

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 للمناجمت
القليعة

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Professionnel en

« Gouvernance et la Lutte Contre la Corruption »

Analyse de la non-conformité liée à la déontologie Et au conflit d'intérêts selon les normes ISO 37301 et ISO 37001

Étude de cas : la banque BDL

Élaboré par :

Nedjoud KHADER

Membre du jury :

Président : Pr. Feroukhi Amine

Examinatrice: Dr. Bouzerouata Ilhem

Encadré par :

Pr. Messaoud ZEROUTI

Année Universitaire 2025/2026

RESUME

Dans un contexte où les évolutions réglementaires de la Banque d'Algérie renforcent les exigences en matière d'éthique et de gouvernance bancaire, cette recherche examine la conformité déontologique et la gestion des conflits d'intérêts au sein de la Banque de Développement Local (BDL). Elle vise à évaluer l'efficacité des mécanismes internes de la BDL face aux risques de non-conformité, en l'absence de certification aux normes ISO 37301 et ISO 37001. L'étude adopte une approche qualitative interprétativiste mobilisant quatre outils : des entretiens semi-directifs auprès de trois responsables, une grille d'observation, checklist des deux normes, et analyse documentaire. Le traitement des données des entretiens est effectué à l'aide du logiciel Nvivo. Les résultats révèlent que la BDL dispose d'un dispositif de conformité déontologique structuré, reposant sur l'engagement de la direction, des procédures de déclaration des conflits d'intérêts et une cartographie des risques, ce qui se traduit par des scores de 3 à 4/5 au regard de l'ISO 37301. Néanmoins, quelques écarts structurels persistent, ramenant les scores ISO 37001 à 1 à 2/5, une indépendance fonctionnelle limitée de la Direction de la Conformité, l'absence de canal signalement anonyme et de protection contre les représailles, l'inexistence d'un système anti-corruption formalisé, le manque d'indicateurs de performance documentés et l'absence d'évaluation de l'impact des actions de sensibilisation.

Mots-clés : déontologie - conflits d'intérêts - ISO 37301 - ISO 37001 - non-conformité.

ABSTRACT

In a context where the regulatory developments of the Bank of Algeria are reinforcing requirements in terms of banking ethics and governance, this research examines deontological compliance and conflict of interest management within the Banque de Développement Local (BDL). It aims to evaluate the effectiveness of BDL's internal mechanisms in addressing non-compliance risks, in the absence of certification under ISO 37301 and ISO 37001 standards. The study adopts a qualitative interpretivist approach combining four data collection and analysis instruments: semi-directive interviews conducted with three senior officers, an observation grid, a dual-standard checklist, and documentary analysis. Interview data were processed using NVivo software. The findings reveal that BDL possesses a structured deontological compliance framework, underpinned by management commitment, conflict of interest declaration procedures, and a risk mapping system, which translates into scores ranging from 3 to 4 out of 5 against ISO 37301. Nevertheless, several structural gaps persist, bringing ISO 37001 scores down to 1–2 out of 5, including limited functional independence of the Compliance Directorate, the absence of anonymous reporting mechanisms and whistleblower protection, the non-existence of a formalized anti-corruption system, a lack of documented performance indicators, and the absence of impact measurement for awareness-raising initiatives.

Keywords: deontology - conflicts of interest- ISO 37301- ISO 37001- non-compliance.

الملخص

في سياقٍ تتعزّز فيه المتطلبات المتعلقة بالأخلاقيات والحوكمة البنكية بفعل التطورات التنظيمية لبنك الجزائر، تتناول هذه الدراسة الامتثال الأخلاقي وإدارة تضارب المصالح داخل بنك التنمية المحلية (BDL). وتهدف إلى تقييم فعالية الآليات الداخلية المعتمدة من طرف البنك في مواجهة مخاطر عدم الامتثال في ظل غياب شهادات المطابقة لمعياري ISO 37001 و ISO 37301. تعتمد الدراسة مقارنةً نوعية تفسيرية تجمع بين أربع أدوات لجمع البيانات وتحليلها، تتمثل في : مقابلات شبه موجهة مع ثلاثة مسؤولين، وشبكة ملاحظة، وقائمة تحقق خاصة بالمعياريين، إضافةً إلى التحليل الوثائقي. وقد تمّ تحليل بيانات المقابلات باستخدام برنامج NVivo. أظهرت النتائج أن بنك التنمية المحلية يمتلك جهازاً منظماً للامتثال الأخلاقي، يركز على التزام الإدارة، وإجراءات التصريح بتضارب المصالح، ورسم خرائط المخاطر، وهو ما انعكس في تحقيق درجات تراوحت بين 3 و 5/4 وفق معيار ISO 37301. غير أنّ بعض الاختلالات الهيكلية لا تزال قائمة، مما خفّض درجات معيار ISO 37001 إلى ما بين 1 و 5/2، ومن أبرزها: محدودية الاستقلالية الوظيفية لمديرية الامتثال، وغياب آليات التبليغ مجهول الهوية والحماية من الأعمال الانتقامية، عدم وجود نظام رسمي لمكافحة الفساد، ونقص مؤشرات الأداء الموثقة، إضافةً إلى غياب قياس أثر أنشطة التوعية والتحسيس.

الكلمات المفتاحية : الأخلاقيات المهنية – تضارب المصالح – ISO 37001 – ISO 37301 – عدم الامتثال.

REMERCIEMENT

Louange à Dieu, le Tout-Puissant, qui m'a accordé Sa grâce et Sa guidance pour atteindre cette étape.

*Mes remerciements les plus sincères s'adressent à mon encadrant, **Pr. Messaoud ZEROUTI**, pour ses orientations éclairées, ses remarques constructives et sa disponibilité tout au long de ce travail. J'exprime ma profonde reconnaissance à mon tuteur de stage à la Banque de Développement Local, Mr. **Soufyane KRIBECHE**, pour la confiance qu'il m'a accordée ainsi que pour la richesse des échanges partagés durant cette expérience de terrain.*

*Une pensée toute particulière et empreinte d'émotion va à **ma mère** qui, bien qu'elle ne soit plus parmi nous, demeure une présence lumineuse et constante. Elle a cru en moi avant même que je croie en moi-même, et c'est avec une profonde gratitude que j'écris ces lignes en sa mémoire : « Tu as cru en moi, et ton absence n'a rien changé ; je ressens ton soutien et ta confiance en moi à chaque instant ».*

*Mes remerciements les plus chaleureux vont également à ma famille. À mon père, **Tayeb**, qui a placé en moi une confiance absolue et m'a soutenue avec une générosité et une patience exemplaire tout au long de ce parcours, je lui exprime toute ma reconnaissance et mon affection.*

*À ma chère sœur **Fatima**, la plus précieuse et la plus proche de mon cœur, merci d'être toujours présente. À mes frères **Ilyas, Belaid et Abdellatif**, piliers constants et indéfectibles de ma vie, votre soutien a été une force inestimable.*

*Une mention toute spéciale à mon ami **Saif Eddine**, à qui j'adresse toute ma gratitude pour son soutien indéfectible et sa précieuse coopération tout au long de ce parcours.*

*Une pensée affectueuse toute particulière à mon amie fidèle **Amel AZZOUG**, compagne de longue date sur le chemin du savoir ; que Dieu la préserve et la comble de Ses bienfaits.*

Enfin, à tous mes proches, amis et connaissances qui ont contribué, de quelque manière que ce soit, à l'accomplissement de ce travail, j'adresse mes sincères remerciements.

Table des matières

RESUME	I
ABSTRACT	II
المُلخَص	III
REMERCIEMENT	IV
Table des matières.....	V
Liste des tableaux	XI
Liste des figures	XII
Liste des abréviations et acronymes.....	XIII
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
1.1 Contexte et intérêt de la recherche	2
1.2 Importance de l'étude	3
1.3 Objectifs de l'étude	4
1.4 Problématique	5
1.5 Méthodologie	5
1.6 Plan de mémoire.....	6
Chapitre I : Cadre théorique.....	
Section 1 : Revue littérature.....	7
1.1 Fondements conceptuels de la conformité et de l'éthique	7
1.1.1 Distinction entre l'éthique, la morale et la déontologie	7
1.1.2 La conformité comme vecteur d'institutionnalisation de l'éthique.....	8
1.1.3 L'apport de la finance islamique à l'opérationnalisation de l'éthique en finance.....	9
1.2 Gouvernance bancaire et conformité	10
1.2.1 Approche conceptuelle de la gouvernance bancaire et de la conformité ...	10
1.2.2 Intégration stratégique de la conformité dans la gouvernance bancaire...	12
1.2.3 La conformité comme levier stratégique et créateur de valeur	13

1.3 Dimension éthique et conformité spécifique	14
1.4 Synthèse Générale	15
1.5 Positionnement et valeur ajoutée de la présente étude	15
Section 02 : Cadrage conceptuel	16
2.1 Gouvernance et conformité dans le secteur bancaire : fondements institutionnels.....	16
2.1.1 La gouvernance d'entreprise et la gouvernance bancaire.....	16
A. Définition de la gouvernance	17
B. La gouvernance d'entreprise	18
C. La gouvernance bancaire.....	19
2.1.2 Le rôle de la fonction conformité dans les institutions financières.....	19
A. L'émergence du métier de conformité.....	20
B. La conformité bancaire	21
C. L'importance de la conformité dans les institutions financières.....	22
2.2 La déontologie et les codes de conduite	22
2.2.1 Définition de la déontologie	22
2.2.2 Origine et évolution des codes de conduite	24
A. Origine des codes de conduite	24
B. Évolution des codes de conduite	25
2.3. Les risques bancaires : conséquences d'une situation de non-conformité	26
2.3.1 Risque de crédit	26
2.3.2 Risque de marché	26
2.3.3 Risque de liquidité	26
2.3.4 Risque juridique	27
2.3.5 Risque de non-conformité.....	27
2.3.6 Risque opérationnel.....	27
2.3.7 Risque de réputation	27

2.3.8 Risque systémique	27
2.4. Le conflit d'intérêts	28
2.4.1 Typologie des conflits d'intérêts.....	29
2.4.2 Le conflit d'intérêts financier	29
2.4.3 Le conflit d'intérêts professionnel.....	29
2.4.4 Le conflit d'intérêts personnel.....	29
2.4.5 Le conflit d'intérêts juridique	30
2.4.2 Lien entre conflit d'intérêts et corruption	30
2.5. Les référentiels normatifs ISO 37301 et ISO 37001	31
2.5.1 Généralité.....	31
2.5.2 Système de management de conformité ISO 37301	32
A. Historique du Système de management de la conformité ISO 37301	32
B. Structure et champ d'application de la norme ISO 37301 (ISO37301, 2021). 33	
C. Les sept principes structurants du système de conformité.....	35
D. Les objectifs de système de management de la conformité.....	36
2.5.3 Systèmes de management anti-corruption ISO 37001	38
A. Historique de la norme ISO 37001.....	38
B. La structure de la norme ISO 37001 : dix piliers pour un système anti- corruption opérationnel.....	40
C. L'importance de l'ISO 37001	42
D. Politique anti-corruption	42
E. Rôle du top management.....	43
F. Mécanismes de contrôle des conflits d'intérêts selon l'AFA	43
2.6. ISO 37001 et ISO 37301 : convergences, divergences et complémentarité	44
CHAPITRE II_Cadre Méthodologique Et Organisationne	
Section 1 : la méthodologie de la recherche	46
1.1 La méthodologie de recherche.....	46

1.1.1 Positionnement épistémologique de la recherche	46
1.1.2 Approche de recherche	47
1.2. Les méthodes de collecte de données	49
1.2.1 Analyse documentaire	49
1.2.2 Entretien.....	50
A. L'entretien non directif	50
B. L'entretien thématique.....	50
C. L'entretien semi-directif.....	51
1.2.3 Guide d'entretiens	51
1.2.4 Observation	55
1.2.5. L'observation non participante.....	55
1.2.6 L'observation participante	55
1.3. Analyse de données.....	56
1.3.1 La grille d'observation	56
1.3.2 Checklist	56
1.3.3 Logiciel Nvivo	56
Section 2 : Contexte de la recherche.....	57
2.1. Contexte international et national	57
2.1.1 Convention Des Nations Unies Contre La Corruption :.....	57
2.1.2 Contexte national.....	58
2.2 Présentation générale de la Banque de Développement Local.....	60
2.2.1 La Direction de la Conformité au sein de la BDL	62
A. Département « Conformité »	63
Chapitre III : Résultats et Discussion.....	
Section 1 : Présentation des Résultats	67
1.1 Dispositifs de conformité déontologique et procédures de gestion des conflits d'intérêts au sein de la banque BDL.....	67
1.1.1 Interprétation de nuage des mots.....	67

1.1.2 Fondements institutionnels et gouvernance du dispositif de conformité déontologique.....	68
1.1.3 Outils d'identification et de maîtrise des risques déontologique.....	71
1.2. Évaluation de l'adéquation entre les pratiques internes de la banque BDL et les exigences des référentiels ISO 37301 et ISO 37001.....	73
1.2.1. Adéquation des pratiques internes de la banque BDL aux exigences des référentiels ISO 37301 et ISO 37001.....	73
1.2.2 Identification des écarts entre le dispositif existant et les standards internationaux de conformité.....	74
Section 2 : Discussion des Résultats.....	78
2.1 La conformité déontologique de la BDL à l'épreuve de l'ISO 37301	78
2.1.1 Une gouvernance formellement structurée, conforme aux exigences de base.....	78
2.1.2 Quelques écarts qui interrogent l'effectivité réelle du dispositif.....	79
A. La question du signalement : entre confidentialité affichée et anonymat absent.....	79
B. L'absence de pilotage par la performance : quand les chiffres n'existent que dans les discours	80
C. Un manuel de fonctions vieillissant, symptôme d'une amélioration continue absente.....	80
2.2. Le dispositif anti-corruption de la BDL face aux exigences de l'ISO 37001 ..	81
2.2.1 Des points de convergence réels, mais insuffisants.....	81
2.2.2 L'absence d'un système anti-corruption : un vide difficile à ignorer	81
A. Un dispositif déontologique qui ne fait pas office de SMAC	81
B. L'absence d'impulsion réglementaire comme frein à l'intégration de l'ISO 37001.....	82
C. Une formation qui reste à construire.....	82
2.3 Apports théoriques	83
2.4 Apports managériaux.....	83

2.5 Recommandations	84
2.5.1 Renforcer le dispositif déontologique au regard de l'ISO 37301	84
C. Renforcer le mécanisme de signalement et la protection des déclarants.....	84
2.5.2 Construire un système de management anti-corruption conforme à l'ISO 37001.....	85
2.5.3 Ancrer la conformité dans une logique d'amélioration continue.....	85
2.5.3 Limites de la recherche	87
2.5.4 Perspectives de la recherche	87
Conclusion Générale.....	90
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse comparative entre l’approche quantitative et qualitative.....	48
Tableau 2 : Liste des documents consultés	49
Tableau 3 : Les thématiques et sources pour le guide d'entretien CDC.....	52
Tableau 4 : Les thématiques et sources pour le guide d'entretien CSD	53
Tableau 5 : Les thématiques et sources pour le guide d'entretien responsable MDR	54

Liste des figures

Figure 1 : Les principales fonctions de la conformité bancaire.....	21
Figure 2 : Les risques bancaires comme conséquences de la non-conformité	28
Figure 3 : Structure et champ d'application de la norme ISO37301	33
Figure 4 : Cycle PDCA.....	36
Figure 5 : Les objectifs de système de management de la conformité	37
Figure 6 : Les objectifs de la norme ISO 37001	40
Figure 7 : L’organigramme de la Banque de Développement Local	61
Figure 8 : L’organigramme de la Direction de la Conformité.....	62
Figure 9 : L’organigramme de Département Conformité.....	63
Figure 10 : Nuage des mots globale	67
Figure 11 : Nuage de mots selon l’entretien avec le Chef de Département Conformité....	68
Figure 12 : Nuage de mots selon l’entretien avec le Chef du Service Central de Déontologie	70
Figure 13 : Nuage de mots selon l’entretien avec le responsable de management des risques	71
Figure 14 : Dispositif de conformité déontologique - BDL	72
Figure 15 : Radar de conformité - ISO 37301/ ISO 37001	76

Liste des abréviations et acronymes

AFA Agence Française Anticorruption

AML/CFT (LBC/FT) Anti-Money Laundering / Combating the Financing of Terrorism (Lutte contre le Blanchiment de Capitaux et le Financement du Terrorisme)

BDL Banque de Développement Local

BPCE Banque Populaire Caisse d'Épargne

CDC Chef de Département Conformité

CFA Chartered Financial Analyst (Institut CFA)

CMS Compliance Management System (Système de Management de la Conformité)

CNUCC Convention des Nations Unies contre la Corruption

CPA Crédit Populaire d'Algérie

CSD Chef du Service central de Déontologie

DCF Direction de la Conformité

DCP Direction du Contrôle Permanent

DG Directeur Général

DJC Direction du Juridique et du Contentieux

DRF Direction des Risques Financiers

ESG Environnement, Social et Gouvernance

FATCA Foreign Account Tax Compliance Act

HATPC Haute Autorité de Transparence, de Prévention et de Lutte contre la Corruption

HLS High Level Structure (Structure de Haut Niveau)

IBPS Institute of Banking Personnel Selection

IRS Internal Revenue Service

ISO International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)

KCI Key Compliance Indicators (Indicateurs Clés de Conformité)

KPI Key Performance Indicators (Indicateurs Clés de Performance)

KRI Key Risk Indicators

MDR Management Des Risques

OCDE Organisation de Coopération et de Développement Économiques

ONUO rganisation des Nations Unies

PDCA Plan-Do-Check-Act (Planifier-Développer-Contrôler-Agir)

PDG Président-Directeur Général

PPE Personnes Politiquement Exposées

RegTech Regulatory Technology (technologies appliquées à la conformité réglementaire)

ROI Return on Investment (Retour sur Investissement)

RSE Responsabilité Sociétale des Entreprises

SMAC Système de Management Anti-Corruption

SMI Système de Management Intégré

VIP Very Important Person

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1.1 Contexte et intérêt de la recherche

La gouvernance bancaire s'est imposée au cours des trois dernières décennies comme une exigence fondamentale au cœur du management des institutions financières. Les scandales financiers qui ont ébranlé l'économie mondiale de l'affaire Enron aux faillites retentissantes qui ont accompagné la crise de 2007-2008 ont mis en lumière l'insuffisance des dispositifs de contrôle interne et l'urgence de renforcer les mécanismes de conformité et d'intégrité institutionnelle ([AMOURA, 2021](#)). Dans ce contexte, la déontologie bancaire et la prévention des conflits d'intérêts ne constituent plus de simples obligations réglementaires, mais s'érigent en véritables leviers stratégiques de création de valeur et de préservation de la confiance des parties prenantes.

À l'échelle internationale, la dynamique de renforcement de l'intégrité publique et institutionnelle s'est accélérée depuis les années 1990, portée par la diffusion progressive d'une culture déontologique qui dépasse la seule sanction pénale pour intégrer une logique préventive et systémique. Dans la sphère bancaire, cette évolution s'est traduite par l'adoption de référentiels normatifs internationaux dont les normes ISO 37301 et ISO 37001 qui visent à structurer les systèmes de management de la conformité et de lutte contre la corruption. Ces normes répondent à un consensus croissant selon lequel la diffusion d'une culture déontologique constitue un levier plus efficace de prévention des risques que la seule régulation par la contrainte ([Foucraut, 2023](#)).

En Algérie, le secteur bancaire a connu une série de transformations réglementaires profondes depuis les réformes libérales des années 1990. La faillite de la Banque El Khalifa et de la BCIA en 2003, consécutive à de graves violations des règles prudentielles, a constitué un tournant décisif, conduisant à la promulgation de l'ordonnance présidentielle n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit ([Nadji & Belfatmi, 2024](#); [BENHALIMA, AIBOUD, & BOUHEZAM, 2021](#)). Depuis lors, la Banque d'Algérie a progressivement renforcé son cadre réglementaire en matière de gouvernance bancaire, notamment à travers le règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne, lequel définit les mécanismes internes de gouvernance conseil d'administration, organe exécutif et comité d'audit et impose des exigences en matière de transparence, de gestion des risques et de conformité ([BENHALIMA, AIBOUD, & BOUHEZAM, 2021](#)). Plus récemment, la Loi Monétaire et Bancaire du 21 juin 2023 a parachevé cette évolution en instituant de nouvelles structures de gouvernance et en renforçant la supervision des institutions financières ([Nadji & Belfatmi, 2024](#)).

Introduction Générale

Malgré ces avancées réglementaires, la gouvernance bancaire algérienne demeure confrontée à des défis structurels significatifs. Les travaux de recherche disponibles soulignent que les banques publiques, qui contrôlent plus de 80 % des actifs bancaires en Algérie, présentent des lacunes notables en matière de bonnes pratiques de gouvernance comparativement aux banques privées (AMOURA, 2021). La prédominance de ces banques sur le marché accentue le problème de l'aléa moral et limite l'efficacité des mécanismes de discipline par le marché (BENHALIMA, AIBOUD, & BOUHEZAM, 2021). Par ailleurs, plusieurs études relèvent que la corruption, le manque de transparence et l'insuffisance des compétences techniques constituent des obstacles persistants au renforcement de la gouvernance financière dans le pays (Nadji & Belfatmi, 2024).

La pertinence de cette interrogation est renforcée par les enseignements de la littérature sur la prévention des conflits d'intérêts dans les institutions publiques. (Foucraut, 2023) souligne que l'institutionnalisation de la déontologie repose sur une forme d'ambivalence fondamentale : si elle vise à diffuser une culture de l'intégrité et des valeurs, elle risque d'être réduite à un simple enjeu de mise en conformité administrative, sans transformation profonde des comportements. Cette tension entre culture déontologique et conformité formelle se retrouve précisément au cœur des problématiques rencontrées par les banques algériennes, où la mise en place de structures de contrôle ne s'est pas toujours accompagnée d'une véritable appropriation des principes d'intégrité institutionnelle.

De surcroît, la dimension multi-théorique de la gouvernance bancaire invite à dépasser les approches disciplinaires classiques centrées sur la théorie de l'agence. (CHABI & ADJE, 2024) montrent que la maîtrise des risques bancaires dont le risque de non-conformité et les risques liés aux conflits d'intérêts requiert une vision systémique des mécanismes de gouvernance, prenant en compte non seulement les mécanismes formels de contrôle, mais également les dimensions cognitives, culturelles et institutionnelles qui conditionnent leur efficacité. Cette perspective invite à analyser les pratiques de la BDL non pas isolément, mais en les resituant dans un contexte institutionnel et réglementaire plus large.

1.2 Importance de l'étude

Dans un contexte où les exigences en matière de conformité, d'éthique et de transparence sont de plus en plus renforcées, les établissements bancaires sont appelés à veiller au respect des règles déontologiques et à prévenir les situations de conflits d'intérêts. Dans ce cadre, l'analyse des dispositifs internes de conformité revêt une importance particulière.

L'importance de cette étude se manifeste à travers les éléments suivants :

Introduction Générale

- Évaluer l'alignement des dispositifs internes de la banque avec les exigences des normes ISO 37301 et ISO 37001.
- Identifier les insuffisances en matière de déontologie et de gestion des conflits d'intérêts au sein de l'organisation étudiée.
- Mettre en évidence les axes d'amélioration permettant de renforcer les pratiques internes et les mécanismes de conformité.
- Apporter une contribution académique, en enrichissant les travaux relatifs à la conformité dans le secteur bancaire et en proposant un cadre d'analyse applicable à d'autres organisations.

1.3 Objectifs de l'étude

Cette étude vise à analyser et à évaluer le degré de conformité des dispositifs internes de la banque étudiée aux exigences des normes ISO 37301 et ISO 37001, en matière de respect des principes déontologiques et de gestion des conflits d'intérêts. Afin d'atteindre cet objectif général, les objectifs spécifiques suivants sont retenus :

- Identifier les principales exigences des normes ISO 37301 et ISO 37001 relatives à la conformité, à la déontologie et à la prévention des conflits d'intérêts.
- Analyser les dispositifs, mécanismes et procédures internes mis en place au sein de la banque étudiée pour assurer le respect des règles déontologiques et encadrer les situations de conflits d'intérêts.
- Évaluer le degré d'adéquation entre les pratiques internes de la banque et les exigences des normes internationales étudiées.
- Mettre en évidence les insuffisances et les écarts éventuels dans l'application des principes de conformité et de déontologie.
- Proposer des recommandations visant à renforcer la conformité et à améliorer les dispositifs internes en matière de déontologie et de gestion des conflits d'intérêts.

Choix de sujet

Dans un contexte marqué par le renforcement des exigences en matière de conformité, de transparence et de respect des principes déontologiques, le choix de ce sujet s'inscrit dans une dynamique à la fois actuelle et pertinente sur le plan scientifique. En effet, le secteur bancaire accorde aujourd'hui une importance croissante aux questions d'éthique professionnelle et de gestion des conflits d'intérêts, en raison du rôle central des dispositifs de contrôle interne et de gouvernance. Par ailleurs, les normes internationales, notamment ISO 37301 relatives au système de management de la conformité et ISO 37001 relatives à la lutte contre la corruption, constituent des référentiels essentiels pour l'évaluation et

Introduction Générale

l'amélioration des pratiques organisationnelles. Dans ce cadre, l'étude de leur application au sein des établissements bancaires algériens, et plus particulièrement au sein de la BDL, présente un intérêt à la fois théorique et pratique. Enfin, ce choix se justifie par la volonté de mieux comprendre les mécanismes internes existants et d'identifier les axes d'amélioration possibles en matière de conformité et de prévention des conflits d'intérêts.

1.4 Problématique

Dans cette perspective, et considérant que la Banque BDL n'est pas certifiée aux normes ISO 37301 (système de management de la conformité) et ISO 37001 (système de management anti-corruption), il devient pertinent d'examiner dans quelle mesure les mécanismes internes mis en place sont capables d'assurer le respect des exigences déontologiques et de prévenir les situations de conflits d'intérêts. Cette interrogation constitue la question centrale de la présente recherche :

Dans quelle mesure les dispositifs internes de la Banque BDL permettent-ils d'assurer la conformité aux exigences déontologiques et de prévenir les conflits d'intérêts en l'absence de certification aux normes ISO 37301 et ISO 37001 ?

Questions secondaires :

- Quel est l'état actuel du cadre de conformité déontologique au sein de la Banque BDL ?
- Dans quelle mesure les conflits d'intérêts sont-ils identifiés et gérés en interne ?
- Quels écarts existe-t-il entre les pratiques actuelles de la BDL et les exigences respectives de l'ISO 37301 en matière de conformité et de l'ISO 37001 en matière de lutte contre la corruption ?
- L'obtention de ces deux certifications internationales pourrait-elle renforcer le cadre de conformité et d'intégrité de la BDL ?

1.5 Méthodologie

Cette recherche s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste avec une méthodologie qualitative pour étudier les dispositifs de conformité déontologique et les mécanismes de gestion des conflits d'intérêts au sein de la Banque de Développement Local (BDL) en Algérie. Nous utilisons une double approche méthodologique, combinant une analyse qualitative assistée par logiciel (NVivo) et une analyse manuelle systématique des données collectées. Les données ont été recueillies à travers quatre outils complémentaires : l'analyse documentaire des documents internes de la banque, des entretiens semi-directifs menés auprès des acteurs clés de la conformité, une grille d'observation directe du dispositif, ainsi qu'une checklist d'évaluation de l'adéquation aux normes ISO 37301 et ISO 37001.

Introduction Générale

Cette méthode permet d'approfondir la compréhension des pratiques réelles de conformité et d'obtenir des résultats fiables et validés, tout en identifiant les écarts entre le dispositif existant et les standards internationaux.

1.6 Plan de mémoire

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

Le premier chapitre est consacré au cadre théorique et conceptuel. Nous y abordons, dans une première section, une revue de littérature examinant les fondements conceptuels de la conformité et de l'éthique, la gouvernance bancaire ainsi que la dimension éthique et la conformité spécifique. Dans une seconde section, nous développons le cadre conceptuel en analysant la gouvernance et la conformité dans le secteur bancaire, la déontologie et les codes de conduite, la typologie des risques bancaires, la problématique des conflits d'intérêts, ainsi que les référentiels normatifs ISO 37301 et ISO 37001. Une attention particulière est portée aux convergences, divergences et complémentarités entre ces deux normes.

