières (fin Tech, reg Tech). Selon eux, ces innovations créent de nouvelles opportunités pour les blanchisseurs, sans que les régulateurs aient su adapter leurs dispositifs. Leur diagnostic rejoint celui de (Pavlidis, 2023) qui, en examinant le déploiement de l'intelligence artificielle pour la lutte contre le blanchiment, souligne l'absence de données empiriques solides et la faiblesse des études quantitatives sur l'efficacité réelle des mesures LCB/FT. Toutefois, là où (Gaviyau & Sibindi, 2023) (Akartuna, Johnson, & Thornton, 2024) insistent sur la nécessité de réviser les recommandations du GAFI pour intégrer les risques numériques, (Pavlidis, 2023) met plutôt l'accent sur des pistes méthodologiques comme l'analyse des réseaux sociaux ou l'intelligence artificielle.

Une divergence intéressante apparaît lorsqu'on confronte ces analyses à celle de (Akartuna, Johnson, & Thornton, 2024) À partir de 105 rapports internationaux visualisés sous forme de diagrammes en corde, ces auteurs identifient 15 typologies de blanchiment et plus de 200 techniques. Leur apport critique est ailleurs : ils pointent l'incohérence des définitions et des classifications d'une juridiction à l'autre, ce qui empêche toute standardisation et tout partage efficace de données financières. Ainsi, le problème ne résiderait pas seulement dans l'insuffisance des régulations face aux technologies, mais aussi dans l'absence d'un langage commun pour décrire les risques. Cette fragmentation conceptuelle constitue un angle mort que les approches précédentes n'ont pas suffisamment exploré.

S'agissant spécifiquement du financement du terrorisme, (Wang, Jiang, & Yang, 2023) apportent un contrepoint empirique aux discours anxiogènes sur les crypto monnaies. Leur analyse révèle que les systèmes traditionnels (banques, Hawala, entités légales) représentent l'immense majorité des cas de financement du terrorisme, tandis que les technologies émergentes ne jouent qu'un rôle

très marginal. Les auteurs concluent que le Bitcoin ne constitue pas actuellement un vecteur significatif dans ce domaine. Cette conclusion nuance fortement les arguments (Gaviyau & Sibindi, 2023) sur la « menace numérique » : si la technologie transforme le blanchiment, elle reste marginale dans le terrorisme, principalement en raison de la familiarité des acteurs avec les circuits classiques. Cette divergence thématique suggère qu'il convient de distinguer les risques selon la finalité des flux illicites – une distinction que peu d'auteurs intègrent dans leurs modèles.

## **1.2 La gestion des risques de conformité : entre approche basée sur les risques et contraintes opérationnelles**

Face à ce constat d'inadaptation, la littérature sur la gestion des risques de conformité propose deux grandes orientations. D'un côté, (Tahiri & El Arif, 2024) étudient les pratiques des banques marocaines et montrent que la fonction conformité est devenue centrale, intégrée aux décisions stratégiques, avec des budgets en hausse (jusqu'à +30 % sur trois ans). Leur approche qualitative par entretiens semi-directifs révèle cependant des tensions récurrentes entre conformité et objectifs commerciaux, ainsi que des difficultés de mise en œuvre malgré les investissements. De l'autre côté, (Mavhuru & Chitimira, 2025) examinent l'adoption de l'approche basée sur les risques (AFR) en Afrique du Sud. Leur analyse documentaire montre que la AFR a permis d'accroître l'inclusion financière (moins de vérifications lourdes pour les clients à faible risque) tout en concentrant les ressources sur les zones à haut risque. Ce faisant, ils répondent implicitement aux inquiétudes de (Gaviyau & Sibindi, 2023) : la AFR constituerait une alternative plus souple et efficace qu'une régulation uniforme.

Pourtant, ces deux études présentent une convergence inattendue : toutes deux soulignent le rôle clé de la formation et de la gouvernance interne, mais aucune ne mesure l'impact réel sur la réduction des flux illicites. (BCBS, 2016) Comble partiellement cette lacune en rappelant que la responsabilité LCB/FT incombe aux trois lignes de défense (métiers, conformité, audit interne) et que l'objectif ultime est de protéger la réputation et d'éviter les sanctions. Toutefois, ce cadrage normatif reste essentiellement préventif et défensif – une logique de « coche de cases » (Artingstall, 2017) Dans leur enquête auprès des banques britanniques, ces derniers montrent que, malgré des investissements massifs, les dispositifs LCB/FT peinent à dépasser une réponse réactive aux pressions des superviseurs, faute d'une vision stratégique intégrée. La cartographie conceptuelle

qu'ils proposent vise précisément à aligner les pratiques internes sur les standards internationaux, en reliant les facteurs externes (complexité réglementaire) et internes (compétences, ressources).

Un point de divergence majeur apparaît ici : alors que le Comité de Bâle et les régulateurs insistent sur la conformité comme rempart, (Artingstall, 2017) considèrent que cette logique est insuffisante et qu'elle génère des effets — notamment le phénomène de « dé-risquage » — analysé par (Haley, 2018). Qui démontre que les grandes banques internationales, par crainte des sanctions, coupent leurs relations avec des banques plus petites ou situées dans des pays jugés risqués. Paradoxalement, cette pratique réduit l'accès au système financier formel et pousse les flux vers des canaux informels (Hawala, etc.), rendant la détection encore plus difficile. Ainsi, une conformité trop rigide peut affaiblir l'efficacité même des dispositifs LCB/FT — une tension fondamentale que la littérature sur la gestion des risques commence seulement à explorer.

### **1.3 Le cadre réglementaire algérienne et l'approche basé sur les risques :**

L'Algérie a engagé une réforme substantielle de son dispositif LCB/FT, traduisant une volonté politique affirmée d'alignement sur les standards internationaux. (Loi n° 05-01 correspondant au 6 février 2005, modifiée par (Loi n° 23-01 correspondant au 7 février 2023) (Loi n° 25-10 correspondant au 24 juillet 2025) ainsi que le (Règlement n° 24-03 correspondant au 24 juillet 2024 de la Banque d'Algérie) consacrent une approche basée sur les risques (AFR), des obligations renforcées de KYC/CDD/EDD, un monitoring transactionnel et des déclarations de soupçon à la CTRF. L'Évaluation Nationale des Risques (ENR, 2024) confirme cette dynamique : le risque national de blanchiment est évalué à un niveau « moyennement élevé », avec une vulnérabilité du secteur bancaire à 0,68/1 — résultat qui témoigne d'une capacité croissante à identifier et mesurer les expositions nationales, étape essentielle dans toute démarche AFR (GAFI, 2025)

Cette trajectoire législative s'inscrit dans le mouvement global documenté par (Mavhuru & Chitimira, 2025) qui montrent que la transition vers une approche fondée sur les risques constitue la réponse la plus efficace aux défis contemporains de la conformité LCB/FT. En adoptant la AFR, l'Algérie s'aligne sur les juridictions les plus avancées en substituant à une logique prescriptive une approche dynamique centrée sur les résultats. Cette évolution est renforcée par

l'extension du périmètre des assujettis, la formalisation des obligations relatives aux bénéficiaires effectifs et l'intégration des actifs virtuels (Balina, 2025)

Sur le plan de l'alignement international, l'évaluation mutuelle conduite par le (GAFIMOAN, 2023) a enregistré des progrès notables, avec un ré-rating positif de cinq recommandations en 2025. (Celik, 2021) Souligne que ce type de progression, dans les juridictions en transition, reflète une intégration réelle des standards internationaux plutôt qu'une simple transposition formelle. Néanmoins, comme le rappelle la littérature sur la gestion des risques de conformité, la qualité d'un dispositif LCB/FT se mesure non seulement à son exhaustivité normative, mais aussi à son effectivité opérationnelle c'est-à-dire à la capacité des institutions à traduire le cadre formel en pratiques concrètes et différenciées (Artingstall, 2017); (Benedek & Bognár, 2024)

C'est précisément dans cette perspective que la cartographie des risques prend tout son sens stratégique pour une banque. Comme le montrent (Bedrouni & Azzaoui, 2021) dans le contexte bancaire algérien, un corpus réglementaire solide constitue le socle sur lequel peut s'appuyer une démarche opérationnelle de hiérarchisation des vulnérabilités. L'enjeu est désormais de prolonger les avancées législatives par des outils concrets de pilotage du risque, permettant de passer d'une conformité principalement formelle à une conformité substantiellement efficace (GAFI, 2021) (BCBS, 2016)

#### **1.4 La cartographie des risques : un outil prometteur mais sous-exploité pour la conformité LCB/FT**

Plusieurs auteurs se tournent vers la cartographie des risques comme outil de pilotage stratégique. L'article de (Bedrouni & Azzaoui, 2021), appliqué à la Banque de Développement Local d'Algérie (BDL), constitue une référence méthodologique importante. À travers une démarche en quatre phases (préparation, identification, évaluation, gestion), ils identifient 49 risques opérationnels dans le service du commerce extérieur. Leur matrice probabilité/gravité permet de réduire les risques critiques de 20 % à 4 % après mise en place de contrôles. Ce résultat concret démontre l'utilité de la cartographie, mais dans un périmètre limité aux risques opérationnels internes, sans couvrir spécifiquement les risques LCB/FT.

(Djefaflija, 2020) Élargit la perspective en présentant la cartographie comme un outil stratégique pour le pilotage d'entreprise, à travers une étude de cas menée au sein d'une société algérienne spécialisée dans les matériaux de construction. L'auteure distingue les approches bottom-up et top-down, et propose une matrice à trois zones (vert, orange, rouge) pour hiérarchiser les risques en fonction de leur criticité. Son principal apport est de montrer que la cartographie facilite non seulement la priorisation des actions correctives, mais également la construction d'indicateurs de suivi dans le temps, ce qui en fait un instrument dynamique d'aide à la décision. En outre, (Djefaflija, 2020) insiste sur la nécessité d'ancrer la démarche dans une gouvernance des risques cohérente et de l'adosser à des dispositifs de contrôle interne robustes pour en garantir l'efficacité opérationnelle. Toutefois, ni (Bedrouni & Azzaoui, 2021) ni (Djefaflija, 2020) n'intègrent les dimensions spécifiques du blanchiment ou du financement du terrorisme – leurs cartographies restent généralistes.

(Artingstall, 2017) Offrent une vision complémentaire en utilisant la notion de cartographie comme grille d'analyse stratégique plutôt que comme outil technique. Leur enquête qualitative montre que, sans une cartographie reliant les pressions externes (régulations, attentes des superviseurs) aux facteurs internes (gouvernance, compétences, ressources), les banques restent enfermées dans une logique de conformité formelle. Ainsi, la cartographie ne serait pas seulement un outil d'évaluation des risques, mais aussi un levier pour passer d'une gestion défensive à une gestion proactive et intégrée.

Ces trois approches convergent sur un point essentiel : la cartographie permet d'objectiver et de hiérarchiser les risques, condition nécessaire pour une allocation efficiente des ressources. Elles divergent en revanche sur son périmètre : pour (Bedrouni & Azzaoui, 2021), c'est un outil opérationnel centré sur les processus ; pour (Djefaflija, 2020) un outil de pilotage stratégique . Or, à ce jour, aucune étude n'a appliqué une démarche de cartographie des risques spécifiquement aux risques de non-conformité LCB/FT au sein d'une banque. C'est là une lacune que notre recherche entend combler.

## 2 Section 2 : concept clé

### 2.1 Blanchiment de capitaux et financement du terrorisme : définitions et articulation théorique :

Le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme constituent deux phénomènes criminels étroitement imbriqués qui menacent l'intégrité du système financier international, la stabilité économique et la sécurité collective des États.

#### 2.1.1 Définition du blanchiment de capitaux :

##### - Définition juridique :

Selon (Nations Unies, 1988) le blanchiment de capitaux correspond à la conversion ou au transfert de biens, en connaissance de leur origine illicite, dans le but d'en dissimuler ou d'en déguiser l'origine (art. 3). (République algérienne démocratique et populaire, 2005) Retient quatre formes : conversion ou transfert de biens criminels, dissimulation de leur origine, acquisition ou utilisation de ces biens, et participation à ces actes.

##### - Définition empirique :

« Le blanchiment d'argent se réfère à tout acte posé intentionnel dans le but à justifier de manière mensongère l'origine illicite de biens ou de revenus issus de crimes ou délits. Une personne cherchant à utiliser des gains obtenus illégalement doit dissimuler leur source et donner l'apparence de légitimité aux fonds. » (Diallo, Keita, Samake, Sakho, & Traoré, 2025) Il suit classiquement trois étapes : le placement (introduction des fonds dans le circuit financier), l'empilement (transactions complexes pour brouiller la trace) et l'intégration (réinjection dans l'économie légale) (Gaviyau & Sibindi, 2023)

#### 2.1.2 Définition du financement du terrorisme :

##### - Définition juridique :

« Constitue également un acte de terrorisme le fait de financer une entreprise terroriste en fournissant, en réunissant ou en gérant des fonds, des valeurs ou des biens quelconques ou en

donnant des conseils à cette fin, dans l'intention de voir ces fonds, valeurs ou biens utilisés ou en sachant qu'ils sont destinés à être utilisés, en tout ou partie, en vue de commettre l'un quelconque des actes de terrorisme prévus au présent chapitre, indépendamment de la survenance éventuelle d'un tel acte. » Article 421-2-2 du Code pénal français.

En Algérie, l'article 3 de la (Loi n° 05-01 correspondant au 6 février 2005) « Est considéré comme infraction de financement du terrorisme, au sens de la présente loi, tout acte par lequel toute personne, par quelque moyen que ce soit, directement ou indirectement, illicitement et délibérément, fournit ou réunit des fonds dans l'intention de les voir utilisés en tout ou en partie en vue de commettre des infractions qualifiées d'actes terroristes ou subversifs, faits prévus et punis par les articles 87 bis à 87 bis 10 du Code pénal. L'infraction est commise que l'acte terroriste se produise ou non, ou que les fonds aient été ou non utilisés pour commettre cet acte Le financement du terrorisme est un acte terroriste. »

- **Définition empirique :**

« Le financement du terrorisme consiste à lever des fonds ou à mobiliser un appui financier en faveur d'organisations ou de personnes impliquées dans des activités terroristes. Contrairement au blanchiment de capitaux, qui consiste à donner une apparence légitime au produit d'activités illicites, le financement du terrorisme recouvre des activités faisant appel à des fonds légitimes ou illégitimes pour faciliter la commission d'un acte terroriste. Les sources de financement incluent souvent des dons caritatifs détournés, des activités criminelles (trafic, extorsion), des transferts informels (hawala) ou des investissements licites. » (Banque Mondiale, 2004)

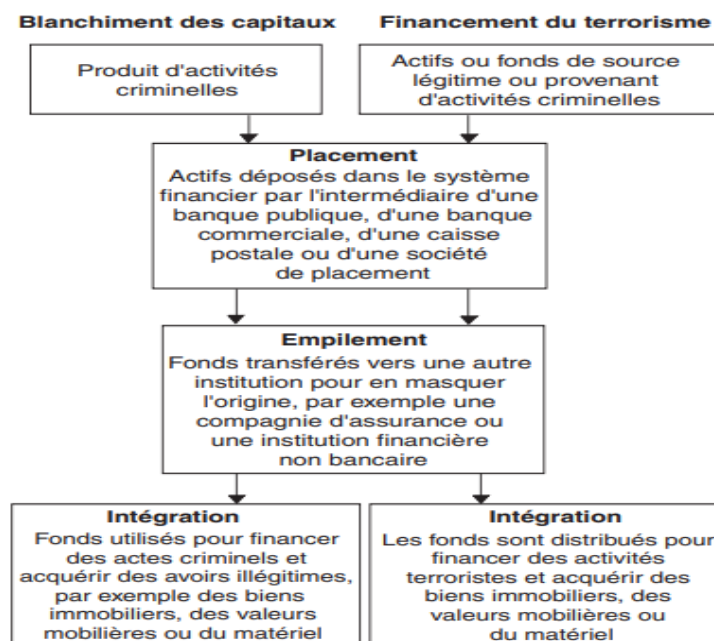
**2.1.3 Les trois phases classiques du blanchiment d'argent et financement de terrorisme :**

Les techniques employées dans les deux cas sont similaires : (Banque Mondiale, 2004)

- **Placement** : il s'agit de la phase initiale durant laquelle des fonds ou actifs illégaux sont introduits dans le système financier.
- **Empilement** : ces fonds ou actifs font l'objet d'une série de déplacements ou de conversions pour masquer le caractère illicite de leur provenance ou de leur destination.

- **Intégration** : les fonds illicites ou les fonds légitimes destinés à financer des activités illicites sont réintroduits dans des activités économiques d'apparence légitime

Figure 1 : Blanchiment de capitaux et financement du terrorisme (Banque Mondiale, 2004)



Source : (Banque Mondiale, 2004)

#### 2.1.4 Articulation conceptuelle entre blanchiment et financement du terrorisme :

Le blanchiment de capitaux consiste à dissimuler l'origine illégale du produit d'activités criminelles sans en révéler la source. Ces produits illicites sont tirés de diverses activités criminelles. Le financement du terrorisme consiste à lever des fonds ou à mobiliser un appui financier en faveur d'organisations ou de personnes impliquées dans des activités terroristes.

Comme le montre la figure 1, le blanchiment de capitaux consiste à donner une apparence légitime au produit d'activités illicites par divers moyens, alors que le financement du terrorisme recouvre des activités faisant appel à des fonds légitimes ou illégitimes pour faciliter la commission d'un acte terroriste. Le blanchiment est orienté vers la source des avoirs (origine illicite), tandis que le financement du terrorisme est orienté vers la destination des avoirs (utilisation terroriste). » (Banque Mondiale, 2004)

### **2.1.5 Éléments spécifiques au cadre juridique algérien :**

La loi algérienne n°05-01 du 6 février 2005, modifiée par la loi n°23-01 du 7 février 2023 et la loi n°25-10 de 2025, inscrit les définitions ci-dessus dans un dispositif incluant :

- L'extension aux actifs virtuels et aux bénéficiaires effectifs ;
- Les sanctions financières ciblées, le gel et la saisie des fonds ;
- L'obligation de déclaration de soupçon à la Cellule de Traitement du Renseignement Financier (CTRF) ;
- La définition autonome du financement du terrorisme (art. 3) sans lien nécessaire avec un acte terroriste réalisé.

Ce cadre national reprend les standards internationaux tout en intégrant des références précises au code pénal algérien.

## **2.2 Risque de conformité LCB/FT : distinction entre risque légal, risque réputationnel et risque opérationnel**

### **2.2.1 Le risque de conformité (ou risque de non-conformité) :**

- **Définition de référence (Comité de Bâle) :**

- Le risque de conformité est le risque de sanctions légales ou réglementaires, de perte financière importante ou de perte de réputation qu’une banque subit du fait de son incapacité à respecter les lois, règlements, normes des organismes d’autorégulation et codes de conduite applicables à ses activités. (BCBS, 2005)
- **Définition dans le contexte algérien**  
Le Règlement n° 11-08 de la Banque d’Algérie (2011) définit le risque de non-conformité comme le risque de sanction ou d’atteinte à la réputation résultant du non-respect des normes légales et déontologiques. Le Règlement n° 24-03 (2024) renforce cette exigence en imposant une approche fondée sur les risques (Risk-Based Approach)
- **Définition opérationnelle :**  
Le risque de conformité est un risque inhérent à l’organisation, résultant de l’inadéquation ou de la défaillance des processus internes, des personnes, des systèmes ou des contrôles mis en place pour assurer le respect des obligations réglementaires et éthiques (Benedek & Bognár, 2024).