Le deuxième chapitre porte sur le cadre méthodologique et organisationnel. Il présente, dans une première section, le positionnement épistémologique retenu (interprétativiste), la démarche et l'approche de recherche qualitative adoptée, ainsi que les outils utilisés pour la collecte et l'analyse des données, notamment l'analyse documentaire, les entretiens semi-directifs, la grille d'observation, la checklist et le logiciel NVivo. La seconde section est dédiée au contexte de la recherche, incluant le cadre international et national de lutte contre la corruption, la présentation de la Haute Autorité de Transparence, de Prévention et de Lutte contre la Corruption (HATPC), ainsi que la présentation générale de la Banque de Développement Local (BDL) et de sa Direction de la Conformité.

Enfin, le troisième chapitre est dédié à l'analyse et à la discussion des résultats. Il met en lumière les dispositifs de conformité déontologique et les procédures de gestion des conflits d'intérêts au sein de la BDL, les fondements institutionnels et la gouvernance du dispositif, les mécanismes opérationnels de prévention ainsi que les outils d'identification et de maîtrise des risques déontologiques. Une évaluation de l'adéquation entre les pratiques internes de la banque et les exigences des référentiels ISO 37301 et ISO 37001 est ensuite proposée, permettant d'identifier les écarts existants et de formuler des recommandations susceptibles de renforcer la conformité et l'intégrité de l'établissement.

Chapitre I : Cadre théorique

Dans le cadre de notre étude sur la non-conformité liée à la déontologie et aux conflits d'intérêts dans le secteur bancaire, le chapitre réservé à cet effet est divisé en deux sections principales. La première présente une revue de littérature examinant les travaux antérieurs relatifs à la conformité, à la gouvernance bancaire et aux principes déontologiques. La seconde section est consacrée au cadre conceptuel, dans lequel nous abordons les notions fondamentales liées à la gouvernance bancaire, à la conformité, aux conflits d'intérêts ainsi qu'aux référentiels normatifs ISO 37301 et ISO 37001, afin de poser les bases théoriques de notre analyse.

Section 1 : Revue littérature

La compréhension des mécanismes de conformité et de déontologie dans le secteur bancaire nécessite au préalable un ancrage théorique solide, permettant de situer les concepts mobilisés dans leur contexte scientifique et normatif. À cet effet, la présente revue de littérature vise à examiner les principaux apports théoriques et empiriques relatifs à la conformité, à la gouvernance bancaire et à leur dimension éthique, en s'appuyant sur des travaux récents issus de la littérature francophone et internationale. Cette démarche analytique permettra d'identifier les convergences, les limites et les lacunes des recherches existantes, afin de positionner la présente étude dans le prolongement des travaux sur la compliance bancaire, notamment à la lumière des référentiels ISO 37301 et ISO 37001.

1.1 Fondements conceptuels de la conformité et de l'éthique

Dans la revue de littérature, il est essentiel de clarifier les fondements conceptuels liés à la conformité et à l'éthique afin de situer le cadre théorique de l'étude

1.1.1 Distinction entre l'éthique, la morale et la déontologie

À un niveau conceptuel, la distinction entre éthique, morale et déontologie constitue un préalable essentiel à la compréhension des dispositifs de conformité. Dans ce cadre, (Alvarado & Keren, 2020) propose une analyse théorique visant à différencier ces notions souvent confondues dans le discours organisationnel, en considérant l'éthique comme une réflexion sur les valeurs et les finalités de l'action, la morale comme un ensemble de normes socialement établies, et la déontologie comme leur formalisation professionnelle sous forme de règles explicites. Cette clarification représente un apport important dans la mesure où elle permet de structurer les fondements normatifs de la compliance et d'éviter les ambiguïtés conceptuelles. Elle rejoint ainsi une convergence dans la littérature soulignant la nécessité de distinguer les niveaux normatifs pour assurer la cohérence des dispositifs organisationnels. Toutefois, cette approche demeure essentiellement théorique et présente

plusieurs limites. D'une part, elle ne s'appuie pas sur des validations empiriques permettant d'évaluer la manière dont ces distinctions sont effectivement mobilisées dans les organisations. D'autre part, elle suppose implicitement que la clarification conceptuelle suffit à renforcer l'efficacité des dispositifs de conformité, alors que, dans la pratique, des facteurs tels que la culture organisationnelle, les mécanismes de comportements réels des acteurs, ce qui constitue un enjeu central en matière de compliance. Dès lors, la principale limite réside dans l'absence d'articulation entre ces concepts théoriques et leur mise en œuvre opérationnelle, ce qui conduit à s'interroger sur le rôle de la conformité comme mécanisme d'institutionnalisation de l'éthique au sein des organisations.

Donc, la distinction entre éthique, morale et déontologie constitue un fondement conceptuel essentiel pour structurer les dispositifs de conformité. Toutefois, son apport reste limité par son caractère théorique et par l'absence d'analyse de sa mise en œuvre effective dans les organisations.

1.1.2 La conformité comme vecteur d'institutionnalisation de l'éthique

Dans une perspective plus institutionnelle, la littérature considère la conformité comme un vecteur d'institutionnalisation de l'éthique au sein des organisations. À cet égard, (Foucraut, 2023) et (Marchand, 2024) convergent vers l'idée que la formalisation des procédures, des codes de conduite et des dispositifs de contrôle interne permet de traduire des valeurs abstraites en pratiques organisationnelles concrètes. Ces travaux mettent en évidence que la compliance ne se limite plus à une fonction de contrôle, mais s'inscrit dans une logique de gouvernance visant à renforcer la légitimité et la confiance des parties prenantes. Toutefois, une divergence apparaît dans leurs approches alors que Foucraut adopte une lecture principalement normative et réglementaire, insistant sur le rôle structurant des dispositifs formels, Marchand privilégie une approche évolutive mettant en avant la transformation historique de la fonction conformité vers un outil stratégique de gouvernance. Malgré ces apports, ces travaux présentent des limites importantes. D'une part, ils accordent une place prépondérante à la formalisation des règles, en supposant implicitement que leur existence garantit leur efficacité, ce qui peut conduire à une vision formaliste de la conformité. D'autre part, ils négligent en partie les facteurs informels, tels que la culture organisationnelle, les comportements individuels ou les dynamiques internes, qui conditionnent pourtant l'effectivité des dispositifs. En outre, ces approches restent peu opérationnelles dans la mesure où elles n'analysent pas concrètement les mécanismes par lesquels les valeurs éthiques sont réellement intégrées dans les pratiques quotidiennes. Dès lors, si la conformité apparaît comme un outil central d'institutionnalisation de l'éthique, son efficacité dépend

largement de son articulation avec des dimensions organisationnelles et culturelles souvent sous-estimées dans la littérature.

En résumé, la conformité apparaît comme un instrument central d'institutionnalisation de l'éthique à travers la formalisation des règles et des dispositifs organisationnels. Toutefois, son efficacité reste conditionnée par des facteurs informels, notamment la culture organisationnelle et les comportements des acteurs, souvent insuffisamment pris en compte dans la littérature.

1.1.3 L'apport de la finance islamique à l'opérationnalisation de l'éthique en finance

Dans une perspective plus appliquée, certains travaux analysent la finance islamique comme un modèle d'opérationnalisation des principes éthiques dans l'activité financière. À cet égard, (NADIR & EL ARIF, 2025) mettent en évidence, à travers une revue systématique fondée sur le protocole PRISMA, que ce système repose sur un ancrage normatif structuré autour des Maqāṣid al-Sharī'a, favorisant des valeurs d'équité, de transparence et de responsabilité sociale, en convergence progressive avec les critères ESG¹. Ces résultats soulignent que des instruments tels que les sukuk ou le takaful traduisent une volonté d'intégrer l'éthique dans les pratiques financières de manière concrète. Toutefois, cette approche présente plusieurs limites. D'une part, elle reste largement normative et met davantage l'accent sur les principes que sur leur effectivité réelle dans les pratiques bancaires. D'autre part, les problèmes d'harmonisation réglementaire et les insuffisances en matière de gouvernance réduisent la portée opérationnelle de ce modèle, notamment dans les contextes émergents. En outre, ces travaux n'analysent que partiellement l'intégration de ces principes dans des dispositifs structurés de conformité et de déontologie, ce qui limite leur articulation avec les problématiques contemporaines de la compliance bancaire. Dès lors, si la finance islamique constitue un cadre pertinent d'opérationnalisation de l'éthique, son efficacité dépend de son intégration dans une architecture globale de gouvernance et de conformité, ce qui justifie l'analyse du lien entre gouvernance bancaire et compliance. Ainsi, la finance islamique offre un cadre pertinent pour l'opérationnalisation des principes éthiques en finance, en mettant l'accent sur la transparence et la responsabilité sociale. Toutefois, son efficacité reste limitée par des contraintes réglementaires, des insuffisances en matière de gouvernance, ainsi que par une faible intégration dans les dispositifs globaux de conformité.

1.2 Gouvernance bancaire et conformité

Dans un environnement bancaire marqué par le renforcement des exigences réglementaires et l'évolution des standards internationaux, la gouvernance constitue un cadre essentiel pour assurer l'efficacité des dispositifs de conformité. L'articulation entre gouvernance bancaire et compliance apparaît ainsi comme un levier important pour renforcer la transparence, promouvoir les principes déontologiques et prévenir les situations de non-conformité, notamment celles liées aux conflits d'intérêts.

1.2.1 Approche conceptuelle de la gouvernance bancaire et de la conformité

Dans son ouvrage, (Dill, 2020) analyse la relation étroite entre gouvernance d'entreprise et dispositifs de conformité dans le secteur bancaire. À travers une approche analytique et normative fondée sur l'examen des cadres réglementaires, l'auteur démontre que la compliance ne constitue pas une fonction périphérique, mais s'inscrit au cœur du système de gouvernance. Il souligne le rôle central du conseil d'administration, des comités spécialisés notamment le comité d'audit et le comité des risques, ainsi que l'importance d'une culture de conformité partagée. L'étude met en lumière que l'efficacité des dispositifs dépend de leur intégration stratégique au sein des organes décisionnels. Toutefois, sa portée reste essentiellement théorique, avec peu d'exemples empiriques sur la mise en œuvre concrète dans les banques, ce qui limite l'évaluation des pratiques effectives.

Dans une perspective comparative internationale, (ETIENNE, 2025) examine l'évolution des régulations bancaires et leur impact sur la stabilité financière. À travers une analyse descriptive des cadres réglementaires, il met en évidence que le renforcement prudentiel contribue à la réduction du risque systémique, bien qu'il engendre des coûts de conformité susceptibles d'affecter la compétitivité. L'introduction des outils RegTech¹ apparaît comme un facteur d'optimisation des processus de compliance. Cependant, l'étude demeure limitée par son approche générale, sans détailler l'application réelle des régulations au sein des banques spécifiques, notamment dans les contextes émergents.

¹ RegTech correspond à l'application de technologies innovantes (big data, intelligence artificielle, blockchain) afin d'optimiser les processus de conformité, de gestion des risques et de reporting réglementaire

À un niveau plus organisationnel, (Gilles, 2020) analyse les effets de l'inflation normative européenne sur la structuration interne des banques. Son étude juridique révèle une tendance à la bureaucratisation de la conformité, générant des coûts élevés et une rigidification procédurale. Toutefois, l'intégration stratégique de la compliance permet de renforcer la crédibilité institutionnelle, illustrant la tension entre contrainte réglementaire et efficacité managériale. La limite principale réside dans le contexte européen spécifique, qui ne rend pas l'étude directement applicable aux banques des pays émergents.

Dans leur étude, (CHABI & ADJE , 2024) proposent une revue systématique de la littérature portant sur la relation entre gouvernance bancaire et conformité. À travers une analyse comparative des travaux empiriques, les auteurs mettent en évidence que les mécanismes de gouvernance, notamment la structure des conseils d'administration et les dispositifs de contrôle interne, jouent un rôle déterminant dans la prévention des situations de non-conformité. Toutefois, cette approche présente des limites importantes : en se fondant sur une synthèse de travaux existants, elle ne permet pas de tester empiriquement les relations identifiées ni d'appréhender les interactions complexes entre les différentes catégories de non-conformité. La focalisation dominante sur un seul aspect de la gouvernance révèle ainsi une vision partielle, ce qui limite la portée explicative des résultats. (ISO37001, 2025)

Dans leur article, (RAOUI & EL GNAOUI, 2023) analysent le rôle de la gouvernance financière dans la lutte contre la criminalité financière à l'ère du digital. En s'appuyant sur une méthodologie mixte combinant analyse documentaire et enquête quantitative, les auteurs montrent que l'éthique, la transparence, le contrôle interne ainsi que l'intégration des technologies, notamment l'intelligence artificielle, contribuent à renforcer les dispositifs de conformité et à améliorer la détection des situations de non-conformité. L'étude met également en évidence le rôle structurant de la gouvernance, en soulignant l'importance du conseil d'administration, des comités spécialisés et des mécanismes de contrôle interne dans la promotion des principes déontologiques et la prévention des conflits d'intérêts. Par ailleurs, les auteurs proposent une approche quantitative de la non-conformité à la Charia dans les banques participatives, à travers l'utilisation de méthodes statistiques permettant d'estimer ce phénomène à partir de certaines caractéristiques contractuelles. Cependant, plusieurs limites peuvent être relevées : la taille réduite de l'échantillon et son ancrage géographique restreint limitent la portée des résultats, tandis que l'analyse repose principalement sur la perception des acteurs. De plus, l'approche adoptée tend à négliger les

facteurs organisationnels, culturels et humains, et la spécificité du contexte de la finance islamique limite la généralisation des conclusions.

Ces travaux analysés montrent que la gouvernance bancaire constitue un levier essentiel dans le renforcement des dispositifs de conformité, notamment à travers le contrôle interne, la transparence et l'intégration des outils technologiques. Ils mettent ainsi en évidence son rôle dans la prévention des situations de non-conformité, en particulier celles liées aux exigences déontologiques et aux conflits d'intérêts.

1.2.2 Intégration stratégique de la conformité dans la gouvernance bancaire

Dans leur étude, (SAID&KARIMI, 2022) analysent l'intégration stratégique de la fonction conformité au sein des établissements bancaires à partir d'une enquête quantitative menée auprès de cadres dirigeants. Les auteurs montrent que l'alignement entre la stratégie institutionnelle et les dispositifs de compliance permet de réduire significativement les incidents réglementaires et d'améliorer la transparence organisationnelle. Cette contribution met en évidence que la conformité, lorsqu'elle est intégrée au niveau stratégique, devient un levier de performance et non un simple outil de contrôle. Toutefois, cette étude présente certaines limites : elle repose principalement sur des perceptions managériales, sans mobiliser d'indicateurs objectifs permettant de mesurer concrètement l'impact de la conformité sur la performance, ce qui peut introduire un biais subjectif dans l'interprétation des résultats.

Dans une perspective complémentaire, (Mahssouni & Makhroue, 2021) examinent l'évolution de la conformité bancaire à l'ère de la digitalisation dans le contexte marocain. À travers une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs auprès de responsables de conformité, les auteurs mettent en évidence que les outils digitaux, tels que les systèmes de filtrage et les algorithmes de détection, améliorent l'efficacité des dispositifs AML/CFT² et la gestion des alertes. Ils soulignent également que la digitalisation renforce la capacité de détection des opérations suspectes et la protection des données. Toutefois, l'étude montre que l'efficacité de ces outils dépend fortement de leur articulation avec la gouvernance interne, la culture de conformité et la formation du personnel. La limite principale réside dans le caractère exploratoire de la recherche et la taille restreinte de

² L'AML/CFT(LBC/FT) désigne l'ensemble des dispositifs réglementaires, institutionnels et opérationnels mis en place par les institutions financières afin de prévenir, détecter et signaler les opérations liées au blanchiment de capitaux et au financement du terrorisme, conformément aux normes internationales.

l'échantillon, ce qui limite la généralisation des résultats, ainsi que dans l'absence d'évaluation quantitative de l'impact réel des technologies.

Ces articles montrent que la gouvernance constitue le cadre institutionnel garantissant l'efficacité des dispositifs de conformité. Si les études théoriques mettent en avant le rôle des organes de contrôle et des mécanismes internes, les recherches empiriques confirment leur impact sur la réduction du risque et la performance bancaire. Toutefois, les modalités concrètes d'intégration stratégique de la compliance au sein des structures de gouvernance demeurent encore insuffisamment approfondies, notamment dans les contextes émergents.

1.2.3 La conformité comme levier stratégique et créateur de valeur

Au-delà de sa dimension réglementaire, la littérature récente envisage la conformité comme un vecteur de création de valeur. Dans une perspective plus stratégique, ([Westhausen, 2021](#)) propose un modèle de quantification du « compliance value » et du retour sur investissement (ROI). À partir d'une revue systématique de la littérature et de l'élaboration d'un modèle générique distinguant coûts et bénéfices monétarisables, l'auteur démontre qu'il est possible d'objectiver la valeur économique de la conformité, notamment à travers la réduction des sanctions et l'amélioration de l'efficacité organisationnelle.

De manière convergente, ([CHADUTEAU, 2019](#)) adopte une approche conceptuelle fondée sur un modèle évolutif de maturité de la compliance. Il montre que l'intégration de la conformité dans la chaîne de valeur permet non seulement de réduire les coûts de non-conformité, mais également de renforcer la réputation et la compétitivité. Dès lors, la compliance ne constitue plus un simple centre de coûts, mais un véritable levier d'avantage concurrentiel.

Ces travaux montrent que la conformité dépasse sa fonction réglementaire pour devenir un levier stratégique et créateur de valeur. L'intégration de la compliance dans la chaîne de valeur permet de réduire les coûts de non-conformité, d'améliorer l'efficacité organisationnelle et de renforcer la réputation et la compétitivité des établissements.

1.3 Dimension éthique et conformité spécifique

Sous un angle différent, certains travaux soulignent la dimension normative et éthique de la conformité. Ainsi, (Rouge, 2015) examine la charte d'éthique comme instrument de gouvernance et outil de management des risques. À travers une analyse doctrinale et jurisprudentielle, il démontre que la formalisation des engagements éthiques contribue à la sécurisation juridique de l'organisation, à condition qu'elle soit intégrée dans un dispositif global de contrôle interne.

En revanche, dans un contexte spécifique à la finance islamique (ARBAOUI&DIREM, 2023) analysent la conformité aux principes de la Charia comme un cadre particulier d'encadrement de la conformité dans le secteur du Takaful en Algérie. À travers une approche analytique du cadre réglementaire et des mécanismes de contrôle charaïque, les auteurs mettent en évidence que la gouvernance religieuse constitue un dispositif central de prévention des situations de non-conformité.

Toutefois, l'absence d'harmonisation normative et le déficit d'expertise spécialisée peuvent limiter l'efficacité de ce dispositif dans la garantie d'une conformité rigoureuse aux principes éthiques et organisationnels.

La littérature consacrée à la conformité bancaire met en évidence que la compliance constitue aujourd'hui un mécanisme structurant de prévention des situations de non-conformité, contribuant au renforcement du contrôle interne, à la transparence des pratiques et à l'amélioration de la gouvernance bancaire. Elle joue également un rôle important dans l'encadrement des comportements déontologiques et la prévention des conflits d'intérêts.

Toutefois, malgré son importance reconnue, la littérature reste partiellement fragmentée quant à son intégration opérationnelle au sein des systèmes bancaires, notamment dans le contexte algérien. Dès lors, la présente recherche vise à approfondir l'analyse de la non-conformité en lien avec la déontologie et les conflits d'intérêts, à la lumière des référentiels ISO 37301 et ISO 37001, afin d'en évaluer les enjeux institutionnels et organisationnels.

1.4 Synthèse Générale

Dans le cadre de notre recherche sur la non-conformité liée à la déontologie et aux conflits d'intérêts dans le secteur bancaire, nous avons réalisé une revue de littérature afin d'analyser les principaux apports théoriques et empiriques sur la conformité, son rôle dans la gouvernance et sa contribution à la prévention des situations de non-conformité. Cette analyse permet de synthétiser l'état des connaissances, d'identifier les limites des travaux existants et de situer notre étude dans le prolongement des recherches en compliance bancaire, notamment en référence aux normes ISO 37301 et ISO 37001. Par ailleurs, la conformité ne se limite pas au respect des règles juridiques : elle repose aussi sur des principes éthiques et déontologiques essentiels pour prévenir les conflits d'intérêts et les comportements non conformes.

1.5 Positionnement et valeur ajoutée de la présente étude

L'analyse des travaux portant sur la conformité et la gouvernance bancaire met en évidence que la compliance est aujourd'hui considérée comme un levier essentiel de structuration des pratiques organisationnelles et de renforcement des dispositifs de contrôle interne. Toutefois, malgré l'importance accordée à ce domaine, la littérature reste marquée par plusieurs limites.

D'une part, les études existantes demeurent souvent fragmentées, abordant séparément les dimensions éthiques, organisationnelles et réglementaires, sans proposer une approche intégrée de la non-conformité. D'autre part, les travaux empiriques sont fréquemment limités à des contextes étrangers, ce qui restreint leur applicabilité dans les environnements bancaires émergents, notamment en Algérie. Enfin, les mécanismes opérationnels permettant de relier la conformité, la déontologie et la gestion des conflits d'intérêts restent insuffisamment explorés.

Dans ce contexte, la présente recherche vise à combler ce manque en proposant une analyse centrée sur la non-conformité liée à la déontologie et aux conflits d'intérêts dans le secteur bancaire. Elle s'appuie sur une approche qualitative basée sur l'étude des pratiques réelles de conformité. La méthodologie adoptée repose sur une analyse documentaire des codes de conduite et des référentiels internationaux, notamment ISO 37301 et ISO 37001, ainsi que sur des entretiens semi-directifs auprès des responsables de conformité et managers. Les données collectées sont analysées de manière thématique afin d'identifier les principales pratiques, difficultés et mécanismes de prévention des situations de non-conformité. Cette démarche permet d'apporter une lecture opérationnelle et contextualisée de la compliance,

en mettant l'accent sur la prévention des conflits d'intérêts et le respect des principes déontologiques dans le secteur bancaire étudié.

À travers cette revue de littérature et l'examen des nombreuses études menées sur le sujet, il ressort que la relation entre la conformité bancaire, la déontologie et la prévention des conflits d'intérêts demeure un sujet complexe, avec des résultats empiriques variables selon les contextes institutionnels et les méthodologies employées. C'est dans cette perspective que notre étude vise à approfondir la compréhension du rôle des dispositifs de conformité dans la prévention des situations de non-conformité, en se focalisant sur le cas spécifique du secteur bancaire algérien, à la lumière des référentiels normatifs ISO 37301 et ISO 37001.

Section 02 : Cadrage conceptuel

Dans cette section, nous abordons les concepts théoriques essentiels relatifs à la gouvernance bancaire, à la conformité et à la déontologie propre à la banque. Ce cadre conceptuel permettra d'établir les bases de notre analyse en examinant plusieurs aspects fondamentaux d'abord, nous présenterons les notions de gouvernance d'entreprise et les spécificités de la gouvernance bancaire ainsi que leur rôle dans la gestion des risques ; ensuite, nous analyserons le concept de conformité et l'importance des dispositifs déontologiques et des codes de conduite dans la régulation des comportements ; enfin, nous examinerons la typologie des risques bancaires, l'émergence du risque de non-conformité, la problématique des conflits d'intérêts et les approches normatives de prévention permettant d'articuler conformité, éthique et gestion des risques.

2.1 Gouvernance et conformité dans le secteur bancaire : fondements institutionnels

La gouvernance occupe une place essentielle dans le secteur bancaire en raison des exigences de contrôle et de transparence.

2.1.1 La gouvernance d'entreprise et la gouvernance bancaire

Avant d'aborder la gouvernance d'entreprise et la gouvernance bancaire, il convient d'abord de définir la notion de gouvernance de manière générale afin de mieux comprendre ses fondements et ses objectifs.

A. Définition de la gouvernance

La gouvernance est le processus à travers lequel les acteurs étatiques et non étatiques interagissent afin de concevoir et de mettre en œuvre des politiques dans un cadre donné de règles formelles et informelles qui façonnent le pouvoir et sont elles-mêmes façonnées par celui-ci. Dans ce rapport, le pouvoir est défini comme la capacité des groupes et des individus à amener d'autres acteurs à agir dans leur intérêt et à produire des résultats spécifiques. Selon le contexte, les acteurs peuvent établir un gouvernement en tant qu'ensemble d'institutions étatiques formelles (organisations et règles) chargées d'appliquer et de mettre en œuvre les politiques publiques. Toujours en fonction du contexte, les acteurs étatiques peuvent jouer un rôle plus ou moins important par rapport aux acteurs non étatiques, tels que les organisations de la société civile et les groupes de pression économiques. Par ailleurs, la gouvernance s'exerce à différents niveaux : des organisations internationales aux institutions étatiques nationales, en passant par les administrations locales, jusqu'aux associations communautaires et professionnelles. Ces différentes dimensions se chevauchent souvent, créant ainsi un réseau complexe d'acteurs et d'intérêts. (WorldBank, 2017). Dans ce cadre général, la notion de gouvernance, entendue comme un système global d'interactions et de régulation du pouvoir entre acteurs, trouve une déclinaison spécifique au niveau organisationnel à travers le concept de gouvernance d'entreprise. (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015)

La bonne gouvernance s'impose aujourd'hui comme un levier incontournable pour améliorer le climat des affaires, stimuler une croissance durable et garantir la pérennité des entreprises. Elle repose sur un ensemble de principes clés, notamment la compétence et l'indépendance des organes de direction, la transparence dans la communication de l'information, ainsi que l'implication des employés et la collaboration avec les différentes parties prenantes. À cela s'ajoute le renforcement de la confiance des clients, sans oublier l'intégration des dimensions éthiques, sociales et environnementales au cœur de la stratégie de l'entreprise. (RSE)³ (NAJAB&AMRANI, 2019)

³ Responsabilité Sociétale des Entreprises

B. La gouvernance d'entreprise

La notion de gouvernance d'entreprise s'est imposée à la suite de plusieurs scandales financiers survenus dans les années 1990 et 2000, notamment les faillites d'Enron et de WorldCom ainsi que la quasi-faillite de Vivendi Universal. Ces événements ont mis en évidence les conséquences d'une gestion autoritaire et non transparente, pouvant entraîner des pertes économiques considérables et affecter de nombreux salariés et partenaires. En réponse, la loi Sarbanes-Oxley a été adoptée en 2002 aux États-Unis afin de renforcer la transparence comptable des sociétés cotées et de protéger les investisseurs. De manière générale, la gouvernance d'entreprise vise à assurer un meilleur équilibre dans la répartition et le contrôle du pouvoir au sein de l'organisation, tout en favorisant l'implication des différents niveaux hiérarchiques dans le processus de gestion. Elle peut être définie comme l'ensemble des règles et mécanismes qui déterminent la manière dont une organisation est dirigée et contrôlée. Cette définition rejoint celle de l'OCDE, établie dès 1999, qui la conçoit comme l'ensemble des relations entre le conseil d'administration, les actionnaires et les autres parties prenantes, ainsi que la structure permettant de fixer les objectifs de l'entreprise, les moyens de les atteindre et les mécanismes de contrôle. Dans le même sens, la norme ISO 26000 la définit comme le système par lequel une organisation prend et met en œuvre des décisions afin d'atteindre ses objectifs, à travers des mécanismes formels et informels une conception applicable à tout type d'organisation, au-delà du seul cadre des entreprises (DAHLAB, 2023).