### 2.2.2 Les trois dimensions du risque de conformité LCB/FT

le risque de conformité appliqué à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB/FT) est un risque composite qui se décompose en trois dimensions articulées (BCBS, 2016)

Tableau 1 : les trois dimensions du risques de conformité LCB/FT ( élaborer par moi-même )

Dimension	Définition	Nature de l’impact
<b>Risque légal</b>	Le risque juridique résulte de la rencontre entre une norme juridique et un événement, l’un et/ou l’autre étant frappé(s) d’incertitude, générant des conséquences susceptibles d’affecter la valeur de l’entreprise. (Collard, 2013)	Sanctions formelles (amendes, retrait d’agrément, poursuites pénales) (Collard, 2013)
	Un risque de réputation peut se définir par tout événement susceptible d’avoir un impact, au travers de la réputation de l’entreprise, sur son résultat net	Perte de clientèle, difficultés d’accès aux

<b>Risque réputationnel</b>	ou sur sa capitalisation boursière. Il ne s'agit donc pas seulement de l'image de l'entreprise, mais aussi – et surtout – de ses résultats et de sa valorisation boursière". (Cailleba, 2009)	marchés interbancaires, défiance des autorités
<b>Risque opérationnel</b>	Le risque opérationnel (RO) est le risque de perte résultant de processus, de personnes, des systèmes internes inadéquats ou défectueux voire même d'événements externes. (El Bouzaidi Chikhi, 2023)	Dysfonctionnements internes, erreurs de traitement, insuffisance de formation, obsolescence des outils (El Bouzaidi Chikhi, 2023)

Source : (Collard, 2013) ; (El Bouzaidi Chikhi, 2023) ; (Cailleba, 2009)

### 2.2.3 *Spécificité du risque de conformité LCB/FT :*

Le risque de conformité LCB/FT se caractérise par l'inflation normative et les conflits de normes multiples qui rendent très difficile (voire impossible) la conformité simultanée à l'ensemble des obligations réglementaires. Contrairement à d'autres risques de conformité, il génère des tensions structurelles entre :

- Les exigences LCB-FT (vigilance renforcée, preuve d'origine des fonds, signalement des soupçons)

D'autres normes (GAFI/protection des données, ligne directives sur les services de paiement).

- Ces conflits créent un risque spécifique de non-conformité involontaire, avec des conséquences lourdes : sanctions, pertes clients, coûts opérationnels en identifie alors trois types de conflits propres au dispositif LCB-FT :
- Conflits d'interprétation inter-normes (ex. : demande de justificatifs vs. Droit au silence du client).
- Conflits d'approfondissement de normes (interprétations divergentes entre équipes compliance et commerciales).
- Conflits de régulation (divergences entre autorités de contrôle).

Ces spécificités font du risque de conformité LCB/FT un risque « hybride » et particulièrement complexe, car il n'est pas seulement réglementaire, mais aussi opérationnel, relationnel et stratégique. (Dufour, 2020)

## **2.3 La gestion du risque de conformité : d'une approche fondée sur les règles à une approche fondée sur les risques**

### **2.3.1 Approche fondée sur les règles (*rules-based approach*)**

« Une approche fondée sur des règles est un système réglementaire dans lequel les lignes directrices en matière de gouvernance sont principalement des lois adoptées par voie législative, qui évoluent au gré de la jurisprudence et des procédures administratives. Elle vise à favoriser le respect des règles grâce à des procédures détaillées. Les règles sont contraignantes : elles précisent les actions autorisées et celles qui sont interdites. Elles sont juridiquement exécutoires et leur non-respect peut entraîner des sanctions ». (Okorafor, 2019)

« Les règles sont prédéfinies dans le cadre d'un processus administratif ou législatif afin d'orienter les comportements a priori, contrairement aux principes, pour lesquels ce processus est mené a posteriori par les autorités de régulation. Les règles étant clairement définies et précises, les autorités de régulation sont tenues de respecter leurs limites et ne peuvent exercer leurs fonctions de manière arbitraire ». (Okorafor, 2019)

#### **2.3.1.1 Approche fondée sur les règles dans LCB/ FT :**

« Dans l'approche fondée sur des règles, la coopération est essentiellement passive et statique. Les professionnels appliquent un ensemble de règles dans tous les contextes et tous les cas : si un élément répond aux conditions spécifiées dans la règle, alors l'action également spécifiée dans la règle est mise en œuvre. Un problème majeur peut se poser dans ce cadre. Étant donné que les blanchisseurs d'argent peuvent avoir une connaissance parfaite d'une réglementation anti-blanchiment fondée sur une approche normative, ils peuvent ajuster et adapter leurs techniques de blanchiment d'argent afin de se conformer aux règles codifiées ». (Dalla Pellegrina, 2008)

### **2.3.2 Approche fondée sur les risques (AFR) :**

L'approche fondée sur les risques (AFR) est donc à l'opposé d'une approche fondée sur des règles. Elle consiste à mettre en place des mesures de contrôle des risques adaptées, sur la base d'un processus d'identification et de classification des risques, dans le but de prévenir et de lutter contre ces derniers. Plutôt que d'imposer des exigences minimales absolues, la AFR permet à une institution responsable de prendre des décisions éclairées, adaptées à la gestion de ses risques spécifiques. (Mavhuru & Chitimira, 2025)

En instaurant une approche fondée sur les risques (AFR), la réglementation en matière de lutte contre le blanchiment d'argent vise à adapter les mesures au niveau de risque : les risques de blanchiment d'argent les plus élevés doivent bénéficier de la plus grande attention en termes d'allocation des ressources afin d'optimiser l'efficacité de la réglementation. Dans le cadre d'une AFR, le législateur délègue aux institutions financières à la fois la conception et la mise en œuvre d'un modèle de contrôles anti-blanchiment, qui sera suivi et évalué par les autorités de régulation. (Dalla Pellegrina, 2008)

### **2.3.3 Transition d'une approche fondée sur les règles vers une approche fondée sur les risques :**

« La réglementation bancaire en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (AML/CFT) a connu une évolution majeure au cours des deux dernières décennies. Initialement dominée par une approche prescriptive et rigide (rules-based), elle s'est progressivement orientée vers une approche fondée sur les risques (AFR). Cette transition, impulsée par le Groupe d'action financière (GAFI/FATF) à partir de 2007 et renforcée en 2012-2013, vise à rendre la conformité plus efficace, proportionnée et orientée résultats » (Mavhuru & Chitimira, 2025, p. 8)

« L'approche fondée sur les règles, bien qu'offrant une certitude juridique, génère une surcharge administrative, des rapports excessifs et une inefficacité face à l'évolution des techniques de blanchiment » (Unger, 2009)

« Cette transition permet aux banques et institutions financières d'allouer leurs ressources de manière proportionnée, de réduire les coûts de conformité et d'améliorer l'inclusion financière,

tout en maintenant une vigilance accrue sur les risques élevés" (Mavhuru & Chitimira, 2025, pp. 8-10) Changement de critère d'évaluation :

Le GAFI a introduit en 2013 des critères d'efficacité, recentrant ainsi l'attention sur les résultats plutôt que sur les simples formalités. La question centrale n'est plus « Les règles sont-elles en place ? », mais « Sont-elles réellement efficaces ? » Ce changement marque la fin de la culture « tick-the-box » caractéristique de l'approche rules-based (Balina, 2025)

Dans le cadre des évaluations mutuelles du GAFI, les critères d'évaluation se sont donc actualisés d'une part la vérification de la transposition des recommandations en droit et en procédures et d'autre part l'évaluation des résultats concrets en matière de mitigation des risques donc Lors des évaluations mutuelles, les évaluateurs doivent se faire une idée du contexte de risque en matière de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme dans le pays avant de procéder à l'évaluation mutuelle afin d'examiner les questions de non-conformité et d'efficacité (Celik, 2021, p. 17)

### 2.3.3.1 Raisons de la transition :

Tableau 2 Raisons de la transition d'une approche fondé sur les règles a une approche fondé sur les risques

Raison	Contenu
Limites du modèle basé sur les règles	Rigidité, culture du « tick-the-box » (cocher la case), inefficacité face aux typologies émergentes, coût élevé sans impact réel sur la criminalité financière (Balina, 2025)
Efficacité et allocation intelligente des ressources	Le AFR permet de cibler les efforts sur les risques élevés et de simplifier les contrôles sur les risques faibles (Ogbeide, 2023)
Adaptation aux nouvelles menaces	Les crypto-actifs, la finance numérique et les évolutions géopolitiques exigent une agilité que l'approche prescriptive ne permet pas

Source : (Balina, 2025) : (Ogbeide, 2023)

## 2.4 Cadres et autorités réglementaires en matière de LCB/FT/FP : articulation entre niveaux international et national

### 2.4.1 Niveau international : le GAFI et le Comité de Bâle

#### 2.4.1.1 Le Groupe d'action financière (GAFI)

Le Groupe d'action financière (GAFI) est une organisation mondiale de surveillance du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme. Cette organisation intergouvernementale fixe des normes internationales visant à prévenir ces activités illégales et les dommages qu'elles causent à la société. En tant qu'organe d'élaboration des politiques, le GAFI s'efforce de susciter la volonté politique nécessaire à la mise en œuvre de réformes législatives et réglementaires nationales dans ces domaines. L'organisation, qui compte 40 membres, définit des normes internationales afin de garantir que les autorités nationales puissent s'attaquer efficacement aux fonds illicites liés au trafic de drogue, au commerce illicite des armes, au cyber fraude et à d'autres crimes graves. Au total, plus de 200 pays et juridictions se sont engagés à mettre en œuvre les normes du GAFI dans le cadre d'une réponse mondiale coordonnée visant à prévenir le crime organisé, la corruption et le terrorisme. Le GAFI a été créé en 1989 et est basé à Paris. (GAFI, 2025)

Les Recommandations du GAFI forment un cadre complet et cohérent que les pays doivent transposer dans leur droit national. Parmi les recommandations structurantes pour le secteur bancaire figurent : (GAFI, 2012)

Tableau 3 : les recommandations du GAFI

Recommandations	Objet
1	Approche fondée sur les risques
10 et 11	Diligence raisonnable à l'égard de la clientèle et conservation des documents
12	Personnes politiquement exposées
13	Relations de correspondant bancaire

14	Interdiction de révéler l'existence d'une déclaration de soupçon (tipping-off)
16	Déclarations de soupçon pour les DNFBP
17	Sanctions
18	Interdiction des banques fictives (shell banks)
19	Pays à haut risque
20	Déclaration des opérations suspectes
23, 24, 26	Régulation, supervision et unités de renseignement financier

Source : GAFI (2012-2025)

#### ***2.4.1.2 Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS)***

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS) est le principal organisme mondial de définition des normes en matière de réglementation prudentielle des banques et fournit un forum pour une coopération régulière sur les questions de supervision bancaire.

Son mandat est de renforcer la réglementation, la supervision et les pratiques des banques dans le monde entier afin d'améliorer la stabilité financière

Créé en 1974, le Comité de Bâle rassemble les superviseurs bancaires de 28 pays. Sa mission est de renforcer la solidité du système financier mondial et l'efficacité du contrôle prudentiel (BCBS, 2005) (BCBS, 2016)

Le Comité de Bâle complète les recommandations du GAFI pour le secteur bancaire. Ses lignes directrices précisent que les « risques liés au blanchiment et au financement du terrorisme » doivent être intégrés dans le dispositif global de gestion des risques des banques. Une bonne gestion exige l'identification, l'analyse et l'atténuation des risques en fonction de leur niveau. L'objectif est opérationnel : aider les banques à prévenir leur utilisation à des fins criminelles, protéger leur solidité et renforcer l'intégrité du système financier international (BCBS, 2016).

#### ***2.4.2 Niveau national : la CTRF et la Banque d'Algérie***

##### ***2.4.2.1 La Cellule de Traitement du Renseignement Financier (CTRF) :***

La Cellule de Traitement du Renseignement Financier (CTRF) a été créée par décret exécutif n°02-127 du 07 avril 2002. Une autorité administrative indépendante, jouissant de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placée auprès du ministre chargé des finances et dont le siège de la cellule est fixé à Alger. La CTRF est chargée de lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et plus particulièrement de traiter les déclarations de soupçon qui lui sont transmises par les entités déclarantes. (CTRF, 2025)

##### ***2.4.2.2 La Banque d'Algérie :***

La Banque d'Algérie est la banque centrale de l'Algérie. Créée le 13 décembre 1962 après l'indépendance, elle exerce le privilège d'émission de la monnaie nationale (le dinar algérien) et est chargée de définir et de mettre en œuvre la politique monétaire du pays. Elle supervise également le système bancaire et financier.

Selon la loi en vigueur, sa mission principale est « de veiller à la stabilité des prix en tant qu'objectif de la politique monétaire, de créer et de maintenir, dans les domaines de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables à un développement soutenu de l'économie, tout en veillant à la stabilité monétaire et financière ». Elle est décrite comme « une Banque Centrale dans son acception la plus large » (Banque d'Algérie, 2025)

### 2.4.2.3 Textes législatifs algériens relatifs à la LCB/FT/FP :

Tableau 4 : Textes législatifs algériens relatifs à la LCB/FT/FP

Texte	Date	Objet principal	Apports / modifications majeurs
<b>Loi n° 05-01</b>	6 février 2005	Texte fondateur relatif à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme	Définition des infractions de blanchiment et de financement du terrorisme ; mise en place d'un système de surveillance, de signalement et de saisie des avoirs (République algérienne démocratique et populaire, 2005)
<b>Ordonnance n° 12-02</b>	13 février 2012	Modification et complément de la Loi n° 05-01 correspondant au 6 février 2005)	Renforcement des définitions juridiques ; extension des obligations des assujettis ; renforcement des organes de prévention et de contrôle ; statut plus indépendant de la CTRF ; possibilité de gel/saisie des fonds terroristes par le président du tribunal d'Alger ; hausse de certaines amendes (République Algérienne Démocratique et Populaire, 2012)
<b>Loi n° 15-06</b>	15 février 2015	Modification et complément de la Loi n° 05-01 correspondant au 6 février 2005	Modification de 54 articles ; insertion de neuf nouveaux articles ; amélioration des définitions ; élargissement des obligations des assujettis ; clarification des missions des autorités de régulation ; CTRF confirmée comme autorité indépendante dotée de la personnalité morale et de l'autonomie

			financière ; gel/saisie possible pour un mois renouvelable (République Algérienne Démocratique et Populaire, 2015)
<b>Loi n° 23-01</b>	7 février 2023	Modification et complément de la Loi n° 05-01 correspondant au 6 février 2005	Introduction des « actifs virtuels » ; formalisation de l’approche fondée sur les risques ; obligations renforcées de vigilance et conservation des documents (5 ans) ; règles plus strictes sur les relations de correspondant bancaire ; création d’un registre public des bénéficiaires effectifs au CNRC ; élargissement des autorités de supervision ; sanctions administratives précisées ; couverture du financement de la prolifération des armes de destruction massive (République Algérienne Démocratique et Populaire, 2023)
<b>Loi n° 25-10</b>	24 juillet 2025	Dernière modification en date de la loi n° 05-01	La loi n° 25-10 du 24 juillet 2025 renforce le dispositif de lutte contre le blanchiment d’argent en se concentrant sur trois points essentiels : l’adoption d’une approche basée sur les risques, l’obligation d’identification du bénéficiaire effectif, et l’adaptation aux nouveaux risques, notamment liés aux actifs virtuels, en conformité avec les standards du GAFI. (République Algérienne Démocratique et Populaire, 2025)

Source : Synthèse établie par l’auteur à partir des textes officiels de la loi n° 05-01 et de ses modifications successives (2005-2025), publiés au Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire. Les descriptions des apports sont résumées des dispositions législatives correspondantes

## **2.5 Modèles théoriques de référence pour la gestion des risques LCB/FT :**

### **2.5.1 Le modèle GAFI : approche fondée sur les risques :**

Le modèle GAFI de l'approche fondée sur les risques (AFR) constitue le cadre conceptuel central des normes internationales en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT). Selon le Groupe d'action financière, l'AFR désigne « une stratégie de contrôle qui permet aux autorités de contrôle d'allouer leurs ressources et de concentrer leur attention en fonction des risques identifiés » (GAFI, 2021). Elle implique d'« adapter spécifiquement l'action de l'autorité de contrôle aux risques évalués (GAFI, 2021, p. 5) afin d'atténuer efficacement les risques de LBC/FT tout en améliorant la qualité des informations transmises aux autorités de poursuite (GAFI, 2021, p. 5)

Ce modèle repose sur deux éléments principaux du processus de contrôle :

- L'identification et la compréhension des risques,
- L'atténuation de ces risques (GAFI, 2021, p. 13)

### **Plus précisément, l'AFR s'articule autour de trois piliers interdépendants :**

1. L'identification et l'évaluation des risques : les autorités de contrôle doivent analyser de manière dynamique les risques inhérents, les mesures d'atténuation existantes et le risque résiduel, en s'appuyant notamment sur les évaluations nationales des risques (GAFI, 2021)
2. L'atténuation des risques : les mesures de contrôle (nature, fréquence, intensité et orientation) sont calibrées proportionnellement au niveau de risque de chaque entité ou secteur (GAFI, 2021, p. 31)
3. La supervision continue et adaptative : le processus inclut un suivi permanent, la réactivité aux risques émergents et l'utilisation d'outils technologiques (Sup Tech), avec une mise à jour régulière des stratégies de contrôle (GAFI, 2021, p. 31)

L'AFR s'inscrit directement dans la Recommandation 1 du GAFI et sa Note interprétative, qui imposent aux pays d'identifier, d'évaluer et de comprendre les risques de BC/FT et d'appliquer une approche fondée sur les risques pour l'ensemble du dispositif LBC/FT (GAFI, 2021, pp. 8-10).

**Avantages conceptuels du modèle (explicitement soulignés par le GAFI) :**

- Allocation optimale des ressources limitées vers les risques les plus élevés (GAFI, 2021, p. 5)
- Flexibilité et réactivité face aux risques émergents, tout en allégeant la charge administrative pour les secteurs à faible risque (GAFI, 2021, p. 5);
- Maintien ou renforcement de l'inclusion financière en évitant une charge excessive sur les activités à faible risque (GAFI, 2021, p. 21)

**2.5.2 Les quatre catégories de risques :**

Dans le cadre du **modèle GAFI de l'approche fondée sur les risques (AFR)**, l'évaluation des risques inhérents repose sur quatre catégories principales de facteurs de risque. Ces catégories permettent aux autorités de contrôle et aux entités réglementées d'analyser de manière systématique les expositions potentielles en matière de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme (BC/FT) (GAFI, 2021, p. 18.21)

Le GAFI les présente explicitement comme les facteurs clés pour évaluer les risques inhérents des entités réglementées :

1. **Risque client** Cette catégorie porte sur le profil des clients (personnes physiques ou morales, mécanismes juridiques, ressortissants nationaux ou étrangers, personnes politiquement exposées – PPE). Elle inclut notamment les facteurs démographiques et l'offre spécialisée de produits et services pour certaines catégories de clients (GAFI, 2021, p. 21)
2. **Risque lié aux produits et services** Elle concerne la nature et les caractéristiques des produits et services proposés (anonymat, volume et rapidité des opérations, durée des contrats, etc.). Les revenus générés par ces opérations sont également pris en compte pour apprécier le profil de risque global de l'entité (GAFI, 2021, p. 21)

3. **Risque lié aux canaux de distribution** Cette catégorie analyse les caractéristiques des canaux utilisés pour distribuer les produits ou services (intégration à distance ou numérique, par courrier, téléphone, Internet, intermédiaires, etc.) et la capacité à identifier et vérifier de façon fiable l'identité des clients (GAFI, 2021, p. 21)
4. **Risque géographique (ou risque pays)** Elle évalue l'empreinte géographique des opérations de l'entité (sur le territoire national et à l'international), les marchés desservis, la solidité du cadre juridique de LBC/FT à l'étranger, ainsi que les facteurs contextuels (corruption, criminalité, terrorisme) (GAFI, 2021, p. 20)

Ces quatre catégories ne sont pas exhaustives (GAFI, 2021, p. 21) mais elles constituent le socle standard utilisé dans l'évaluation des risques inhérents (avant application des mesures d'atténuation). Elles sont complétées par d'autres facteurs comme le type d'entité ou le risque lié aux transactions (GAFI, 2021, p. 20.21)

## **2.6 La cartographie des risques comme outil opérationnel de la fonction conformité :**

### ***2.6.1 Définition de la cartographie des risques :***

« La cartographie des risques est un outil du processus de gestion des risques qui permet de représenter de manière synthétique et graphique les risques de l'entreprise, hiérarchisés selon ses critères, quelle que soit leur nature : risque stratégique, financier, opérationnel, de mise en cause de la responsabilité, par exemple. » (AMRAE, 2010)

« La cartographie des risques est une démarche qui vise à recenser les risques majeurs auxquels une organisation est exposée, à les évaluer et à les présenter de façon synthétique sous une forme visuelle et hiérarchisée. Elle permet à une organisation de mieux comprendre son profil de risque et de mieux appréhender la nature et l'incidence des risques auxquels elle est confrontée en vue de les maîtriser. C'est un outil utilisé pour identifier, contrôler et gérer les risques.» (CIPRES, 2024)

### ***2.6.2 Objectifs de la cartographie des risques :***

Les objectifs fondamentaux de la cartographie des risques sont les suivants : (CIPRES, 2024, p. 15)

- Mieux connaître les risques auxquels est exposé un organisme
- D'identifier les risques insuffisamment contrôlés ou trop contrôlés
- Prendre des décisions éclairées pour gérer efficacement ses risques
- Piloter les efforts de réduction ou de gestion des risques et de définir la priorité dans les actions en fonction de l'exposition aux risques.

### 2.6.3 *Élaboration de la cartographie des risques :*

Tableau 5 : étapes Élaboration de la cartographie des risques

Étape	Contenu
Identification	Recenser tous les risques à travers les deux approche (bottom-up) + (top-down) (IFACI, 2013, p. 41.44)
Évaluation	Coter la criticité (risque brut puis résiduel ) (IFACI, 2013, p. 35.39)
Décider des mesures de Traitement	Décider des actions ( accepter le risques ou réduction ou évitement ou le partage ) (IFACI, 2013, p. 49.50)
Suivi permanent	Définition des actions de réduction des risques et suivi (IFACI, 2013, p. 52.55)

*Source : (IFACI, 2013)*

### 2.6.4 *Approches d'identification des risques :*

Du fait des évolutions rapides de l'environnement règlementaire et de la complexification des activités, les directions générales ont fait de la cartographie des risques un véritable outil global de pilotage et en sont devenues les principaux commanditaires l'identification systématique des risques se fait généralement selon deux approches :

- **L'approche bottom-up** : partant de l'analyse des processus et permettant de mettre en œuvre les dispositifs de maîtrise des risques adéquats.
- **L'approche top-down** : partant de la vision du top management et permettant d'aboutir directement à une évaluation des expositions majeures pour l'organisation. Le rapprochement entre ces deux approches doit permettre à l'organisme d'assurance d'identifier les risques pouvant avoir un impact sur les objectifs majeurs de l'organisation et d'aboutir à une cartographie globale des risques pour un pilotage efficace de l'organisation (IFACI, 2013, p. 41)

#### **2.6.4.1 L'approche top-down (descendante) :**

La cartographie des risques top-down est une démarche qui consiste à collecter au niveau du top management, l'ensemble des grands risques pouvant limiter ou empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, ou menacer ses principaux actifs. Elle se déroule selon les étapes suivantes : (IFACI, 2013, p. 46)

1. L'identification des risques et leur évaluation.
2. Le rapprochement de ces risques avec la nomenclature des risques de l'organisation.
3. Le rapprochement de ces risques avec les processus de l'organisation.

#### **2.6.4.2 L'approche bottom-up (ascendante) :**

L'approche bottom-up (ou l'approche par les processus) d'identification et d'évaluation des risques repose sur les étapes suivantes :

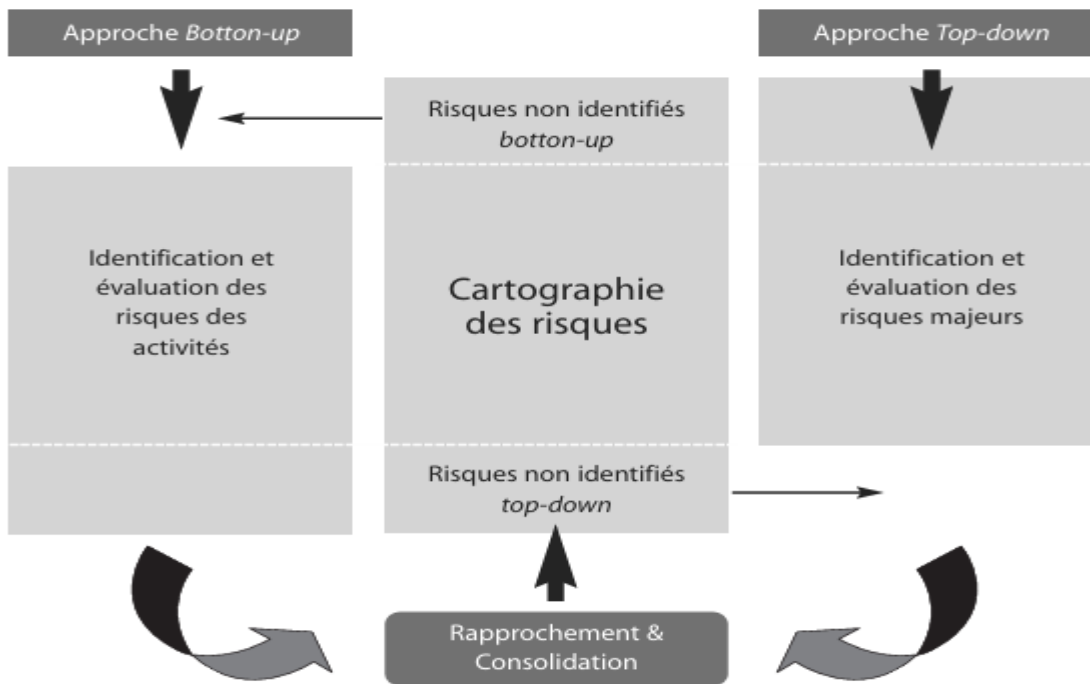
1. Identification des processus.
2. Identification et cotation des risques au niveau de chaque processus.
3. Identification et évaluation des éléments de maîtrise existants.
4. Cotation du risque résiduel (IFACI, 2013, p. 47)

#### **2.6.4.3 L'approche mixte (combinée) :**

Les démarches top-down et bottom-up sont des démarches complémentaires qui doivent être combinées et développées dans les organisations afin de couvrir au mieux l'ensemble des risques.

Ces deux méthodes ont vocation à alimenter et faire vivre la cartographie des risques de l'organisation (IFACI, 2013, p. 48)

Figure 2 : approche mixte dans la cartographie :



Source : (IFACI, 2013)

## 2.7 Evaluation et mesures des risques inhérents :

### 2.7.1 Définition du risques d'une manière globale :

Le COSO définit le risque comme étant la possibilité qu'un événement se produise et affecte la réalisation des objectifs. Dans le cadre du processus d'identification et d'évaluation des risques, une organisation peut également déceler des opportunités, qui sont des événements susceptibles d'affecter positivement la réalisation des objectifs. Il est important de saisir ces opportunités et de les communiquer au processus de définition des objectifs (IFACI, 2013, p. 30)

- **Le risque brut** : le risque brut ou inhérent qui mesure le risque sans aucun élément de maîtrise : absence de procédures, absence d'activités de contrôle, absence de système informatique, etc. (IFACI, 2013, p. 30)
- **Le risque résiduel** : ou le risque net qui mesure le risque après mise en place des éléments de maîtrise : contrôle interne, couverture financière, partage du risque, etc.

### 2.7.2 Mesure du risque :

A minima, deux critères sont appréciés pour coter le risque brut : la fréquence et l'impact :

$$\text{Risque brut} = \text{fréquence} \times \text{Impact (IFACI, 2013)}$$

#### La fréquence :

Comment déterminer la fréquence de survenance du risque ? Par l'estimation de l'occurrence des événements pouvant être à l'origine du risque. L'échelle de mesure de la fréquence doit être établie et adaptée à la structure. Ci-après sont proposées deux illustrations de mesure de la fréquence

Tableau 6 ; Echelle de mesure de la fréquence

cotation	fréquences
1	rare
2	Modéré
3	occasionnel
4	fréquent

Source : (IFACI, 2013)

**L'impact** : Quelle est la conséquence si le risque se concrétise ?

Tableau 7 Echelle de mesure de l'impact :

cotation	Impact
1	Limité
2	Significatif
3	Majeur
4	Critique

Source : (IFACI, 2013)

### 2.7.3 Le risque brut

L'impact et la fréquence permettent de déterminer la cotation brute ou inhérente du risque **Matrice des risques**

Figure 3 la matrice des risques Brut



Source : (IFACI, 2013)

La matrice ci-dessus présente une visualisation qualitative des risques selon leur fréquence et leur impact.

Figure 4 : la cartographie des risques inhérents

Matrice de cotation des risques inhérents					
Impact brut	Critique	4	8	12	16
	Fort	3	6	9	12
	Moyen	2	4	6	8
	Faible	1	2	3	4
	Probabilité	Rare,	possible	probable	quasi certain

*Source : retirer d'un modèle de la cartographie des risques opérationnel*

Pour une évaluation plus précise, la matrice de cotation ci-dessous attribue une note chiffrée (de 1 à 16) à chaque combinaison entre le niveau d'impact et la probabilité d'occurrence. Cette notation permet de classer objectivement les risques et de prioriser les actions de traitement.

## **2.8 Utilisation et suivi de la cartographie des risques :**

Avoir finalisé la cartographie des risques représente une étape essentielle dans la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne. Encore faut-il, ensuite, faire vivre cette cartographie des risques, en l'actualisant régulièrement. » (IFACI, 2013, p. 52;53)

### **2.8.1 Les quatre stratégies de traitement des risques**

Le traitement des risques selon les 4 modalités classiques (l'évitement, l'acceptation, la réduction, le partage

#### **2.8.1.1 Stratégie d'évitement (ou suppression / refus du risque)**

Cette action consiste à éliminer le risque, c'est-à-dire sa probabilité de survenance. Par exemple, la décision de ne pas acquérir un portefeuille de contrats déficitaire apportant des pertes financières supérieures aux gains escomptés.

Appliquée lorsque le risque est jugé intolérable par rapport à l'appétit de risque de l'organisation. Elle supprime totalement l'exposition sans recours à d'autres mesures. (IFACI, 2013, p. 49)

#### **2.8.1.2 Stratégie de réduction (ou maîtrise / prévention)**

Cette mesure vise à réduire le risque sans nécessairement le faire totalement disparaître. En effet, des actions correctives ou préventives peuvent être mises en place pour réduire ou maîtriser le risque.

Stratégie la plus fréquente. Elle agit sur la probabilité et/ou l'impact via des contrôles renforcés, formations, procédures, PCA, etc. Elle maintient l'activité tout en abaissant le niveau de risque résiduel. (IFACI, 2013, p. 49)

### **2.8.1.3 Stratégie de transfert ou de partage du risque**

Certains risques peuvent être partagés, par exemple par la souscription d'une couverture d'assurance (ex. : garantie perte d'exploitation en cas de sinistre dans un bâtiment de l'entreprise), la mise en place d'un traité de réassurance (ex. : pour céder un risque de souscription) ou encore la sous-traitance de certaines activités (ex. : externalisation de la gestion d'une tâche afin de garantir les délais).

Le risque financier ou opérationnel est transféré à un tiers (assureur, réassureur, sous-traitant) contre une contrepartie (prime, contrat). Il reste un risque résiduel si le tiers ne remplit pas ses engagements. (IFACI, 2013, p. 49)

### **2.8.1.4 Stratégie d'acceptation (ou tolérance / conservation du risque)**

Après application des autres mesures de maîtrise, l'organisation peut accepter les risques résiduels lorsque leur niveau est faible (« L = risque faible ») et qu'ils restent dans les limites de tolérance définies par la gouvernance. Cela s'accompagne d'une surveillance continue et de plans de contingence.

Choix conscient et documenté quand le coût de tout autre traitement serait disproportionné par rapport au bénéfice attendu. (IFACI, 2013, p. 50)

Cette démarche s'inscrit dans le pilotage global des risques et contribue à la performance et à la résilience de l'organisation.

# **CHAPITRE 2 :**

# **MÉTHODOLOGIE**

# 1 Section 01 : cadre méthodologie

## 1.1 Positionnement épistémologique et approche générale :

Ce mémoire adopte un positionnement épistémologique interprétativiste. L'interprétativisme considère que la réalité sociale est construite par les acteurs et que la connaissance émerge de la compréhension de leurs discours, de leurs pratiques et de leurs perceptions (Thanh, 2015). L'objectif est double : comprendre comment les acteurs de L'Établissement Bancaire Étudié perçoivent et gèrent les risques de conformité LCB/FT ; produire un outil opérationnel une cartographie des risques inhérents utilisable par la direction de la conformité comme première étape d'une approche fondée sur les risques (AFR).

L'étude se concentre sur les risques inhérents (avant prise en compte des contrôles) et laisse de côté l'évaluation des risques résiduels comme piste de recherche future. Une démarche qualitative exploratoire et descriptive a été adoptée pour identifier, explorer et hiérarchiser qualitativement les risques perçus à partir de l'analyse thématique des entretiens semi-directifs, croisée avec l'analyse documentaire. Cette séquence évite d'enfermer l'enquête dans une grille trop rigide tout en permettant une priorisation collective ancrée dans le terrain.

Cette étude adopte ainsi une démarche qualitative combinant une analyse top-down (analyse documentaire et grille GAFI) et une analyse bottom-up (entretiens semi-directifs), conformément aux recommandations de la littérature (IFACI, 2013); (Sossi, F. Z., & El Attaoui, Z, 2021) Cette combinaison assure à la fois la rigueur théorique et la pertinence contextuelle de la cartographie des risques inhérents à la banque .

La convergence entre l'analyse documentaire et les entretiens ne constitue pas une redondance, mais une triangulation. Chaque approche apporte une validation distincte : les documents identifient les signaux de risques formels, tandis que les entretiens les ancrent dans la réalité opérationnelle, les calibrent et les hiérarchisent selon la perception des acteurs. C'est précisément ce croisement qui garantit la robustesse de la cartographie

## 1.2 Méthodes de collecte des données

### 1.2.1 Analyse documentaire :

L'analyse documentaire examine des documents réglementaires, institutionnels et internes (Morgan, 2022). Elle permet d'identifier le cadre légal applicable à la Banque, de recenser les procédures LCB/FT et de relever les signaux de risque

#### 1.2.1.1 Critères de sélection explicites :

Pertinence directe par rapport à la problématique (dispositif LCB/FT et risques associés), autorité et fiabilité (sources officielles ou internes validées), actualité (documents datant de moins de dix ans ou régulièrement mis à jour), et exhaustivité (exclusion des documents trop généraux ou redondants). Ont ainsi été retenus :

#### - **Règlementation bancaire et loi :**

« Loi n° 05-01 du 27 Dhou El Hidja 1425 correspondant au 6 février 2005, modifiée et complétée, relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. »

« Loi n° 15-06 du 25 Rabie Ethani 1436 correspondant au 15 février 2015 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. »

« Loi n° 23-01 du 16 Rajab 1444 correspondant au 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. »

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

« Règlement n° 24-03 du 18 Moharram 1446 correspondant au 24 juillet 2024 de la Banque d'Algérie 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. »

« Recommandations du GAFI (Groupe d'Action Financière), notamment les Recommandations révisées de 2012 (mises à jour en 2023). »

« Les Recommandations du GAFI (FATF Recommandations), y compris les Recommandations 1 à 40 et les Notes interprétatives. »

- **Documents internes :**

- Les procédures opérationnelles
- Les manuels de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB/FT) ;
- Les notes internes et instructions
- Les cartographies des risques opérationnels et des risques

**1.2.2 Entretiens semi-directifs :**

Les entretiens semi-directifs explorent les représentations et pratiques des acteurs (Pâquet, 2023) Le guide d'entretien (annexe) est directement articulé aux axes de la problématique et du cadre théorique (quatre axes GAFI)..

Huit entretiens ont été conduits entre avril et mai 2026 auprès des responsables clés de la direction de la conformité (échantillonnage raisonné). Les entretiens ont été réalisés sur plusieurs jours afin de respecter les contraintes d'emploi du temps des répondants.

Chaque entretien a été structuré en deux parties distinctes et successives, séparées par une transition explicite. La durée totale de chaque entretien variait entre 60 et 75 minutes, répartie comme suit :

**Première partie :** Identification des risques (environ 35 à 45 minutes)

Cette partie, composée principalement de questions ouvertes, visait à faire émerger les risques perçus par les acteurs, les scénarios opérationnels concrets, ainsi que les écarts entre le cadre réglementaire prescrit et les pratiques réelles. C'est à l'issue de cette première partie que les 19 risques inhérents, accompagnés de leurs scénarios détaillés, ont été identifiés et formalisés.

### **Transition entre les deux parties**

Une fois les risques identifiés et discutés, le passage à la deuxième partie était introduit par la phrase suivante :

« Nous avons identifié l'ensemble des risques. Nous allons maintenant passer à la cotation de chacun de ces risques. »

### **Deuxième partie : Cotation des risques (environ 20 à 30 minutes)**

Cette seconde partie était dédiée à l'évaluation structurée des 19 risques. Chaque répondant était invité à coter individuellement chaque risque selon deux échelles ordinales à 4 niveaux (probabilité d'occurrence et impact), en justifiant oralement sa cotation.

#### **1.2.2.1 Structure et échelle de mesure :**

Pour chaque risque, le répondant attribue deux notes sur une échelle de cotation à quatre niveaux

*Tableau 8: Règle de conversion des cotations individuelles en niveau collectif (méthodologie)*

Cote	Probabilité d'occurrence	impact
1	Rare	Faible
2	Possible	Moyen
3	Probable	Fort
4	Quasi certain	Critique

Le choix d'une échelle à 4 niveaux (sans valeur neutre) oblige les répondants à prendre position clairement. Cette échelle est simple, intuitive et cohérente avec les pratiques de cartographie des risques selon les normes (IFACI, 2013) ;(COSO, 2020) ; (ISO, 2018) et les pratiques de la Banque pour les cartographie

### 1.2.3 Traitement et analyse des données :

#### 1.2.3.1 L'analyse documentaire :

L'analyse a été réalisée selon une lecture thématique structurée. Une grille d'analyse a été construite à partir des quatre axes du GAFI (risque client, produit/service, canal de distribution et risque géographique).

Les données collectées ont été synthétisées dans un tableau de synthèse croisant, pour chaque axe Du GAFI, les risques formels. Ce tableau a ensuite servi de base à l'élaboration du guide d'entretien dans le cadre de la validation mutuelle.