La gouvernance d'entreprise fait référence à un ensemble de relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et ses parties prenantes. Elle détermine également la structure et les systèmes par lesquels est dirigée l'entreprise et sont définis ses objectifs, ainsi que les moyens d'atteindre ceux-ci et d'assurer le suivi des performances. Les Principes de gouvernance d'entreprise (les « Principes ») ont pour objet d'aider les responsables de l'action publique à évaluer et améliorer le cadre juridique, réglementaire et institutionnel organisant, la gouvernance d'entreprise afin de favoriser l'efficacité économique, une croissance durable et la stabilité financière. Pour atteindre ce but, il s'agit principalement d'offrir aux actionnaires, aux administrateurs, aux dirigeants, et aux parties prenantes concernées, ainsi qu'aux intermédiaires financiers et aux prestataires de services, les bonnes informations et incitations pour qu'ils s'acquittent de leurs missions et contribuent à garantir la responsabilité en respectant l'équilibre des pouvoirs (OCDE, 2017)

C. La gouvernance bancaire

Constitue le cadre utilisé par les banques pour gérer leurs opérations et traiter les intérêts souvent divergents de leurs parties prenantes. Elle est essentielle pour permettre aux institutions financières de gérer des systèmes complexes, des technologies en constante évolution ainsi que les différents risques susceptibles d'accroître les coûts de protection et de nuire à leur réputation. L'un des principaux défis qui affectent gravement les actifs, la performance et la réputation des institutions bancaires est la fraude. Celle-ci représente une menace majeure pour le secteur bancaire mondial et demeure l'une des préoccupations centrales des gouvernements à travers le monde. Les formes courantes de fraude bancaire comprennent le vol d'identité, la fraude comptable, le phishing ainsi que les fraudes liées aux services bancaires en ligne. Les cas de fraude bancaire continuent d'augmenter en raison de l'insuffisance des systèmes de contrôle, des avancées technologiques, de la faiblesse des mécanismes de contrôle interne, de la simplification des procédures d'identification des clients et de l'insuffisance des cadres juridiques. (Kulmie & Mohamed, 2024)

Globalement, la gouvernance représente l'organisation du contrôle et de la gestion d'une banque. En effet, la gouvernance bancaire s'inscrit dans un processus d'amélioration continue et doit viser tout d'abord l'efficacité (atteinte des objectifs), en mettant en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés (SAID&KARIMI, 2022)

2.1.2 Le rôle de la fonction conformité dans les institutions financières

La non-conformité désigne le non-respect des dispositions propres aux activités bancaires pouvant entraîner des sanctions juridiques, réglementaires, des pertes financières ou une atteinte à la réputation. La fonction conformité veille à la détection et à la gestion des situations de non-conformité à chacun des niveaux de la banque (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015)

A. L'émergence du métier de conformité

Avec le renforcement des exigences réglementaires dans le secteur bancaire, la fonction de conformité s'est progressivement affirmée comme un élément essentiel du dispositif de gouvernance. Dans ce contexte, le Comité de Bâle a émis des recommandations soulignant que, au-delà du simple respect des dispositions légales, les établissements bancaires doivent également veiller à se conformer à l'esprit des lois et des réglementations. Selon ces recommandations, l'organe de surveillance doit assurer la supervision des situations de non-conformité, approuver la stratégie de l'établissement et être informé régulièrement, au moins une fois par an, de la politique de conformité ainsi que de ses modalités de mise en œuvre. De leur côté, les dirigeants sont chargés de définir les orientations en matière de conformité, d'en garantir l'application et d'en rendre compte à l'organe de surveillance.

Par ailleurs, la direction doit mettre en place un dispositif permanent et efficace de contrôle de la non-conformité. Le statut de la fonction conformité doit être formalisé dans une charte ou un document officiel approuvé par l'organe délibérant, précisant son positionnement organisationnel, ses missions et son rattachement hiérarchique. Afin d'assurer son efficacité, cette fonction doit être indépendante des activités opérationnelles. Elle a pour mission principale d'identifier, d'évaluer et de suivre les cas de non-conformité, aussi de conseiller et en rendant compte des résultats aux organes exécutifs et de gouvernance.

Le responsable de la conformité assure le suivi continu des activités liées à cette fonction, et toute modification concernant sa situation doit être portée à la connaissance du régulateur bancaire. Le personnel affecté à cette fonction doit disposer des compétences, de l'expérience et des qualités professionnelles nécessaires pour exercer efficacement ses missions. Ce dispositif permet également aux établissements ayant une activité internationale de gérer efficacement les situations de non-conformité, tout en respectant les réglementations locales. Enfin, les activités de la fonction conformité doivent faire l'objet d'un examen périodique par l'audit interne. Bien que certaines tâches puissent être externalisées, la responsabilité de la fonction conformité doit rester assumée par un responsable appartenant à l'établissement.

(NICOLET, 2015)

B. La conformité bancaire

selon les directives du comité de Bâle II En 2005, le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire publie un document intitulé « Compliance and the compliance function in banks » (Basel Committee on Banking Supervision, 2005) Le document souligne le statut particulier du contrôle de la conformité dans les banques et montre que la gestion du risque de conformité doit être mise en place dans chaque banque, en tenant compte de ses spécificités et de sa structure, car il n'y a pas une approche standard même s'il existe des approches communes pour la mise en œuvre de la stratégie de conformité. Selon les recommandations du Comité de Bâle, les services de contrôle de la conformité dans les banques devraient remplir les fonctions suivantes :

Figure 1 : Les principales fonctions de la conformité bancaire



Source : (Mahssouni & Makhroute, 2021)

La mise en œuvre du contrôle de conformité permet d'éviter les surprises, car il n'est possible de gérer que ce qui n'est pas encore arrivé pourvu que ce contrôle soit efficace. Le contexte international a certes influencé la définition de la fonction de la conformité, mais des spécificités existent, en termes de périmètre d'action et d'organisation de la fonction.

Cette dernière a pour vocation de gérer, contrôler et maîtriser ce risque de conformité. Le périmètre des fonctions conformités a été « limiter » à la conformité des lois et

réglementations bancaires, à l'exclusion des autres législations applicables à toutes les sociétés comme le droit du travail, déjà traité par les directions des ressources humaines, ou la législation fiscale, prise en charge par une direction ad hoc.

De la même manière, les réglementations comptables étant du ressort des directions financières, elles n'ont pas été incluses dans le champ des directions conformité.

Ces directions de la conformité se sont basées sur deux fonctions préexistantes : les fonctions de déontologues et responsable de la conformité des services d'investissement, d'une part, et de responsable de la prévention du blanchiment, d'autre part. En revanche, elles ont dû rapidement s'étoffer pour couvrir l'ensemble du périmètre. (NICOLET, 2015)

C. L'importance de la conformité dans les institutions financières

Les établissements financiers représentent l'interface nécessaire entre économie financière et économie réelle. Leur rôle primordial engendre des responsabilités importantes aussi bien au plan macroéconomique que microéconomique. Dans ce cadre, la conformité peut se définir comme l'ensemble des mécanismes permettant aux institutions financières de prévenir les situations de non-conformité susceptibles d'affecter la stabilité du système financier dans son ensemble. Les mécanismes de conformité se sont historiquement affirmés aux États-Unis, notamment à travers la mise en œuvre de programmes de conformité en matière de concurrence. La conformité constitue ainsi un facteur de compétitivité et de crédibilité pour les établissements financiers, en particulier dans les périodes de reconstruction post-crise. La protection des intérêts des clients représente également une mission essentielle de ces établissements, plaçant la conformité au cœur de leur gouvernance. (Arnaud, 2019)

2.2 La déontologie et les codes de conduite

La déontologie constitue un élément essentiel dans l'encadrement des pratiques professionnelles et le renforcement de l'éthique au sein des organisations. Ainsi, avant d'aborder les codes de conduite, il convient de définir la notion de déontologie et d'en préciser les principes fondamentaux.

2.2.1 Définition de la déontologie

« Un ensemble de règles de conduite, individuelles ou collectives, qui visent à garantir le respect des principes dans le comportement des entreprises et de leurs collaborateurs, et qui doit rencontrer l'adhésion de ceux auxquels elle s'adresse » (Arnaud, 2019)

Cette définition générale trouve une déclinaison spécifique dans le secteur bancaire, où la déontologie se distingue de l'éthique sur un point fondamentale : tandis que l'éthique renvoie

Chapitre I

à un ensemble de valeurs morale universelles guidant les comportements individuels honnêteté, intégrité, sens des responsabilités la déontologie elles sont matérialise dans des règles concrètes, formalisées et opposables, propres à la profession bancaire. En d'autres termes, l'éthique dit ce qui est bien la déontologie dit ce qui est obligatoire. ([Basel Committee on Banking Supervision, 2005](#))

Les codes de conduite visent à promouvoir des valeurs telles que l'intégrité, la transparence, la responsabilité, le professionnalisme et la responsabilité sociale au sein du secteur financier. Ils contribuent également à prévenir et à traiter des problèmes tels que la corruption, la fraude, le délit d'initié, les conflits d'intérêts et la manipulation des marchés. ils peuvent varier en termes de portée, de contenu et de mécanismes d'application selon la nature, la taille et la culture de l'institution financière, ainsi que selon le cadre juridique et réglementaire du pays. Toutefois, ils comportent généralement plusieurs éléments communs, notamment : une déclaration claire de la vision, de la mission et des valeurs de l'institution financière ; une définition des rôles et responsabilités du conseil d'administration, de la direction et du personnel ; une description des normes attendues de conduite et de professionnalisme pour l'ensemble des employés ; une liste des lois, règlements, politiques et procédures applicables qui encadrent les activités de l'institution ; un mécanisme de signalement, d'enquête et de résolution des violations éthiques et des plaintes ; ainsi qu'un système de formation, de suivi et d'évaluation visant à garantir la conformité et l'amélioration continue. Par ailleurs, certaines organisations professionnelles, telles que le CFA⁴ Institute et l'Institute of Banking Personnel Selection (IBPS)⁵, élaborent des codes de conduite adaptés aux défis et aux responsabilités spécifiques des professionnels de la banque et de la finance. Ces codes définissent généralement des principes fondamentaux tels que l'honnêteté, l'intégrité et la transparence, servant de guide pour la prise de décisions éthiques. Ils insistent notamment sur l'importance d'un traitement équitable des clients, de la divulgation d'informations pertinentes et de l'évitement des conflits d'intérêts afin de préserver la confiance. Les codes de conduite accordent également une attention particulière à la protection des clients en préconisant des pratiques équitables et transparentes dans le domaine du service bancaire. ([Adaga et al, 2024](#))

⁴ CFA Institute est une organisation professionnelle internationale à but non lucratif qui encadre la formation et la certification des professionnels de la finance et de l'investissement.

⁵ L'IBPS est un organisme indien indépendant chargé de la sélection et du recrutement du personnel dans le secteur bancaire public.

2.2.2 Origine et évolution des codes de conduite

Les codes de conduite se sont développés progressivement afin d'encadrer les comportements professionnels et de renforcer les principes éthiques au sein des organisations. Dès lors, il importe d'examiner l'origine de ces codes avant d'aborder leur évolution.

A. Origine des codes de conduite

Dans un environnement financier marqué par des exigences réglementaires croissantes et une vigilance accrue des parties prenantes, la conformité s'impose comme un pilier essentiel garantissant non seulement le respect des normes réglementaires, mais aussi l'intégrité éthique des institutions financières.

Historiquement, la relation entre l'économie et l'éthique a souvent été perçue comme contradictoire, l'éthique étant associée aux jugements moraux et aux valeurs humaines, tandis que le monde des affaires était principalement orienté vers la maximisation du profit. Le terme « éthique », dérivé du mot grec *ethos*, renvoie à l'idée de coutume, de croyance et de conduite morale. En tant que discipline philosophique, l'éthique vise à analyser les actions humaines et à déterminer ce qui constitue un comportement moralement juste. Plusieurs philosophes ont contribué à sa conceptualisation : Mackenzie la définit comme l'étude de ce qui est juste ou bon dans la conduite humaine, Aristote comme l'étude du bien, du droit et des vertus permettant de mener une vie vertueuse, et Socrate comme la connaissance du bien et du mal. Ainsi, l'éthique constitue un cadre de référence permettant d'évaluer la justesse des actions humaines et de guider les comportements individuels et professionnels. (Laroussi, 2025)

B. Évolution des codes de conduite

Les codes de bonne conduite ont été introduits dans le secteur bancaire afin d'encourager des pratiques professionnelles plus éthiques. Toutefois, leur efficacité reste discutée. Par exemple, après le scandale du Libor, impliquant plusieurs banques dont Rabobank, les autorités néerlandaises ont imposé aux employés des banques de prêter serment de servir les parties prenantes avec intégrité, à l'image des professions réglementées, et ont créé un conseil disciplinaire pour encadrer la profession bancaire.

Cependant, l'existence de codes éthiques ne garantit pas toujours des comportements conformes. L'exemple de Wells Fargo illustre cette limite entre 2011 et 2016, des millions de comptes et de cartes de crédit fictifs ont été créés afin de générer des profits illégitimes, conduisant à des sanctions des autorités de régulation. De même, certaines banques comme Crédit Agricole ont instauré des chartes éthiques visant à renforcer l'intégrité et la responsabilité de leurs dirigeants et collaborateurs, avec des sanctions en cas de non-respect. Face à ces limites, plusieurs institutions financières ont complété les codes de conduite par d'autres mécanismes, tels que des incitations liées à la conformité, des dispositifs d'alerte éthique ou des politiques de gestion des ressources humaines favorisant une culture de conformité. Par exemple, BNP Paribas a instauré un système de primes fondé sur la conformité et un dispositif de signalement confidentiel, tandis que BPCE⁶ a mis en place un pôle dédié à la culture, aux risques et à la conformité. Ainsi, bien que les entreprises aient pris conscience de la nécessité d'assainir les pratiques bancaires, les codes de conduite demeurent insuffisants à eux seuls. Leur efficacité dépend de leur intégration dans un cadre plus large de conformité, de gouvernance et de formation éthique afin de prévenir durablement les dérives dans le secteur financier. (Huet & Chantemargue, 2018)

⁶ Le BPCE (Banque Populaire Caisse d'Épargne) est un groupe bancaire coopératif français.

2.3. Les risques bancaires : conséquences d'une situation de non-conformité

La non-conformité dans le secteur bancaire ne constitue pas un risque isolé : elle agit comme un facteur amplificateur qui peut déclencher ou aggraver l'ensemble des risques auxquels est exposée une institution financière. De la fraude à l'atteinte à la réputation, en passant par les risques juridiques et opérationnels, les conséquences d'un dispositif de conformité défaillant peuvent compromettre durablement la solidité et la crédibilité d'une banque.

Au-delà du respect des principes déontologiques et des codes de conduite, la solidité et la pérennité des institutions bancaires reposent sur leur capacité à identifier, mesurer et maîtriser l'ensemble des risques auxquels elles sont exposées. La crise financière de 2007 a mis en évidence les limites d'une gestion fragmentée des risques et a souligné la nécessité d'adopter une approche globale et intégrée. Dans cette perspective, les cadres réglementaires ont renforcé les dispositifs de contrôle interne afin d'obliger les établissements bancaires à identifier et à surveiller un large éventail de risques.

Il convient dès lors d'examiner comment chacun de ces risques peut être lu comme une conséquence potentielle d'une situation de non-conformité, selon (Huet & Chantemargue, 2018) & (NICOLET, 2015) et le Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 3 Moharram 1433 correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers (11-08, 2011) :

2.3.1 Risque de crédit

« Le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contre parties considérées comme un même bénéficiaire »

2.3.2 Risque de marché

« Les risques de pertes sur des positions de bilan et de hors bilan à la suite de variations des prix du marché, recouvrent notamment

- Les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'interdit et titres de propriété du portefeuille de négociation
- Le risque de change. »

2.3.3 Risque de liquidité

« Le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable »

2.3.4 Risque juridique

« Le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations »

2.3.5 Risque de non-conformité

« Le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, et le risque de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect des dispositions propres aux activités des banques et établissements financiers, qu'elles soient législatives, réglementaires ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant »

2.3.6 Risque opérationnel

« Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe »

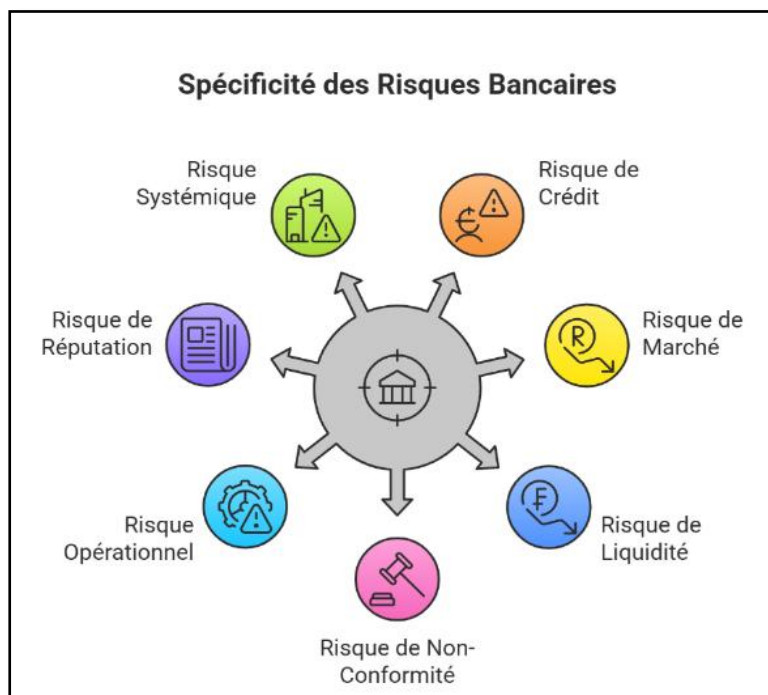
2.3.7 Risque de réputation

« Qui pourrait découler de processus défaillants doit également être mesuré »

2.3.8 Risque systémique

« Est, quant à lui, défini comme le risque de perturbation du système financier susceptible d'avoir de graves répercussions négatives sur le système financier et l'économie réelle »

Figure 2 : Les risques bancaires comme conséquences de la non-conformité



Source : élaboré par nous-mêmes selon (Huet & Chantemargue, 2018) & (NICOLET, 2015) et (Loi 11-08, 2011)

Dans cette perspective, l'un des enjeux majeurs de la fonction conformité réside dans l'identification et la gestion des conflits d'intérêts, susceptibles de compromettre l'objectivité des décisions et de porter atteinte aux principes d'éthique et de bonne gouvernance bancaire.

2.4. Le conflit d'intérêts

La question du conflit d'intérêts occupe une place centrale dans les dispositifs de conformité et de gouvernance des institutions bancaires. Si elle est souvent abordée sous l'angle du droit public, elle n'en demeure pas moins une réalité profondément ancrée dans le fonctionnement des organisations privées, et en particulier des établissements financiers.

Toutefois, restreindre l'analyse aux seules situations impliquant des intérêts publics serait réducteur. Les conflits d'intérêts entre personnes privées sont tout aussi susceptibles d'exposer une organisation à des risques de corruption et d'atteinte à son intégrité. C'est pourquoi, dans une approche organisationnelle plus large, le conflit d'intérêts peut être défini comme toute situation dans laquelle un individu se trouve dans une position où ses intérêts propres qu'ils soient d'ordre financier, personnel ou professionnel risquent de peser sur l'exercice objectif et impartial de ses fonctions, au détriment des intérêts de l'organisation ou des tiers concernés (Chitsaz, Hadavand, & Esmailpour Fadakar, 2024)

Dans le contexte bancaire spécifiquement, cette problématique prend une dimension particulière. Les collaborateurs et dirigeants d'une banque sont régulièrement amenés à prendre des décisions engageant des sommes considérables, à entretenir des relations étroites avec des contreparties extérieures, ou encore à accéder à des informations sensibles et confidentielles. Chacune de ces situations constitue un terrain propice à l'émergence de conflits d'intérêts, dont la non-détection ou la mauvaise gestion peut conduire à des préjudices graves pour l'institution, ses clients et sa réputation.

2.4.1 Typologie des conflits d'intérêts

L'identification préalable des situations susceptibles de générer un conflit d'intérêts constitue une étape fondamentale dans l'élaboration d'une politique de prévention efficace. Cette démarche doit être adaptée aux spécificités de chaque organisation, en tenant compte de son secteur d'activité, de sa structure interne et de son mode de gouvernance. Il convient cependant de souligner que cet exercice d'identification ne peut prétendre à une exhaustivité totale, dans la mesure où la diversité des relations d'intérêts au sein d'une organisation rend impossible l'anticipation systématique de toutes les situations conflictuelles potentielles. (AFA, 2021)

Dans cette perspective, deux grilles de lecture complémentaires peuvent être mobilisées pour appréhender la typologie des conflits d'intérêts.

La première approche, dite fonctionnelle, distingue les conflits d'intérêts selon leur nature :

2.4.2 Le conflit d'intérêts financier

Survient lorsque les intérêts financiers personnels d'un individu entrent en contradiction avec l'exercice de ses responsabilités professionnelles. Il peut s'agir, par exemple, d'un chargé de crédit détenant des participations dans une entreprise à laquelle il accorde un financement.

2.4.3 Le conflit d'intérêts professionnel

Apparaît lorsque les obligations liées à l'activité principale d'un individu entrent en tension avec d'autres responsabilités qui lui sont confiées, créant ainsi une situation d'incompatibilité dans l'exercice de ses fonctions.

2.4.4 Le conflit d'intérêts personnel

Se manifeste lorsque des relations privées, familiales, amicales ou sentimentales, sont susceptibles d'influencer les décisions prises dans, un cadre professionnel. Le recrutement d'un proche ou le traitement favorable accordé à un membre de sa famille en sont des illustrations courantes.

2.4.5 Le conflit d'intérêts juridique

Enfin, intervient lorsque les obligations légales ou réglementaires d'un individu entrent en contradiction avec ses intérêts personnels, le plaçant dans une situation d'incompatibilité au regard des textes en vigueur. ([Chitsaz, et al, 2024](#))

La seconde approche, dite opérationnelle, identifie les zones de vulnérabilité au sein du fonctionnement de l'organisation à travers trois catégories. Les processus sensibles désignent les activités susceptibles d'être affectées par un conflit d'intérêts, notamment les achats, ventes, financements, investissements, états financiers et gestion des ressources humaines. Les fonctions sensibles correspondent aux postes exposés dont les titulaires exercent une influence significative sur des décisions stratégiques ou financières. Les opérations sensibles renvoient aux activités courantes telles que la prospection de marchés, les relations avec le secteur public ou les opérations de croissance externe, qui accroissent l'exposition à la corruption et aux conflits d'intérêts.

Ces deux approches sont complémentaires : la première permet de caractériser la nature du conflit identifié, tandis que la seconde offre un outil de cartographie préventive des zones à risque au sein de l'organisation. ([AFA, 2021](#))

2.4.2 Lien entre conflit d'intérêts et corruption

Le conflit d'intérêts et la corruption entretiennent un lien étroit, souvent qualifié de relation de causalité progressive. En effet, un conflit d'intérêts non détecté ou délibérément ignoré constitue l'un des terrains les plus fertiles à l'émergence de pratiques corruptives au sein des organisations.

Transparency International définit la corruption comme « l'abus d'un pouvoir reçu en délégation à des fins privées ». Cette définition met en lumière la centralité de la notion d'intérêt personnel dans la corruption : c'est précisément parce qu'un individu place ses intérêts propres au-dessus de ses obligations professionnelles ou légales que l'acte corruptif devient possible. En ce sens, le conflit d'intérêts constitue l'étape préalable souvent silencieuse qui précède et conditionne l'acte de corruption lui-même. ([France, Transparency International, 2018](#))

La Convention des Nations Unies contre la corruption ([UNITED NATIONS , 2018](#)) adoptée en 2003 et ratifiée par l'Algérie (Décret présidentiel 04-128, 2004) reconnaît d'ailleurs explicitement l'importance de la prévention des conflits d'intérêts comme levier essentiel de lutte contre la corruption, en invitant les États parties à adopter des politiques de déclaration

d'intérêts et des mécanismes de gestion des situations conflictuelles pour les agents publics et, par extension, pour les secteurs régulés tels que le secteur bancaire.

Dans le secteur bancaire, ce lien se manifeste de manière concrète à travers plusieurs scénarios récurrents : un directeur d'agence qui oriente l'octroi de crédits vers des proches en contrepartie d'avantages personnels, un responsable des achats qui favorise un fournisseur dans lequel il détient des intérêts financiers, ou encore un auditeur interne dont l'objectivité est compromise par des liens personnels avec les équipes qu'il est chargé de contrôler. Dans chacun de ces cas, c'est bien un conflit d'intérêts préexistant mal identifier ou insuffisamment encadré qui ouvre la voie à la dérive corruptive.

C'est précisément pour rompre cette chaîne causale que les référentiels normatifs internationaux, tels qu'ISO 37001 relatif aux systèmes de management anti-corruption et ISO 31000 relatif au management des risques, placent la gestion des conflits d'intérêts au rang des exigences fondamentales que toute institution financière se doit de respecter. Ces approches normatives feront l'objet d'un développement spécifique dans la section suivante.

2.5. Les référentiels normatifs ISO 37301 et ISO 37001

Les normes ISO 37301 et ISO 37001 constituent deux référentiels complémentaires qui encadrent respectivement le management de la conformité et la lutte anti-corruption au sein des organisations.

2.5.1 Généralité

- **ISO** : L'International Organization for Standardization (ISO) est une organisation internationale qui élabore et publie des normes applicables à divers secteurs d'activité.

(Folorunso et al, 2024)

- **Normalisation** la normalisation est définie comme une activité d'intérêt général visant à élaborer des documents de référence établis de manière consensuelle par l'ensemble des parties prenantes. Ces documents peuvent concerner des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques relatifs à des produits, des services, des méthodes, des processus ou des organisations. L'objectif principal de la normalisation est de favoriser le développement économique et l'innovation, tout en intégrant des considérations liées au développement durable. (SIMON, 2023)

➤ **Forme HLS**

La « Structure de haut niveau » (High Level Structure) constitue désormais un élément commun à l'ensemble des référentiels de management. Elle favorise l'adoption d'une approche cohérente, reposant sur une logique unifiée d'identification et de gestion des risques et opportunités. Par ailleurs, cette structure simplifie l'intégration des exigences du système

de management environnemental au sein du système de management intégré (SMI) (HAMHAMI, 2023)

- **Système de management** « ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme utilisés pour établir des politiques et des objectifs, ainsi que des processus de façon à atteindre ces objectifs ». (ISO37001, 2025)

Ces fondements conceptuels la normalisation, la structure HLS et le système de management constituent le socle commun sur lequel reposent les référentiels ISO dédiés à la gouvernance organisationnelle.

C'est précisément à partir de ce cadre général que s'inscrit la norme ISO 37301, qui mobilise ces principes pour construire un système de management spécifiquement orienté vers la maîtrise de la conformité au sein des organisations. Il convient dès lors d'en examiner le contenu, les exigences et la portée pour les établissements bancaires.

2.5.2 Système de management de conformité ISO 37301

La norme ISO 37301 définit les exigences d'un système de management de la conformité, permettant aux organisations d'identifier, évaluer et maîtriser leurs obligations légales et réglementaires dans une logique d'amélioration continue.

A. Historique du Système de management de la conformité ISO 37301

Face à l'intensification des exigences réglementaires et à la multiplication des risques de non-conformité, la nécessité d'un cadre plus structuré et certifiable s'est progressivement imposée. C'est dans ce contexte que la norme ISO 37301, publiée en 2021, a été élaborée pour remplacer ISO 19600. Cette évolution a conduit les organisations, notamment dans le secteur public, à adopter des structures formalisées de gestion de la conformité afin de répondre aux exigences accrues en matière de gouvernance, de transparence et de responsabilité.

Cette norme visait principalement à fournir des recommandations générales aux organisations pour la mise en place de dispositifs de conformité, sans imposer d'exigences formelles.

Toutefois, elle introduit une approche fondée sur des exigences, permettant aux organisations d'obtenir une certification officielle de leur système de management de la conformité. Cette évolution traduit un changement de paradigme, passant d'une approche recommandatoire à une approche normative et vérifiable, tout en s'inscrivant dans l'harmonisation des normes ISO à travers la structure commune (High-Level Structure), facilitant son intégration avec d'autres référentiels.

La norme ISO 37301 (Système de Management de la Conformité) est une norme internationale qui spécifie les exigences relatives à la mise en place, au développement, à la mise en œuvre, à l'évaluation au maintien et à l'amélioration d'un système de management

de la conformité. Elle vise à aider les organisations à respecter les obligations légales, réglementaires et éthiques, tout en intégrant la conformité dans leurs processus de gouvernance et de gestion des risques. Contrairement à son prédécesseur, elle constitue une norme certifiable, permettant aux organisations de démontrer formellement l'efficacité de leur dispositif de conformité. (Elias et al, 2024)

Selon la norme ISO 37301, elle respecte intégralement la structure de haut niveau (HLS), partagée par l'ensemble des normes contemporaines de systèmes de management ISO. Composée de dix sections structurées, elle instaure une cohérence et une standardisation qui optimisent l'articulation et la mutualisation des systèmes de management au sein des entités organisationnelles.

B. Structure et champ d'application de la norme ISO 37301 (ISO37301, 2021)

La norme ISO 37301 s'appuie sur la structure de haut niveau (HLS) adoptée par l'ISO pour l'ensemble de ses nouvelles normes relatives aux systèmes de management. Cette architecture commune assure une cohérence inter-normes et simplifie l'intégration de plusieurs systèmes de management au sein des organisations.

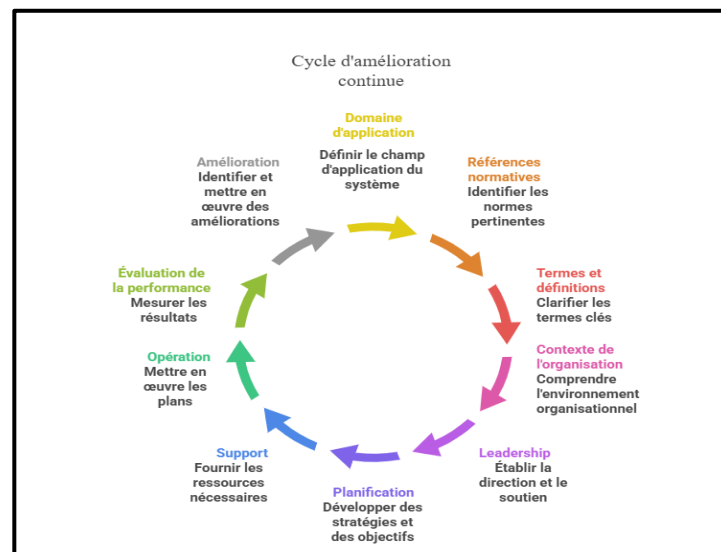
Elle comprend dix sections principales :

- **Portée** : Cette section première délimite le champ d'application de la norme. L'ISO 37301 s'adresse à toute organisation, quel que soit sa taille, son secteur ou ses activités, pour instaurer, développer, implémenter, évaluer, maintenir et perfectionner un système de management de la conformité performant.
- **Références normatives** : Elle recense les normes indispensables à l'usage de la présente norme. L'ISO 37301 ne comporte aucune référence normative.
- **Termes et définitions** : Cette partie établit la terminologie essentielle et ses définitions, assurant une compréhension unifiée qui facilite une implémentation optimale.
- **Contexte organisationnel** : Les organisations doivent identifier et intégrer les facteurs internes et externes (environnements réglementaire, politique, économique, social, technologique et concurrentiel) impactant leur système de management de la conformité.
- **Leadership** : L'engagement de la direction est crucial pour le succès du système. Cette section insiste sur l'élaboration d'une politique de conformité, la définition des rôles et responsabilités, ainsi que la promotion d'une culture organisationnelle axée sur la conformité.

Chapitre I

- **Planification** : Elle vise l'identification des risques et opportunités en matière de conformité, ainsi que la fixation d'objectifs et la planification des mesures associées.
- **Support** : Les organisations doivent allouer les ressources nécessaires, assurer les compétences du personnel, promouvoir la sensibilisation, organiser les communications et documenter adéquatement le système.
- **Opérations** : Cette section détaille la planification et le contrôle opérationnels pour exécuter les actions planifiées, incluant l'évaluation des risques de conformité, la gestion des changements et la maîtrise des incidents de non-conformité.
- **Évaluation des performances** : Elle prescrit la surveillance, la mesure, l'analyse et l'évaluation du système pour en vérifier l'efficacité et l'adéquation, intégrant audits internes et revues de direction.
- **Amélioration** : Dernière section, elle promeut l'amélioration continue via la résolution des non-conformités, les actions correctives et les ajustements permanents pour optimiser l'efficacité du système.

Figure 3 : Structure et champ d'application de la norme ISO37301



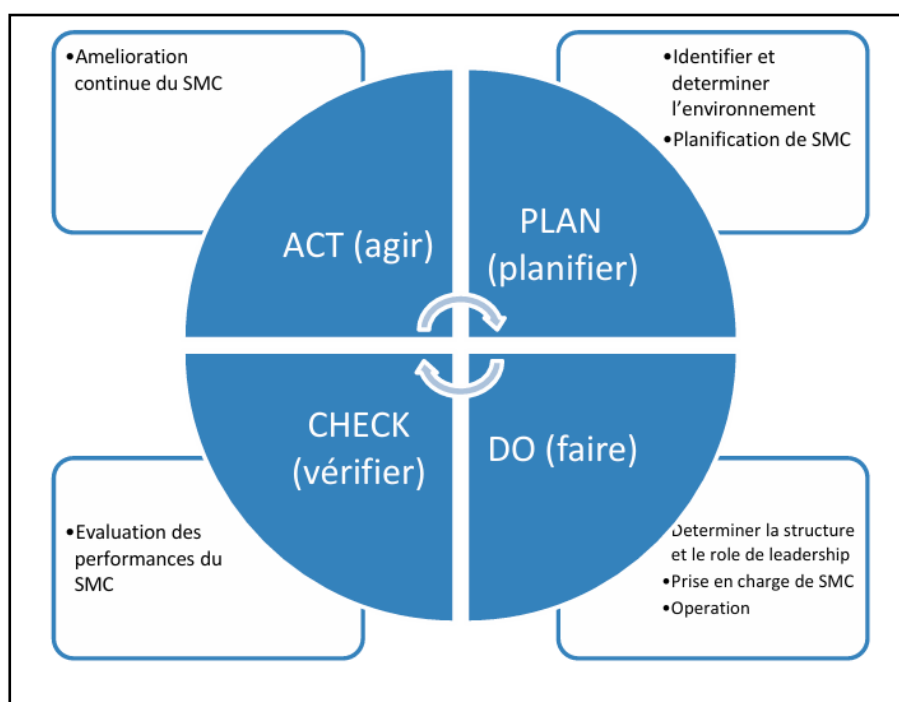
Source : Elabore par nous-même selon La norme (ISO37301, 2021)

Ce schéma illustre un cycle d'amélioration continue fonder sur plusieurs étapes complémentaires, allant de la définition du système jusqu'à l'évaluation des performances et l'amélioration continue. Il met en évidence l'importance du leadership, de la planification, du support et des opérations dans la réussite d'un système de management. Ce modèle repose sur une logique dynamique où chaque étape contribue au renforcement de l'efficacité organisationnelle et à l'atteinte des objectifs fixés.

C. Les sept principes structurants du système de conformité

La norme ISO 37301 définit sept éléments clés pour la construction d'un système de management de la conformité (CMS), structurés en sept aspects fondés sur les méthodes de processus et la théorie du cycle PDCA (« Plan-Do-Check-Act »). Le modèle de ces sept éléments, tel que stipulé dans l'ISO 37301. (Li, 2023)

Figure 4 : Cycle PDCA



Source : (Li, 2023)

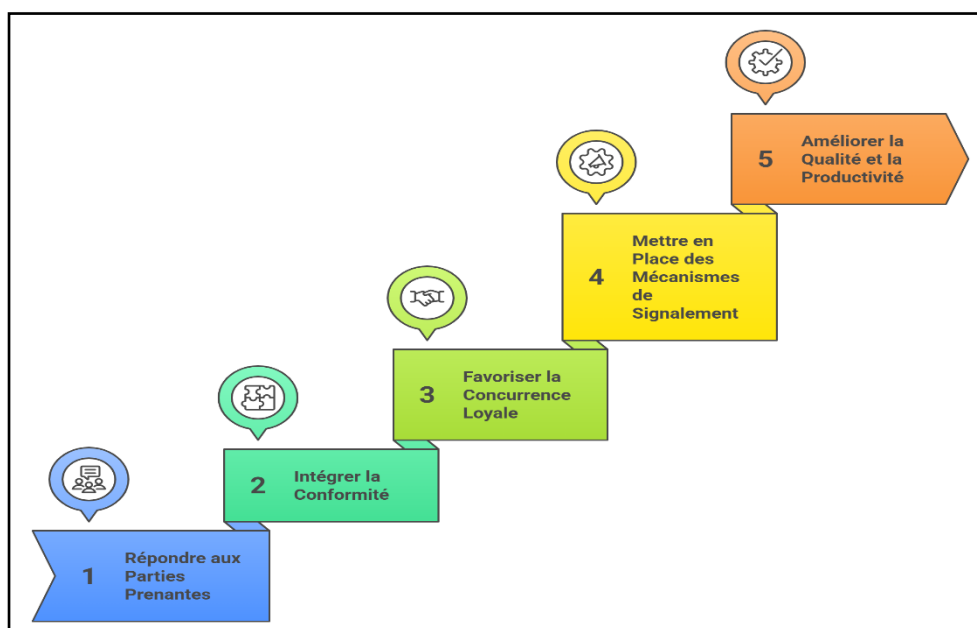
Ce schéma représente le cycle PDCA (Plan – Do – Check – Act), un modèle de management utilisé pour assurer l'amélioration continue des systèmes de management de la conformité (SMC). Il repose sur quatre étapes essentielles : la planification des objectifs et de l'environnement, la mise en œuvre des actions prévues, la vérification des performances obtenues, puis l'adoption de mesures correctives et d'amélioration continue. Ce cycle permet aux organisations de renforcer l'efficacité de leurs pratiques et d'assurer une meilleure maîtrise des processus.

D. Les objectifs de système de management de la conformité

La norme ISO 37301 vise à atteindre plusieurs objectifs au sein des organisations ; Elle cherche avant tout à renforcer et développer l'approche des organisations en matière de management de la conformité, afin de répondre aux besoins et aux attentes d'un large éventail de parties prenantes. Dans cette perspective, elle s'attache à intégrer la conformité dans la culture organisationnelle en influençant les comportements et les attitudes des employés, tout en favorisant un environnement de travail fondé sur une concurrence loyale entre les organisations publiques et privées. Par ailleurs, la norme préconise la mise en place de mécanismes de signalement des situations de non-conformité, afin de réduire les risques de violations et de limiter les atteintes à la réputation. Enfin, elle vise à améliorer la qualité et

la productivité, tout en renforçant la confiance des parties prenantes externes dans la capacité de l'organisation à assurer un développement durable. (Dawood&Lafta, 2024)

Figure 5 : Les objectifs de système de management de la conformité



Source : élaboré par nous-même selon (Dawood&Lafta, 2024)

Le management de la conformité des entreprises renvoie ainsi à un ensemble d'activités de gestion organisées et planifiées, visant à prévenir et à contrôler efficacement les risques de non-conformité. Il s'appuie sur l'amélioration du niveau de conformité des opérations et de la gestion, en orientant les comportements des dirigeants et des employés. Il inclut notamment la mise en place de systèmes de conformité, l'amélioration des mécanismes opérationnels, le développement d'une culture de conformité, ainsi que le renforcement des dispositifs de supervision et de responsabilité (Li, 2023)

De manière complémentaire à la norme ISO 37301, qui encadre le management global de la conformité, l'ISO 37001 propose un cadre normatif spécialisé en matière de management anti-corruption, articulant prévention, détection et réponse aux risques de corruption au sein des organisations.

2.5.3 Systèmes de management anti-corruption ISO 37001

La norme ISO 37001 constitue le référentiel international en matière de management anti-corruption, offrant aux organisations un cadre structuré pour prévenir, détecter et traiter les risques de corruption, avec une pertinence particulière dans le secteur bancaire.

A. Historique de la norme ISO 37001

La série de normes ISO 37000 a été élaborée pour offrir un cadre mondial de lutte contre la corruption et les pots-de-vin, une problématique majeure à l'échelle internationale. La norme ISO 37001, publiée en 2019 par l'Organisation internationale de normalisation, définit les exigences relatives à la mise en place d'un système de management anti-corruption efficace. Elle fournit des lignes directrices pour établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer un programme de conformité anti-corruption au sein des organisations. Le système de management anti-corruption vise ainsi à favoriser la création d'une culture anti-corruption au sein des organisations, tout en introduisant des contrôles appropriés pour détecter et réduire l'incidence des pots-de-vin. La norme analysée dans ce travail fournit des exigences et des lignes directrices pour l'établissement, la mise en œuvre, le maintien et l'amélioration d'un système de management anti-corruption. Il est important de noter que ce système peut fonctionner de manière indépendante ou être intégré dans un système de management existant. Cette norme a été conçue pour être flexible et adaptable à différents types d'organisations, quelle que soient leur taille, leur secteur d'activité, leur structure, leur localisation géographique ou leur juridiction. Elle constitue un outil de référence international pour promouvoir de bonnes pratiques et renforcer la prévention de la corruption à travers la mise en place d'une culture organisationnelle éthique. (Stanciu&Tudoran, 2023)

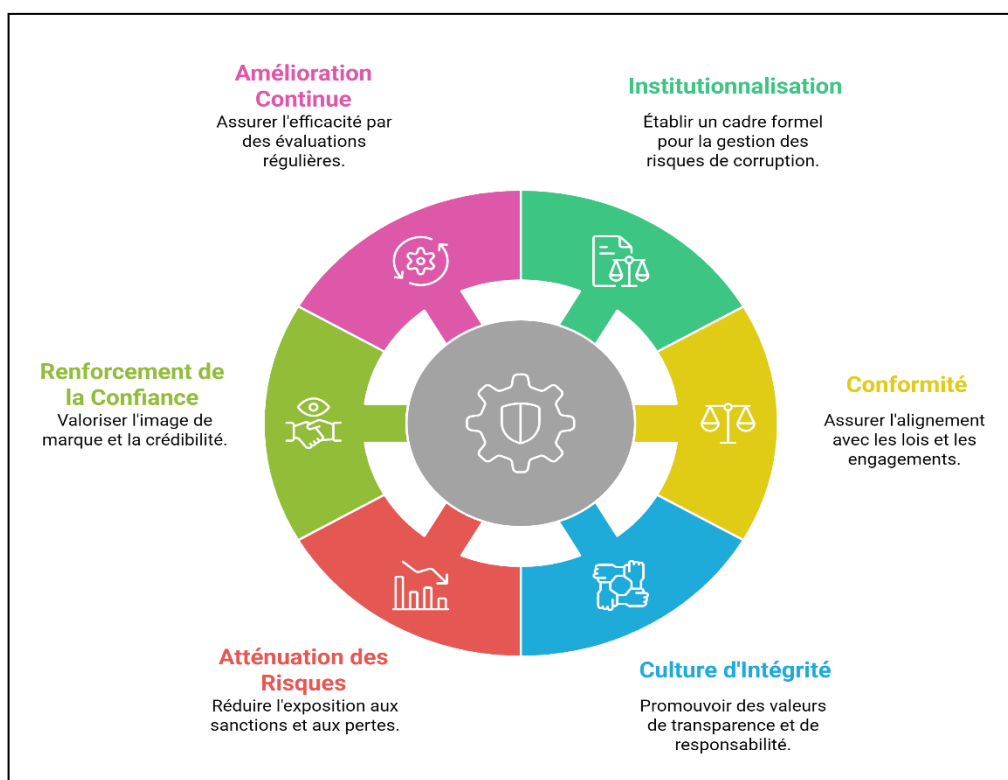
L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a publié en 2019 la norme ISO 37001, intitulée « Systèmes de management anti-corruption », dont les exigences, applicables à un large spectre d'activités organisationnelles, soulignent l'impératif d'une méthodologie structurée pour instaurer un système de management aligné sur la lutte contre la corruption, tout en renforçant les capacités des organisations à concevoir, déployer et évaluer un programme efficace de prévention et de répression de celle-ci, ainsi que la résilience opérationnelle face aux actes corruptionnels associés à des pratiques frauduleuses ou de malversation. (Jasim & Kammoun, 2024)

La norme ISO 37001 s'articule autour d'un objectif primordial : fournir aux organisations un cadre méthodologique rigoureux destiné à prévenir, détecter et traiter les actes de corruption par le biais d'un système de management structuré. En ancrant ses exigences dans une

approche fondée sur l'évaluation des risques, cette norme vise non seulement à assurer la conformité aux législations nationales et internationales en vigueur, mais aussi à instaurer une culture organisationnelle de probité, de transparence et de responsabilité. Au-delà de la simple maîtrise opérationnelle, l'implémentation de ce référentiel permet de renforcer la confiance des parties prenantes et de protéger la réputation institutionnelle en démontrant un engagement actif et documenté en faveur de l'intégrité, tout en s'inscrivant dans une dynamique d'amélioration continue des performances éthiques de l'entité. ([ISO37001, 2025](#))

- **Institutionnalisation de la lutte anti-corruption :** Établir un cadre formel de management visant à prévenir, détecter et traiter les risques de corruption de manière systématique et proportionnée aux enjeux de l'organisation.
- **Conformité et sécurité juridique :** Garantir l'alignement des pratiques internes avec les législations nationales et internationales, tout en respectant les engagements volontaires souscrits par l'entité.
- **Promotion d'une culture d'intégrité :** Diffuser au sein de l'organisation des valeurs de transparence, de probité et de responsabilité, portées par une instance dirigeante engagée (le « Tone at the Top »).
- **Atténuation des risques et des coûts :** Réduire l'exposition aux sanctions pénales, aux pertes financières et aux dommages réputationnels découlant de pratiques illicites.
- **Renforcement de la confiance des parties prenantes :** Valoriser l'image de marque et la crédibilité de l'organisation auprès de ses partenaires, investisseurs et clients par la preuve d'un engagement éthique auditable.
- **Dynamique d'amélioration continue :** Assurer la pérennité et l'efficacité du dispositif par des mécanismes d'évaluation régulière, d'audit et de mise à jour des contrôles en fonction de l'évolution des menaces.

Figure 6 : Les objectifs de la norme ISO 37001



Source : Elaboré par nous-même selon la norme (ISO37001, 2025)

Ce schéma en roue représente les six piliers fondamentaux d'un système de conformité anti-corruption, l'institutionnalisation d'un cadre formel, le respect des obligations légales, le développement d'une culture d'intégrité, l'atténuation des risques, l'amélioration continue par des évaluations régulières, et le renforcement de la confiance institutionnelle. Leur disposition circulaire traduit une logique d'interdépendance, ces dimensions se renforcent mutuellement et ne peuvent être dissociées, formant ainsi un dispositif de conformité cohérent et durable, pleinement aligné sur les exigences de la norme ISO 37001.

B. La structure de la norme ISO 37001 : dix piliers pour un système anti-corruption opérationnel

Pour donner corps à ses ambitions, la norme ISO 37001 s'articule autour de dix chapitres qui forment une architecture cohérente, allant du cadre conceptuel jusqu'aux mécanismes d'amélioration continue.

Chapitre I

- **Domaine d'application** D'emblée, la norme affirme une vocation universelle : elle s'applique à la corruption sous toutes ses formes qu'elle implique des acteurs publics ou privés, qu'elle soit directe ou interposée. Ses exigences ont été conçues pour s'adapter à n'importe quelle organisation, grande ou petite, quel que soit son secteur d'activité.
- **Références normatives** La norme se suffit à elle-même. Elle ne renvoie à aucun autre document obligatoire pour être mise en œuvre, ce qui renforce son caractère autonome et facilite son adoption.
- **Termes et définitions** Avant d'aller plus loin, la norme pose un vocabulaire commun. La corruption y est définie dans sa forme essentielle : offrir ou accepter un avantage indu pour influencer une décision. Les rôles clés, comme celui de la fonction anti-corruption, y sont également précisés.
- **Contexte de l'organisme** Toute démarche sérieuse commence par une lucidité sur sa propre situation. La norme demande à l'organisation de regarder en face son environnement interne et externe, d'identifier les attentes de ses parties prenantes et de délimiter le périmètre de son dispositif. L'évaluation des risques de corruption constitue ici la pièce maîtresse : il s'agit de savoir précisément à quoi l'on est exposé, et dans quelle mesure.
- **Leadership** Un système anti-corruption ne vit que si la direction s'y engage sincèrement. Ce chapitre rappelle que l'organe de gouvernance doit montrer l'exemple, porter la politique anti-corruption et contribuer à ancrer une véritable culture d'intégrité dans l'organisation. Il revient également à la direction de désigner la personne ou l'équipe chargée de piloter le dispositif au quotidien.
- **Planification** Une fois les risques connus, encore faut-il savoir comment les traiter. Ce chapitre exige de définir des objectifs concrets et mesurables, et de planifier les actions à mettre en œuvre en tenant compte des évolutions susceptibles d'affecter le système dans le temps.
- **Support** Un bon dispositif ne peut fonctionner sans les moyens qui lui correspondent : budget adapté, recrutement rigoureux, formation du personnel et sensibilisation régulière. La norme insiste également sur la nécessité de documenter les preuves et procédures, pour que le système soit traçable et vérifiable.
- **Réalisation** C'est ici que la théorie se traduit en actes. L'organisation doit déployer des mesures concrètes : vérification approfondie des partenaires et des projets contrôles

financiers et non financiers, encadrement des cadeaux et invitations, mais aussi mise en place de canaux de signalement et de procédures d'enquête en cas d'alerte.

- **Évaluation des performances** Il ne suffit pas d'agir, encore faut-il savoir si cela fonctionne. Ce chapitre impose de mesurer régulièrement l'efficacité du système à travers des audits internes, des revues de direction et des bilans périodiques conduits par la fonction anti-corruption.
- **Amélioration** Aucun système n'est parfait, et les risques évoluent. La norme exige qu'en cas de défaillance, des actions correctives soient engagées sans délai non pour punir, mais pour apprendre et progresser. (ISO37001, 2025)

La norme ISO 37001 ne se limite pas à une liste d'obligations formelles : elle propose un cadre cohérent et structuré pour aider les organisations à prévenir la corruption et à mieux la gérer lorsqu'elle survient, en s'appuyant sur des composantes clés qui s'articulent entre elles. C'est précisément dans ce cadre que s'inscrit la présente étude. Ces composantes y sont mobilisées comme critères d'analyse, afin d'évaluer dans quelle mesure les organisations étudiées ont effectivement intégré des pratiques de conformité et de gouvernance et surtout, dans quelle mesure ces pratiques contribuent à faire émerger une véritable culture d'éthique, de transparence et de responsabilité.

C. L'importance de l'ISO 37001

L'obtention du certificat ISO 37001-2016 permet aux institutions de réduire significativement les risques de corruption grâce à des contrôles financiers appliqués dès les étapes initiales et à une amélioration continue des pratiques anti-corruption, tout en prévenant, détectant et traitant ces risques, ainsi que les conflits d'intérêts. Elle confère un avantage concurrentiel, assure la loyauté des partenaires commerciaux et des clients, renforce la confiance des parties prenantes, réduit les coûts associés, et promeut une culture organisationnelle anti-corruption solide (renforce la réputation)

D. Politique anti-corruption

La direction doit établir une politique anti-corruption claire et documentée interdisant explicitement la corruption, exigeant la conformité aux lois applicables à l'organisme, et adaptée à sa finalité tout en fournissant un cadre pour fixer des objectifs anti-corruption. Elle inclut un engagement à satisfaire les exigences légales, encourage le signalement de préoccupations sérieuses de bonne foi en toute confiance sans crainte de représailles, s'engage à l'amélioration continue du système de management anti-corruption (SMAC), précise l'autorité et l'indépendance de la fonction anti-corruption, et détaille les conséquences du non-respect. Cette politique doit être disponible comme information

documentée, communiquée en interne à tout l'organisme, rendue accessible aux parties intéressées le cas échéant, et transmise aux partenaires commerciaux présentant un risque de corruption plus que faible. En outre, après un délai raisonnable suivant la prise effective de poste, le personnel reçoit un exemplaire de la politique anti-corruption ou dispose d'un moyen d'y accéder, ainsi que d'une formation spécifique relative à son contenu. (ISO37001, 2025)

E. Rôle du top management

Le top management joue un rôle central dans l'efficacité du système de management anti-corruption en assurant un leadership actif et un engagement constant. Lorsqu'un organe de gouvernance distinct existe, il revient à la direction générale de soutenir et de relayer ses orientations en approuvant et en promouvant la politique anti-corruption, tout en veillant à son alignement avec la stratégie globale de l'organisme. Le top management doit également garantir la disponibilité des ressources nécessaires, tant humaines que financières, afin d'assurer le bon fonctionnement du système. Par ailleurs, il est responsable de la mise en œuvre opérationnelle du dispositif, du suivi de ses performances et de la communication régulière d'informations pertinentes à l'organe de gouvernance. Enfin, il contribue à instaurer une culture d'intégrité en supervisant efficacement les actions engagées, en évaluant les résultats obtenus et en veillant à l'amélioration continue du système de management anti-corruption. (ISO37001, 2025)

F. Mécanismes de contrôle des conflits d'intérêts selon l'AFA

Selon l'Agence Française Anticorruption, le contrôle des conflits d'intérêts repose sur un dispositif intégré articulé autour de quatre piliers opérationnels. En premier lieu, la cartographie des risques constitue le socle du dispositif : elle permet d'identifier les fonctions exposées et les personnes susceptibles, en raison de leurs attributions décisionnelles, de se trouver en situation d'interférence entre leurs intérêts personnels et les intérêts de l'organisation.

En deuxième lieu, l'AFA préconise la mise en place d'un mécanisme de déclaration des liens d'intérêts, complété par un registre des situations récurrentes, afin de rendre visibles les risques latents avant qu'ils ne se concrétisent. En troisième lieu, le contrôle hiérarchique renforcé incluant des procédures de visa, de double signature et de collégialité dans la prise de décision permet de neutraliser les effets d'une situation de conflit avéré sans nécessairement écarter la personne concernée.

Enfin, le dispositif doit être complété par des mesures de remédiation graduées et documentées : modulation des droits (abstention de vote, déport), transfert du dossier à un

agent sans lien d'intérêt, ou, dans les cas les plus sensibles, retrait total de la procédure concernée. L'AFA insiste sur la nécessité de documenter systématiquement l'analyse conduite et les mesures retenues, cette traçabilité constituant à la fois une exigence de gouvernance et un élément de preuve en cas de contrôle ou de contentieux. (AFA, 2022)

2.6. ISO 37001 et ISO 37301 : convergences, divergences et complémentarité

La norme ISO 37001 :2025 et la norme ISO 37301 :2021 partagent une même filiation normative, toutes deux élaborées par l'Organisation internationale de normalisation pour renforcer la gouvernance des organisations et ancrer des pratiques éthiques durables. Elles convergent sur plusieurs points fondamentaux : le leadership organisationnel y est une exigence structurante, l'engagement de la direction devant se traduire par la formalisation de politiques concrètes alignées sur les obligations légales et les valeurs éthiques. Les deux normes exigent également une démarche d'amélioration continue ainsi qu'une formation permettant aux collaborateurs de comprendre les conséquences concrètes d'un manquement. Leurs divergences portent sur le périmètre d'application. L'ISO 37001 cible spécifiquement la corruption sous toutes ses formes, en définissant des exigences relatives à l'identification des situations de corruption, aux diligences raisonnables envers les tiers et aux canaux de signalement dédiés. L'ISO 37301, quant à elle, propose un cadre global de management de la conformité couvrant l'ensemble des obligations légales, réglementaires, contractuelles et déontologiques de l'organisation. C'est dans l'articulation entre ces deux logiques spécialisations et globalité que réside leur valeur ajoutée combinée. En matière de déontologie bancaire et de gestion des conflits d'intérêts, l'ISO 37001 fournit les outils de prévention et de détection des situations où un conflit d'intérêts peut dégénérer en acte de corruption, tandis que l'ISO 37301 offre le cadre systémique permettant de les intégrer dans une architecture globale de conformité. Leur articulation propose ainsi une lecture unifiée de la conformité comme mécanisme structurant de prévention des situations de non-conformité au sein des organisations. (Malega&Majerník, 2024)

En résumé, l'analyse approfondie du cadre conceptuel et des concepts essentiels liés à notre recherche a renforcé notre compréhension globale du sujet. Après avoir réalisé une revue de littérature et exploré les concepts fondamentaux relatifs à la conformité bancaire, à la déontologie, aux conflits d'intérêts ainsi qu'aux référentiels normatifs ISO 37301 et ISO 37001, ce chapitre a posé les fondations théoriques et conceptuelles de notre étude. Cette analyse a permis de préparer le terrain pour l'étude empirique, qui sera présentée dans les chapitres suivants.

CHAPITRE II

Cadre Méthodologique Et Organisationnel

Chapitre II

Dans ce chapitre, nous avons d'abord présenté l'approche méthodologique adoptée, basée sur une démarche qualitative, en détaillant les outils de collecte de données utilisés ainsi que leur justification. Par la suite, nous avons introduit le contexte normatif et institutionnel dans lequel évolue notre organisme d'accueil, en examinant successivement le cadre international et national de lutte contre la corruption, avant de présenter la « BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL » et sa Direction de la Conformité. Cette mise en contexte prépare le terrain pour le dernier chapitre consacré à la partie pratique de notre étude.

Section 1 : la méthodologie de la recherche

À la suite de la définition du cadre conceptuel, il s'agit de décrire le cheminement suivi pour réaliser cette étude. Nous aborderons d'une part la méthodologie et les outils d'analyse mobilisés, et d'autre part, nous présenterons le contexte de notre accueil au sein de la Banque de Développement Local.

1.1 La méthodologie de recherche

Dans cette partie, nous présentons le cadre méthodologique de notre recherche, en exposant notre positionnement épistémologique interprétativiste et en justifiant le choix d'une approche qualitative comme démarche la plus adaptée à l'exploration de notre objet d'étude.