Tableau 9 : Synthèse analytique de l'analyse documentaire : obligations, procédures internes et lacunes par axe GAFI

<b>Axe GAFI</b>	<b>Texte réglementaires externe</b>	<b>Document et procédure interne</b>	<b>signaux d'alerte de risques</b>
<b>Type de risque</b>			

Source : élaborer par moi-même

#### 1.2.3.2 Entretien semi directif :

L'analyse des entretiens semi-directifs a été conduite selon une approche d'analyse thématique de contenu, entièrement réalisée de manière manuelle. La procédure s'est articulée en plusieurs étapes itératives :

- Lecture flottante et répétée des retranscriptions, visant à dégager le sens global des discours et à repérer les premières unités de sens ;
- Codage ouvert : identification et étiquetage ligne par ligne des thèmes émergents relatifs aux risques perçus ;

- Codage axial : regroupement et mise en relation des codes initiaux autour d'axes structurants ;
- Catégorisation : construction progressive de catégories et sous-catégories, avec une vérification continue de la cohérence interne et de la saturation des données ;
- Validation et raffinement : relecture critique de l'ensemble des codes et catégories, ajustements successifs.

L'ensemble du processus, de l'identification initiale des thèmes jusqu'à la construction finale des catégories, a été effectué manuellement par moi-même. Cette démarche a permis de dégager les principaux thèmes de risque évoqués par les répondants. Afin de transformer ces thèmes en risques formalisés et exploitables, un protocole structuré a ensuite été appliqué.

### ***1.2.3.3 De la thématique au risque : un protocole de formalisation :***

Le passage des thèmes identifiés à la liste finale de 19 risques inhérents a été opéré selon un protocole rigoureux, afin de garantir la traçabilité et la reproductibilité de la démarche. Pour chaque thème récurrent ou particulièrement saillant dans les discours, une fiche de risque a été constituée. Chaque fiche comprend quatre éléments :

1. Un intitulé générique du risque, formulé de manière concise (ex. « PPE non détecté », « Défaut de mise à jour KYC »).
2. Un ou plusieurs scénarios de risque possible, extraits des verbatim des répondants ou reformulés à partir d'exemples opérationnels qu'ils ont fournis (ex. « Un haut fonctionnaire algérien ouvre un compte sans être identifié comme PPE et y reçoit de gros virements suspects de l'étranger »).
3. Un rattachement à l'un des quatre axes structurants du GAFI (Client, Produits et services, Canaux de distribution, Zones géographiques), assurant ainsi la cohérence avec le cadre théorique et réglementaire de l'étude.
4. Une définition opérationnelle, rédigée en une phrase, qui précise la nature du risque dans le contexte spécifique de la Banque.

L'ensemble des fiches de risque a ensuite été soumis à la validation du tuteur de stage au sein de la direction conformité de la banque. Cette validation a permis de vérifier l'exhaustivité de

la liste, la clarté des scénarios et la pertinence opérationnelle de chaque risque avant son intégration dans la deuxième partie de l’entretien pour la cotation

Tableau 10: Synthèse des 19 risques inhérents identifier

ID	AXE	Risque inhérent	scénario de risque	Probabilité	impact	Consensus	niveau
R01	Client /Produits et services / Canaux de distribution / Zones géographiques	Risque identifier	scénario	Probabilité d’occurrence	Impact		Selon le Consensus

#### 1.2.3.4 Construction du grand tableau de synthèse et analyse du consensus

Toutes les cotations recueillies ont été regroupées dans un grand tableau de synthèse qui présente, pour chaque risque, les notes de probabilité et d’impact attribuées par chacun des 8 répondants.

Pour chaque risque, nous avons calculé :

- Le nombre de répondants ayant attribué une note de 3 ou 4 en probabilité ;
- Le nombre de répondants ayant attribué une note de 3 ou 4 en impact.

Cette démarche mobilise une logique de convergence des perceptions expertes afin de renforcer la validité de la hiérarchisation des risques identifiés

Afin de transformer ces cotations en niveaux exploitables pour la matrice Fréquence × Impact, la règle de conversion suivante a été appliquée :

Tableau 11: Protocole de conversion et logique de hiérarchisation des risques

Nombre de répondants ayant mis 3 ou 4	Niveau de Probabilité	Niveau d'Impact
7 à 8 / 8	<b>4 = Quasi certain</b>	<b>4 = Critique</b>
5 à 6 / 8	<b>3 = Probable</b>	<b>3 = Fort</b>
3 à 4 / 8	<b>2 = Possible</b>	<b>2 = Moyen</b>
0 à 2 / 8	<b>1 = Rare</b>	<b>1 = Faible</b>

Cette règle a permis d'établir une hiérarchisation qualitative des risques inhérents en quatre niveaux de criticité (élevé, significatif, modéré, faible).

Ce protocole repose sur une logique de consensus collectif : plutôt que de calculer une moyenne arithmétique susceptible d'être distordue par des valeurs extrêmes, il mesure le degré de convergence des perceptions autour d'un niveau de risque élevé (notes 3 ou 4). Cette approche s'inspire de la logique des méthodes de jugement d'expert, notamment la méthode Delphi (Linstone, Harold A. Turoff, Murray, 1975) qui fonde la validité d'un résultat collectif non sur une moyenne arithmétique mais sur le degré de convergence des perceptions autour d'un seuil donné. Dans notre cas, le seuil de 3 ou 4 sur une échelle à 4 niveaux correspond aux deux niveaux supérieurs, ce qui est cohérent avec les pratiques d'évaluation qualitative des risques. Elle s'inscrit également dans les recommandations de (IFACI, 2013)

#### ***1.2.3.5 Positionnement dans la matrice Fréquence × Impact***

Enfin, chaque risque a été positionné dans la matrice de cotation du risque brut (Fréquence × Impact) en croisant son niveau de probabilité et son niveau d'impact, conformément à la règle ci-dessus.

#### ***1.2.3.6 Proposition de mesures correctives selon 3 axes complémentaires :***

À l'issue de la cartographie des risques inhérents, une phase de recommandations opérationnelles est menée. Les mesures correctives sont élaborées et structurées autour de 3 axes :

- **Axe procédural** : révision, clarification ou création de procédures internes (manuels, circuits de validation, seuils d'alerte, etc.) ;

- **Axe formation du personnel** : programmes de sensibilisation et de montée en compétence des agents (conformité, KYC, détection des soupçons) ;
- **Axe système** : amélioration des outils informatiques (paramétrage des règles de surveillance, automatisation des contrôles KYC, traçabilité) ;

Pour chaque risque critique ou important identifié dans la matrice, une ou plusieurs mesures correctives sont proposées selon cet axe. Les recommandations s'appuient sur les écarts constatés entre les procédures existantes (analyse documentaire), les perceptions des acteurs (entretiens) et la criticité quantifiée (questionnaire). Cette approche par axes permet de garantir que les mesures correctives ne se limitent pas à une solution technique ou procédurale isolée, mais couvrent l'ensemble des leviers de maîtrise des risques.

#### **1.2.4 Limites et biais de la collecte des données :**

Plusieurs biais inhérents à notre dispositif méthodologique doivent être explicitement reconnus.

- **Biais de désirabilité sociale** : les agents de la conformité, en raison de leur rôle de contrôle interne, peuvent être enclins à minimiser certains risques ou à les surévaluer. Pour limiter ce biais, nous avons garanti l'anonymat des réponses au lors des entretiens,
- **Biais lié à la petite taille de l'échantillon** : L'étude repose sur 8 entretiens. Ces chiffres reflètent la contrainte organisationnelle réelle : la direction conformité de la Banque dispose d'un effectif réduit, et l'ensemble des agents pertinents a été sollicité.
- **Absence d'enregistrement audio** : pour préserver la confidentialité dans un domaine sensible, les entretiens n'ont pas été enregistrés. Les notes manuscrites et reformulations validées auprès des répondants atténuent ce biais, mais une perte partielle d'informations (hésitations, formulations nuancées) reste possible.
- **Biais lié à l'homogénéité de l'échantillon (uniquement la direction conformité)** : L'échantillon est exclusivement composé d'agents de la direction conformité, ce qui introduit un possible biais de perception (vision interne, homogène). Les résultats reflètent

les représentations de ce métier spécifique, non celles de l'ensemble de la banque. La triangulation documentaire et l'invitation à décrire des cas atténuent partiellement ce biais, sans le supprimer.

# **CHAPITRE 3 :**

# **CADRE PRATIQUE**

# 1 Section 01 : Présentation des résultats :

## 1.1 Résultats de l'analyse documentaire :

### 1.1.1 Sources mobilisées :

L'analyse documentaire s'est appuyée sur trois catégories de sources complémentaires, sélectionnées selon les critères de pertinence, d'autorité et d'actualité définis dans la méthodologie (chapitre II). Leur triangulation a permis de reconstituer le cadre normatif et procédural applicable à la direction de la conformité de la Banque, ainsi que d'identifier les risques inhérents de non-conformité LCB/FT tels qu'ils ressortent des textes et des documents internes

### Risque client

#### Cadre réglementaire et procédures internes :

Les textes applicables (Loi n° 05-01 correspondant au 6 février 2005) modifiée, n° 23-01, n° 25-10, recommandations GAFI (Recommandations 10 et 12), règlement de la Banque d'Algérie n° 24-03 et instruction intérieure imposent une obligation d'identification et de vigilance renforcée de la clientèle. Les procédures internes de la banque prévoient à cet effet une procédure KYC détaillée, une grille de cotation, un questionnaire client ainsi qu'une obligation de mise à jour périodique.

#### Signaux de Risques inhérents identifiés dans les documents analysés

L'examen des dossiers clients et des documents internes a permis d'identifier plusieurs signaux d'alerte de risques Liés à l'axe client, qui sont pris en compte dans la cartographie. Ces risques correspondent à des situations d'exposition naturelle auxquelles la direction de la conformité est susceptible d'être confrontée dans le cadre de sa mission. Ils concernent notamment :

- **Risque d'identification incomplète des personnes politiquement exposées (PPE) :** la détection des PPE, qu'ils soient nationaux ou étrangers, peut s'avérer complexe en raison de la diversité des sources d'information et des circuits d'ouverture de comptes.

- **Risque de mise à jour différée des données clients** : l'actualisation périodique des dossiers KYC peut, dans certains cas, ne pas suivre le rythme des changements de profil ou de situation des clients.
- **Risque de justification économique partielle pour les clients non-résidents** : l'absence ou le caractère général de certaines justifications économiques expose la banque à une méconnaissance de l'origine ou de la destination des flux.
- **Risque d'identification partielle des bénéficiaires effectifs** : la remontée de la chaîne de contrôle pour les personnes morales (notamment les structures sociétaires complexes) constitue un risque inhérent, fréquemment rencontré dans le secteur bancaire.
- **Risque lié aux associations et organisations à but non lucratif (OBNL)** : ces entités, identifiées par le GAFI comme sensibles, font l'objet de procédures standard ; leur typologie particulière peut générer un risque de traçabilité insuffisante des dons ou transferts reçus.
- **Risque sectoriel pour les clients actifs dans des secteurs sensible** : ces secteurs, caractérisés par des flux d'espèces importants ou des montants unitaires élevés, présentent une exposition naturelle accrue au blanchiment de capitaux.

#### **Analyse :**

La banque dispose d'outils formels complets pour la gestion du risque client (KYC détaillé, grille de cotation, questionnaires, mise à jour périodique). Mais elle reste toujours exposée aux signaux d'alerte de risques identifiés ci-dessus ils sont inhérents à l'activité bancaire et au contexte spécifique de l'Algérie, marqué par une réforme récente du dispositif LCB/FT, l'existence d'une économie informelle, et la complexité de certaines structures sociétaires locales.

Ces constats rejoignent les travaux de la littérature qui soulignent les défis généraux du passage d'une conformité formelle à une conformité pleinement opérationnelle (Artingstall, 2017); (Benedek & Bognár, 2024) L'identification des bénéficiaires effectifs constitue, en particulier, un enjeu partagé par l'ensemble des banques opérant dans des environnements juridiques comportant des structures sociétaires complexes, comme le relèvent (Akartuna, Johnson, & Thornton, 2024)

## Risque produit / service

**Cadre réglementaire et procédures internes** Les obligations applicables loi n° 23-01, recommandation GAFI n° 15, règlement de la Banque d'Algérie n° 24-03 et sont traduites en interne par une procédure de contrôle des opérations s'appuyant sur le système de vigilance et un examen des transactions tout au long de la relation d'affaires.

## Signaux de Risques identifiés dans les documents analysés

L'analyse documentaire a permis d'identifier des signaux d'alerte de risques liés aux produits et services proposés par la banque . Ces risques correspondent à des expositions naturelles, compte tenu de la diversité et de la complexité des opérations traitées. Ils concernent notamment :

- **Risque lié aux transferts internationaux** : les opérations de transfert vers ou en provenance de pays à haut risque peuvent, par leur nature transfrontalière, présenter une vulnérabilité accrue en matière de blanchiment de capitaux ou de financement du terrorisme.
- **Risque lié aux comptes en devises et aux clients non-résidents** : ces comptes, par leur caractère international, sont naturellement exposés à des flux dont l'origine ou la destination peut être difficile à appréhender.
- **Risque lié aux opérations de commerce extérieur** : la complexité des montages documentaires et la possibilité de décalage entre flux physiques et flux financiers constituent un risque inhérent à ce type de produits.
- **Risque lié aux produits de finance islamique** : ces nouveaux produits peuvent, comporter des spécificités structurelles (notamment l'absence d'intérêt et les montages adossés à des actifs) qui peuvent justifier une vigilance particulière.
- **Risque lié à la location de coffres-forts** : ce produit, par l'absence de visibilité sur le contenu déposé, expose la banque à un risque inhérent de stockage de fonds d'origine non traçable.

## **Analyse :**

L'ensemble de ses produits et services. Les signaux d'alerte de risques identifiés ci-dessus sont inhérents à l'activité bancaire et au déploiement d'une gamme variée de prestations dans un environnement réglementaire en évolution, comme on l'observe fréquemment dans les établissements bancaires (Gaviyau & Sibindi, 2023) La cartographie vise à hiérarchiser ces expositions naturelles afin d'éclairer les priorités d'action dans le cadre de l'approche fondée sur les risques.

## **Signaux de Risque liées aux canal de distribution :**

### **Cadre réglementaire et procédures internes :**

Les références réglementaires loi n° 05-01, recommandation GAFI n° 13, règlement de la Banque d'Algérie n° 24-03, sont traduites dans les procédures internes par un dispositif d'agrément des correspondants, une charte des services en ligne et des contrôles a posteriori.

## **Signaux de Risques inhérents identifiés dans les documents analysés**

L'analyse documentaire a permis d'identifier plusieurs signaux d'alerte de risques liés aux canaux de distribution utilisés par la banque. Ces risques sont liés à la nature même de chaque canal, indépendamment des dispositifs de contrôle existants. Ils concernent notamment :

- **Risque lié au mobile banking** : les opérations effectuées via des canaux numériques sans contact physique présentent un risque inhérent d'usurpation d'identité ou d'accès frauduleux par des personnes non autorisées.
- **Risque lié aux partenariats avec les prestataires de services de paiement (PSP) et les sociétés fin Tech** : l'intervention de tiers dans la chaîne de traitement des opérations expose la banque à un risque inhérent de méconnaissance du client final ou de contournement des mesures de vigilance.
- **Risque lié aux guichets automatiques bancaires (GAB) et distributeurs automatiques de billets (DAB)** : ces canaux automatisés, par l'absence de contrôle humain en temps réel, comportent un risque inhérent de retraits ou d'opérations effectués en situation de gel

des avoirs ou de vigilance allégée (notamment pendant les périodes de fermeture des agences).

### **Analyse :**

L'évolution numérique des canaux de distribution est un phénomène général dans le secteur bancaire. Elle soulève des enjeux spécifiques pour le dispositif LCB/FT, en particulier s'agissant des relations client sans contact physique, comme le rappelle le GAFI (Financial Action Task Force FATF, 2016). Les signaux d'alerte de risques ci-dessus sont inhérents à ces canaux et doivent être pris en compte dans toute approche fondée sur les risques. La cartographie vise à hiérarchiser ces expositions naturelles pour éclairer la priorisation des actions de vigilance.

### **Signaux liée aux Risque zone géographique**

#### **Cadre réglementaire et procédures internes :**

Les obligations issues de la recommandation GAFI n° 19, de la loi n° 23-01, du règlement de la Banque d'Algérie n° 24-03 sont traduites en interne par une liste des pays à risque (reprenant les listes GAFI, UE et ONU), une procédure de déclaration de soupçon et une identification du pays d'origine des flux.

#### **Risques inhérents identifiés dans les documents analysés**

L'analyse documentaire a permis d'identifier plusieurs signaux d'alerte de risques liés aux zones géographiques dans lesquelles la Banque opère ou avec lesquelles elle entretient des flux financiers. Ces risques sont liés à la nature même des environnements géopolitiques et réglementaires. Ils concernent notamment :

- **Risque lié aux pays à haut risque (listes GAFI, UE, ONU) :** les opérations à destination ou en provenance de pays figurant sur les listes de vigilance internationale présentent un risque inhérent de blanchiment de capitaux ou de financement du terrorisme, en raison de faiblesses potentielles des dispositifs LCB/FT locaux.
- **Risque lié aux zones de conflit ou instables (Mali, Libye, Sahel, Moyen-Orient) :** les transactions avec des contreparties situées dans des zones de conflit exposent la banque à

un risque inhérent de financement du terrorisme, compte tenu de l'absence ou de la dégradation des cadres de contrôle locaux.

- **Risque lié aux zones transfrontalières nationales** : les régions frontalières de l'Algérie (notamment les zones sahariennes) sont caractérisées par une activité économique informelle et des flux transfrontaliers intenses, ce qui constitue un risque inhérent de contournement des dispositifs de vigilance.

### **Analyse :**

Les signaux d'alerte de risques identifiés ci-dessus sont inhérents à l'activité de commerce extérieur et à la position géographique de l'Algérie. (GAFI, 2021) Préconise une approche fondée sur les risques qui suppose une évaluation contextualisée des expositions géographiques. Une segmentation plus fine, prenant en compte l'exposition réelle de l'établissement aux différents facteurs géographiques, permettrait une allocation efficiente des ressources de surveillance et de contrôle (Mavhuru & Chitimira, 2025) La cartographie des risques inhérents contribue à cette démarche en hiérarchisant les zones selon leur criticité.

#### ***1.1.2 Synthèse analytique de l'analyse documentaire :***

L'analyse documentaire menée à partir des textes réglementaires nationaux et internationaux, des procédures internes de la banque, des dossiers clients et des rapports de contrôle a permis d'identifier, de manière systématique, des signaux d'alerte de risques auxquels la direction de la conformité est exposée dans le cadre de sa mission LCB/FT. Ces risques ont été structurés selon les quatre axes du GAFI : client, produit/service, canal de distribution et zone géographique.

Pour chaque axe, l'analyse a mis en évidence que la Banque dispose d'un cadre réglementaire et procédural formellement complet, aligné sur les exigences de la loi nationale (notamment les lois n° 23-01 et n° 25-10, le règlement n° 24-03) ainsi que sur les recommandations internationales du GAFI.

**Les signaux d'alerte de risques sont les suivants :**

- **Axe client** : risques liés à l'identification des PPE, à la mise à jour des données KYC, à la justification économique des clients non-résidents, à l'identification des bénéficiaires effectifs, aux associations/OBNL, ainsi qu'aux secteurs sensibles
- **Axe produit/service** : risques liés aux transferts internationaux, aux comptes en devises et clients non-résidents, aux opérations de commerce extérieur, aux produits de finance islamique, et à la location de coffres-forts.
- **Axe canal de distribution** : risques liés au mobile banking (usurpation d'identité), aux partenariats avec PSP et fin Tech (méconnaissance du client final), ainsi qu'aux GAB/DAB (contournement potentiel des mesures de gel).
- **Axe géographique** : risques liés aux pays à haut risque (listes GAFI/UE/ONU), aux zones de conflit ou instables (Mali, Libye, Sahel, Moyen-Orient), et aux zones transfrontalières nationales (activité économique informelle et flux intenses).