1.1.1 Positionnement épistémologique de la recherche

L'épistémologie s'intéresse à la manière dont le chercheur se positionne face à la connaissance et à la réalité qu'il cherche à comprendre. Elle étudie comment les savoirs sont construits à travers les différentes méthodes de recherche et cherche à définir ce qui peut être considéré comme une connaissance valide ([FARSAD&MOKSIT, 2025](#)). Dans le domaine de la recherche en sciences de gestion, il existe plusieurs paradigmes qui reposent sur des croyances et des fondements philosophiques différents. Parmi les principaux, on retrouve le positivisme, le post-positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

Dans cette étude, nous adoptons une posture interprétativiste, considérant que la réalité n'est pas unique ni absolue, mais plurielle et relative selon les individus et les contextes. Ce paradigme reconnaît que le chercheur joue un rôle actif dans la construction du sens, en s'appuyant sur des démarches souples et adaptées à la singularité de chaque situation. Il permet ainsi d'explorer en profondeur la façon dont les acteurs perçoivent et interprètent leur réalité, à travers une logique exploratoire et inductive propre à la recherche qualitative. ([SKIKRA & ECHAOUI, 2024](#))

1.1.2 Approche de recherche

La méthodologie représente la démarche qu'adopte le chercheur pour explorer et comprendre la réalité qui l'entoure. Elle s'articule autour de trois dimensions fondamentales : le positionnement philosophique du chercheur, ses objectifs de recherche, et les outils techniques qu'il mobilise. Elle peut s'appuyer sur deux grands raisonnements, l'un déductif et l'autre inductif, selon la nature de la démarche entreprise. Dans le domaine des sciences de gestion, le chercheur cherche tantôt à confirmer, tantôt à explorer un phénomène. Si l'on oppose souvent les approches quantitative et qualitative, cette distinction reste simpliste. En réalité, le chercheur est libre de combiner ces deux approches selon ses besoins, chacune pouvant aussi bien servir à vérifier qu'à construire de nouvelles connaissances. (FARSAD&MOKSIT, 2025)

L'approche de recherche quantitative se base principalement sur la méthode scientifique confirmatoire, il se base sur le test des hypothèses issues de la littérature. Pour les (post) positivistes, tester les hypothèses issues de la théorie et de la littérature avec des données empiriques est une tâche primordiale pour une bonne conception d'un projet de recherche. Par contre pour l'approche de recherche qualitative, l'exploration est la méthode scientifique la plus adéquate, elle se repose sur la description des phénomènes en interne afin de générer des hypothèses et des théories. Généralement la recherche qualitative est mobilisée lorsqu'on souhaite découvrir un phénomène ou en apprendre plus sur un sujet de recherche peu connue. Dans le cadre de notre étude, le choix de l'approche qualitative s'impose comme le plus pertinent pour plusieurs raisons. Notre étude s'inscrit dans une logique exploratoire et inductive, cherchant à comprendre en profondeur la façon dont les acteurs perçoivent et interprètent la réalité de leur organisation, conformément à notre posture interprétativiste. Cette approche permet ainsi d'explorer des phénomènes complexes dans leur contexte singulier, en tenant compte de la richesse des significations attribuées par les individus à leurs expériences, dans un environnement marqué par une rareté des sources d'information disponibles et une limitation des données empiriques. (FARSAD&MOKSIT, 2025)

Tableau 1: Synthèse comparative entre l'approche quantitative et qualitative

	Approche quantitative	Approche qualitative
Paradigme	Généralement : Positiviste/post-positiviste	Généralement : Constructiviste/interprétativiste
Rapport avec la théorie	Des relations structurées : le processus de recherche est bien structuré. Il faut posséder d'hypothèses préalablement pour la tester. ' Une approche déductive : L'étude de la théorie devance le terrain.	Des relations libres et participatives : IL n'existe pas forcément d'hypothèses à l'avance, c'est une approche plus ouverte. Une approche inductive : Une approche plus adaptative et souple c'est la théorie qui est généralement extraite de l'observation.
Epistémologie	Objective	Subjective
Méthodologie	Une méthodologie expérimentale-manipulative : on essaie de manipuler la réalité à travers de l'expérience.	Interprétative/Herméneutique
Méthodes	On privilège l'utilisation des Techniques mathématiques et statistiques : Questionnaire Tests d'hypothèses Equations structurels	Des techniques qualitatives : Études de cas Recherche narrative Entrevues Observations
Méthode scientifique	Une approche déductive	Une approche inductive
Rôle de la revue de littérature	Généralement la revue de la littérature est essentielle afin de formuler les hypothèses	Une revue de littérature approfondie n'est pas nécessaire, on n'a pas besoin de formuler des hypothèses.

Source : (FARSAD&MOKSIT, 2025)

Chapitre II

1.2. Les méthodes de collecte de données

Pour recueillir les informations nécessaires, nous avons croisé plusieurs sources et méthodes, notamment :

1.2.1 Analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à collecter et à exploiter des données issues de documents préexistants rapports institutionnels, procès-verbaux, articles scientifiques, correspondances écrites ou électroniques, entre autres. Dans le cadre d'une démarche évaluative, le chercheur peut être amené à solliciter l'accès à des sources internes à l'organisation concernée, tout en s'appuyant parallèlement sur la documentation accessible au public. (BOURGEOIS et al, 2023)

Tableau 2 : Liste des documents consultés

Nature de document	Libelle
Organisationnel	L'organigramme
Organisationnel	Manuel de fonctions
Organisationnel	Règlement intérieure
Organisationnel	Code de déontologie
Organisationnel /Note DCF	Processus « Déclaration des situations irrégulières »
Organisationnel /Note DG	Modalités de déclaration des conflits d'intérêts
Organisationnel /Note DCF	« Modalités de transmission des déclarations de conflits d'intérêts par le personnel de la Banque à la Direction de Conformité »

Source : Elabore par nous- même

1.2.2 Entretien

Les entretiens, également désignés sous le terme d'entrevues, constituent des échanges verbaux menés entre le chercheur évaluateur et les personnes impliquées dans le processus d'évaluation. On distingue à cet égard les entretiens individuels, conduits en tête-à-tête avec un seul interlocuteur, des entretiens collectifs communément appelés groupes de discussion ou focus groups au cours desquels l'évaluateur anime et modère un échange entre plusieurs participants en interaction. Ces entretiens peuvent se tenir en présentiel, par téléphone ou par le biais de dispositifs de communication à distance.

Dans le cadre de l'enquête qualitative, l'entretien se décline en trois formes couramment mobilisées en sciences sociales : l'entretien non directif, l'entretien thématique et l'entretien semi-directif.

A. L'entretien non directif

Se distingue par un degré élevé d'ouverture et de souplesse. Comme le souligne Pellemans, cette forme d'entretien vise à instaurer une relation de confiance entre l'enquêteur et le répondant, favorisant ainsi l'expression libre d'informations parfois latentes ou à forte charge émotionnelle. Le chercheur s'attache à recueillir le maximum d'informations en laissant à l'interviewé une grande latitude d'expression, dans les limites du temps imparti. Il s'appuie pour cela sur un plan thématique général, sans recourir à des questions préétablies, se contentant d'orienter discrètement la conversation et d'encourager, par des interventions ponctuelles, l'approfondissement des points de vue exprimés.

B. L'entretien thématique

Se caractérise par une structure ouverte, tout en demeurant moins approfondi que l'entretien non directif. L'enquêteur dispose d'un guide d'entretien recensant les thèmes à aborder, qu'il suit de manière souple en laissant à l'interviewé la liberté d'exprimer sa perception des problématiques soulevées. Il peut solliciter des précisions pour éclairer certains aspects demeurés en retrait, et encourager discrètement son interlocuteur afin d'instaurer un climat propice à l'échange. Cette approche suit une logique « en entonnoir » : le chercheur introduit le sujet de manière large, puis resserre progressivement son questionnement pour atteindre un niveau de précision et de détail croissant. ([SAMLAK, 2020](#))

C. L'entretien semi-directif

Repose également sur un guide d'entretien, mais s'en distingue par un cadrage plus structuré. Pellemans le définit comme un questionnaire couvrant l'ensemble des thèmes à traiter selon un ordre prédéfini, ce qui constitue précisément sa différence avec l'entretien thématique. Il se démarque par ailleurs du questionnaire classique par la prédominance des questions ouvertes, laissant à l'interviewer une certaine liberté de réponse. L'enquêteur conserve toutefois la possibilité d'intervenir à tout moment pour solliciter des éclaircissements ou lever d'éventuelles ambiguïtés. Bien que cette démarche apparaisse relativement plus contraignante que les autres méthodes qualitatives, elle présente plusieurs atouts non négligeables : la facilité de dépouillement des données recueillies, une durée d'enquête généralement maîtrisée, une densité satisfaisante d'informations collectées, et des coûts de réalisation raisonnables. (SAMLAK, 2020)

1.2.3 Guide d'entretiens

L'entretien semi-directif s'appuie sur un guide de questionnement élaboré à partir des données issues des investigations préalables. Selon Tessier, ce guide se présente sous la forme d'un document écrit structuré, permettant d'aborder avec l'interviewer un ensemble de points-clés, qu'il s'agisse de questions précisément formulées ou de thèmes assortis de sous-thèmes et de référents clairement définis. À titre illustratif, nous proposons ci-après un exemple de thèmes et de questions prédéterminées constituant un guide d'entretien destiné à des enquêtes issus de la formation professionnelle en menuiserie d'art. (SAMLAK, 2020)

Les tableaux ci-après présentent, pour chaque guide d'entretien, les axes thématiques retenus, les objectifs poursuivis ainsi que les sources mobilisées.

Tableau 3 : Les thématiques et sources pour le guide d'entretien CDC

Axe	Objectif	Source
Structure et Gouvernance du Système de Conformité	Connaître le dispositif de conformité, ses procédures et son déroulement effectif (politiques, rôles, reporting, ressources).	(CHABI & ADJE , 2024) (Loi11-08, 2011)
Identification et Évaluation des Risques de Conformité	Analyser les mécanismes d'évaluation des risques déontologiques et de conflits d'intérêts au regard des normes ISO 37001 et ISO 37301	(RAOUI & EL GNAOUI, 2023) (CHABI & ADJE , 2024) (ISO37001, 2025)
Contrôles de Conformité et Indicateurs de Performance	Identifier les outils de mesure (KCI, tableaux de bord, rapports) utilisés pour évaluer l'efficacité du dispositif déontologique	(SAID&KARIMI, 2022) (Westhausen, 2021); (Mahssouni & Makhroute, 2021)
Audit Interne de Conformité et Amélioration Continue	Connaître l'intégration de l'audit interne dans le cycle d'amélioration continue et les perspectives de certification ISO	(CHADUTEAU, 2019) (Gilles, 2020) (ETIENNE, 2025)

Source : Elaboré par nous-même

Tableau 4 : Les thématiques et sources pour le guide d'entretien CSD

Axe	Objectif	Source
Perception de la conformité et de l'éthique	Comprendre comment les valeurs éthiques et déontologiques sont formalisées et diffusées au sein de la BDL (code de déontologie, adhésion du personnel, écarts pratiques/règles)	(Alvarado & Keren, 2020) (Rouge, 2015) (Loi11-08, 2011)
Dispositif de conformité et gouvernance	Évaluer l'organisation institutionnelle de la conformité (responsable désigné, formations, rattachement hiérarchique)	(Dill, 2020) (CHABI & ADJE, 2024) (Loi11-08, 2011) (SAID&KARIMI, 2022)
Conflits d'intérêts et déontologie	Analyser les procédures concrètes de déclaration et de gestion des conflits d'intérêts (circuit déclaratif, cadeaux, suivi)	(RAOUI & EL GNAOUI, 2023) (ISO37001, 2025) (ISO37301, 2021) (Loi11-08, 2011)
Digitalisation et conformité	Évaluer l'apport des outils digitaux dans la détection et la gestion des risques de non-conformité	(Mahssouni & Makhroute, 2021) (ETIENNE, 2025) (RAOUI & EL GNAOUI, 2023)

Source : Elabore par nous-même

Tableau 5 : Les thématiques et sources pour le guide d'entretien responsable MDR

Axe	Objectif	Source
Connaissance et Cadre Normatif (ISO 37001 & ISO 37301)	Évaluer le degré d'intégration des référentiels ISO dans la politique de conformité de la BDL et leur articulation avec le Règlement 11-08	(Marchand, 2024) (ETIENNE, 2025) (Loi11-08, 2011) (ISO37301, 2021) (ISO37001, 2025)
Identification et Évaluation des Risques Déontologiques	Analyser la méthodologie d'évaluation des risques (matrice probabilité × impact, postes exposés, cartographie des conflits d'intérêts)	(RAOUI & EL GNAOUI, 2023) (CHABI & ADJE , 2024) (ISO37001, 2025) (Loi11-08, 2011)
Dispositif de Prévention et Traitement des Conflits d'Intérêts	Évaluer les procédures concrètes de déclaration préventive, les plans d'action avec KPIs, et les formations liées aux conflits d'intérêts	(Rouge, 2015) (SAID&KARIMI, 2022) (ISO37001, 2025) (ISO37301, 2021)
Coordination, Contrôle et Reporting	Examiner la coordination entre Risk Management, Conformité et Déontologie, le reporting aux organes de gouvernance, et le dispositif de whistleblowing	(Dill, 2020) (Mahssouni&Makhroute, 2021) (ISO37301, 2021) (ISO37001, 2025)

Source : Elabore par nous-même

1.2.4 Observation

L'observation, en tant que technique de collecte de données, revêt différentes formes selon le contexte de l'enquête, la nature des informations recherchées et le public ciblé. On distingue principalement deux modalités : l'observation non participante et l'observation participante. La première consiste à observer les sujets à distance, sans interagir avec eux ni s'intégrer au groupe étudié, tandis que la seconde implique une immersion du chercheur dans le milieu observé, afin de recueillir l'information de l'intérieur.

1.2.5. L'observation non participante

Le chercheur maintient une posture extérieure et distanciée, se bornant à observer les sujets de manière anonyme et discrète. Cette modalité se décline elle-même en deux formes : directe et indirecte. L'observation directe consiste à être le témoin des comportements sociaux d'individus ou de groupes dans leurs lieux d'activité ou de résidence, sans en altérer le cours naturel. L'observation indirecte, quant à elle, repose sur la collecte d'informations par le biais de supports médiatisés enregistrements audio ou visuels, témoignages de seconde main, documents journalistiques ou juridiques, archives administratives, etc. sans contact direct avec les personnes observées.

Cette dernière forme comporte toutefois des limites épistémologiques non négligeables. L'observation sociale indirecte expose le chercheur au risque de projeter sur les observés des catégories d'interprétation forgées à partir de ses propres expériences et représentations. En l'absence de contact effectif avec le terrain, l'enquêteur s'expose ainsi au piège des stéréotypes dans l'interprétation des données recueillies.

1.2.6 L'observation participante

Quant à elle, repose sur une intégration progressive du chercheur au sein du milieu étudié, au point qu'il devient lui-même le principal instrument d'observation. Cette démarche implique une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets observés, au cours de laquelle les données sont collectées de manière systématique, le chercheur prenant part aux situations mêmes qu'il cherche à comprendre. Cette immersion lui permet d'appréhender le monde social de l'intérieur, par le biais d'une expérience directe et partagée avec le groupe étudié. Elle contribue ainsi à réduire sensiblement le paradoxe de l'enquêteur, en atténuant la distance artificielle que la présence d'un observateur extérieur est susceptible d'introduire dans les interactions observées. (SAMLAK, 2020)

1.3. Analyse de données

Pour mener à bien cette étude, nous avons eu recours à trois outils complémentaires : une grille d'observation structurée, permettant de recueillir des données de terrain de manière systématique, et le logiciel NVivo, utilisé pour le traitement et l'analyse qualitative des entretiens, facilitant ainsi le codage, la catégorisation et l'interprétation des données recueillies.

1.3.1 La grille d'observation

La grille d'observation a été conçue sous la forme d'une rubrique descriptive, permettant de renforcer l'objectivité et la fiabilité de l'évaluation de la performance. Elle s'appuie sur des indicateurs de compétences ainsi que sur des critères d'évaluation clairs et précis, facilitant ainsi une appréciation plus rigoureuse et cohérente. (Vincent et al, 2021) (Annex D)

1.3.2 Checklist

La checklist constitue un outil structuré reposant sur un ensemble de critères ou d'éléments prédéfinis, permettant aux utilisateurs d'évaluer leur progression et de soutenir efficacement le processus d'apprentissage. Elle se distingue par sa capacité à organiser l'information de manière claire et systématique, tout en assurant une meilleure visibilité des étapes à suivre. Dans cette perspective, la checklist vise principalement à garantir l'exhaustivité des éléments à traiter, en évitant les omissions, ainsi qu'à réduire le risque d'erreurs humaines grâce à une structuration rigoureuse des tâches. Par ailleurs, elle contribue à améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant la compréhension, en renforçant la mémorisation et en approfondissant l'assimilation des concepts étudiés. En outre, cet outil favorise la concentration et l'organisation du travail, permettant ainsi aux apprenants d'adopter une démarche plus méthodique et efficace. Ainsi, la checklist apparaît comme un instrument essentiel d'aide à la structuration, à l'évaluation et à l'optimisation des performances dans un contexte éducatif et professionnel. (Makram et al, 2022) (Annex E, F)

1.3.3 Logiciel Nvivo

Nvivo est un logiciel d'analyse qualitative de données développé par QSR International, dont la première version a été lancée en 1997. Son objectif principal est d'accompagner les chercheurs dans l'organisation, la gestion et l'analyse approfondie de données qualitatives complexes, en leur offrant un environnement structuré et intuitif qui facilite l'interprétation des résultats et la production de conclusions fiables et rigoureuses. À cet effet, il offre une gamme étendue de fonctionnalités permettant d'importer et d'organiser divers types de données. Grâce à ces capacités, NVivo facilite la préparation, l'organisation, le codage, la

catégorisation et l'interprétation des données, faisant de lui un outil incontournable pour tout chercheur souhaitant mener une analyse qualitative rigoureuse et structurée. (Dhakal, 2022)

En résumé, cette première section du deuxième chapitre a permis de présenter le positionnement épistémologique retenu, l'approche méthodologique adoptée, ainsi que les méthodes et outils mobilisés pour la collecte et l'analyse des données. Cette démarche rigoureuse constitue le socle méthodologique sur lequel repose la fiabilité et la pertinence des résultats de notre étude.

Section 2 : Contexte de la recherche

Avant de procéder à la présentation de l'entreprise objet de notre étude, il convient d'appréhender le contexte normatif et institutionnel dans lequel elle évolue. En effet, toute analyse des risques de non-conformité liés à la déontologie et aux conflits d'intérêts nécessite au préalable une connaissance du cadre juridique international et national applicable, ainsi que des organes chargés de la prévention et de la lutte contre la corruption, qui constituent le référentiel au regard duquel sera évaluée la situation de la Banque de Développement Locale.

2.1. Contexte international et national

La lutte contre la corruption s'inscrit aujourd'hui dans un cadre normatif à la fois international et national, auquel l'Algérie adhère pleinement. Des engagements conventionnels mondiaux aux dispositifs réglementaires internes, le pays a progressivement construit un arsenal juridique et institutionnel visant à promouvoir la transparence et l'intégrité, notamment dans le secteur bancaire et financier.

2.1.1 Convention Des Nations Unies Contre La Corruption :

Face à la corruption, aucun pays ne peut agir seul. C'est partant de ce constat que les États membres de l'ONU ont uni leurs forces en adoptant, en 2003, la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC). Ce texte représente une avancée majeure dans la coopération internationale : depuis son entrée en vigueur en 2005, il est devenu la référence mondiale la plus complète pour combattre la corruption sous toutes ses formes. Sa force réside dans son approche globale elle ne se contente pas de sanctionner les actes de corruption, mais englobe également la prévention, l'entraide entre États et la récupération des biens détournés. En établissant des engagements et des principes communs, la CNUCC offre aux États signataires un socle solide pour renforcer leurs lois et leurs institutions dans ce combat. (Seatzu, 2025). Approuvée par l'Assemblée générale des Nations Unies à New York le 31 octobre 2003, et ratifiée par l'Algérie par décret présidentiel n° 04-128 du 19 avril

2004, la CNUCC pose des objectifs clairs en matière de coopération internationale. On y trouve notamment la volonté de

Renforcer les mesures de prévention et de lutte contre la corruption, de soutenir la coopération entre États ainsi que le recouvrement des avoirs détournés, et enfin de promouvoir l'intégrité et la bonne gestion des affaires publiques. (Chergui, 2023)

2.1.2 Contexte national

- L'engagement de l'Algérie dans ce cadre ne se limite pas aux discours **il** se traduit par des actes concrets. En plus de la CNUCC, le pays a également adhéré aux conventions arabe et africaine contre la corruption, témoignant ainsi d'une volonté politique réelle de s'inscrire dans une dynamique internationale de transparence et d'intégrité. Sur le plan interne, des mesures importantes ont également été prises : la promulgation de la loi 06-01 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption a posé un cadre juridique solide, tandis que la création et la constitutionnalisation de l'Organe national de prévention et de lutte contre la corruption ont donné à ce combat une assise institutionnelle durable. (Chergui, 2023)

- **Règlement n° 11-08 du 3 Moharrem 1433 correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers :**

Dans le cadre réglementaire algérien, la Banque d'Algérie a édicté un règlement définissant les obligations des banques et établissements financiers en matière de contrôle interne. Ce texte constitue une référence fondamentale pour toute analyse de la conformité dans le secteur bancaire algérien. (Loi11-08, 2011)

Art. 26. Les banques et établissements financiers sont tenus de mettre en place des procédures claires pour prévenir les conflits d'intérêt et garantir un comportement professionnel irréprochable, aussi bien de la part du personnel que des membres des organes de direction et de délibération.

Art. 27. Les banques et établissements financiers doivent se doter de mécanismes permettant de centraliser et d'évaluer toute information relative à d'éventuels manquements dans l'application des règles de conformité, en veillant à assurer un suivi régulier des mesures correctives engagées. Ces mécanismes prévoient notamment la possibilité, pour tout dirigeant ou employé, de signaler au responsable de la conformité ou à l'un de ses délégués toute interrogation sur un dysfonctionnement éventuel, que ce soit sur la régularité d'une opération ou sur le respect des règles relatives aux conflits d'intérêt et à la déontologie. Cette

faculté de signalement, ainsi que ses modalités, doivent être portée à la connaissance de l'ensemble des agents.

Art. 28 Les banques et établissements financiers ont l'obligation d'informer leur personnel sur les règles de conformité qui leur sont applicables, notamment celles visées à l'article 26, et d'assurer, pour les agents concernés, une formation adaptée aux procédures de contrôle de la conformité en lien avec les opérations qu'ils sont amenés à réaliser. ([Loi 11-08, 2011](#))

○ **La Haute Autorité de Transparence, de Prévention et de Lutte contre la Corruption**

La Constitution algérienne du 1er novembre 2020 a consacré, en son article 204, la Haute Autorité de Transparence, de Prévention et de Lutte contre la Corruption (HATPC) en tant qu'organe constitutionnel de contrôle. Cette constitutionnalisation traduit la volonté du législateur constituant d'ancrer la lutte contre la corruption au sommet de la hiérarchie des normes juridiques, conférant ainsi à cet organe une légitimité et une autorité renforcées. La HATPC bénéficie à ce titre d'une indépendance institutionnelle qui la met à l'abri de toute pression ou influence extérieure, et dispose d'une structure organisationnelle lui permettant d'exercer pleinement ses missions de prévention, de détection et de lutte contre la corruption au sein des institutions publiques et privées, y compris dans le secteur bancaire et financier. ([MOUKHNACHE, 2022](#))

Cette assise constitutionnelle a été consolidée par la loi n° 22-08 du 5 mai 2022, qui a précisé l'organisation, la composition et les attributions de la HATPC, tout en fixant les règles applicables à ses membres et les procédures de contrôle des organismes publics et privés. Cette loi couvre des domaines essentiels tels que la déclaration de patrimoine, le traitement des dénonciations, les dispositifs de transparence, ainsi que les enquêtes sur l'enrichissement illicite. Des textes réglementaires adoptés entre 2023 et 2024 ont ensuite permis d'opérationnaliser son fonctionnement et de structurer ses mécanismes d'intervention.

Forte de ce cadre juridique structuré, la HATPC s'est progressivement imposée comme un acteur central du dispositif national anticorruption. Son règlement intérieur instaure notamment une logique de conformité surveillée assortie de mécanismes progressifs, obligeant chaque organisme concerné à anticiper les exigences réglementaires afin d'éviter tout risque réputationnel, juridique ou opérationnel. Elle se positionne ainsi comme la garante d'une gouvernance publique fondée sur les principes d'intégrité, de transparence

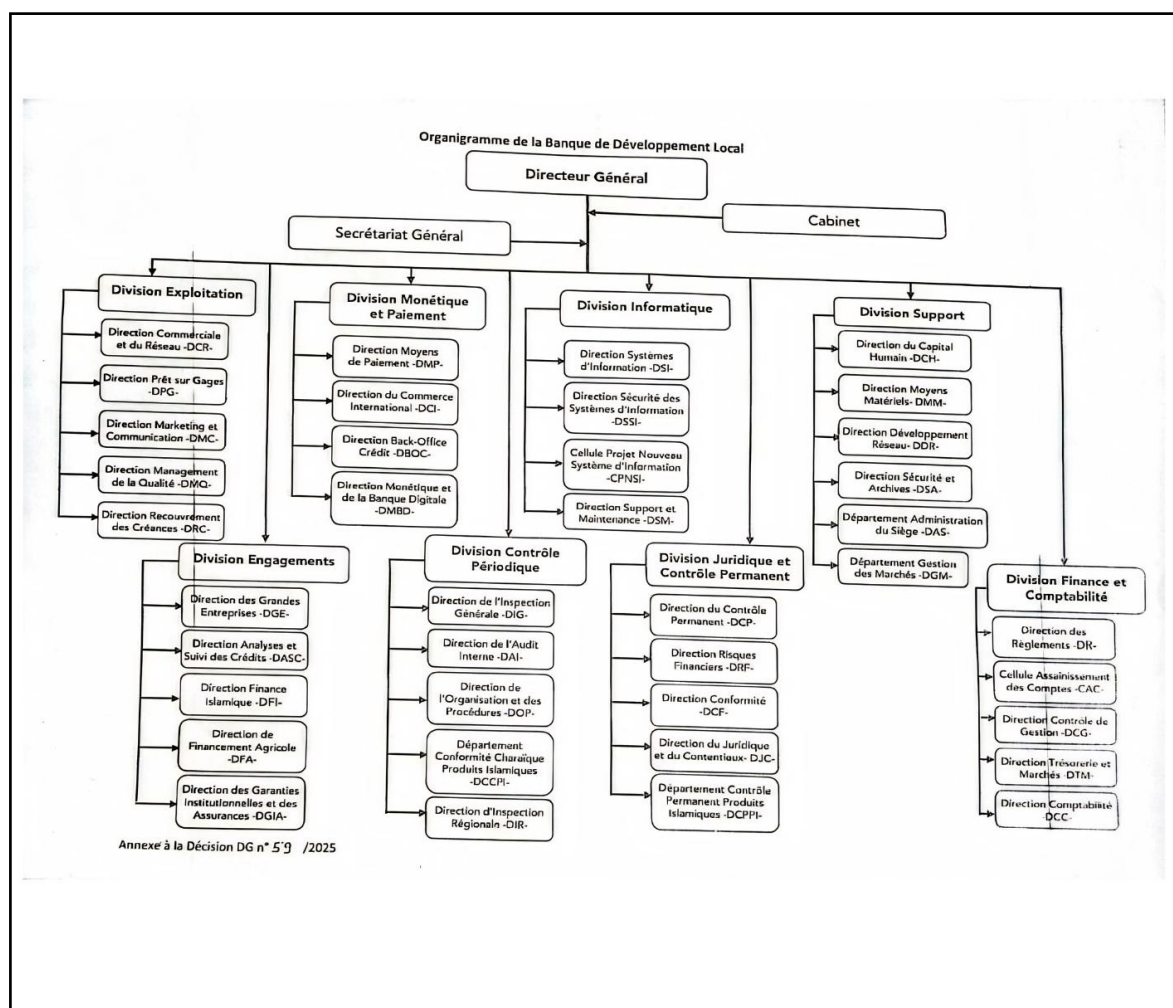
2.2 Présentation générale de la Banque de Développement Local

La Banque de Développement Local (BDL) est un établissement bancaire public algérien institué par le décret n°85/85 du 30 avril 1985, avec pour vocation fondatrice de « contribuer au développement économique et social des collectivités locales ». À sa création, elle hérite d'une partie des activités bancaires transférées du Crédit Populaire d'Algérie (CPA) et s'installe progressivement comme un acteur majeur du financement des petites et moyennes entreprises, des professions libérales et des particuliers.