Ces signaux sont inhérents à l'activité bancaire et au contexte spécifique de l'Algérie, marqué par une réforme récente du dispositif LCB/FT, l'existence d'une économie informelle significative, et la complexité de certaines structures sociétaires locales. Ils sont également communs à l'ensemble du secteur bancaire, comme le rappellent les travaux de la littérature (Artingstall, 2017); (Benedek & Bognár, 2024) (Gaviyau & Sibindi, 2023); (Mavhuru & Chitimira, 2025)

Ainsi, l'analyse documentaire ne constitue pas un diagnostic critique des pratiques de la Banque, mais une identification objective des expositions naturelles. Elle fournit une base solide pour la cartographie des risques inhérents, qui sera complétée par la perception des acteurs de la conformité recueillie lors des entretiens semi-directifs. Cette démarche s'inscrit pleinement dans la transition vers une approche fondée sur les risques (AFR) préconisée par le GAFI et les standards internationaux.

Tableau 12: Synthèse analytique de l'analyse documentaire : obligations, procédures internes et lacunes par axe GAFI

Axe GAFI	Texte réglementaires externe	document et Procédures internes	signaux d'alerte de risques
Risque client	Loi n° 05-01 modifiée (n° 23-01, n° 25-10) ; GAFI rec. 10 et 12 ; Règlement BA n° 24-03 ; instruction intérieure	Procédure KYC détaillée ; grille de cotation ; questionnaire client ; mise à jour périodique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des PPE(complexité des sources et circuits) • Mise à jour différée des données clients • Justification économique partielle pour clients non-résidents • Identification partielle des bénéficiaires effectifs (structures complexes)</li> <li>• Traçabilité insuffisante des dons/transferts pour les OBNL</li> <li>• Utilisation détournée des comptes de mineurs ou sous tutelle • Exposition sectorielle</li> </ul>
Risque produit / service	Loi n° 23-01 ; GAFI rec. 15 ; Règlement BA n° 24-03	Procédure de contrôle des opérations ; examen des transactions pendant toute la relation d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferts internationaux vers/pays à haut risque • Comptes en devises et clients non-résidents (traçabilité des flux) • Opérations de commerce extérieur (décalage flux physiques/financiers) • Finance islamique (spécificités structurelles) • Location de coffres-forts (absence de visibilité sur le contenu)</li> </ul>

Risque canal de distribution	Loi n° 05-01 ; GAFI rec. 13 ; Règlement BA n° 24-03	Dispositif d'agrément des correspondants ; charte des services en ligne ; contrôles a posteriori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobile banking (usurpation d'identité, accès frauduleux) • Partenariats PSP/fintech (méconnaissance du client final, contournement des mesures) • GAB/DAB (retraits ou opérations en période de gel des avoirs ou vigilance allégée)</li> </ul>
Risque géographique	Loi n° 23-01 ; GAFI rec. 19 ; Règlement BA n° 24-03	Liste interne des pays à risque (GAFI/UE/ONU) ; ; identification du pays d'origine des flux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pays à haut risque (faiblesses potentielles des dispositifs LCB/FT locaux) • Zones de conflit ou instables (Mali, Libye, Sahel, Moyen-Orient) – risque de financement du terrorisme • Zones transfrontalières nationales (économie informelle, contournement des vigilances)</li> </ul>

Source : élaborer par moi-même

## 1.2 Résultats des entretiens semi-directifs :

### 1.2.1 Démarche d'analyse et posture interprétative :

Les entretiens semi-directifs menés auprès de huit responsables de la direction de la conformité de la banque ont complété l'analyse documentaire en donnant accès aux représentations, perceptions et pratiques des acteurs chargés de la mise en œuvre opérationnelle du dispositif LCB/FT. Dans la perspective interprétativiste adoptée, les discours recueillis sont considérés comme des constructions sociales éclairant les logiques organisationnelles, les ajustements internes et les points d'attention perçus par les professionnels.

Les tableaux thématiques présentés ci-après constituent le produit final d'un processus d'analyse itératif en cinq étapes : lecture flottante des retranscriptions, codage ouvert ligne par ligne, codage axial par regroupement des codes initiaux, catégorisation progressive avec vérification de la saturation, puis validation et raffinement de l'ensemble. Chaque tableau synthétise, pour un axe GAFI donné, les thèmes émergents issus de ce processus, les entretiens, leur fréquence d'apparition et leur code risque associé.

Pour structurer l'interprétation des discours, trois grandes dynamiques transversales ont été identifiées, sans jugement de valeur sur les pratiques de la banque :

- **La formalisation des risques perçus** : certains risques sont clairement identifiés et nommés par les acteurs, ce qui témoigne d'une bonne connaissance des vulnérabilités potentielles liées à leur activité.
- **La gestion des situations récurrentes** : certaines situations à risque sont devenues familières aux équipes, qui développent des réflexes et des adaptations locales pour y faire face, dans le cadre des procédures existantes.
- **La traduction des obligations réglementaires** : les répondants manifestent une bonne connaissance des exigences réglementaires, et s'efforcent de les appliquer au mieux compte tenu des réalités opérationnelles et des ressources disponibles.

Ces trois dynamiques, bien que distinctes, sont interdépendantes. Elles permettent de rendre compte de la complexité des processus de conformité sans préjuger de l'efficacité des dispositifs en place, et servent de grille d'interprétation pour l'identification et la hiérarchisation des risques inhérents présentées dans les sections suivantes.

### 1.2.2 Axe client :

Tableau 13 : Analyse thématique des entretiens – Axe Client

Thème émergent du corpus	Fréquence	Code risque	Interprétation analytique
<b>Limites inhérentes à l'identification des PPE</b>	1 entretien	R01	L'entretien décrit une réalité structurelle commune à l'ensemble du secteur bancaire : l'exhaustivité de l'identification des PPE est conditionnée par des facteurs externes (mise à jour des listes, multiplicité des sources) indépendants du dispositif interne.
<b>Dépôts d'espèces récurrents dans les secteurs à fort usage de liquidités</b>	1 entretien	R02	L'entretien fait émerger la vulnérabilité inhérente aux secteurs à fort usage d'espèces. Le décalage dans la fourniture des justificatifs est identifié comme un signal d'alerte propre à la nature même de ce type d'activité.
<b>Décalage entre flux physiques et flux financiers dans les opérations commerciales</b>	1 entretien	R03	Sans recourir à la terminologie technique, l'entretien décrit avec précision le phénomène de blanchiment par le commerce.
<b>Opacité sur l'origine des fonds reçus par les clients non-résidents</b>	1 entretien	R04	L'entretien fait émerger un risque inhérent aux relations avec la clientèle non-résidente : la difficulté à documenter l'origine des fonds, partagée par l'ensemble des banques actives à l'international.
<b>Flux financiers importants dans les secteurs à faible traçabilité documentaire</b>	2 entretiens	R05	La convergence de deux répondants renforce la robustesse de ce thème. L'absence de justificatifs simultanés aux opérations est une caractéristique structurelle du secteur, indépendante des procédures internes de l'établissement.
<b>Évolution du profil client non reflétée dans les données enregistrées</b>	1 entretien	R06	Ce thème est apparu spontanément, l'entretien fait émerger la situation de risque. L'écart entre situation réelle et données enregistrées est un risque inhérent à tout système de connaissance client, reconnu comme nécessitant une vigilance continue.
<b>Fonds reçus par les associations sans documentation détaillée</b>	2 entretiens	R07	Ce thème est évoqué spontanément à deux reprises par deux entretiens, signalant une préoccupation. La difficulté à obtenir une documentation détaillée est inhérente à la nature de ce type de clientèle,
<b>Complexité du processus d'identification des bénéficiaires effectifs</b>	1 entretien	R08	L'entretien a décrit une pratique professionnelle concrète d'investigation. La complexité inhérente aux structures sociétaires à actionnariat multiniveau est un risque brut partagé par l'ensemble du secteur bancaire, indépendamment des moyens déployés.

Source : Source : Auteure, à partir des entretiens réalisés.

Tableau 14 : Formalisation des scénarios de risque – Axe Client

Code risque	Intitulé	Scénario possible
R01	Défaut de détection des PPE	Un ppe ouvre un compte sans être détecté comme personne politiquement exposée et y reçoit des virements d'origine étrangère présentant des anomalies.
R02	Exposition liée aux activités à forte intensité d'espèces (vente de véhicules)	Un commerçant qui dépose d'importantes sommes en espèces sur son compte sans fournir de justificatifs détaillés des ventes de véhicules correspondantes.
R03	Clients exerçant des activités d'import/export	Un exportateur ou importateur expédie ou reçoit des marchandises sans que le paiement correspondant ne transite par son compte bancaire.
R04	Clients non-résidents	Un client non-résident ouvre un compte et y reçoit ou transfère des montants internationaux significatifs sans justification économique apparente.
R05	Exposition liée aux clients de secteurs à forte intensité d'espèces	Un client reçoit de gros virements ou dépose d'importantes sommes en espèces sans factures ni justificatifs concomitants aux opérations.
R06	Actualisation insuffisante des dossiers KYC	Un client dont le profil KYC n'est pas mis à jour change d'activité ou devient PPE sans que les nouveaux risques LCB/FT associés ne soient détectés.
R07	Associations et organisations à but non lucratif (OBNL)	Une association reçoit de gros dons en espèces ou virements internationaux sur son compte sans traçabilité claire de l'origine ou de la destination des fonds.
R08	Structures sociétaires complexes ou opaques	Une société à actionnariat multiniveau ouvre un compte et y effectue des mouvements importants sans que le bénéficiaire effectif réel ne soit aisément identifiable.

Source : Auteure, à partir des entretiens réalisés

### 1.2.3 Axe produit / service :

Tableau 15 : Analyse thématique des entretiens – Axe Produit / Service

Thème émergent du corpus	Fréquence	Code risque	Interprétation analytique
<b>Transferts vers pays à risque avec montants proches des seuils de déclaration</b>	2 entretiens	R09	La convergence indépendante de deux entretiens sur le même schéma montants proches des seuils, absence de documentation fait émerger un comportement à surveiller. Ce risque est inhérent aux opérations transfrontalières et commun à l'ensemble des banques actives à l'international.
<b>Présence supposée de circuits informels derrière certains comptes en devises</b>	2 entretiens	R10	Deux entretiens mentionnent spontanément le circuit informel (type hawala ) dans deux entretiens distincts. Cette convergence révèle une préoccupation partagée face à une limite inhérente : distinguer les flux informels des flux commerciaux classiques reste difficile avec les outils disponibles dans l'ensemble du secteur.
<b>Risques de surfacturation dans les opérations documentaires de commerce extérieur</b>	2 entretiens	R11	Ce thème émerge à travers des descriptions de situations qui peuvent arriver. La qualification par E2 traduit une reconnaissance professionnelle du schéma. La convergence avec E7 confirme la récurrence de ce risque inhérent aux opérations de commerce extérieur.
<b>Nécessité d'une actualisation périodique des données des correspondants</b>	1 entretien	R12	Ce thème émerge spontanément de l'évocation des vulnérabilités perçues. L'entretien établit lui-même le lien entre fréquence de mise à jour et niveau de risque, en cohérence avec la recommandation 13 du GAFI qui préconise une surveillance continue des correspondants.
<b>Absence de visibilité sur l'usage des coffres-forts après ouverture du service</b>	2 entretiens	R13	Deux entretiens décrivent indépendamment la même limite structurelle : la rupture de visibilité après signature du contrat est inhérente à la nature même du produit. Ce risque brut est partagé par l'ensemble des établissements proposant ce service.

Source : Auteure, à partir des entretiens réalisés.

Tableau 16 : Formalisation des scénarios de risque – Axe Produit / Service

Code risque	Intitulé	Scénario possible
R09	Transferts internationaux vers des pays sensibles	Un client effectue des transferts internationaux fréquents vers des pays à haut risque avec des montants proches des seuils de déclaration et sans documentation commerciale suffisante.
R10	Comptes en devises de clientèle non-résidente	Des mouvements sur comptes en devises de clients non-résidents laissent supposer l'existence de circuits informels de type hawala sans qu'il soit possible de les distinguer des flux commerciaux classiques.
R11	Opérations de commerce extérieur (crédit documentaire / remise documentaire)	Des opérations de commerce extérieur financées par versements en espèces ou présentant des montants significativement supérieurs aux prix du marché sont enregistrées sans qu'une vérification exhaustive de la contrepartie réelle soit possible.
R12	Correspondants bancaires	Les données relatives à un correspondant bancaire ne sont pas actualisées de manière périodique, créant un décalage entre le niveau de risque réel du partenaire et les mesures de vigilance appliquées.
R13	Location de coffres-forts	Un client utilise un coffre-fort loué auprès de l'établissement pour y stocker des valeurs dont l'origine ne peut être contrôlée après la signature du contrat d'ouverture.

Source : Auteure, à partir des entretiens réalisés

#### 1.2.4 Axe canal de distribution :

Tableau 17 : Analyse thématique inductive – Axe Canal de distribution

Thème émergent du corpus	Fréquence	Code risque	Interprétation analytique
<b>Risque indirect lié aux actions des correspondants étrangers</b>	2 entretiens	R14	La convergence de deux répondants, dont l'un qualifie explicitement ce risque de majeur, confirme la saillance de cette préoccupation. L'exposition indirecte via les actions de tiers est un risque inhérent à l'activité de correspondance bancaire, partagé par l'ensemble du secteur international.
<b>Fonctionnement des automates en dehors des périodes de contrôle humain</b>	1 entretien	R15	Ce thème précis et circonstancié émerge d'une observation opérationnelle directe. L'entretien fait identifier une limite technique inhérente aux canaux automatisés, commune à l'ensemble des établissements bancaires disposant d'automates.
<b>Anticipation des risques liés au développement des services numériques</b>	2 entretiens	R16	Deux entretiens anticipent indépendamment un risque encore non matérialisé. Cette capacité de projection vers un risque futur traduit une conscience professionnelle du caractère évolutif des vulnérabilités liées à la digitalisation,

Source : Auteure, à partir des entretiens réalisés.

Tableau 18 : Formalisation des scénarios de risque – Axe Canal de distribution

Code risque	Intitulé	Scénario possible
R14	Correspondants étrangers (comptes nostro/vostro)	Une banque correspondante étrangère est impliquée dans des opérations de blanchiment ou des transactions vers des pays sanctionnés, exposant indirectement l'établissement à un risque de réputation et de conformité.
R15	Opérations sur automates bancaires (GAB/DAB)	Durant les périodes de fermeture des agences, un client dont les avoirs auraient dû faire l'objet d'un gel effectue un retrait via un distributeur automatique fonctionnant sans contrôle humain en temps réel.
R16	Opérations via les canaux numériques (mobile banking)	Avec le développement des services numériques, des opérations en ligne sont réalisées depuis des identifiants compromis ou par des personnes non autorisées, en dehors des dispositifs de contrôle d'accès habituels.

Source : Auteure, à partir des entretiens réalisés.

### 1.2.5 Axe géographique :

Tableau 19 : Analyse thématique des entretiens – Axe Géographique

Thème émergent du corpus	Fréquence	Code risque	Interprétation analytique
<b>Vigilance accrue sur les opérations vers les pays sous surveillance internationale</b>	2 entretiens	R17	La convergence spontanée de deux répondants sur ce thème témoigne d'une intégration opérationnelle du référentiel GAFI dans les pratiques quotidiennes. La liste grise est utilisée comme critère de vigilance concret, en cohérence avec la recommandation 19 du GAFI.
<b>Difficulté de traçabilité des flux avec les zones géopolitiquement instables</b>	2 entretiens	R18	Deux entretiens nomment spontanément les mêmes zones géographiques. Cette convergence précise renforce la robustesse du thème et confirme sa pertinence directe dans le contexte géographique algérien. Le risque est inhérent aux spécificités des cadres de contrôle locaux dans ces zones.
<b>Particularités économiques des zones frontalières à activité informelle intense</b>	3 entretiens	R19	Avec trois évocations indépendantes, ce thème est le plus fréquemment mentionné de l'axe géographique. La diversité des zones citées révèle une préoccupation systémique liée à la géographie régionale de l'Algérie, commune à l'ensemble des banques implantées dans ces régions.

Source : Source : Auteure, à partir des entretiens réalisés.

Tableau 20: Formalisation des scénarios de risque – Axe Géographique

Code risque	Intitulé	Scénario possible
R17	Juridictions sous surveillance internationale (listes GAFI)	Un client effectue un virement important vers un pays figurant sur les listes de vigilance internationale du GAFI, de l'UE ou de l'ONU, sans fournir de justification économique suffisante.
R18	Zones de conflit ou d'instabilité géopolitique	Un client réalise des transactions financières avec des contreparties situées dans une zone de conflit ou d'instabilité géopolitique (Sahel, Libye, Moyen-Orient), rendant la traçabilité des flux et la vérification des justificatifs particulièrement difficiles.
R19	Zones frontalières à forte activité économique informelle	Un client opérant dans une zone transfrontalière à activité économique informelle intense effectue des opérations fréquentes dont la justification économique formelle reste difficile à établir.

Source : Source : Auteure, à partir des entretiens réalisés.

### Synthèse analytique des entretiens

Les 19 risques inhérents identifiés à partir des entretiens forment un ensemble cohérent qui met en lumière plusieurs dynamiques organisationnelles transversales.

Trois dynamiques principales émergent de l'analyse :

1. **Concentration sur l'axe client** : Huit risques sur dix-neuf relèvent de la clientèle. Cette proportion reflète le caractère stratégique de la phase d'entrée en relation d'affaires, où se jouent l'identification, la détection des profils à risque et l'ajustement des mesures de vigilance.
2. **Diversité des situations opérationnelles** : Les risques couvrent des scénarios possibles inhérents : , importateurs/exportateurs, clients non-résidents, secteurs sensibles , associations, sociétés écrans, etc. Cette diversité montre que l'exposition de la banque est multifactorielle.
3. **Risques émergents liés à la digitalisation** : Les canaux comme le mobile Banking (R16) et les automates (R15) sont identifiés comme des sources potentielles de

vulnérabilité, même si les volumes actuels sont encore limités. Ces risques sont perçus comme orientés vers l'avenir .

Tableau 21 : Synthèse des 19 risques inhérents identifier finale

	AXE	risques inhérent	scénario de risque possible
R01	<b>Clients</b>	Défaut de détection des PPE	Un ppe ouvre un compte sans être détecté comme PPE et y reçoit ensuite de gros virements suspects venus de l'étranger.
R02		Exposition liée aux activités à forte intensité d'espèces (vente de véhicules)	Un commerçant qui dépose d'importantes sommes en espèces sur son compte sans fournir de justificatifs détaillés des ventes de véhicules correspondantes.
R03		Clients exerçant des activités d'import/export	Un importateur/exportateur effectue des opérations commerciales internationales sans cohérence apparente entre les flux physiques de marchandises et les flux financiers transitant par son compte .
R04		Clientèle non-résident	Un client non résident ouvre un compte à la banque et y reçoit/transfère de gros montants internationaux sans justification économique ni lien avec l'Algérie.

R05		Exposition liée aux clients de secteurs à forte intensité d'espèces	Un client reçoit de gros virements ou dépose d'importantes sommes en espèces sans factures ni justificatifs concomitants aux opérations.
R06		Actualisation insuffisante des dossiers KYC	Un client de la banque dont le profil KYC n'est pas mis à jour change d'activité ou devient PPE sans que la banque ne détecte les nouveaux risques LCB/FT.
R07		Associations et organisations à but non lucratif (OBNL)	Une association ou organisation à but non lucratif reçoit de gros dons en espèces ou virements internationaux sur son compte
R08		Structures sociétaires complexes ou opaques	Une société écran ou une structure juridique complexe ouvre un compte et y reçoit/transfère de gros montants sans activité économique réelle ni bénéficiaires effectifs identifiés
R09	<b>Produits services</b> et	Transferts internationaux vers des pays sensibles	Un client de la banque effectue des transferts internationaux fréquents et de gros montants vers des pays à haut risque sans justification économique ni documents commerciaux.
R10		Comptes en devises — clientèle non-résidente	Utilisation de systèmes informels de transfert de fonds (type hawala) et de comptes en devises échappant aux dispositifs de contrôle.

R11		Opérations de commerce extérieur (crédit documentaire / remise documentaire)	Recours à des versements en espèces pour le financement d'opérations de commerce extérieur.
R12		Correspondants bancaires	Actualisation périodique des données relatives aux correspondants bancaires.
R13		Location des coffres-fort	Un client loue un coffre-fort à la Banque et y stocke d'importantes sommes en espèces ou objets de valeur
R14	<b>Canaux de distribution</b>	correspondants étranger ( nostro/vostro)	une banque qui fait des paiements vers des pays sanctionner ou interdits / blanchiment d'argent
R15		Opérations sur automates bancaires (GAB/DAB)	Utilisation des distributeurs automatiques de billets (DAB) pour contourner les mesures de gel des avoirs durant les jours fériés.
R16		Opérations via les canaux numériques (mobile Banking)	Opérations en ligne effectuées par des personnes non autorisées (personnes sanctionnées).
R17	<b>Zones géographiques</b>	Juridictions sous surveillance internationale (listes GAFI)	virement important vers un pays lister GAFI- pays de bénéficiaire ou donneur d'ordre du gafi

R18	Zones de conflit ou d'instabilité géopolitique	Réalisation de transactions financières avec des contreparties situées dans une zone de conflit, exposant la banque au risque de financement du terrorisme
R19	Zones frontalières à forte activité économique informelle	Ouverture ou utilisation de comptes par des clients opérant dans des zones transfrontalières à risque, avec une activité économique difficile à justifier

### 1.3 Résultats de la cotation depuis la deuxième partie des entretiens :

#### Protocole de conversion et logique de hiérarchisation

La deuxième partie des entretiens semi-directifs était consacrée à la cotation individuelle des 19 risques inhérents par chacun des huit répondants, selon deux échelles ordinales à quatre niveaux (probabilité d'occurrence et impact). Conformément à la méthodologie présentée au Chapitre II, la règle de conversion suivante a été appliquée pour transformer les cotations individuelles en niveaux exploitables dans la matrice :

Tableau 22 : tableau de transformation de la cotation individuel

Nombre de répondants ayant mis 3 ou 4	Niveau de Probabilité	Niveau d'Impact
7 à 8 / 8	4 = Quasi certain	4 = Critique
5 à 6 / 8	3 = Probable	3 = Fort
3 à 4 / 8	2 = Possible	2 = Moyen
0 à 2 / 8	1 = Rare	1 = Faible

Ce protocole repose sur une logique de consensus collectif : plutôt que de calculer une moyenne arithmétique susceptible d'être distordue par des valeurs extrêmes, il mesure le degré de convergence des perceptions autour d'un niveau de risque élevé (notes 3 ou 4). Cette approche s'inscrit dans les pratiques d'évaluation qualitative des risques par jugement d'experts, telles qu'elles sont notamment discutées dans les travaux de (IFACI, 2013) sur la cartographie des risques. Elle est également compatible avec les principes de la norme (ISO, 2018), qui ne privilégie aucune méthode a priori mais reconnaît la légitimité des approches qualitatives lorsque les données historiques sont insuffisantes ou indisponibles.

Il importe de rappeler que l'ensemble de cette cotation porte sur les risques inhérents, c'est-à-dire l'exposition naturelle de la banque avant prise en compte des dispositifs de contrôle existants. Ce choix méthodologique, assumé comme une contrainte de la phase exploratoire, est analytiquement pertinent : il permet de mesurer l'exposition réelle de l'établissement indépendamment de l'efficacité incertaine et non évaluée des contrôles en place, et de fournir ainsi une base objective pour prioriser les investissements en matière de conformité

Tableau 23 : Tableau de synthèse des cotations des 19 risques :

ID	AXE	Risques inhérents	Nb Prob 3-4	Nb Impact 3-4	Consensus	Niveau
R01	Clients	PPE non détecté	6/8	6/8	Fort	Risque Significatif
R02		Exposition liée aux activités à forte intensité d'espèces (vente de véhicules)	5/8	6/8	Fort	Risque Significatif
R03		Import/Export	6/8	8/8	Très fort	Risque Élevé
R04		Client non résident	5/8	6/8	Fort	Risque Significatif
R05		Exposition liée aux clients de secteurs à forte intensité d'espèces	6/8	8/8	Très fort	Risque Élevé
R06		Défaut de mise à jour KYC	5/8	6/8	Fort	Risque Significatif
R07		Association et organisation à but non lucratif	8/8	7/8	Très fort	Risque Élevé
R08		Société écran ou structure complexe	5/8	6/8	Fort	Risque Significatif
R09	Produits et services	Transferts internationaux	5/8	6/8	Fort	Risque Significatif
R10		Compte en devise non résident	5/8	6/8	Fort	Risque Significatif
R11		Commerce extérieur	3/8	5/8	Moyen	Risque Modéré
R12		Correspondants bancaires	3/8	5/8	Moyen	Risque Modéré
R13		Location des coffre-fort	4/8	5/8	Moyen	Risque Modéré
R14	Canaux de distribution	Correspondants étrangers (nostro/vostro)	4/8	8/8	Fort	Risque Significatif
R15		Opérations sur GAB/DAB	1/8	5/8	Faible	Risque Faible
R16		Mobile Banking	3/8	5/8	Moyen	Risque Modéré
R17	Zones géographiques	Pays à haut risque / liste GAFI	3/8	5/8	Moyen	Risque Modéré
R18		Zones de conflit ou instables	3/8	5/8	Moyen	Risque Modéré
R19		Zones transfrontalières nationales	3/8	5/8	Moyen	Risque Modéré

Le tableau ci-dessous présente, pour chacun des 19 risques inhérents le degré de consensus observé et le niveau de criticité qui en résulte. Le tableau intégral des cotations individuelles (notes attribuées par chacun des huit répondants) est présenté en (Annexe B) .

### 1.3.1 Classification des risques selon les 4 axe de GAFI :

Tableau 24: Risques liés aux clients – liste et consensus

ID	Risques inhérents	Nb Prob 3-4	Nb Impact 3-4	Consensus	Niveau
R01	PPE non détecté	6/8	6/8	fort	Risque Significatif
R02	Exposition liée aux activités à forte intensité d'espèces (vente de véhicules)	5/8	6/8	fort	Risque Significatif
R03	Import/Export	6/8	8/8	Très fort	Risque Élevé
R04	Client non résident	5/8	6/8	fort	Risque Significatif
R05	Exposition liée aux clients de secteurs à forte intensité d'espèces	6/8	8/8	Très fort	Risque Élevé
R06	Défaut de mise à jour KYC	5/8	6/8	fort	Risque Significatif
R07	Association et organisation à but non lucratif	8/8	7/8	Très fort	Risque Élevé
R08	Société écran ou structure complexe	5/8	6/8	fort	Risque Significatif

La concentration de huit risques sur l'axe client, dont trois identifiés comme présentant un niveau de criticité élevé (R03, R05, R07), s'explique par le caractère stratégique de la phase d'entrée en relation d'affaires dans le dispositif LCB/FT. Cette étape est déterminante pour l'identification du profil du client, la détection des indicateurs de risque et l'ajustement des mesures de vigilance (GAFI, 2021, recommandations 10 et 12). Les trois risques élevés concernent respectivement les opérations d'import/export, et les secteurs à forte intensité d'espèces et les associations à but non lucratif. Ces catégories de clients sont régulièrement citées par la littérature et par les recommandations du GAFI comme présentant une exposition naturelle justifiant une vigilance particulière, ce qui confirme la pertinence de leur inclusion dans la cartographie des risques inhérents.

Tableau 25: Risques liés aux produits et services – liste et consensus

ID	Risques inhérents	Nb Prob 3-4	Nb Impact 3-4	Consensus	Niveau
R09	Transferts internationaux	5/8	6/8	fort	Risque Significatif
R10	Compte en devise non résident	5/8	6/8	fort	Risque Significatif
R11	Commerce extérieur (Credoc / remise documentaire)	3/8	5/8	Moyen	Risque Modéré
R12	Correspondants bancaires	3/8	5/8	Moyen	Risque Modéré
R13	Location des coffre-fort	4/8	5/8	Moyen	Risque Modéré

Sur l'axe des produits et services, deux risques (R09 transferts internationaux, R10 comptes en devises non-résidents) sont classés au niveau significatif. Ces deux catégories concernent des opérations transfrontalières dont la complexité justifie une vigilance particulière. Les trois autres risques (R11 commerce extérieur, R12 correspondants bancaires, R13 location de coffre-fort) sont classés au niveau modéré. Cette répartition reflète la diversité des expositions naturelles liées aux différents produits et services de la banque.

Tableau 26: Risques liés aux canaux de distribution – liste et consensus

ID	Risques inhérents	Nb Prob 3-4	Nb Impact 3-4	Consensus	Niveau
R14	Correspondants étrangers (nostro/vostro)	4/8	8/8	Fort	Risque Significatif
R15	Opérations sur GAB/DAB	1/8	5/8	Faible	Risque Faible
R16	Mobile Banking	3/8	5/8	Moyen	Risque Modéré

Sur l'axe des canaux de distribution, le risque R14 (correspondants étrangers) est classé au niveau significatif. Il se caractérise par un consensus fort sur l'impact (8/8) et un consensus plus modéré sur la probabilité (4/8). Les risques R15 (opérations sur GAB/DAB) et R16 (mobile Banking) sont respectivement classés aux niveaux faible et modéré. Cette répartition reflète la diversité des expositions naturelles selon les canaux de distribution. La relation de correspondance bancaire internationale est identifiée comme un domaine d'attention, tandis que

les canaux automatisés et numériques présentent une exposition perçue comme plus limitée dans le contexte actuel.

*Tableau 27: Risques liés aux zones géographiques – liste et consensus*

<b>ID</b>	<b>Risques inhérents</b>	<b>Nb Prob 3-4</b>	<b>Nb Impact 3-4</b>	<b>Consensus</b>	<b>Niveau</b>
<b>R17</b>	Pays à haut risque / liste GAFI (noir/gris)	3/8	5/8	Moyen	Risque Modéré
<b>R18</b>	Zones de conflit ou instables (Moyen Orient)	3/8	5/8	Moyen	Risque Modéré
<b>R19</b>	Zones transfrontalières nationales	3/8	5/8	Moyen	Risque Modéré

Sur l'axe des zones géographiques, les trois risques identifiés (R17 pays à haut risque, R18 zones de conflit, R19 zones transfrontalières nationales) présentent des cotations homogènes, avec un consensus moyen et un niveau modéré pour chacun. Cette homogénéité indique que les répondants perçoivent ces trois catégories géographiques comme présentant un niveau d'exposition comparable.

#### **1.4 Cotation des risques et classement dans une matrice (risques inhérents) :**

Conformément aux préconisations de (IFACI, 2013), du (COSO, 2020) et de la norme (ISO, 2018) chaque risque brut a été positionné dans la matrice probabilité × impact en croisant son niveau de probabilité et son niveau d'impact issus de la règle de conversion collective.

Dans cette partie, on présente les résultats de la cotation collective des 19 risques inhérents qu'on a identifiés lors des entretiens semi-directifs. Comme expliqué dans le chapitre II, chaque risque a été placé dans une matrice probabilité × impact. Pour cela, on a croisé le niveau de probabilité et le niveau d'impact obtenus à partir de la règle de conversion collective appliquée aux cotations individuelles des huit personnes interrogées.

On a organisé la présentation en deux temps. D'abord, on propose quatre matrices thématiques, une pour chaque axe du GAFI (client, produits et services, canaux de distribution, zones géographiques). Cela permet d'analyser finement les vulnérabilités propres à chaque dimension. Ensuite, on présente une matrice globale consolidée qui rassemble l'ensemble des 19 risques

inhérents. Elle donne une vue d'ensemble de l'exposition totale de la direction de la conformité de la banque .

Pour lire les matrices, voici les zones de criticité :

**Rouge** : risques élevés, action immédiate requise.

**Orange** : risques significatifs, il faut améliorer les dispositifs de contrôle.

**Jaune** : risques modérés, suivi périodique.

**Verte** : risques faibles, acceptables sous simple surveillance.

Rappel important : toute cette cotation ne concerne que les risques inhérents, c'est-à-dire l'exposition naturelle de la banque, avant même de prendre en compte l'efficacité des dispositifs de contrôle existants.

*Tableau 28: Matrice de cotation des risques client*

Matrice de cotation des risques client					
Impact brut	Critique (4)			<b>R03.R05</b>	<b>R07</b>
	Fort (3)			<b>R01 R02.R04.R06. R08.</b>	
	Moyen (2)				
	Faible (1)				
	Probabilité	rare (1)	possible (2)	probable (3)	quasi certain (4)

**Légende :**

**R03** : Import/Export / **R01** : PPE non détecté / **R05** : Secteurs sensibles / **R07** : Associations / OBNL / **R02** : commerçant de secteur sensible/ **R04** : Client non résident / **R06** : Défaut mise à jour KYC / **R08** : Société écran et structure complexe

## **Analyse par zone de risque**

### **Risques en zone élevée (score 12)**

R03 (Import/Export) et R05 (Clients des secteurs sensibles ) sont positionnés en impact critique (4) et probabilité probable (3), pour un score brut de 12. Ce positionnement reflète une perception partagée par les répondants : la probabilité d'occurrence a été jugée élevée par 7 répondants sur 8 pour ces deux risques, tandis que l'impact a été coté comme critique par l'ensemble des huit répondants. L'analyse documentaire avait déjà identifié ces deux catégories de clients comme présentant des expositions naturelles. Les entretiens confirment que les agents de la conformité ont pleinement conscience de ces expositions. Ces risques sont donc bien identifiés et intégrés dans la cartographie.

### **Risque en zone élevée (score 16) :**

R07 (Associations et organisations à but non lucratif) se distingue dans la cartographie par un score brut de 16, avec une probabilité quasi certaine (4) et un impact critique (4). Ce risque est le seul à avoir atteint un consensus presque quasi absolu : l'ensemble des huit répondants ont attribué une note de 3 ou 4 tant pour la probabilité que pour l'impact. Cette forte convergence témoigne d'une perception collective marquée de l'exposition liée aux OBNL. La Recommandation 8 du GAFI identifie expressément les OBNL comme une catégorie de clients à surveiller en priorité en matière de financement du terrorisme. Le classement de ce risque en zone élevée confirme la pertinence de son inclusion dans la cartographie des risques inhérents.

### **Risques en zone significative (score 9) :**

Cinq risques se concentrent dans la case impact fort (3) — probabilité probable (3) : R01 (PPE non détecté), R02 , R04 (Client non résident), R06 (Défaut de mise à jour KYC) et R08

(Société écran ou structure complexe). Leur regroupement homogène dans la même zone de criticité indique que les répondants perçoivent ces cinq risques comme présentant un niveau d'exposition comparable. Chacun de ces risques est bien identifié par les agents de la conformité et intégré à la cartographie des risques inhérents.

**Observation transversale :**

La concentration de huit risques sur l'axe client, dont trois en zone élevée, n'est pas le fruit du hasard. Elle reflète une réalité structurelle bien documentée : l'entrée en relation d'affaires constitue le moment le plus exposé du dispositif LCB/FT, car c'est à ce stade que se jouent l'identification du profil client, la détection des indicateurs de risque et la calibration des mesures de vigilance (GAFI, 2021), recommandations 10 et 12

*Tableau 29: Matrice de cotation des risques produits et services*

Matrice de cotation des risques des produits et services					
Impact brut	Critique (4)				
	Fort (3)		<b>R11.R12.</b>	<b>R09.R10</b>	
	Moyen (2)		<b>R13</b>		
	Faible (1)				
	Probabilité	rare (1)	possible (2)	Probable (3)	Quasi-certain (4)

**Légende :**

**R09 :** Transferts internationaux / **R10 :** Compte en devise non résident

**R11 :** Commerce extérieur (crédit documentaire / remise documentaire) / **R12 :** Correspondants bancaires / **R13 :** Location de coffre-fort

## Analyse par zone de risque :

### Risques en zone significative (score 9) :

R09 (Transferts internationaux) et R10 (Comptes en devises non-résidents) sont positionnés en impact fort (3) et probabilité probable (3). Leur score brut de 9 les classe en risque significatif. Ces deux produits concernent des flux financiers transfrontaliers dont la complexité est reconnue. Le classement obtenu reflète la perception des répondants quant à l'exposition naturelle liée à ces catégories d'opérations.

### Risques en zone modérée (score 6) :

R11 (Commerce extérieur — Credoc /remise documentaire) et R12 (Correspondants bancaires) sont positionnés en impact fort (3) et probabilité possible (2), pour un score brut de 6. Le commerce extérieur constitue le cœur historique de l'activité de la Banque. Le blanchiment via les opérations commerciales (notamment par surfacturation ou sous-évaluation) est reconnu par la littérature comme l'une des typologies les plus difficiles à détecter (Akartuna, Johnson, & Thornton, 2024)

R13 (Location de coffre-fort) est positionné en impact moyen (2) et probabilité possible (2), pour un score brut de 4. Ce service bancaire est mentionné dans la cartographie des risques opérationnels de la Banque . Son classement en zone modérée reflète le niveau d'exposition perçu par les répondants.

Tableau 30: Matrice de cotation des risques canaux de distribution :

Matrice de cotation des risques de canaux de distribution					
Impact brut	Critique (4)		R14		
	Fort (3)	R15.	R16.		
	Moyen (2)				
	Faible (1)				
	Probabilité	rare (1)	possible (2)	probable (3)	Quasi certain (4)

## **Légende :**

**R14 :** Correspondants étrangers (comptes nostro/vostro) / **R15 :** Opérations sur GAB/DAB

**R16 :** Mobile Banking

### **A Risque à impact critique et probabilité possible (score 8) :**

R14 (Correspondants étrangers — comptes nostro/vostro) présente un impact critique coté par l'ensemble des huit répondants, associé à une probabilité possible (2), pour un score brut de 8. Cette asymétrie entre probabilité modérée et impact maximal caractérise une exposition de basse fréquence et haute sévérité. Ce risque s'inscrit dans le cadre général des relations de correspondance bancaire internationale, où une défaillance relationnelle peut avoir des répercussions importantes.

### **Risques en zone modérée**

R16 (Mobile Banking) est positionné en impact fort (3) et probabilité possible (2), pour un score brut de 6. Certains répondants ont indiqué que les volumes actuels d'opérations sur mobile Banking restent limités, tandis que d'autres ont souligné l'importance d'anticiper l'évolution du contexte numérique (Gaviyau & Sibindi, 2023)

R15 (Opérations sur GAB/DAB) est positionné en impact fort (3) et probabilité rare (1), pour un score brut de 3, classé en zone faible. Ce résultat reflète la perception des répondants quant à l'occurrence peu fréquente de ce type d'opérations dans le contexte algérien actuel.