Après près de quarante années d'activité, la BDL dispose aujourd'hui d'un réseau de plus de 168 agences réparties sur l'ensemble du territoire national, incluant des agences dédiées aux prêts sur gage, une activité dont elle détient l'exclusivité dans le paysage bancaire algérien. Sur le plan financier, l'exercice 2024 a confirmé la solidité de l'établissement avec un produit net bancaire en hausse de 29 %, un résultat net avoisinant 23 milliards de dinars et un total bilan dépassant 1 800 milliards de dinars. Cette trajectoire de croissance s'est accompagnée d'une étape institutionnelle majeure : en janvier 2025, la BDL a procédé à l'ouverture de 30 % de son capital via une offre publique de vente sur la Bourse d'Alger, devenant ainsi la deuxième banque publique algérienne cotée.

Sur le plan organisationnel, la BDL s'est engagée depuis le milieu des années 2010 dans un processus de modernisation structurelle, se dotant notamment d'un nouveau système d'information et d'une organisation interne refondue. C'est dans ce cadre que la Fonction « Conformité » a été érigée en Direction autonome par la Décision PDG marquant une inflexion qualitative dans la gouvernance de l'établissement.

Figure 7 : L'organigramme de la Banque de Développement Local



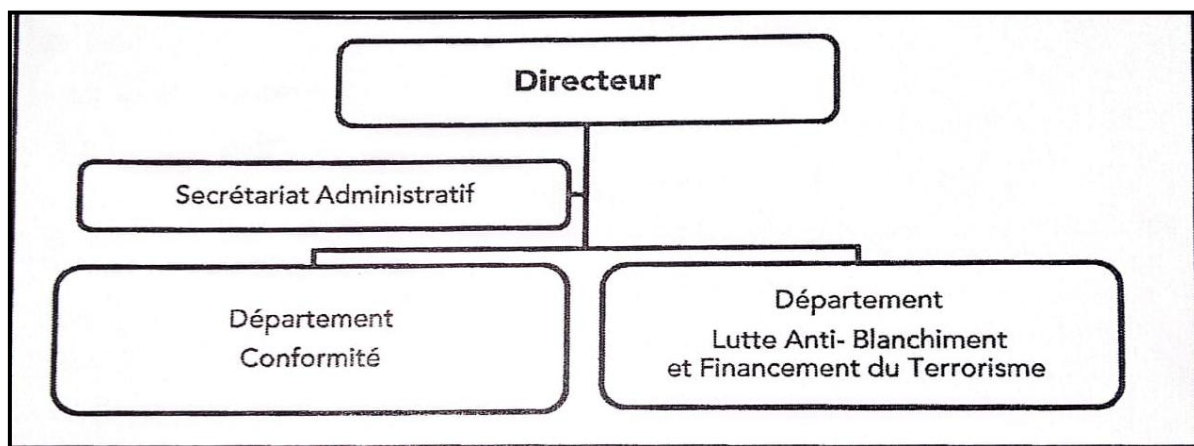
Source : Document interne

L'organigramme de la BDL reflète une structure hiérarchique et fonctionnelle organisée autour d'un Directeur Général, assisté d'un Cabinet et d'un Secrétariat Général. L'ensemble des activités est réparti en huit divisions spécialisées couvrant les domaines de l'exploitation, des engagements, de la monétique, du contrôle, de l'informatique, du juridique, du support et de la finance. Cette organisation permet une séparation claire entre les fonctions opérationnelles et les fonctions de contrôle, conformément aux exigences de la réglementation bancaire en vigueur.

2.2.1 La Direction de la Conformité au sein de la BDL

La Direction de la Conformité (DCF) s'inscrit, selon la nouvelle organisation arrêtée par la Décision DG n°59/2025, au sein de la Division Juridique et Contrôle Permanent, aux côtés de la Direction du Juridique et du Contentieux (DJC), de la Direction des Risques Financiers (DRF) et de la Direction du Contrôle Permanent (DCP). Cette division, positionnée en staff de la Direction Générale, concentre les fonctions de maîtrise normative et de surveillance des risques structurels de l'établissement. La DCF est chargée de concevoir et piloter le dispositif de gestion du risque de non-conformité, défini, en application des orientations de la Banque d'Algérie, comme le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire et le risque de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation résultant du non-respect des dispositions législatives, réglementaires, professionnelles ou déontologiques applicables aux établissements de crédit.

Figure 8 : L'organigramme de la Direction de la Conformité

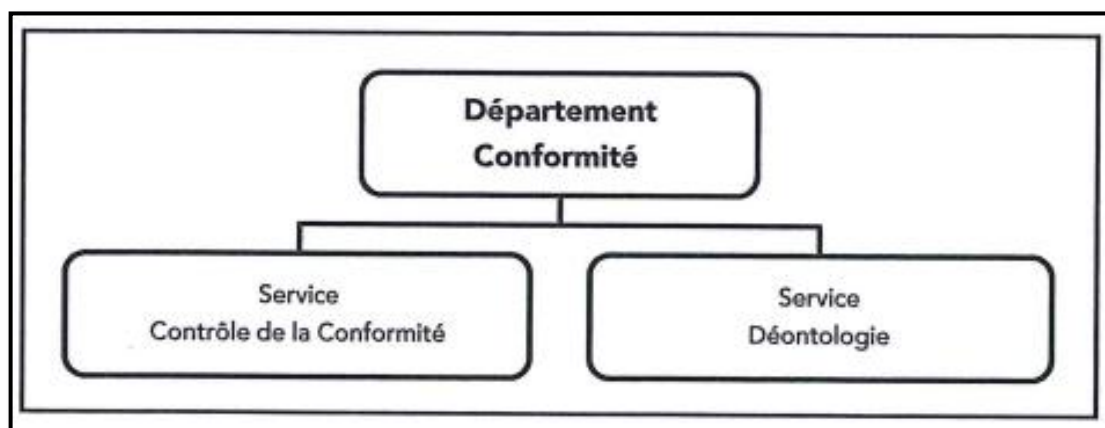


Source : Document interne

Sur le plan structurel, la Direction de la Conformité comprend deux départements opérationnels le Département « Conformité » et le Département « Lutte Anti-Blanchiment et Financement du Terrorisme » ainsi qu'un Secrétariat Administratif.

A. Département « Conformité »

Figure 9 : L'organigramme de Département Conformité



Source : Document interne

Le Département Conformité est structuré en deux services complémentaires : le Service Contrôle de la Conformité, chargé de veiller au respect des règles et procédures internes, et le Service Déontologie, garant du respect des normes éthiques et professionnelles au sein de la banque.

➤ Le service « Contrôle de la Conformité » :

Le service « Contrôle de la Conformité » assure le respect des lois, règlements et normes au sein de la BDL. Il vise à prévenir les risques de non-conformité. À travers ses missions, il réalise une veille réglementaire et médiatique, accompagne les structures internes dans l'application des exigences réglementaire, et émet des avis de conformité sur les produits bancaires afin de garantir leur conformité aux dispositions en vigueur, notamment le règlement n°11-08 de la Banque d'Algérie.

- **Veilles Conformité Médiatiques des clients et non clients** BDL consiste à identifier les personnes ciblées, dans les articles de presse ou journaux, concernées par des affaires sensibles tels que : corruption, fraudes, malversations, blanchiments ou autres infractions. L'objectif de ce processus est de confirmer si ces personnes ciblées (PPE ou client à risques) dans les journaux ou articles de presse sont des clients domiciliés à la BDL.
- **Le processus consiste à interpréter les textes réglementaires** (décision, note, instruction...) en lien avec les aspects conformité et d'informer les structures concernées de la Banque (via une synthèse) pour qu'elles mettent en place les nouvelles dispositions exigées.

- **L'émission d'avis de conformité sur les nouveaux** produits et/ou sur des modifications des produits existants, se fait par l'analyse spécifique des risques générés par des nouveaux produits ainsi les transformations significatives de produits existants, notamment le risque de non-conformité, lequel obéit aux exigences réglementaires édictées par les dispositions de l'article 25 du règlement de la Banque d'Algérie N°11-08 du 28.11.2011.

➤ **Le Service Déontologie : missions et processus opérationnels**

Le Service Déontologie constitue l'entité organisationnelle au sein de laquelle s'inscrit directement la présente recherche. Selon les termes du Manuel de Fonctions précité, ce service est investi d'une double mission : d'une part, contribuer à la définition et à la diffusion des normes éthiques et déontologiques encadrant l'exercice de l'activité bancaire ; d'autre part, assurer le suivi opérationnel des dispositifs de prévention des manquements à ces normes au sein du personnel de la BDL. Ces missions se concrétisent à travers trois processus distincts et un dispositif de conformité réglementaire internationale.

○ **Le processus d'adhésion du personnel au Code de Déontologie**

Le Code de Déontologie constitue le référentiel normatif central de la culture éthique de la BDL. Il énonce l'ensemble des valeurs, règles de conduite et obligations déontologiques auxquelles chaque collaborateur est tenu de souscrire. Le Service Déontologie est chargé de s'assurer, dans le cadre de ses contrôles, que les dossiers de l'ensemble du personnel comportent une déclaration d'adhésion dûment signée par chaque travailleur. Ce processus revient à matérialiser l'engagement individuel de chaque agent envers les principes éthiques de l'établissement, transformant ainsi une norme institutionnelle abstraite en obligation personnelle traçable et vérifiable.

La non-conformité à cette exigence, qu'elle résulte d'une absence de signature, d'une signature tardive ou d'une déclaration incomplète est susceptible de constituer un écart déontologique formellement inscrit dans la cartographie des risques de non-conformité de la Direction. Ce processus représente donc l'une des dimensions les plus visibles du dispositif interne d'intégrité institutionnelle, en lien direct avec les exigences formulées par le Comité de Bâle en matière de gouvernance de la conformité.

o Le processus de déclaration des situations irrégulières

Dans le prolongement du dispositif d'intégrité, le Service Déontologie assure le suivi des incidents signalés par les structures opérationnelles, notamment les comportements susceptibles de constituer des abus ou des détournements imputables au personnel ou aux tiers. Ce processus s'organise autour d'un circuit de remontée structuré, par lequel tout agent ou responsable habilité peut signaler une situation irrégulière au Service, lequel en assure la centralisation, l'analyse et la transmission aux instances hiérarchiques compétentes.

o Le processus de gestion des conflits d'intérêts

La gestion des conflits d'intérêts constitue l'un des piliers de la déontologie bancaire. Dans le cadre institutionnel de la BDL, cette mission incombe au Service Déontologie, qui s'attache à identifier, formaliser et traiter les situations dans lesquelles un agent pourrait être amené à privilégier un intérêt personnel, familial ou patrimonial au détriment de l'intérêt de la Banque ou de ses clients. Ces situations couvrent notamment les conflits liés aux participations dans des entités concurrentes, aux relations d'affaires avec des proches, ou à l'exercice d'activités accessoires non déclarées.

o Le dispositif FATCA relatif aux clients US Person

Au-delà des processus déontologiques stricto sensu, le Service Déontologie gère également un dispositif de conformité réglementaire internationale : le Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA). Adopté par le Congrès américain en 2010, ce cadre législatif impose aux établissements financiers étrangers d'identifier leurs clients américains (US Persons) et de déclarer leurs avoirs et revenus à l'Internal Revenue Service (IRS), sous peine de retenue à la source sur les flux financiers en provenance des États-Unis.

L'ensemble de ces processus et dispositifs font du Service Déontologie un pôle névralgique de la conformité institutionnelle de la BDL, à l'articulation entre la gouvernance interne, le droit positif algérien et les exigences réglementaires internationales. C'est précisément dans ce contexte organisationnel que s'inscrit l'analyse empirique développée dans les sections suivantes du présent mémoire.

Ce chapitre a permis de présenter la démarche méthodologique retenue, fondée sur une approche qualitative, en précisant les outils de collecte de données mobilisés et les raisons de leur choix. Nous avons également introduit notre organisme d'accueil, la Banque de Développement Local, dont la présentation constitue le point de départ de la partie pratique qui sera développée dans le chapitre suivant.

Chapitre III : Résultats et Discussion

1. **Introduction**

0 0 0



Chapitre III

Le nuage des mots révèle une constellation sémantique dominée par les termes «conformité» « conflits », « risques », « déontologie », « dispositif » et « corruption » soulignant l'importance accordée au cadre normatif et éthique dans lequel s'inscrit le dispositif. Cette fréquence indique les préoccupations centrales des acteurs interrogés et confirme que le dispositif est perçu, dans les discours professionnels comme un système intégré articulant prévention des conflits d'intérêts, maîtrise des risques et lutte contre la corruption.

1.1.2 Fondements institutionnels et gouvernance du dispositif de conformité déontologique

Le dispositif de conformité déontologique de la BDL repose sur un engagement institutionnel formalisé au plus haut niveau hiérarchique. Le Code de Déontologie, signé par le Président-Directeur Général, constitue le document fondateur de ce dispositif. Son champ d'application couvrant l'ensemble du personnel titulaire, contractuel, apprentis et tiers témoigne d'une volonté d'ancrage transversal des valeurs éthiques. Le message d'ouverture du PDG qui figure en tête du document consacre cet engagement au niveau de la gouvernance stratégique de la banque. Les entretiens menés révèlent que la Direction de la Conformité est rattachée à la Division du Juridique et du Contrôle Permanent, et non directement à la Direction Générale. Ce positionnement hiérarchique intermédiaire mérite attention : s'il garantit une certaine proximité avec les fonctions de contrôle interne, il soulève néanmoins des interrogations quant à l'indépendance fonctionnelle de la Direction de la Conformité vis-à-vis des directions opérationnelles.

Figure 11 : Nuage de mots selon l'entretien avec le Chef de Département Conformité



Source : Résultats du logiciel NVivo

Chapitre III

L'analyse du nuage de mots issu de l'entretien avec le Chef de Département Conformité met en évidence les termes « déontologie », « conformité », « conflits », « corruption », « dispositif » et « gouvernance » comme les plus fréquents. Cette configuration lexicale reflète la perception d'un système de gouvernance déontologique intégré, articulant des dimensions normatives, organisationnelles et opérationnelles.

L'analyse documentaire et l'observation directe révèlent un dispositif de conformité dont la maturité est progressive mais inégalement consolidée. D'un côté, l'examen des documents institutionnels met en évidence une montée en maturité des mécanismes opérationnels de gestion des conflits d'intérêts, illustrée par l'instauration de formulaires standardisés couvrant les déclarations de conflits d'intérêts, de procurations, de cadeaux commerciaux et de situations à risque. Une périodicité annuelle est définie, la déclaration étant obligatoire même en l'absence de situation à signaler, et un circuit de transmission multi-acteurs garantit une remontée structurée de l'information vers les instances concernées. L'observation directe confirme par ailleurs que la structure de conformité est clairement établie et formalisée, et que le responsable conformité est identifiable et accessible par le personnel, renforçant ainsi l'accessibilité institutionnelle du dispositif.

Ce dispositif est complété par la définition d'un canal de transmission unique et exclusif une adresse mail dédiée dont tout écart entraîne automatiquement le non-traitement de la déclaration. Cette règle d'exclusivité garantit la confidentialité technique du dispositif et protège à la fois le contenu des déclarations et l'identité des déclarants.

Les entretiens menés confirment l'existence d'une procédure post-déclaration fonctionnelle lorsqu'un employé se trouve en situation de conflit d'intérêts la Direction de la Conformité intervient pour dissiper tout potentiel conflit en recommandant les bonnes pratiques à mettre en œuvre avec un suivi de la concrétisation des actions recommandées. Il est également attesté qu'annuellement des cas de potentiel conflit d'intérêts sont remontés à la Direction de la Conformité, témoignant d'une activité déclarative réelle.

Figure 12 : Nuage de mots selon l'entretien avec le Chef du Service Central de Déontologie



Source : Résultats du logiciel Nvivo

Le nuage de mots relatif à cet entretien met en avant des termes tels que « déontologie », « conformité », « conflits », « risques » et « déclaration », reflétant les préoccupations centrales du dispositif.

La grille d'observation directe confirme que les formulaires standardisés sont disponibles et accessibles aux agents, que le canal de signalement confidentiel est accessible et que la politique relative aux cadeaux est diffusée les cadeaux étant interdits, à l'exception des cadeaux de fin d'année.

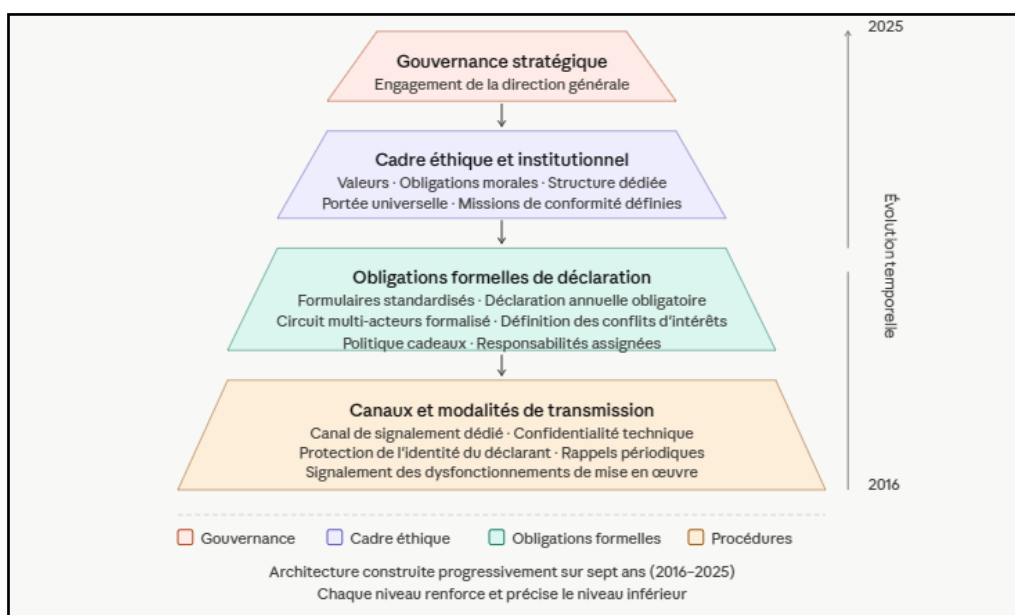
Chapitre III

Ainsi méthodologie d'évaluation repose sur une matrice de criticité à double entrée probabilité $\times$ impact, intégrant des critères spécifiques aux conflits d'intérêts, tels que la nature de la relation entre l'agent et la partie tierce, l'enjeu financier de la transaction et l'existence de mécanismes de mitigation préalables. Des postes à risque élevé ont par ailleurs été formellement identifiés notamment les membres des comités de crédit, les responsables des achats et marchés publics, les chargés de relation clientèle VIP et les membres de la Direction Générale.

En matière de formation et de sensibilisation, les entretiens menés confirment que des sessions sont organisées annuellement pour les nouvelles recrues et les agents occupant des postes à risque. Il est toutefois reconnu qu'une formation explicitement ancrée sur les référentiels ISO 37001 et ISO 37301 n'a pas encore été mise en place.

Les documents analysés mettent en évidence que l'absence d'une procédure formalisée de protection des déclarants contre les représailles constitue un point de vigilance majeur et les difficultés du dispositif ne sont pas d'ordre normatif, les textes existent et ont été progressivement améliorés mais relèvent davantage d'une problématique comportementale et culturelle.

Figure 14 : Dispositif de conformité déontologique - BDL



Source : Elabore par nous-meme selon les documents internes

La pyramide illustre l'organisation hiérarchique du dispositif documentaire de la BDL en quatre niveaux interdépendants : la gouvernance stratégique au sommet, suivie du cadre éthique et institutionnel, des obligations formelles de déclaration, et enfin des canaux de transmission à la base.

1.2. Évaluation de l'adéquation entre les pratiques internes de la banque BDL et les exigences des référentiels ISO 37301 et ISO 37001

Après avoir établi un état des lieux du dispositif de conformité de la BDL, il convient d'en apprécier la portée au regard des standards internationaux. Cette section procède à l'évaluation systématique de l'adéquation entre les pratiques internes de la banque et les exigences des référentiels ISO 37301 et ISO 37001, en identifiant d'abord les points de convergence et de conformité, puis les écarts structurels qui subsistent entre le dispositif existant et les standards internationaux.

1.2.1. Adéquation des pratiques internes de la banque BDL aux exigences des référentiels ISO 37301 et ISO 37001

L'évaluation par checklist révèle que le dispositif BDL présente des points de convergence réels avec les deux référentiels, particulièrement sur les dimensions de gouvernance et d'opérationnalisation des procédures. ([Annex E. F](#))

L'analyse de la checklist met en évidence que les points de conformité avérée concernent principalement l'engagement de la direction formalisé au niveau du PDG, la désignation d'un responsable conformité rattachée à la Division du Juridique et du Contrôle Permanent, l'existence de procédures opérationnelles de déclaration annuelle des conflits d'intérêts avec cinq formulaires standardisés, et la réglementation relative aux cadeaux et avantages. Ces éléments correspondent aux exigences fondamentales de l'ISO 37301 en matière de leadership et d'opérations, bien que le rattachement hiérarchique du responsable conformité à une division intermédiaire plutôt qu'à la Direction Générale constitue une réserve notable quant à l'indépendance fonctionnelle requise par la norme. Les points de conformité partielle sont les plus nombreux et concernent des dimensions essentielles telles que la politique de conformité, les objectifs mesurables, la formation différenciée, la cartographie des risques et les mécanismes de coordination. Dans tous ces cas, les textes institutionnels ou les déclarations des interviewés attestent d'une existence formelle, mais les éléments probatoires vérifiables dans le corpus documentaire demeurent insuffisants ou lacunaires. À l'inverse, les non-conformités avérées concernent les domaines les plus critiques du point de vue des deux normes l'absence de canal de signalement réellement anonyme, l'absence de protection

Chapitre III

juridique formelle contre les représailles, l'absence d'amélioration continue proactive, et s'agissant de l'ISO 37001 l'absence quasi-totale d'un système de management anti-corruption formalisé, d'une politique anti-corruption distincte et d'une évaluation documentée des risques de corruption.

1.2.2 Identification des écarts entre le dispositif existant et les standards internationaux de conformité

L'analyse croisée des quatre outils de collecte permet d'identifier des écarts structurels entre le dispositif actuel de la BDL et les exigences des référentiels ISO 37301 et ISO 37001.

Chapitre III

Tableau 6: Les écarts Dispositif BDL vs Exigences ISO 37301 & ISO 37001

Dimension	Référentiel	Statut	Écart identifié
Écart N°1 Positionnement Hiérarchique De La Direction De La Conformité Et Risque Sur Son Indépendance Fonctionnelle			
Positionnement hiérarchique de la Direction de la Conformité	ISO 37301 (5.3)	Partiel	La Direction de la Conformité est rattachée à la Division du Juridique et du Contrôle Permanent et non directement à la Direction Générale, ce qui peut limiter son indépendance fonctionnelle et sa capacité d'interpellation directe de la gouvernance stratégique.
Écart N°2 Absence De Canal De Signalement Anonyme Et De Protection Contre Les Représailles			
Signalement anonyme	ISO 37301 (8.3) ISO 37001(8.9)	Non conforme	Aucun mécanisme réellement anonyme : la Fiche Déclarative exige nom, prénom, structure, fonction et signature. La protection est uniquement technique (confidentialité mail), sans garantie juridique formelle contre les représailles.
Ecart N°3 Absence D'un Système De Management Anti-Corruption Formalisé Au Sens De l'ISO 37001			
Système anti-Corruption (SMAC)	ISO 37001	Non conforme	Aucune politique anti-corruption distincte, aucun périmètre de SMAC défini, aucune identification ni évaluation documentée des risques de corruption, aucune procédure spécifique anti-corruption. Aucun engagement dans une démarche de certification ISO 37001.
Écart N°4 Absence D'indicateurs De Performance Mesurant L'effectivité Du Dispositif			
Indicateurs et Tableau de Bord	ISO 37301 (9.1.3)	Partiel	Tableau de bord évoqué en entretien (taux de formation, taux de déclarations, signalements traités) mais absent du corpus documentaire. Impossible d'évaluer objectivement l'adhésion du personnel ni de mesurer les progrès réalisés.
Écart N°5 Absence De Mesure De L'impact Des Actions De Sensibilisation			

Chapitre III

Analyse des causes de non-conformité	ISO 37301(10.2)	Non conforme	Huit rappels préventifs émis entre 2019 et 2025 dans une logique de sensibilisation continue et de mise en conformité annuelle des processus. Si cette pratique témoigne d'une volonté pédagogique réelle, l'absence d'indicateurs mesurant leur impact sur les comportements empêche d'en évaluer objectivement l'effectivité.
Écart N°6 Défaut De Révision Documentaire Et D'actualisation Des Outils			
Actualisation du référentiel interne	ISO 37301 (4.1 / 10.3)	Partiel	Manuel de Fonctions DCF non révisé depuis 7 ans. Absence de démarche d'amélioration continue proactive.

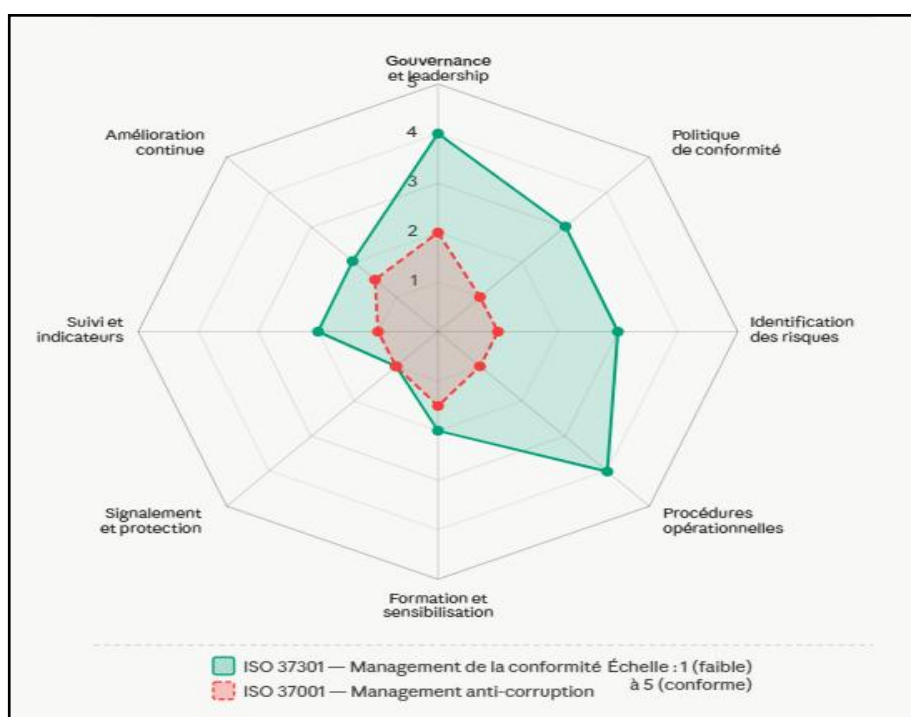
Source : Elabore par nous-même selon checklist ([Annex E](#), [F](#))

L'analyse documentaire, les entretiens et la grille d'observation convergent pour identifier six écarts structurels entre le dispositif de conformité de la BDL et les exigences des normes ISO 37301 et ISO 37001. Le premier écart, d'ordre organisationnel, tient au positionnement hiérarchique de la Direction de la Conformité rattachée à la Division du Juridique et du Contrôle Permanent plutôt qu'à la Direction Générale, elle ne dispose pas de l'indépendance fonctionnelle requise par l'ISO 37301 (5.3) pour interpellier directement la gouvernance stratégique. Le deuxième écart concerne le mécanisme de signalement, dont la conception actuelle ne garantit pas l'anonymat des déclarants, la fiche déclarative exige leur identification complète, et la protection offerte se limite à la confidentialité du canal mail, sans aucune garantie juridique formelle contre les représailles, en contradiction avec les dispositions conjointes de l'ISO 37301 (8.3) et de l'ISO 37001 (8.9). Le troisième écart, le plus structurant au regard de l'ISO 37001, réside dans l'absence totale d'un système de management anti-corruption formalisé aucune politique dédiée, aucun périmètre défini, aucune évaluation documentée des risques de corruption, aucune procédure spécifique, et aucun engagement dans une démarche de certification. Le quatrième écart porte sur le pilotage du dispositif : si des indicateurs sont évoqués en entretien taux de formation, taux de déclarations, signalements traités, ils demeurent absents du corpus documentaire, rendant impossible toute mesure objective de l'effectivité du système au sens de l'ISO 37301 (9.1.3).

Chapitre III

Le cinquième écart prolonge ce déficit de mesure à la dimension de la sensibilisation : les huit rappels préventifs émis par la Direction de la Conformité entre 2019 et 2025, s'ils témoignent d'une volonté pédagogique réelle, ne font l'objet d'aucun indicateur d'impact sur les comportements, ce qui empêche d'en évaluer l'effectivité réelle au regard de l'ISO 37301 (10.2b). Le sixième et dernier écart est documentaire : le manuel de fonctions du département conformité n'a fait l'objet d'aucune révision depuis sept ans, révélant l'absence d'une démarche d'amélioration continue proactive et un décalage croissant avec les évolutions réglementaires, en contradiction avec les exigences de l'ISO 37301 (4.1 / 10.3).