Tableau 31: Matrice de cotation des risques zones géographiques

Matrice de cotation des risques de zone géographiques					
Impact brut	Critique (4)				
	Fort (3)		<b>.R17.R18.R19</b>		
	Moyen (2)				
	Faible (1)				
	Probabilité	rare (1)	possible (2)	probable (3)	quasi certain (4)

**Légende :**

**R17** : Pays à haut risque / liste GAFI (noir/gris) / **R18** : Zones de conflit ou instables (Moyen-Orient) / **R19** : Zones transfrontalières nationales

**- Analyse par zone de risque :**

Les trois risques géographiques identifiés (R17, R18, R19) obtiennent la même cotation : un impact fort (3) et une probabilité possible (2), soit un score brut de 6, ce qui les classe en zone modérée. Cette homogénéité des cotations constitue un résultat de l'analyse. La Banque dispose d'une liste interne des pays à risque (reprise des listes GAFI, UE et ONU) et applique les mesures de vigilance prévues par la réglementation. La Recommandation 19 du GAFI préconise une évaluation différenciée des risques pays, prenant en compte des facteurs tels que la stabilité politique, le niveau de corruption, l'efficacité du dispositif LCB/FT du pays partenaire, ou l'intensité des flux transfrontaliers (GAFI, 2021). La cartographie des risques inhérents permet d'identifier ces expositions comme un domaine à prendre en compte dans la démarche d'approche fondée sur les risques.

Tableau 32: Matrice générale de cotation des risques inhérents

Matrice de cotation des risques Brut					
Impact brut	Critique (4)		R14	R03;R05	R07
	Fort (3)	R15.	R11;R12. R16;R17;R18;R19	R01;R02;R04;R06; R08;R09;R10	
	Moyen (2)		R13		
	Faible (1)				
	Probabilité	rare (1)	possible (2)	probable (3)	Quasi certain (4)

### Synthèse analytique : quatre observations transversales

L'examen de la matrice globale consolidée permet de dégager quatre observations sur la structure des risques inhérents identifiés.

- **Première observation : une exposition répartie sur plusieurs risques.**  
Sept risques sur dix-neuf se situent dans la combinaison « probabilité probable – impact fort » (score brut de 9). Cette répartition indique une exposition transversale sur l'ensemble de l'activité, plutôt qu'une concentration sur quelques risques isolés.
- **Deuxième observation : des asymétries entre probabilité et impact.**  
Plusieurs risques (R14, R15, R17, R18, R19) associent un impact fort ou critique à une probabilité plus faible (possible ou rare). Cette configuration caractérise des risques dont la survenance est perçue comme moins fréquente mais dont les conséquences potentielles sont élevées.
- **Troisième observation : une représentation différenciée des axes.**  
Les risques liés aux canaux de distribution et aux zones géographiques représentent six risques sur dix-neuf. Les risques liés aux clients et aux produits/services sont plus nombreux. Cette répartition reflète la diversité des expositions naturelles et ne préjuge pas de l'importance relative de chaque axe.

- **Quatrième observation : une convergence entre l'analyse documentaire et les entretiens.**

On observe une cohérence entre les risques identifiés dans l'analyse documentaire et ceux ayant obtenu les cotations les plus élevées lors des entretiens (notamment R03, R05 et R07). Cette convergence entre deux sources indépendantes constitue un élément de validation méthodologique et renforce la fiabilité des résultats.

## **2 Section 02 : discussion des résultats :**

L'objectif de cette recherche était d'examiner dans quelle mesure une cartographie des risques inhérents de non-conformité LCB/FT, construite à partir de l'analyse de l'adéquation entre les exigences réglementaires et leur mise en œuvre opérationnelle, pouvait constituer un outil stratégique permettant à la direction de la conformité de la banque prioriser ses zones de vulnérabilité et d'accompagner sa transition vers une approche fondée sur les risques (AFR). La discussion qui suit met en perspective les principaux enseignements issus de l'analyse documentaire et des entretiens semi-directifs, en les confrontant aux apports de la littérature et aux objectifs initiaux de l'étude.

### **2.1 Rappel des principaux résultats**

L'analyse documentaire a mis en évidence que la banque dispose d'un cadre réglementaire et procédural mature, aligné sur les exigences nationales (lois n° 23-01 et n° 25-10, règlement n° 24-03 de la Banque d'Algérie) et sur les recommandations internationales du GAFI. Elle a toutefois fait apparaître plusieurs risques inhérents à l'activité bancaire, particulièrement sur les axes client, produits et services, canaux de distribution et zones géographiques.

Les entretiens semi-directifs menés auprès de huit responsables de la direction de la conformité ont permis d'identifier 19 risques inhérents. Leur cotation collective a révélé une concentration des risques les plus critiques sur l'axe client, avec un consensus marqué sur trois risques : R03 (Import/Export), R05 (Secteurs sensible ) et R07 (Associations et OBNL). Les risques liés aux canaux de distribution (notamment R14 – Correspondants étrangers) et aux zones géographiques présentent un impact potentiellement élevé mais une probabilité perçue

plus modérée. La matrice probabilité × impact a permis de classer l'ensemble des risques en quatre niveaux de criticité (élevé, significatif, modéré et faible).

## **2.2 Ajustements entre le cadre réglementaire et la réalité opérationnelle : une phase d'adaptation classique en transition**

Les résultats confirment l'existence d'un certain écart entre le cadre formel et sa mise en œuvre opérationnelle, phénomène largement documenté dans la littérature internationale sur la conformité LCB/FT (Artingstall, 2017) Cet écart reste toutefois différencié selon les axes du GAFI et s'inscrit dans le contexte naturel d'une banque en transition vers une approche fondée sur les risques.

Sur l'axe client, les procédures KYC, les grilles de cotation et les outils de screening existent et sont appliqués. Les agents ont cependant souligné des défis opérationnels récurrents liés à la mise à jour des dossiers, à l'identification des PPE et des bénéficiaires effectifs dans des structures complexes, ainsi qu'à la collecte de justificatifs pour certains profils (clients non-résidents, associations). Ces difficultés sont inhérentes à l'environnement économique algérien et rejoignent les constats au niveau international de (Gaviyau & Sibindi, 2023)

Sur les produits et services, l'écart apparaît moins important. La maîtrise de la banque en matière de commerce extérieur et de transferts internationaux (R09, R10) permet une bonne appropriation des procédures, même si certains segments demeurent naturellement exposés.

Sur les canaux de distribution et les zones géographiques, l'écart est principalement prospectif. Les risques liés à la digitalisation (mobile Banking) et aux zones transfrontalières sont identifiés, mais les volumes actuels restent limités. Cela traduit une bonne réactivité sur les risques matures et une nécessaire anticipation sur les risques émergents (Mavhuru & Chitimira, 2025)

## **2.3 Hiérarchisation des risques : apport direct à la problématique de recherche**

La cartographie des risques inhérents répond pleinement à la question centrale de l'étude. En croisant les perceptions des agents sur la probabilité et l'impact, elle permet une hiérarchisation claire et opérationnelle

Tableau 33 : tableau de synthèse sur le niveau de criticité et les actions recommandées :

Niveau de criticité	Risques concernés	Action recommandée
<b>Élevé</b>	R03, R05, R07	Action prioritaire et renforcée
<b>Significatif</b>	R01, R02, R04, R06, R08, R09, R10, R14	Renforcement des contrôles
<b>Modéré</b>	R11, R12, R13, R16, R17, R18, R19	Suivi régulier
<b>Faible</b>	R15	Surveillance simple

Cette hiérarchisation objective confirme que l’axe client concentre les vulnérabilités les plus critiques et met en lumière l’importance des risques liés aux relations de correspondance internationale (R14). Elle fournit ainsi à la direction de la conformité un outil concret pour prioriser ses efforts.

#### **2.4 Confrontation avec la littérature : convergences et spécificités algériennes**

Les résultats présentent de fortes convergences avec la littérature tout en reflétant les réalités spécifiques du contexte algérien :

Ils confirment les travaux (Artingstall, 2017)et (Benedek & Bognár, 2024) sur l’utilité de la cartographie des risques comme levier pour passer d’une conformité formelle à une approche plus stratégique.

Les risques numériques, notamment le mobile Banking (R16), sont perçus comme émergents mais encore maîtrisables dans le contexte actuel de digitalisation du secteur bancaire algérien, ce qui est cohérent avec le niveau de maturité numérique des économies en transition documenté par le (GAFI, 2021)

Ils rejoignent (Mavhuru & Chitimira, 2025)sur la nécessité d’une transition progressive vers la AFR, tout en montrant que la Banque a déjà franchi des étapes importantes grâce à son cadre réglementaire récent.

Spécificité nationale : contrairement aux contextes plus digitalisés, les préoccupations à la banque restent centrées sur les circuits classiques (espèces, commerce extérieur, zones transfrontalières), ce qui est cohérent avec l'économie algérienne et les évaluations du GAFI (GAFIMOAN, 2023); (ENR, 2024)

## 2.5 Synthèse de la discussion

En définitive, les résultats de cette étude confirment que la cartographie des risques inhérents constitue un outil pertinent et opérationnel pour la direction de la conformité de la Banque . Elle permet non seulement de hiérarchiser objectivement les vulnérabilités selon les quatre axes du GAFI, mais aussi d'identifier les leviers prioritaires pour renforcer l'effectivité du dispositif LCB/FT/FPADM. Si les écarts constatés entre le cadre réglementaire et la pratique opérationnelle reflètent les défis naturels d'une institution en phase de transition vers une approche fondée sur les risques, ils soulignent surtout la nécessité d'actions concrètes et structurées.

C'est dans cette perspective que la section suivante propose un ensemble de mesures correctives prioritaires, articulées autour de trois axes complémentaires : procédural, système d'information, et formation/sensibilisation. Ces recommandations sont directement issues des risques les plus critiques identifiés dans la cartographie et visent à accompagner la Banque dans sa transition vers une conformité plus proactive, proportionnée et efficace.

## 3 Mesures correctives proposées :

À l'issue de la cartographie des risques inhérents, nous proposons un plan d'amélioration structuré autour de **trois axes complémentaires** : procédural, système d'information et formation/sensibilisation. Ces mesures visent prioritairement les risques classés **élevé** et **significatif**.

### 3.1 Axe procédural

**Amélioration proposer :**

Il est proposé de renforcer le dispositif procédural LCB/FT/FPADM à travers deux leviers principaux : l'alignement progressif sur les meilleures pratiques internationales et l'amélioration de la lisibilité opérationnelle.

**1. Hisser les procédures aux standards internationaux** Bien que le dispositif soit déjà conforme aux exigences nationales, il gagnerait à intégrer davantage les bonnes pratiques internationales (GAFI, BCBS, Wolfsburg).

#### **Mesures prioritaires :**

- Réviser les procédures relatives à l'axe client (R01, R06, R08) : renforcement des règles d'identification des PPE, bénéficiaires effectifs et structures complexes.
- Actualiser les procédures sur le commerce extérieur et transferts internationaux (R03, R09, R10, R11) : introduction de check-lists de vigilance différenciée selon le niveau de risque pays et secteur.
- Création d'une procédure spécifique « Associations et OBNL » (R07) conforme à la Recommandation 8 du GAFI.
- Renforcement de la procédure de diligence sur les correspondants bancaires (R12, R14).

#### **2. rendre les procédures plus opérationnelles**

- Rédaction en langage clair et direct.
- Intégration systématique de logigrammes, fiches réflexes, check-lists et cas pratiques.
- Distinction claire entre exigence réglementaire, règle interne et geste attendu.

**Risques prioritaires couverts par cet axe :** R01, R03, R05, R06, R07, R08, R09, R10, R14.

**Résultat attendu :** Meilleure appropriation par les opérationnels, réduction des interprétations divergentes et renforcement de l'effectivité du dispositif.

#### **3.2 Axe Système d'information Amélioration proposée**

Il est proposé de moderniser le système de surveillance LCB/FT/FPADM tant sur le plan logiciel que matériel.

## 1. Mise à niveau software et intégration de l'IA

- Évolution vers une version plus récente du système de surveillance (AML ou équivalent).
- Intégration de modules d'intelligence artificielle pour :
  - Détection automatique des schémas atypiques (R03, R05, R09).
  - Amélioration du screening PPE et bénéficiaires effectifs (R01, R08).
  - Réduction des faux positifs et meilleure priorisation des alertes.
  - Analyse comportementale des clients non-résidents et comptes en devises (R04, R10).
- Mise en place d'une gouvernance IA (exploitabilité, validation humaine, maîtrise des biais).

## 2. Renforcement de l'infrastructure hardware

- Acquisition de serveurs plus performants et de capacités de stockage accrues.
- Amélioration de la vitesse de traitement des volumes croissants de données et des historiques clients.

**Risques prioritaires couverts par cet axe :** R01, R03, R04, R05, R06, R08, R09, R10, R14, R16. **Résultat attendu :** Détection plus précoce et plus intelligente des risques, traçabilité renforcée et meilleure performance globale du dispositif de surveillance.

### 3.3 Axe Formation et Sensibilisation

Il est proposé de renforcer la culture LCB/FT/FPADM à travers des actions continues, pratiques et adaptées aux métiers.

**1. Mise en place de solutions e-learning** Développement de modules de formation à distance par profil métier :

- Commerciaux et chargés de clientèle (focus R02, R03, R05, R07).
- Personnel des opérations internationales (R09, R10, R11).
- Agents conformité (R01, R06, R08, R14).

- Contenus pratiques : cas réels, mises en situation, quiz, fiches réflexes.

**2. Diffusion d'une newsletter interne LCB/FT/FPADM** Newsletter mensuelle ou trimestrielle courte et visuelle portant sur :

- Indicateurs de suspicion par typologie (import/export, OBNL, PPE...).
- Typologies récentes de risques.
- Bonnes pratiques et erreurs récurrentes.
- Rappels sur les réflexes en cas de doute.

**Risques prioritaires couverts par cet axe :** Tous les risques, avec une priorité sur R01, R02, R03, R05, R06, R07.

**Résultat attendu :** Hausse significative du niveau de vigilance et de compétence du personnel, réduction des erreurs opérationnelles et renforcement de la première ligne de défense.

# Conclusion

## 1 Aperçu et objectifs de la recherche

Cette étude visait à analyser dans quelle mesure une cartographie systématique des risques inhérents de non-conformité LCB/FT peut permettre à la direction de la conformité d'une banque et de hiérarchiser ses vulnérabilités et de piloter sa transition vers une approche fondée sur les risques (AFR).

L'objectif principal était d'identifier les écarts entre le cadre réglementaire prescrit (lois n° 23-01, n° 25-10, recommandations GAFI) et la réalité opérationnelle sur le terrain, en mettant en évidence les obstacles, leviers et pistes d'amélioration. Pour cela, une méthodologie qualitative combinant analyse documentaire et entretiens semi-directifs avec 8 responsables de la conformité a permis une identification systématique et une hiérarchisation objective des risques inhérents selon les quatre axes du GAFI (client, produits/services, canaux de distribution, zones géographiques).

## 2 Résultats et implications de la recherche

Afin de répondre à la question centrale : « Dans quelle mesure une cartographie des risques de non-conformité LCB/FT, , peut-elle constituer un outil stratégique permettant à la direction de la conformité d'une banque de prioriser ses zones de vulnérabilité et d'accompagner sa transition vers une approche fondée sur les risques ? »,

Les résultats de cette recherche mettent en évidence quelque décalages opérationnels entre le dispositif formel et sa mise en œuvre.

### Résultats clés identifiés :

L'étude a identifié et formalisé 19 risques inhérents de non-conformité LCB/FT, dont trois classés comme critiques (élevés) :

R03 (Import/Export) : Décalage entre flux physiques et flux financiers, score critique de 12/16

R05 (Secteurs sensibles) : Montants importants sans justificatifs détaillés, score critique de 12/16

R07 (Associations/OBNL) : Traçabilité insuffisante des fonds, score critique de 16/16

Huit risques supplémentaires ont été classés comme significatifs (R01, R02, R04, R06, R08, R09, R10, R14), justifiant un renforcement immédiat des contrôles. Les six risques restants sont modérés ou faibles, relevant d'un suivi régulier ou d'une simple surveillance.

La concentration des risques sur l'axe client (42% des 19 risques) reflète l'importance stratégique de la phase d'entrée en relation d'affaires, moment déterminant pour l'identification du profil client et l'ajustement des mesures de vigilance.

### **Implications opérationnelles :**

Ces résultats révèlent que malgré un cadre réglementaire solide et aligné sur les standards internationaux, la Banque reste exposée à des risques inhérents, non par défaillance interne mais par la nature même de l'activité bancaire en générale .

### **La cartographie proposée offre quatre implications concrètes :**

Redéfinition de l'allocation des ressources : Les trois risques critiques identifiés (import/export, , OBNL) deviennent les priorités absolues pour des investissements renforcés en contrôle et en formation.

Justification d'une vigilance proportionnée : Les clients à haut risque reçoivent des contrôles renforcés, tandis que ceux à faible risque bénéficient de formalités simplifiées, améliorant simultanément l'efficacité de la conformité et l'inclusion financière.

Crédibilité auprès des régulateurs : La cartographie documentée démontre la conformité avec la Recommandation 1 du GAFI, positionnant favorablement la Banque pour les évaluations mutuelles du GAFI et le dialogue avec la Banque d'Algérie.

Fondement concret pour les mesures correctives : Les trois axes d'amélioration proposés (procédural, système d'information, formation) ne sont pas génériques mais ciblent directement les risques élevés et significatifs identifiés.

### **Implications théoriques**

Cette recherche valide empiriquement en contexte algérien les propositions de la littérature internationale. Elle confirme que la cartographie constitue un outil pertinent de transition vers

la AFR, aligné avec les travaux de (Bedrouni & Azzaoui, 2021) sur les risques opérationnels, les recommandations du (GAFI, 2021) sur l'approche fondée sur les risques, et l'analyse de (Mavhuru & Chitimira, 2025) sur la transition AFR progressive.

### **3 Limites de la recherche**

Comme toute recherche appliquée, cette étude présente certaines limites méthodologiques et contextuelles qu'il convient de souligner :

#### **Restriction aux risques inhérents uniquement :**

L'étude exclut l'évaluation des risques résiduels (après application des contrôles existants), ce qui signifie que la cartographie mesure l'exposition théorique et non l'exposition réelle compte tenu des dispositifs en place.

#### **Homogénéité de l'échantillon :**

Les 8 entretiens semi-directifs proviennent exclusivement de la direction de la conformité, offrant une vue « conformité-centrée ». Les perceptions des commerciaux, opérations et audit interne pourraient réévaluer les risques identifiés.

#### **La cotation collective :**

La conversion des cotations individuelles en niveaux collectifs repose sur une règle de consensus (nombre de répondants ayant coté 3 ou 4) sans validation statistique. Car la cotation est utilisée juste comme un outil d'aide à l'élaboration de la matrice mais non pour un but statistique

#### **Photographie temporelle :**

L'étude a été menée au premier semestre 2026. Les risques et l'environnement réglementaire évoluent constamment ; la cartographie devrait être mise à jour annuellement pour maintenir sa pertinence opérationnelle.

**Absence de contexte comparatif :** L'étude ne dispose pas de point de comparaison externe (benchmarking avec d'autres banques algériennes ou régionales), rendant impossible une évaluation de la normalité de l'exposition identifiée.

## 4 Voie future de la recherche

Cette étude ouvre la voie à des investigations plus larges et approfondies, structurées selon cinq axes :

### **Axe 1 : Complétion du cycle de gestion des risques**

Il serait pertinent de procéder à une évaluation des risques résiduels, quantifiant l'efficacité réelle des contrôles LCB/FT en place et recalculant la matrice probabilité  $\times$  impact après prise en compte des mesures d'atténuation existantes. Parallèlement, la mise en place d'indicateurs de performance clés (KPI) permettrait un suivi dynamique et continu de l'évolution du profil de risque.

### **Axe 2 : Élargissement de la perspective**

Des recherches futures devraient intégrer les perceptions des trois lignes de défense (métiers, conformité, audit interne), conformément au cadre BCBS. Une validation empirique basée sur des incidents LCB/FT enregistrés pourrait confirmer ou réviser la hiérarchisation proposée.

### **Axe 3 : Anticipation des risques émergents**

Avec la croissance rapide du mobile Banking et l'intégration des actifs virtuels dans les cadres réglementaires algériens, une cartographie prospective s'impose pour identifier les vulnérabilités liées à la digitalisation, aux crypto monnaies et aux services fin Tech.

En définitive, cette recherche illustre que la cartographie des risques n'est pas une fin en soi, mais un point de départ : celui d'une conformité vivante, proportionnée et en constante adaptation aux réalités du terrain algérien et aux exigences d'un cadre international en perpétuelle évolution.

# Bibliographie

## 5 Bibliographie :

- Groupe d'action financière. (s.d.). *Groupe d'action financière*. Récupéré sur Groupe d'action financière: <https://www.fatf-gafi.org/fr/the-fatf/who-we-are.html>
- 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.
- Akartuna, E. A., Johnson, S. D., & Thornton, A. (2024). Motivating a standardised approach to financial intelligence: a typological scoping review of money laundering methods and trends. *Journal of Experimental Criminology*. Récupéré sur <https://s11nk.com/6mcvcdw>
- AMRAE. (2010). *La cartographie : un outil de gestion des risques*. Récupéré sur [https://www.amrae.fr/sites/default/files/docs\\_amrae/2025-03/La%20Cartographie%20un%20outil%20de%20gestion%20des%20risques%20light.pdf](https://www.amrae.fr/sites/default/files/docs_amrae/2025-03/La%20Cartographie%20un%20outil%20de%20gestion%20des%20risques%20light.pdf)
- Artingstall, D. (2017). *The Cartography of Compliance*. *Royal United Services Institute (RUSI) – Occasional Paper*.
- Balina, R. S. (2025). From checklists to change: FATF's risk-based approach and its impact on Malta's AML framework. *European Research Studies Journal*.
- bancaire, C. d. (2005). *Compliance and the compliance function in banks*.
- Banque d'Algérie. (2025). Récupéré sur Banque d'Algérie: <https://www.bank-of-algeria.dz/role-et-mission/>
- BCBS. (2005). *Compliance and the compliance function in banks*.
- BCBS. (2016). *Sound management of risks related to money laundering and financing of terrorism*. « *Bank for International Settlements* »).
- Bedrouni, A., & Azzaoui, K. (2021). Design and implementation of operational risk mapping : Case study : the Local Development Bank of Algeria « BDL ». *Journal of Management and Economic Sciences Prospects*.

- Benedek, P. &. (2024). Compliance risk assessment – Results of a comprehensive literature review. *Acta Polytechnica Hungarica*.
- Cailleba, P. (2009). L'entreprise face au risque de réputation. *Annales des Mines – Responsabilité et environnement*. doi:<https://doi.org/10.3917/re.055.0009>
- Celik, K. (2021). Impact of the FATF recommendations and their implementation on financial inclusion: Insights from mutual evaluations and national risk assessments. *World Bank*.
- CIPRES. (2024). *Cartographie des risques - Guide méthodologique d'élaboration ou d'actualisation*. Récupéré sur [https://lacipres.org/wp-content/uploads/2024/07/Cartographie-des-Risques\\_Guide.pdf](https://lacipres.org/wp-content/uploads/2024/07/Cartographie-des-Risques_Guide.pdf)
- Collard, C. &. (2013). Les risques juridiques et leur cartographie : proposition de méthodologie. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*.
- COSO. (2020). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. Récupéré sur [https://www.coso.org/\\_files/ugd/3059fc\\_5f9c50e005034badb07f94e9712d9a56.pdf](https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_5f9c50e005034badb07f94e9712d9a56.pdf)
- CTRF. (2025). *À propos de la CTRF*. Récupéré sur Cellule de Traitement du Renseignement Financier: <https://ctrf.mf.gov.dz/index.php/fr/home/a-propos-de-la-ctrf>
- Dalla Pellegrina, L. &. (2008). The risk based approach in the new European anti-money laundering legislation: A law and economics view. *Paolo Baffi Centre Research Paper Series*. Récupéré sur [https://didattica.unibocconi.it/mypage/upload/48803\\_20090227\\_032023\\_WP22DALLAPELLEGRINAMASCIANDARO.PDF](https://didattica.unibocconi.it/mypage/upload/48803_20090227_032023_WP22DALLAPELLEGRINAMASCIANDARO.PDF)
- Diallo, S. M., Keita, B. S., Samake, I., Sakho, T., & Traoré, F. (2025). Le processus du blanchiment d'argent, sa prévention et sa détection : Cas des blanchisseurs au Mali. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS)*. doi:
- Djefafia, S. (2020). La cartographie des risques comme outil de pilotage de l'entreprise. *Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale*.

- Dufour, N. (2020). Gérer l'inflation normative : le cas de la lutte contre le blanchiment dans une banque patrimoniale. *Annales des Mines - Gérer & comprendre 2020/1 N° 139*. doi:<https://doi.org/10.3917/geco1.139.0046>
- El Bouzaidi Chikhi, D. R. (2023). Le risque opérationnel dans le système bancaire conventionnel et participatif au Maroc : une étude empirique. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*. doi:<https://revuecca.com/index.php/home/article/view/941>
- ENR. (2024). *Évaluation nationale des risques*. Rapport officiel (disponible auprès des autorités algériennes).
- Financial Action Task Force FATF. (2016). *Guidance on correspondent banking services*. Récupéré sur <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf/documents/reports/Guidance-Correspondent-Banking-Services.pdf>
- Financial Action Task Force FATF. (2014). *Guidance for a risk-based approach: The banking sector*.
- Financial Action Task Force FATF. (2021). *Guidance for a risk-based approach: The banking sector*.
- GAFI. (2012). *Les Recommandations du GAFI*. Récupéré sur <https://www.fatf-gafi.org/fr/publications/Recommandationsgafi/Recommandations-gafi.html>
- GAFI. (2021). *Approche fondée sur les risques en matière de contrôle*. Récupéré sur <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/Lignes-Directrices-AFR-Contr%C3%B4le.pdf>
- GAFI. (2023). *Best Practices Paper on Combating the Terrorist Financing Abuse of Non-Profit Organisations*. Récupéré sur <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/BPP-Combating-TF-Abuse-NPO-R8.pdf.coredownload.inline.pdf>
- GAFI. (2025). *Groupe d'action financière (GAFI)*. Récupéré sur Groupe d'action financière: <https://www.fatf-gafi.org/fr/the-fatf/who-we-are.html>

- GAFIMOAN. (2023). *Anti-money laundering and counter-terrorist financing measures: The People’s Democratic Republic of Algeria – Mutual Evaluation Report*.
- Gaviyau, W., & Sibindi, A. B. (2023). Anti-money laundering and customer due diligence: empirical evidence from South Africa. *Journal of Money Laundering Control*.
- Haley, J. A. (2018). How global banks “de-risking” their correspondent banking portfolios is isolating emerging African economies from the global financial system. *Africagrowth Agenda*.
- IFACI. (2013). *La cartographie des risques – 2<sup>e</sup> édition*.
- ISO. (2018). *Risk management—Guidelines*.
- Mavhuru, K., & Chitimira, H. (2025). An Analysis of the Impact of the Risk-Based Approach to Combat Money Laundering and the Financing of Terrorism on Financial Inclusion in South Africa. *Potchefstroom Electronic Law Journal (PER)*.
- mondiale, banque. (2004). *Note Focus : Le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme*.
- Morgan, H. (2022). Conducting a Qualitative Document Analysis. *The Qualitative Report*.
- Nations Unies. (1988). *Convention des Nations Unies contre le trafic illicite de stupéfiants et de substances psychotropes*. Vienne.
- Ogbeide, H. T. (2023). The anti-money laundering risk assessment: A probabilistic approach. *Journal of Business Research*, .  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113820>
- Okorafor, K. (2019). *Principles-based or rules-based system? A case for reform of the regulatory approach to corporate governance in the Nigerian banking sector*.  
Récupéré sur <https://mspace.lib.umanitoba.ca/server/api/core/bitstreams/dbe8bbf4-7841-425a-9266-1c1932e57754/content>

- Pâquet, J. A. (2023). La confection d'un guide d'entretien pas à pas dans l'enquête qualitative. *Recherches qualitatives*. doi:<https://doi.org/10.7202/1099542ar>
- Pavlidis, G. (2023). Deploying artificial intelligence for anti-money laundering and asset recovery: the dawn of a new era. *Journal of Money Laundering Control*.
- République Algérienne Démocratique et Populaire. (2005). *Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire*. Récupéré sur <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2005/F2005011.pdf>
- République algérienne démocratique et populaire. (2005). *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*. Alger: République algérienne démocratique et populaire.
- République Algérienne Démocratique et Populaire. (2012). Récupéré sur Ordonnance n° 12-02 du 20 Rabie El Aouel 1433 correspondant au 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 de terrorisme
- République Algérienne Démocratique et Populaire. (2015). Récupéré sur Loi n° 15-06 du 25 Rabie Ethani 1436 correspondant au 15 février 2015 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 de terrorisme
- République Algérienne Démocratique et Populaire. (2023). Récupéré sur Loi n° 23-01 du 16 Rajab 1444 correspondant au 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
- République Algérienne Démocratique et Populaire. (2025). Récupéré sur Loi n° 25-10 du 28 Moharram 1447 correspondant au 24 juillet 2025 modifiant et complétant la loi n° 05-01 du 27 Dhou El Hidja 1425 correspondant au 6 février 2005 relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

- Sossi, F. Z., & El Attaoui, Z. (2021). Cartographie des risques : Outil de gestion des risques dans les établissements publics. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*.
- Tahiri, A., & El Arif, F. Z. (2024). Managing Compliance Risk in Banks: the role of the Compliance Function. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management, and Economics*.
- Thanh, N. C. (2015). The interconnection between interpretivist paradigm and qualitative methods in education. *American Journal of Educational Research*.
- Unger, B. (2009). How to dodge drowning in data? The 'crying wolf' problem in anti-money laundering policy. *Review of Law and Economics*.
- Wang, Q., Jiang, T., & Yang, Z. (2023). Cryptocurrency technology revolution: are Bitcoin prices and terrorist attacks related? *Financial Innovation*.

**ANNEXE A :**  
**GUIDE D'ENTRETIEN**

## **GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-STRUCTURÉ Évaluation des risques LCB/FT Direction Conformité – L'Établissement Bancaire Étudié**

**Durée :** environ 75 minutes

**Objectif :** Recueillir l'expérience et la perception des personnels de la banque sur les principaux risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme auxquels la banque est exposée.

### **Fiche de synthèse de l'entretien**

**Nom de l'interviewé :** .....

**Fonction / Département :** .....

**Ancienneté à la banque :** .....

**Date de l'entretien :** .....

**Interviewer :** .....

### **INTRODUCTION (PARTIE COMMUNE – 2 minutes)**

« Bonjour (Nom de l'interviewé). Je me présente, AZIZ ISLAM, étudiant en Management financier d'entreprise. Je réalise actuellement un mémoire sur l'évaluation des risques liés à la Lutte contre le Blanchiment de Capitaux et le Financement du Terrorisme (LCB/FT).

L'objectif de cette recherche qualitative est de mieux identifier et hiérarchiser les risques inhérents auxquels la direction de la conformité de la Banque est exposée, en m'appuyant sur votre expérience terrain. Il n'y a ni bonnes, ni mauvaises réponses. Seule votre perception professionnelle compte.

Je tiens à vous garantir une confidentialité et un anonymat totaux : vos réponses seront traitées de façon agrégée et ne seront jamais attribuées nominativement.

L'entretien durera environ 75 minutes et se déroulera en deux phases distinctes :

Aujourd'hui Une première phase d'identification libre, pour explorer ensemble les risques.

Une seconde phase de cotation, où je vous demanderai de noter chaque risque identifié sera fait ultérieurement.

Avez-vous des questions avant que nous commençons ? »

## **PREMIÈRE PARTIE : IDENTIFICATION DES RISQUES (40-45 minutes)**

**Objectif** : Faire émerger les risques perçus, les écarts entre le prescrit et le réel, et les scénarios possible.

**Transition** : « Commençons par la première phase. Je vais vous poser des questions ouvertes. N'hésitez pas à illustrer avec des situations concrètes que vous avez rencontrées.

### **1. Questions de cadrage**

**Q1** : Selon votre expérience, quelles sont les principales sources de vulnérabilité de la Banque face au blanchiment de capitaux et au financement du terrorisme ?

**Q2** : Pourriez-vous me décrire un scénario d'un risque LCB/FT qui peut être menaçant ?

### **2. Axe « Risque Client »**

Question principale : Quels sont les profils, comportements ou manquements de la clientèle (personnes physiques, morales, associations) qui vous alertent le plus en matière de LCB/FT ?

#### **Relances (si nécessaire) :**

Rencontrez-vous des difficultés dans l'identification des bénéficiaires effectifs (UBO) ou des Personnes Politiquement Exposées (PPE) ?

Quels types de clients (ex : concessionnaires, non-résidents) génèrent, selon vous, les situations les plus à risque ?

Quels sont les freins à une mise à jour KYC efficace dans les délais ?

### **3. Axe « Risque Produits et Services »**

Question principale : Parmi les produits que la Banque propose, lesquels sont, selon vous, les plus exposés à un détournement pour du blanchiment ou du financement du terrorisme ?

#### **Relances :**

- Pouvez-vous décrire un scénario de risque possible sur le commerce extérieur (Credoc, remise doc) ou les transferts internationaux ?
- Existe-t-il des risques particuliers, souvent sous-estimés, liés aux comptes en devises des non-résidents ou à la location de coffre-fort ?
- Avez-vous le sentiment que certains produits (ex : finance islamique) sont traités de manière trop générique sans adaptation des contrôles LCB/FT ?

### **4. Axe « Risque Canaux de Distribution »**

Question principale : Par quels canaux (agences, mobile Banking, correspondants bancaires) les opérations à risque entrent-elles le plus souvent selon vous ?

#### **Relances :**

- Où se situent les principaux écarts par rapport aux procédures : en agence, sur le mobile Banking, ou via les correspondants étrangers ?
- Avez-vous déjà identifié des vulnérabilités spécifiques liées aux GAB/DAB ou aux intermédiaires (apporteurs d'affaires, fin Tech) ?

### **5. Axe « Risque Géographique »**

Question principale : Avec quels pays ou zones géographiques les flux de la Banque vous semblent-ils les plus risqués en matière LCB/FT ?

### **Relances :**

Comment gérez-vous les zones transfrontalières (Mali, Libye, Sahel) ou les pays sous sanctions ?

Avez-vous l'impression que le niveau de vigilance est le même pour toutes les zones, ou bien faites-vous une réelle différenciation ?

### **TRANSITION ENTRE LES DEUX PARTIES**

« Merci pour la première phase elle est très riche. Grâce à vos réponses, j'ai pu identifier une série de risques récurrents et formaliser des scénarios précis. Je vais maintenant vous les restituer sous forme de 19 risques inhérents.

Nous allons passer à la seconde partie. Pour chacun de ces risques, je vais vous demander de le coter selon deux échelles : d'abord la probabilité qu'il se produise, puis son impact potentiel s'il se matérialise. »

### **DEUXIÈME PARTIE : COTATION DES RISQUES (20-30 minutes)**

**Objectif :** Évaluer quantitativement la criticité perçue de chaque risque brut.

#### **Instructions pour l'interviewé :**

« Voici la liste des 19 risques que nous avons identifiés. Pour chaque risque, je vous demande d'attribuer deux notes :

Une note de Probabilité d'occurrence, selon l'échelle suivante :

1 – Rare

2 – Possible

3 – Probable

4 – Quasi certain

Une note d'Impact, si le risque se concrétise :

- 1 – Faible
- 2 – Moyen
- 3 – Fort
- 4 – Critique

Prenez le temps de réfléchir, et justifiez brièvement votre cotation si vous le souhaitez. »

ID	Risque inhérent (scénario synthétique)	Probabilité (1 à 4)	Impact (1 à 4)
R01	PPE non détecté à l'ouverture ou en cours de relation	___	___
R02	Exposition liée aux activités à forte intensité d'espèces (vente de véhicules)	___	___
R03	Import/Export sans cohérence flux physique / flux financier	___	___
R04	Client non-résident recevant gros virements sans justification	___	___
R05	Client avec virements ou espèces sans factures	___	___
R06	Défaut de mise à jour KYC suite à changement de profil	___	___
R07	Association (OBNL) recevant dons internationaux sans traçabilité	___	___
R08	Société écran / structure complexe sans UBO identifié	___	___
R09	Transferts internationaux fréquents vers pays à risque	___	___
R10	Compte en devise utilisé via système informel (hawala)	___	___
R11	Commerce extérieur : surfacturation ou espèces sur crédoc	___	___
R12	Actualisation insuffisante des données correspondantes bancaires	___	___
R13	Location coffres-forts : stockage espèces sans contrôle origine	___	___
R14	Correspondant étranger impliqué dans blanchiment ou sanctions	___	___

R15	Contournement mesures de gel via GAB/DAB (jours fériés)	—	—
R16	Mobile Banking : accès frauduleux par personne sanctionnée	—	—
R17	Virement vers pays liste noire/gris GAFI	—	—
R18	Transaction avec zone de conflit (risque de financement terrorisme)	—	—
R19	Client opérant en zone transfrontalière nationale à risque	—	—

### **CLÔTURE DE L'ENTRETIEN (3 minutes)**

« Merci beaucoup, (Nom). Cette seconde phase de cotation était la dernière étape. \*

Pour rappel, l'ensemble de vos réponses restera strictement anonyme. Seules des données agrégées seront utilisées pour la cartographie des risques inhérents et la rédaction du mémoire.

Si vous le souhaitez, je pourrai vous faire un retour global des principaux résultats de l'étude.

Avez-vous un dernier point à ajouter que nous n'aurions pas abordé ?

« Je vous remercie chaleureusement pour votre temps, votre franchise et la richesse de vos retours. »

# **ANNEXE (B)**

	Risque	R1 P	R1 I	R2 P	R2 I	R3 P	R3 I	R4 P	R4 I	R5 P	R5 I	R6 P	R6 I	R7 P	R7 I	R8 P	R8 I
R01	Défaut de détection des PPE	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2
R02	Exposition liée aux activités à forte intensité d'espèces (vente de véhicules)	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2
R03	Clients exerçant des activités d'import/export	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	2	4
R04	Client non résident	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	2	2	2	2
R05	Clients secteurs sensibles	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	2	3
R06	Actualisation insuffisante des dossiers KYC	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2
R07	Associations et organisations à but non lucratif (OBNL)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2
R08	Structures sociétaires complexes ou opaques	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	2	2	2	2
R09	Transferts internationaux vers des pays sensibles	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2
R10	Comptes en devises clientèle non-résidente	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	2	2	2	2
R11	Opérations de commerce extérieur (crédit documentaire / remise documentaire)	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2
R12	Correspondants bancaires	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3
R13	Location des coffres-forts	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	2	2	2
R14	correspondants étranger (nostro/vostro)	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4
R15	Opérations sur automates bancaires (GAB/DAB)	3	3	2	3	1	3	1	3	2	1	1	3	1	2	2	1
R16	Opérations via les canaux numériques (mobile Banking)	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2
R17	Juridictions sous surveillance internationale (listes GAFI)	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2
R18	Zones de conflit ou d'instabilité géopolitique	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2
R19	Zones frontalières à forte activité économique informelle	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3