Figure 15 : Radar de conformité - ISO 37301/ ISO 37001



Source : Elabore par nous-même selon les documents internes

Ce graphique radar compare le niveau de conformité de la BDL aux deux référentiels internationaux sur huit dimensions clés. L'écart est marqué : la BDL affiche des scores élevés (3 à 4/5) selon l'ISO 37301, notamment en gouvernance, politique de conformité et amélioration continue, tandis que les scores ISO 37001 restent faibles (1 à 2/5), révélant des lacunes significatives en matière de dispositif anti-corruption, particulièrement sur la formation, le signalement et les procédures opérationnelles.

Section 2 : Discussion des Résultats

La présente section vise à mettre en perspective les résultats obtenus au sein de la BDL, en les confrontant aux exigences des référentiels ISO 37301 et ISO 37001 ainsi qu'aux apports théoriques mobilisés dans le cadre conceptuel. Cette discussion constitue ainsi une étape essentielle pour évaluer l'effectivité réelle du dispositif de conformité déontologique et anti-corruption de la banque, et pour proposer des pistes concrètes d'amélioration permettant de dépasser les écarts identifiés.

2.1 La conformité déontologique de la BDL à l'épreuve de l'ISO 37301

La présente partie confronte les résultats obtenus au sein de la BDL aux exigences de l'ISO 37301 et aux apports de la revue de littérature, afin d'évaluer dans quelle mesure le dispositif de conformité déontologique de la banque s'inscrit dans les standards reconnus. Cette mise en perspective permet d'identifier à la fois les points de convergence et les écarts qui subsistent entre les pratiques observées et les recommandations théoriques et normatives.

2.1.1 Une gouvernance formellement structurée, conforme aux exigences de base

À la lecture des résultats, il apparaît que la BDL a fourni des efforts réels pour construire un dispositif de conformité déontologique. L'engagement du Président-Directeur Général, formalisé en tête du Code de Déontologie et couvrant l'ensemble du personnel, constitue un signal institutionnel fort qui correspond pleinement aux exigences de la clause 5.1 de (ISO37301, 2021), laquelle impose un engagement visible et documenté de la haute direction. Cet élément traduit une volonté affichée d'inscrire la conformité au cœur de la gouvernance de la banque.

Cependant, un point de vigilance mérite d'être soulevé concernant le positionnement hiérarchique de la Direction de la Conformité. Les résultats révèlent en effet que celle-ci est rattachée à la Division du Juridique et du Contrôle Permanent, et non directement à la Direction Générale. Or, la clause 5.3 de l'ISO 37301 exige que le responsable de la conformité dispose d'une autorité, d'un statut et d'une indépendance suffisants pour exercer sa mission sans être soumis à des pressions opérationnelles, et pour interpellier directement la gouvernance stratégique en cas d'alerte. Un rattachement à une structure intermédiaire peut, dans certaines configurations, limiter cette capacité d'accès direct au plus haut niveau décisionnel. Ce constat rejoint les conclusions de (Dill, 2020), qui insiste sur le fait que la conformité ne peut être pleinement efficace que lorsqu'elle bénéficie d'un ancrage stratégique au sein des organes de décision, et non en périphérie de l'organisation. De ce point de vue, la BDL a posé des bases solides. Toutefois, comme le rappellent (Foucault,

2023)et (Marchand, 2024)disposer d'une architecture formelle ne suffit pas : c'est dans la mise en œuvre quotidienne que se joue véritablement l'efficacité d'un dispositif de conformité et c'est précisément là que les résultats révèlent des tensions importantes.

2.1.2 Quelques écarts qui interrogent l'effectivité réelle du dispositif

L'examen approfondi du dispositif de conformité de la BDL révèle, au-delà des acquis formels, quelques écarts notables susceptibles d'en limiter l'effectivité réelle au regard des référentiels ISO 37001 et ISO 37301.

A. La question du signalement : entre confidentialité affichée et anonymat absent

L'un des résultats les plus interpellant de cette recherche concerne le mécanisme de signalement. Si la BDL a mis en place un canal de transmission dédié une adresse mail confidentielle la fiche déclarative utilisée exige l'identification complète de l'agent : nom, prénom, structure, fonction et signature. Autrement dit, la confidentialité est garantie techniquement, mais l'anonymat, lui, est inexistant. Or, (ISO37301, 2021) en sa clause 8.3, va plus loin : elle exige que les agents puissent signaler des situations problématiques sans craindre de représailles, ce qui suppose une protection non seulement technique mais aussi juridique et organisationnelle.

Cette lacune n'est pas sans conséquences. Un agent qui sait que son identité sera connue de sa hiérarchie hésitera naturellement à déclarer une situation impliquant un supérieur ou un collègue influent. Ce frein psychologique est d'autant plus préoccupant que la BDL a elle-même identifié des postes à risque élevé membres des comités de crédit, responsables des achats qui sont précisément ceux où les déclarations les plus sensibles seraient attendues. L'analyse lexicale menée via NVivo vient confirmer cette fragilité : le terme « anonymat » est pratiquement absent du discours du responsable de management des risques, ce qui traduit une prise en charge encore insuffisante de cette dimension. (RAOUI & EL GNAOUI, 2023) soulignent à ce propos qu'un dispositif de contrôle interne n'est réellement efficace que s'il est perçu comme protecteur par ceux qui sont censés l'alimenter.

B. L'absence de pilotage par la performance

Un autre point de tension majeur concerne la mesure de l'effectivité du dispositif. Les entretiens font référence à l'existence d'un tableau de bord taux de formation, taux de déclarations, signalements traités mais ce tableau de bord est totalement absent du corpus documentaire. Il est donc impossible, en l'état, d'évaluer objectivement si le dispositif progresse, stagne ou régresse. (ISO37301, 2021), dans sa clause 9.1.3, est pourtant claire sur ce point : un système de management de la conformité doit être piloté par des indicateurs mesurables et documentés.

Ce déficit de pilotage devient encore plus problématique lorsqu'on l'articule avec l'Écart N°4. Entre 2019 et 2025, huit rappels internes ont été émis pour non-respect des procédures déontologiques, sans qu'aucune analyse des causes profondes n'ait été engagée. Pourquoi les agents ne déclarent-ils pas ? Par méconnaissance des procédures ? Par crainte de représailles ? Par sentiment que la démarche ne sert à rien ? Ces questions restent sans réponse documentée. La clause 10.2b de (ISO37301, 2021) impose pourtant d'identifier et d'analyser les causes de toute non-conformité récurrente. En l'absence de cette démarche, le dispositif reste condamné à émettre des rappels dont l'inefficacité est attestée, paradoxalement, par leur propre répétition. (Foucraut, 2023) qualifie ce type de situation de « conformité en trompe-l'œil » : les textes circulent, les rappels s'accumulent, mais les comportements eux ne changent pas.

C. Un manuel de fonctions vieillissant, symptôme d'une amélioration continue absente

Enfin, le Manuel de Fonctions DCF n'a fait l'objet d'aucune révision depuis sept ans. Sur cette période, le cadre réglementaire algérien a évolué de manière significative, et les référentiels internationaux ont également été actualisés. (ISO37301, 2021) , à travers ses clauses 4.1 et 10.3, impose pourtant une veille réglementaire continue et une révision périodique des outils en fonction de l'évolution du contexte. Ce décalage croissant entre les outils internes et la réalité réglementaire fragilise la pertinence opérationnelle du dispositif à moyen terme. (Westhausen, 2021) rappelle à ce titre que la conformité ne peut devenir un levier de valeur ajoutée pour l'organisation que lorsqu'elle est inscrite dans une logique d'amélioration continue et de performance mesurable deux conditions qui ne sont pas encore réunies à la BDL.

2.2. Le dispositif anti-corruption de la BDL face aux exigences de l'ISO 37001

La présente partie confronte les résultats obtenus au sein de la BDL aux exigences de l'ISO 37001 et aux apports de la revue de littérature, afin d'évaluer dans quelle mesure le dispositif anti-corruption de la banque s'inscrit dans les standards internationaux reconnus. Si certains éléments convergent partiellement avec les exigences de la norme, cette mise en perspective révèle un écart structurel majeur entre la conscience institutionnelle des risques de corruption et leur prise en charge organisationnelle formalisée.

2.2.1 Des points de convergence réels, mais insuffisants

L'évaluation au regard de (ISO37001, 2025) n'est pas entièrement négative, certains éléments du dispositif BDL convergent partiellement avec les exigences de la norme. L'engagement de la direction, la désignation d'un responsable conformité et l'existence d'une cartographie des risques intégrant une matrice de criticité probabilité $\times$ impact constituent des points d'appui non négligeables, qui répondent en partie aux exigences des clauses 5.1, 5.3 et 6.1 de la norme. L'analyse des nuages de mots issus des entretiens confirme d'ailleurs que le terme « corruption » figure parmi les plus fréquents dans les discours des répondants, signalant une conscience institutionnelle réelle des enjeux anti-corruption. Cependant, cette conscience ne s'est pas encore traduite en système formalisé et c'est là que réside l'écart le plus structurel de toute cette recherche.

2.2.2 L'absence d'un système anti-corruption : un vide difficile à ignorer

La confrontation des résultats aux exigences de l'ISO 37001 révèle que si certains éléments du dispositif BDL constituent des points d'appui partiels, un écart structurel majeur subsiste quant à l'absence d'un système anti-corruption formalisé, écart que la littérature et les pratiques normatives internationales ne permettent pas d'ignorer.

A. Un dispositif déontologique qui ne fait pas office de SMAC

L'Écart N°3 est de loin, le plus préoccupant au regard de (ISO37001, 2025). La BDL ne dispose d'aucune politique anti-corruption distincte, d'aucun périmètre de Système de Management Anti-Corruption défini, d'aucune évaluation documentée des risques de corruption conduite spécifiquement selon les exigences de la norme, et d'aucune procédure dédiée à la prévention et à la détection des actes de corruption. Aucun engagement dans une démarche de certification ISO 37001 n'est par ailleurs attesté.

Il est important de comprendre pourquoi cet écart est si significatif, la tentation peut exister de considérer que le dispositif déontologique en place Code de Déontologie, procédures de déclaration des conflits d'intérêts et cartographie des risques couvre implicitement les enjeux

anti-corruption. Mais l'ISO 37001 repose sur une distinction conceptuelle fondamentale un conflit d'intérêts non déclaré constitue un risque déontologique, tandis qu'un conflit d'intérêts exploité à des fins de gain personnel relève du risque de corruption. Ces deux catégories appellent des réponses organisationnelles distinctes, que le dispositif actuel de la BDL ne différencie pas suffisamment. (CHABI & ADJE , 2024) soulignent précisément que l'efficacité des mécanismes de gouvernance dans la prévention de la non-conformité suppose une structuration adaptée à chaque catégorie de risque ce qui n'est pas encore le cas ici.

B. L'absence d'impulsion réglementaire comme frein à l'intégration de l'ISO 37001

Il serait cependant réducteur d'attribuer cet écart à un simple manque de volonté institutionnelle. Le contexte algérien joue un rôle déterminant, en l'absence d'une exigence formelle de la Banque d'Algérie imposant l'alignement sur l'ISO 37001, l'adoption de ce référentiel reste entièrement volontaire. Dans ce cadre, (SAID&KARIMI, 2022) rappellent que l'intégration stratégique de la conformité au sein des banques publiques requiert souvent une impulsion réglementaire externe pour se concrétiser. (Mahssouni & Makhroute, 2021) dans leur analyse du secteur bancaire marocain contexte institutionnel proche de celui de l'Algérie confirme que même lorsque la volonté existe, l'efficacité des dispositifs dépend fortement de leur articulation avec la gouvernance interne et la formation du personnel, deux dimensions encore insuffisamment développées à la BDL au regard des exigences de l'ISO 37001.

C. Une formation qui reste à construire

Les entretiens confirment explicitement qu'aucune session de formation n'a été structurée autour des référentiels ISO 37301 ou ISO 37001. Ce déficit est d'autant plus problématique que la clause 7.2 de l'ISO 37001 impose une formation différenciée selon le niveau de risque des postes occupés. Or, la BDL a formellement identifié des postes à risque élevé sans pour autant avoir mis en place un programme de formation calibré sur les exigences anti-corruption de la norme. Ce décalage illustre une fois de plus la tension, soulignée par (Alvarado & Keren, 2020) entre la clarification normative et son opérationnalisation effective dans les pratiques savoir qu'un poste est à risque ne suffit pas, encore faut-il outiller les personnes qui l'occupent pour qu'elles puissent reconnaître et gérer ce risque au quotidien. Au terme de cette analyse, la BDL apparaît comme une institution consciente des enjeux de conformité, ayant progressivement construit un dispositif déontologique structuré et formellement engagé. Toutefois, les résultats révèlent que ce dispositif a atteint un plafond, marqué par des écarts persistants en matière de signalement, de pilotage par la performance

et d'absence d'un système anti-corruption formalisé. Les répondants eux-mêmes reconnaissent que ces difficultés relèvent moins d'un vide normatif que d'une problématique comportementale et culturelle, soulignant ainsi la nécessité de franchir le cap d'une conformité documentaire vers une conformité pleinement vécue, enjeu central des recommandations développées dans la section suivante.

2.3 Apports théoriques

Cette recherche aide à enrichir la littérature relative à la conformité déontologique et à la gestion des conflits d'intérêts en proposant une analyse appliquée au secteur bancaire public algérien, encore peu exploré dans les travaux académiques. Elle met en évidence la complémentarité structurelle des référentiels ISO 37301 et ISO 37001, en démontrant que leur articulation au sein d'un dispositif intégré de gouvernance déontologique constitue une réponse cohérente aux risques de non-conformité, au-delà de ce que chaque norme permet d'atteindre isolément. Sur le plan conceptuel, la recherche affine la distinction entre éthique, morale et déontologie dans un cadre bancaire opérationnel, en établissant que la déontologie, par sa nature procédurale et codifiable, se prête davantage à une normalisation institutionnelle et à un contrôle formel. Elle nuance par ailleurs les apports de la théorie institutionnelle en montrant qu'un alignement normatif substantiel peut se construire en l'absence de certification formelle, sous l'effet de pressions réglementaires internes, tout en présentant certaines limites liées à l'absence de cycles d'amélioration continue formalisés.

2.4 Apports managériaux

Sur le plan managérial, cette étude fournit des pistes concrètes à la Banque de Développement Local ainsi qu'aux autorités de régulation pour renforcer l'efficacité du dispositif de conformité déontologique, notamment à travers la formalisation de cycles d'amélioration continue de type PDCA, le déploiement de formations spécialisées en prévention de la corruption et en gestion des conflits d'intérêts, ainsi que la structuration d'une documentation certifiable conforme aux exigences des deux référentiels ISO. Enfin, les résultats plaident en faveur d'une intégration de la gestion des risques de non-conformité déontologique dans le dispositif global de gestion des risques opérationnels, en cohérence avec les exigences prudentielles et les recommandations internationales en matière de lutte contre la corruption.

2.5 Recommandations

À la lumière des écarts identifiés, les recommandations suivantes sont formulées à l'intention de la Direction de la Conformité de la BDL, articulées autour de trois axes complémentaires.

2.5.1 Renforcer le dispositif déontologique au regard de l'ISO 37301

Les recommandations de cet axe visent à consolider le dispositif déontologique existant en comblant les écarts identifiés au regard de l'ISO 37301, autour de quatre dimensions : gouvernance, obligations métier, protection des déclarants et pilotage par la performance.

A. Renforcer le positionnement institutionnel de la Direction de la Conformité

Le rattachement actuel de la Direction de la Conformité à la Division du Juridique et du Contrôle Permanent présente une limite au regard de la clause 5.3 de l'ISO 37301, qui exige une indépendance fonctionnelle suffisante. Il est recommandé d'envisager à moyen terme un rattachement direct à la Direction Générale. À défaut, il conviendrait de formaliser un droit d'accès direct du responsable de la conformité à la Direction Générale et au Conseil d'Administration pour toute situation d'alerte critique.

B. Élaborer des chartes de déontologie spécifiques à chaque service

Le code de déontologie actuel est générique et s'applique uniformément à l'ensemble du personnel, sans tenir compte des risques propres à chaque métier. Il est recommandé d'élaborer des chartes spécifiques par service, venant compléter le code général en déclinant les obligations déontologiques selon les réalités opérationnelles de chaque fonction caisse, crédit, achats et marchés, ect... ces chartes seraient élaborées de manière participative avec chaque service et révisées tous les deux ans.

C. Renforcer le mécanisme de signalement et la protection des déclarants

Bien que la BDL dispose déjà d'un mécanisme de déclaration des situations irrégulières, il est recommandé de renforcer ce dispositif en le dotant d'une charte de protection formelle des déclarants contre toute forme de représailles, et d'élargir ses modalités d'accès par une plateforme en ligne ou une ligne téléphonique dédiée. À cet égard, il convient de préciser que le signalement anonyme n'étant pas encore juridiquement reconnu en Algérie, cette recommandation s'inscrit dans une perspective prospective conditionnée à une évolution du cadre législatif national. Dans l'intervalle, la BDL pourrait formaliser, par voie de note interne ou de circulaire, une protection explicite contre toute représailles à l'égard des déclarants, constituant ainsi une étape pragmatique vers une conformité progressive aux exigences de l'ISO 37301 et de l'ISO 37001.

D. Mesurer l'impact des actions de sensibilisation par un tableau de bord KRI

La Direction de la Conformité conduit depuis 2019 une démarche régulière de sensibilisation. Cette pratique est positive, mais l'absence d'indicateurs documentés empêche d'en mesurer l'impact réel. Il est recommandé d'adopter un tableau de bord fondé sur des Indicateurs Clés de Risque (KRI), présenté trimestriellement à la Direction Générale :

Afin de mesurer objectivement l'effectivité du dispositif de conformité, il est recommandé de mettre en place un tableau de bord fondé sur des Indicateurs Clés de Risque (KRI), présenté trimestriellement à la Direction Générale. Ce tableau de bord comprendrait deux catégories d'indicateurs : des KRI généraux applicables à l'ensemble du personnel, portant notamment sur le taux de déclaration des conflits d'intérêts, le taux de participation aux formations et le délai de traitement des déclarations, et des KRI spécifiques aux services à risque élevé, tels que le taux de récusation dans les comités de crédit ou le taux de rotation des agents sur les dossiers marchés. Cet outil permettrait non seulement de détecter précocement les signaux faibles de dérive déontologique, mais aussi de valoriser concrètement les efforts de sensibilisation déjà engagés par la Direction de la Conformité.

2.5.2 Construire un système de management anti-corruption conforme à l'ISO 37001

Les recommandations de cet axe visent à combler l'écart le plus structurel identifié dans cette recherche.

A. Élaborer une politique anti-corruption distincte

Il est recommandé de rédiger une politique anti-corruption autonome, distincte du Code de Déontologie, définissant les actes prohibés, les obligations des agents et des tiers, les procédures de signalement et les sanctions encourues. Ce document constituerait le fondement du futur SMAC de la BDL.

B. Engager une démarche progressive vers la certification ISO 37001

Il est recommandé d'adopter une démarche par phases sur trois ans : diagnostic et rédaction de la politique anti-corruption la première année, mise en place des procédures et de la formation différenciée la deuxième année, audit interne et engagement vers la certification externe la troisième année.

2.5.3 Ancrer la conformité dans une logique d'amélioration continue

Les recommandations de cet axe visent à inscrire le dispositif de conformité de la BDL dans une logique d'amélioration continue.

Chapitre III

A. Instaurer une démarche d'actualisation continue des documents et dispositifs de conformité

La pérennité et la pertinence d'un dispositif de conformité reposent sur sa capacité à évoluer en phase avec les changements réglementaires et organisationnels. Il est donc recommandé d'instaurer un cycle de révision systématique de l'ensemble des documents et procédures constituant le dispositif de conformité de la BDL dont le Manuel de Fonctions DCF en priorité, non révisé depuis sept ans selon une périodicité biennale, ou de manière immédiate lors de tout changement réglementaire majeur. Cette démarche d'amélioration continue, exigée par les clauses 4.1 et 10.3 de l'ISO 37301, garantirait l'adéquation permanente du dispositif avec les évolutions du contexte et renforcerait sa crédibilité institutionnelle.

B. Structurer un programme de formation ancré sur les référentiels ISO

Concevoir un programme de formation différencié en trois niveaux : sensibilisation générale pour l'ensemble du personnel, module approfondi pour les agents occupant des postes à risque élevé, et formation de formateurs internes pour garantir la pérennité du dispositif.

Tableau 7 : Synthèse Des Recommandations

Recommandation	Référentiel
Renforcement du positionnement de la Direction de la Conformité	ISO 37301 (5.3)
Chartes de déontologie par service	ISO 37301
Renforcer le mécanisme de signalement et la protection des déclarants	ISO 37301 (8.3)
Tableau de bord KRI	ISO 37301 (9.1.3)
Politique anti-corruption distincte	ISO 37301
Démarche de certification ISO 37001	ISO 37001
Actualisation continue des documents et dispositifs de conformité	ISO 37301 (10.3)
Programme de formation différencié	ISO 37301 / ISO 37001

Source : Élaboré par nous-même

2.5.3 Limites de la recherche

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

- Accès limité à certains acteurs stratégiques.
- Absence de données quantitatives de performance
- Absence de certification ISO comme point de référence objectif
- Caractère non anonyme du dispositif de signalement
- L'étude se concentre sur une seule banque publique algérienne, limitant la généralisation des résultats.
- La rareté des études empiriques sur l'application des normes ISO dans le secteur bancaire algérien réduit les possibilités de comparaison.

2.5.4 Perspectives de la recherche

Cette étude ouvre la voie à des investigations plus larges, notamment la mise en place de recherches quantitatives à grande échelle, à travers des enquêtes anonymes auprès de l'ensemble du personnel, afin de mesurer objectivement l'adhésion au dispositif de conformité. Il serait également pertinent de réaliser des analyses comparatives internationales avec des banques certifiées ISO 37001 ou ISO 37301, ainsi que de conduire un suivi longitudinal des impacts des réformes et de l'ouverture du capital de la BDL sur sa performance extra-financière. Par ailleurs, une recherche-action pourrait être menée pour accompagner la BDL vers une certification ISO 37001, en documentant les étapes et les résistances rencontrées. Enfin, il convient de renforcer la formation des responsables conformité aux exigences des normes ISO et d'harmoniser le cadre réglementaire algérien avec les standards internationaux.

Les résultats de cette recherche dressent un portrait nuancé du dispositif de conformité de la BDL, une institution qui a su construire des fondements déontologiques réels, mais qui n'a pas encore franchi le cap d'une conformité pleinement opérationnelle et mesurable. Les écarts identifiés au regard des référentiels ISO 37301 et ISO 37001 ne remettent pas en cause les efforts accomplis, mais soulignent la nécessité de dépasser une logique purement documentaire pour s'inscrire dans une démarche de conformité vivante, pilotée et culturellement ancrée. Les recommandations formulées constituent en ce sens une feuille de route progressive et réaliste, adaptée au contexte institutionnel et réglementaire algérien, visant à accompagner la BDL vers un niveau de maturité conforme aux exigences des standards internationaux.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Ce travail de fin d'études avait pour ambition d'analyser la non-conformité liée à la déontologie et aux conflits d'intérêts au sein de la Banque de Développement Local (BDL). Dans cette perspective, et compte tenu du fait que la BDL ne dispose pas de certification aux normes ISO 37301 et ISO 37001, il apparaît pertinent de s'interroger sur la capacité de ses dispositifs internes à assurer le respect des exigences déontologiques et à prévenir les conflits d'intérêts. Cette réflexion conduit ainsi à formuler la problématique principale de la présente étude :

Dans quelle mesure les dispositifs internes de la Banque BDL permettent-ils d'assurer la conformité aux exigences déontologiques et de prévenir les conflits d'intérêts en l'absence de certification aux normes ISO 37301 et ISO 37001 ? De cette problématique, nous avons dérivé deux hypothèses principales. La première portait sur l'existence de dispositifs institutionnels de conformité déontologique au sein de la BDL et sur leur capacité à prévenir les conflits d'intérêts. La seconde traitait du degré d'adéquation entre ces pratiques internes et les exigences des deux référentiels internationaux.

L'analyse croisée des quatre outils révèle que la BDL dispose d'un dispositif de conformité déontologique structuré, articulé autour d'un Code de Déontologie signé par le PDG, de cinq formulaires standardisés de déclaration annuelle des conflits d'intérêts, d'une cartographie des risques révisée annuellement selon une matrice de criticité à double entrée probabilité × impact, et d'un canal de transmission dédié garantissant la confidentialité technique des déclarations. Toutefois, l'évaluation par checklists met en évidence six écarts structurels majeurs : le rattachement de la Direction de la Conformité à la Division du Juridique et du Contrôle Permanent plutôt qu'à la Direction Générale, compromettant son indépendance fonctionnelle au sens de l'ISO 37301; l'absence de signalement réellement anonyme et de protection juridique formelle contre les représailles, en contradiction avec l'ISO 37301 et l'ISO 37001; l'inexistence d'un système de management anti-corruption formalisé au sens de l'ISO 37001 ; l'absence d'indicateurs de performance documentés permettant de mesurer l'effectivité du dispositif au sens de l'ISO 37301; et l'absence de mesure de l'impact des actions de sensibilisation sur les comportements, malgré huit rappels préventifs émis entre 2019 et 2025 révélant l'absence d'une démarche d'amélioration continue proactive au sens de l'ISO 37301. Ces constats sont confirmés par l'analyse radar, qui met en évidence un écart marqué entre les deux référentiels : des scores relativement satisfaisants au regard de l'ISO 37301 (3 à 4/5), contre des scores faibles pour l'ISO 37001 (1 à 2/5), révélant des lacunes significatives en matière de dispositif anti-corruption.

Conclusion Générale

Il ressort de ce mémoire que la mise en conformité déontologique d'un établissement bancaire ne se résume pas à la production de textes réglementaires internes : elle nécessite un engagement organisationnel soutenu et des mécanismes de contrôle adaptés, et des mécanismes de contrôle robustes et évolutifs. Sur le plan théorique, ce travail contribue à l'analyse de la complémentarité des normes ISO 37301 et ISO 37001 dans un contexte bancaire algérien peu étudié, en articulant des cadres normatifs internationaux avec une réalité institutionnelle locale. Sur le plan managérial, les normes les normes ISO 37301 et ISO 37001 peuvent constituer un cadre de référence utile pour les banques algériennes souhaitant renforcer leurs pratiques de gouvernance.

En réponse à ces constats, cette recherche a formulé des recommandations concrètes visant à renforcer le cadre de conformité interne de la BDL. Il s'agit notamment de formaliser et de faire endosser par le top management une politique de conformité intégrée, de déployer un plan de formation continu sur les risques déontologiques et les conflits d'intérêts, et d'opérationnaliser un tableau de bord de suivi des indicateurs de conformité aligné sur le cycle PDCA préconisé par l'ISO 37301. S'agissant du mécanisme de signalement, bien que la BDL dispose déjà d'un dispositif de déclaration des situations irrégulières, il est recommandé de le renforcer en le dotant d'une charte de protection formelle des déclarants contre toute forme de représailles et d'élargir ses modalités d'accès par une plateforme en ligne ou une ligne téléphonique dédiée. À cet égard, le signalement anonyme n'étant pas encore juridiquement reconnu en Algérie, cette recommandation s'inscrit dans une perspective à long terme conditionnée de l'évolution du cadre législatif national ; dans l'intervalle, la BDL pourrait formaliser, par voie de note interne ou de circulaire, une protection explicite contre toute représailles à l'égard des déclarants, ce qui pourrait représenter une étape vers une conformité progressive aux exigences de l'ISO 37301 (§8.3) et de l'ISO 37001 (§8.9). La mise en œuvre de ces mesures pourrait représenter une avancée significative pour la BDL vers une éventuelle certification aux deux normes, levier stratégique pour consolider sa gouvernance et son intégrité institutionnelle.

Toutefois, notre recherche comporte certaines limites qu'il convient de signaler. D'une part, l'étude n'a porté que sur un seul établissement bancaire, ce qui limite la généralisation des résultats à l'ensemble du secteur bancaire algérien. D'autre part, la nature confidentielle de certains documents internes et le nombre restreint de répondants ont pu restreindre la profondeur de l'analyse. Enfin, l'absence de certification formelle à ces normes au sein de

Conclusion Générale

l'établissement ne permettait pas d'évaluer un système de management pleinement opérationnel, mais uniquement les dispositifs existants à l'état actuel.

Ces limites ouvrent des perspectives de recherche prometteuses. Le présent travail pourrait être enrichi par des études comparatives portant sur d'autres banques publiques ou privées en Algérie, ou encore par une analyse longitudinale évaluant l'impact concret d'un processus de certification sur les performances de conformité et la gouvernance institutionnelle. Il serait également pertinent d'explorer l'intégration de ces deux systèmes de management avec d'autres référentiels déjà en place dans le secteur, tels que les exigences de la Banque d'Algérie en matière de conformité réglementaire.



BIBLIOGRAPHIE



Bibliographie

Ouvrages :

- BOURGEOIS, I., BUETTI, D., & MALTAIS, S. (2023). Fondements et pratiques contemporaines en évaluation de programmes. OTTAWA: UNIVERSITÉ D'OTTAWA.
- Huet, J.-M., & Chantemargue, G. (2018). Risques et conformité dans les organisations. France: Pearson France.
- NICOLET, M.-A. (2015). GOUVERNANCE ET FONCTIONS CLES DE RISQUES, CONFORMITE ET CONTROLE DANS LES ETABLISSEMENTS FINANCIERS (éd. RB EDITION). FRANCE: RB.
- SIMON, L. (2023). LA NORMALISATION DES MOBILITÉS AUTOMATISÉES ET CONNECTÉES ET L'INTERACTION AVEC LES INFRASTRUCTURES. France: Liberte Egalite Fraternité.

Articles :

- Adaga, E., Egieya, Z., Ewuga, S., Abdul, A., & Abrahams, T. (2024). A COMPREHENSIVE REVIEW OF ETHICAL PRACTICES IN BANKING AND FINANCE. *Finance & Accounting Research Journal*, 1-20.
- Alvarado, G., & Keren, D. (2020). Éthique des affaires et conformité : de la gestion des risques à une culture d'entreprise. *L'Enseignement philosophique*, 70, 45 à 55. doi:10.3917/eph.702.0045
- AMOURA, I. (2021). La contribution de l'audit interne à l'amélioration de la gouvernance des banques « CPA, BNA, BDL, BNP, AGB, NATIXIS » en Algérie. *Revue Namaa pour l'économie et le commerce*, 05, 1-2.
- ARBAOUI, K. DIREM, R. (2023). La conformité aux principes de la Charia dans la gestion des risques TAKAFUL : essai d'analyse dans le contexte Algérien. *Journal d'études en économie et Management*, 06, 331-350.
- Arnaud, M. (2019, 12 12). LA CONFORMITE DANS LES ETABLISSEMENTS FINANCIERS.
- Bakhouche, S. (2020). La cartographie des risques opérationnels, moyen d'évaluation et de maîtrise des risques. *Journal Of North African Economies*, 16(1112-6132), 51.
- BENHALIMA, A., AIBOUD, K., & BOUHEZAM, S. (2021, 06 02). Réglementation et Gouvernance Bancaire en Algérie : Eléments d'analyse des Mécanismes Internes de gouvernance. *Journal d'études e économie et Management*, 04/01, 939.

- CHABI.B , ADJE.K . (2024). Gouvernance et risques bancaires : revue de la littérature et perspectives de recherche dans les banques africaines. *Revue Africaine de Gestion*, 117.
- CHADUTEAU, O. (2019, JANVIER). Quand la compliance devient un avantage compétitif. *REVUE DES JURISTES DE SCIENCES PO*, 33-40.
- Chergui, F. (2023). Évolution du cadre juridique et institutionnel de prévention et lutte contre la corruption en Algérie 2004-2023. *Recherches Juridiques et Politiques*, 595-619.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. (2015). Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques. SIUSSE: Banque des Règlements Internationaux.
- DAHLAB, A. (2023, JULLIET 01). LA GESTION DES ENTREPRISES ALGERIENNES A LA LUMIERE DES .
- Dawood.O, Lafta.B (2024). Diagnosing the Gap in Operational Requirements for the Compliance Management System According to the International Standard ISO37301:2021 In the General Management of Al-Rasheed Bank / An Applied. *Journal of Ecohumanism*, 5726 – 5740.
- Dhaka, K. (2022). NVivo. A qualitative data analysis software tool, QSR International,. *Journal of the Medical Library Association*, 270-272.
- Dill, A. (2020). Bank regulation, risk management, and compliance: Theory, practice, and key problem areas. Abingdon: Routledge.
- Elias.S, Al.zubaidi.G (2024). An Evaluation and Improvement of the Quality of the Smart Ration Card by ISO 37301:2023. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 2518-5764.
- ETIENNE, N. (2025, Aout 07). Analyse des régulations bancaires, des lois financières et de la conformité dans le secteur bancaire . *Jornal of Peace and Development*, 1, 2.
- FARSAD.M,MOKSIT.I . (2025). Quelle conception de méthodologie de recherche appropriée en sciences de gestion : Positionnement épistémologique et approche de recherche. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation*, 726-744.
- Folorunso, F., Mohammed, V., Wada, I., & Samuel, B. (2024). The impact of ISO security standards on enhancing cybersecurity posture in organizations. *World Journal of Advanced Research and Review*, 2582–2595.
- Foucraut, E. (2023). Prévention des conflits d'intérêts et institutionnalisation des référents déontologiques : quels enjeux pour la Sécurité sociale ? *Regards*, 179–190. doi:10.3917/regar.062.0179

- Gilles, B. (2020). L'entreprise face aux défis de la conformité : l'exemple bancaire. Groupe d'études géopolitiques, 1, 49 à 54.
- Haji Mohamad Sadegh.F, Mehdi, H., & Esmaeilpour Fadakar, S. (2024). The Relationship Between Administrative Impartiality and Conflict of Interest and Its Impact on Reducing Administrative Corruption. *Interdisciplinary Studies in Society, Law, and Politics*, 120-134.
- HAMHAMI, A. (2023). Système de management intégré et responsabilité sociétale pour un développement durable : quels enjeux pour les entreprises économiques algériennes. *Algerien Scientific Journal Platform*, 146-158.
- Jasim, H., & Kammoun, R. (2024). ASSESSMENT COMPLIANCE WITH ISO37001:2019 ANTI-BRIBERY MANAGEMENT SYSTEM REQUIREMENTS- A CASE STUDY IN THE IRAQI INTEGRITY COMMISSION. *American Journal of Business Management, Economics and Banking*, 2832-8078.
- Kulmie, D., Mohamed, S. (2024). Bank Corporate Governance: Shield against Fraud. *Journal of Ecohumanism*, 1917 – 1932.
- Laroussi, S. (2025, 12 08). L'ETHIQUE DANS LES BANQUES ISLAMIQUE. *Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale*, 19, 2-3.
- Li, J. (2023). Research on Key questions and Strategies Model of Enterprise Compliance Management System Construction. *China National Institute of Standardization*, 300-311.
- Mahssouni, R., & Makhroute, M. (2021, 11 27). Examen de la conformité bancaire à l'ère du digital, cas des banques marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics*, 2, 31-50.
- Makram.A, Wang.J . (2022). Is checklist an effective tool for teaching research students? A survey-based study. *BMC Medical Journal*, 2.
- Malega.P . Majerník,M. (2024). Standardisation of Compliance Management and Process Quality in the Organization Based on the Integrated Management System. *QUALITY INNOVATION PROSPERITY*, 83-98.
- Marchand, J. (2024). Le rôle de la compliance sur l'évolution de l'éthique bancaire et financière. Paru dans la *Revue de Droit bancaire et financier*, 10, 10.
- MARMOZ, M, ZIGHIGHI,M . (2025, septembre 1). Le logiciel « NVivo » et la recherche scientifique en sciences humaines. entre apports méthodologiques, contraintes et perspectives, pp. 99-103.

- MOUKHNACHE, N. (2022). La haute autorité de transparence, de prévention et de lutte contre la corruption : une institution constitutionnelle ! *Revue Académique de la Recherche Juridique*, 5.
- NADIR,S . EL ARIF,F-Z . (2025). Développement de la finance islamique comme modèle financier éthique et durable : Une revue de littérature systématique. *International Journal of Accounting, Finance,, 6*, 740-764.
- Nadji, M, Belfatmi, S. (2024, 15 04). Évolution de la Réglementation Financière en Algérie : De l'Ordonnance de 2003 à la Loi Monétaire et Bancaire de 2023. *Revue D'Etudes juridiques et Economiques*, 05, 573- 592.
- RAOUI, A. EL GNAOUI, L. (2023, Juillet 4). Gouvernance financière des banques et lutte contre la criminalité financière à l'ère du digital. *International Journal of Economic Studies and Management*, 3, 049.
- Rouge, O. d. (2015). La charte d'éthique : une dimension vertueuse del'entreprise doublée d'un outil de management des risques. *Cercle des Directions de la Sécurité des Entreprises*, 73 à 79.
- SAID.K , KARIMI.D . (2022, September). LE RÔLE DE LA GOUVERNANCE DANS LA PRÉVENTION ET LA LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT DES CAPITAUX AU SEIN DU SECTEUR BANCAIRE. 04, 3281-3286.
- SAMLAK, N. (2020, juin 01). L'APPROCHE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DANS L'ENQUÊTE DU TERRAIN. *Revue Linguistique et Référentiels Interculturels*, 32-51.
- Seatzu, F. (2025). la convention des Nations Unies contre la corruption: un instrument du droit pénal international. *Journal du droit transnational*.
- SKIKRA, A., & ECHAOUI, A. (2024, 04 17). Exploration de la méthodologie de recherche en sciences de gestion :. *Alternatives Managériales Economiques*.
- Stanciu.A-C, Tudoran.V-I (2023). ISO 37001 - A Global Anti Bribery Standard. "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, 164-169.
- Transparency International France. (2018). Guide pratique des conflit d'intérêts. France: Transparency International France.
- UNITED NATIONS . (2018). State of implementation of the United Nations Convention against Corruption Preventive measures and asset recovery. Vienna: UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME.
- Vincent,C . Bodnaruc, A-M. Kengneson, C-C . Savard, J. & Giroux, I. (2021). Création d'une grille d'observation pour simulations sur l'offre active de services de santé en français. *Revue d'intervention sociale et communautaire*, 27, 150-164.

Westhausen, H.-U. (2021). About the Calculation of the Compliance Value and its Practical Relevance. Vilnius University Press, 100(2), 171–189 .

Rapports et documents institutionnel

Agence Française Anticorruption. (2021, novembre). La prévention des conflits d'intérêts dans l'entreprise. France : République Française.

Agence Française Anticorruption. (2022). LA PRÉVENTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS DANS L'ENTREPRISE. France : République Française.

Normes internationales

Basel Committee on Banking Supervision. (2005). Compliance and the compliance function in banks. SUISSE: Basel Committee on Banking Supervision.

International Organization for Standardization. (2021). ISO 37301:2021 Compliance management systems. Geneva

International Organization for Standardization. (2025). ISO 37001:2025 Anti-bribery management systems. Geneva

Organisation de coopération et de développement économiques. (2017). Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE.

Textes réglementaires

Règlement n° 11-08 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers. (2011). Journal officiel de la République algérienne, 20.

Liste des annexes

Annex (A) GUIDE D'ENTRETIEN CDC

Annex (B) GUIDE D'ENTRETIEN CSD

Annex (C) GUIDE D'ENTRETIEN MDR

Annex (D) GRILLE D'OBSERVATION

Annex (E) CHECKLIST ISO 37301

Annex (F) CHECKLIST ISO 37001

Annex (G) Code de déontologie

Annex (H) Formulaire « Déclaration des conflits d'intérêts »

Annex (I) « Déclarative des Situations IRREGULIERES »



ANNEXES



ANNEX (A) GUIDE D'ENTRETIEN CDC

Bonjour, Je m'appelle Nadjoua Khader, étudiante en Master 02 Gouvernance et la Prévention Contre la Corruption à l'École Nationale Supérieure de Management de Koléa. Je vous remercie pour le temps que vous m'accordez aujourd'hui et pour votre participation à cet entretien.

Présentation du sujet :

Dans le cadre de cette étude portant sur l'analyse des risques de non-conformité liés à la déontologie et aux conflits d'intérêts au sein de la Banque BDL, un guide d'entretien semi-directif a été élaboré afin de recueillir des données qualitatives auprès des acteurs concernés.

Objectif de l'entretien : Ce guide vise à comprendre les pratiques et perceptions en matière de conformité et d'éthique, à évaluer l'efficacité du dispositif existant, ainsi qu'à identifier les éventuels écarts entre les règles formelles et leur application.

Interlocutrice	KHADER Nadjoua étudiante en Gouvernance et la Prévention Contre la Corruption
Etablissement	Banque de Développement Local (BDL)
Date	21/04/2026
Durée	60 minutes

Cordonnées de l'interroger :

Direction/ service concerné	Direction de la conformité
Poste occupé	Chef de département central de conformité
Ancienneté	10 ANS

THÈME 1— Structure et Gouvernance du Système de Conformité

Q1. La BDL dispose-t-elle d'un Système de Management de la Conformité (SMC) formalisé, avec une politique écrite, des rôles définis et des processus documentés ?

Oui. La BDL détient un mécanisme de la conformité structuré, matérialisé par une des procédures en matière de la conformité. Ces documents définissent clairement les responsabilités, les processus de contrôle et les obligations déclaratives. Ce dispositif s'inscrit dans le cadre du Règlement BA n°11-08 relatif au contrôle interne, renforcé par les nouvelles exigences issues du Règlementaire à chaque occasion.

Q2. Le Département Conformité dispose-t-il d'une ligne de reporting directe vers la direction générale ou le Conseil d'Administration, indépendante des directions opérationnelles ?

Oui, et c'est une condition non négociable. La Direction de la Conformité de la BDL est organisationnellement rattachée à la Direction Générale, ce qui lui confère l'indépendance fonctionnelle exigée par les standards.

Q3. Les obligations réglementaires de la BDL en matière de conformité et de déontologie sont-elles recensées dans un registre formalisé et régulièrement mis à jour?

C'est un chantier structurant, car la veille réglementaire au sens algérien doit intégrer non seulement les lois et règlements de la Banque d'Algérie, mais aussi les Instructions, les Lignes Directrices de la Commission Bancaire, les circulaires CTRF et les décrets d'application.

Q4. Les ressources humaines et les outils mis à disposition du Département Conformité vous semblent-ils suffisants pour couvrir les risques déontologiques de la BDL ?

Les équipes conformité dans les banques publiques algériennes sont souvent en sous-effectif par rapport à l'étendue des obligations légales et au périmètre du réseau d'agences. Sur les outils des avancées ont été réalisées.

THÈME B — Identification et Évaluation des Risques de Conformité :

Q1. Le Département Conformité a-t-il réalisé une évaluation formelle du risque de corruption lié aux conflits d'intérêts au sens de l'ISO 37001 ?

Une évaluation des risques de corruption formalisée selon l'ISO 37001 n'est pas encore finalisée à ce stade. Cela dit, la BDL conduit une Évaluation Nationale des Risques (ENR) dans le cadre de l'Approche Basée sur les Risques (ABR) imposée par les Lignes Directrices CB n°03/2025, qui couvre les risques LAB/FT mais traite également, des risques de corruption interne et de conflits d'intérêts dans le cadre de la cartographie des risques générale de la Banque.

L'ISO 37001 introduit une logique de certification anti-corruption allant au-delà de la seule conformité réglementaire, donc elle est une démarche de management volontaire.

Q2. Les risques de non-conformité déontologique identifiés par le département sont-ils intégrés dans la cartographie globale des risques de la BDL ?

La cartographie globale des risques de la BDL intègre les risques opérationnels, notamment en ce qui concerne les risques déontologiques au sens strict conflits d'intérêts, manquements au code de conduite, ...

Q3. Existe-t-il une procédure de contrôle préalable (due diligence) sur les tiers présentant un risque de conflits d'intérêts, fournisseurs, clients institutionnels, partenaires ?

Oui, des procédures de due diligence existent, notamment en matière de KYC pour les clients personnes morales, et de vigilance renforcée pour les PPE. Ces processus sont encadrés par les Lignes Directrices CB n°02/2025 (Devoir de Vigilance) et n°04/2025 (PPE). Concernant les fournisseurs et partenaires institutionnels, ce trait dans le cadre des marchés. En plus la Banque dispose des procédures traitant le volet de conflit d'intérêt comme il a été vu durant votre stage.

Q4. Des contrôles spécifiques sont-ils en place pour prévenir et détecter les manquements déontologiques dans les activités les plus exposées de la BDL ?

Des contrôles permanents existent pour les activités les plus exposées, Ces contrôles sont documentés et s'inscrivent dans le dispositif de contrôle permanent. Cependant, des contrôles spécifiquement orientés vers la détection des manquements déontologiques.

THÈME C — Contrôles de Conformité et Indicateurs de Performance :

Q1. Le département utilise-t-il des indicateurs de performance (KCI) pour mesurer l'efficacité du dispositif de conformité déontologique ?

Un tableau de bord de suivi il couvre principalement le taux de formation du personnel, taux de déclarations de conflits d'intérêts, nombre de signalements internes traités, ect...

Q2. Un rapport de conformité est-il produit régulièrement et transmis à la direction générale et aux instances de gouvernance de la BDL ?

Oui. Des rapports périodiques de conformité sont produits et transmis à la Direction Générale

THÈME D — Audit Interne de Conformité et Amélioration Continue :

Q1. Le plan d'audit interne de la BDL inclut-il des vérifications spécifiques portant sur les risques déontologiques et les conflits d'intérêts ?

Oui, selon leur plan d'intervention.

Q2. Lorsqu'un manquement de conformité déontologique est détecté, existe-t-il une procédure formelle pour définir et suivre les actions correctives à mettre en place ?

Pour les manquements réglementaires au sens strict, une procédure de remédiation existe et est suivie dans le cadre du contrôle permanent. Pour les manquements déontologiques, déclaration de conflits d'intérêts sont faites.

Q 3. La BDL envisage-t-elle à terme une certification selon la norme ISO 37301 ou ISO 37001 ?

La question d'une certification ISO 37301 ou ISO 37001 est posée en tant que perspective stratégique. À ce stade, la BDL ne s'est pas encore engagée dans un processus de certification formel.

Q4. De manière générale, pensez-vous que le dispositif de conformité déontologique actuel de la BDL répond aux exigences de l'ISO 37301, de l'ISO 37001 et du règlement 11-08 ?

Une évaluation honnête conduit à dire que le dispositif répond dans son intégralité à ces référentiels. Les fondations sont là : structure organisationnelle de la conformité, les politiques et procédures documentées, reporting à la direction générale.

Q5. Quelles améliorations vous semblent les plus urgentes pour renforcer le dispositif de conformité déontologique de la BDL et réduire les risques de non-conformité ?

Dès qu'il y aura des changements et d'évolutions réglementaires des améliorations seront obligatoirement à faire.

Remerciements :

Merci sincèrement pour votre participation et la qualité de vos réponses. Votre contribution sera d'une grande valeur pour la suite de mes recherches.

ANNEX (B) GUIDE D'ENTRETIEN CSD

Présentation du sujet :

Dans le cadre de cette étude portant sur l'analyse des risques de non-conformité liés à la déontologie et aux conflits d'intérêts au sein de la Banque BDL, un guide d'entretien semi-directif a été élaboré afin de recueillir des données qualitatives auprès des acteurs concernés.

Objectif de l'entretien : Ce guide vise à comprendre les pratiques et perceptions en matière de conformité et d'éthique, à évaluer l'efficacité du dispositif existant, ainsi qu'à identifier les éventuels écarts entre les règles formelles et leur application.

Interlocutrice	KHADER Nedjoua étudiante en Gouvernance et la Prévention Contre la Corruption
Etablissement	La Banque de Développement Local BDL
Date	20/04/2026
Durée	60 min

Cordonnées de l'interroger :

Direction/ service concerné	Service de deontologie
Poste occupé	Chef de service central de déontologie
Ancienneté	7 ans

Thème.1 : Perception de la conformité et de l'éthique

Q1. Quelle est la place de l'éthique et de la déontologie dans vos pratiques quotidiennes ?

Notre institution Banque de Développement Local réserve une attention spécifique à la déontologie et à l'éthique en général, cela se traduit par la création, des 2016 d'un service dédié à la Déontologie conformément au Manuel de fonctions (Direction de la Conformité), ledit service a pour rôle de :

- Contribuer à la définition de la notion de l'éthique et de la déontologie au regard des valeurs de l'activité bancaire.
- Veiller à la diffusion du code de déontologie et sa mise à jour, auprès du personnel relatant la politique des règles de bonne conduite, des valeurs morales et des devoirs qui régissent la profession de la Banque.
- Veiller à l'adhésion déclarative de l'ensemble du personnel de l'institution au code de déontologie
- Suivi de tout dysfonctionnement remonté par le personnel, qui est contraire au Code de déontologie et à la réglementation en vigueur.

Donc, oui la déontologie/éthique a une place importante dans nos pratiques quotidiennes.

Q2. Existe-t-il un code de déontologie écrit est-il vraiment connu des employés ?

Oui, la BDL a un Code de déontologie écrit et diffuse à tout le personnel de la Banque. Les employés BDL ont l'obligation de sa connaissance et de leur adhésion à ce code de déontologie, et ce à leur recrutement.

Q2. Ce code de déontologie couvre-t-il explicitement les conflits d'intérêts, la confidentialité et les obligations anti-corruption ?

Oui le code de déontologie couvre explicitement les conflits d'intérêt, la confidentialité et les obligations anti-corruption.

Q3. Observez-vous un écart entre les valeurs affichées et les pratiques réelles ?

Notre service a pour mission de veiller à réduire tout écart entre les pratiques non conformes au Code de déontologie.

Q3. Sur quels critères concrets repose le dispositif de déontologie mis en place au sein de la BDL ?

Le dispositif déontologique mis en place au sein de la BDL s'inspire du règlement 90-11 et du règlement intérieur, à travers trois processus à savoir :

1. Processus adhésion du personnel au code de déontologie, qui repose sur les critères de

- a) Formalisation et d'engagement
- b) Sensibilisation et formation

2. Processus de déclaration de situations irrégulières, qui repose sur les critères de :

- a) Accessibilité et de confidentialité
- b) Traitement et suivi

3. Processus de gestion des conflits d'intérêts :

- a) Déclaration préventive
- b) Gestion et de résolution

Thème.2 : Dispositif de conformité et gouvernance

Q1. Existe-t-il un responsable conformité officiellement désignée à la BDL ?

Oui, un responsable conformité est officiellement désignée à la BDL et les autorités compétentes en sont informées dans le cadre de la réglementation en vigueur.

Q2. La BDL organise-t-elle des formations régulières à la déontologie et aux règles anti-corruption pour son personnel ?

Oui, la BDL organise périodiquement des formations dédiées à la déontologie, inculquant les bonnes pratiques pour son personnel y compris celles dans le cadre de l'anti-corruption.

Thème.3: Conflits d'intérêts et déontologie

Q1. Le dispositif sur les déclarations de conflits d'intérêts est-il connu et appliqué ?

Oui, un dispositif sur les déclarations de conflits d'intérêt est bien mis en place selon une procédure interne, aussi bien connu des employés de la Banque, dont sa gestion relevée du service de déontologie/Département Conformité.

Q2. Quelle est la procédure concrète quand un employé se trouve en situation de conflit d'intérêts ?

Lorsqu'un employé se trouve en situation de conflit d'intérêts (sur une base déclarative), selon la procédure de conflit d'intérêt, la direction de la conformité intervient pour dissiper tout potentiel conflit d'intérêt en recommandant à l'employé la bonne pratique à mettre en œuvre, avec suivi de la concrétisation de toute action recommandée.

Q3. La BDL dispose-t-elle d'une procédure écrite encadrant les cadeaux et avantages que les collaborateurs peuvent recevoir dans le cadre de leurs fonctions ?

Oui, la BDL dispose d'une procédure écrite et diffusée à l'ensemble du personnel encadrant les cadeaux et avantages que les collaborateurs peuvent recevoir dans le cadre de leurs fonctions.

Q4. Des cas ont-ils déjà été signalés par les employés ?

Oui, annuellement des cas de potentiel conflit d'intérêt sont remontés (déclarations) à la Direction de la Conformité.

Thème.4 : Digitalisation et conformité

Q2. Utilisez-vous des outils digitaux pour gérer la conformité à la BDL ?

Oui, la BDL a mis à disposition de sa stature conformité des outils digitaux pour générer la mise en conformité des opérations entre autres.

Q3. Ces outils améliorent-ils la détection des risques de non-conformité ?

Oui, ces outils améliorent d'une bonne manière la détection des risques de non-conformité

Remerciements :

Merci sincèrement pour votre participation et la qualité de vos réponses. Votre contribution sera d'une grande valeur pour la suite de mes recherches.

ANNEX (C) GUIDE D'ENTRETIEN MDR

Bonjour, Je m'appelle Nedjouda Khader, étudiante en Master 02 Gouvernance et la Prévention Contre la Corruption à l'École Nationale Supérieure de Management de Koléa. Je vous remercie pour le temps que vous m'accordez aujourd'hui et pour votre participation à cet entretien.

Présentation du sujet

Dans le cadre de ce mémoire de fin d'études portant sur l'analyse des risques de non-conformité liés à la déontologie et aux conflits d'intérêts au sein de la Banque de Développement Local (BDL), ce guide d'entretien semi-directif a été élaboré pour recueillir des données qualitatives auprès des acteurs clés du dispositif de conformité. L'objectif est d'évaluer le degré d'alignement des pratiques internes de la BDL avec les exigences des normes ISO 37001 (Management anti-corruption) et ISO 37301 (Systèmes de management de la conformité).

Objectif de l'entretien : Ce guide vise à comprendre comment la BDL met en œuvre son dispositif de conformité et maîtrise les situations de non-conformité déontologique, afin de comparer ses procédures internes aux exigences des référentiels ISO 37001 (management anti-corruption) et ISO 37301 (management de la conformité), et d'identifier les écarts éventuels ainsi que les axes d'amélioration.

INFORMATIONS SUR L'INTERLOCUTRICE	
Interlocutrice	KHADER Nedjouda - Etudiante en Gouvernance et la Prévention contre la Corruption
Etablissement	Banque de Développement Local (BDL)
Date	22 / 04 / 2026
Durée estimée	60 à 90 minutes

PROFIL DE L'INTERROGE	
Direction / Service	Direction de la Conformité et du Contrôle Interne
Formation de base	Licence (Bac +4) en Gestion - Certificat professionnel en Management des Risques Bancaires
Poste occupé	Chef de Département - Responsable du Management des Risques
Ancienneté a la BDL	10 ans

THEME A - Connaissance et Cadre Normatif (ISO 37001 & ISO 37301)

Q1. Avez-vous connaissance des normes ISO 37001 (management anti-corruption) et ISO 37301 (management de la conformité) ? Ces référentiels sont-ils formellement intégrés dans la politique de conformité de la BDL ?

Oui, nous avons connaissance de ces deux normes. La norme ISO 37001 encadre notre dispositif anti-corruption, notamment à travers l'obligation de déclaration des cadeaux, la gestion des conflits d'intérêts et les contrôles de due diligence sur les tiers. La norme ISO 37301, quant à elle, constitue le cadre général de notre système de management de la conformité. A ce jour, la BDL n'a pas encore entamé de démarche de certification formelle sur ces deux normes, même si nos procédures internes s'en inspirent largement.

Q2. Comment la BDL maîtrise-t-elle les situations de non-conformité déontologique lorsqu'elles surviennent ? Existe-t-il une procédure formalisée de traitement et de suivi de ces situations, intégrant une évaluation de leurs risques associée, conformément aux exigences de l'ISO 37301 (article 10.1) ?

Lorsqu'une situation de non-conformité déontologique est détectée, elle est immédiatement signalée à la Direction de la Conformité, qui procède à sa qualification et engage les mesures correctives nécessaires. Chaque situation fait l'objet d'un enregistrement dans notre base des incidents, avec identification des causes et évaluation des risques associés. Ces éléments alimentent directement la mise à jour de notre cartographie des risques déontologiques, ce qui nous permet d'affiner en continu notre dispositif de prévention et d'anticipation des risques de non-conformité.

Q3. La BDL dispose-t-elle d'une cartographie formalisée des risques de non-conformité déontologique, distinguant explicitement les risques liés aux conflits d'intérêts conformément aux exigences de l'ISO 37001 (article 4.5) ?

Oui, une cartographie des risques de non-conformité est en place à la BDL. Elle distingue plusieurs catégories de risques, dont les risques déontologiques et ceux liés aux conflits d'intérêts. Ces derniers constituent une catégorie à part entière dans notre dispositif de gestion des risques, conformément aux recommandations du règlement 11-08 de la Banque d'Algerie et aux principes de l'ISO 37001. Cette cartographie est revue annuellement et lors de tout changement organisationnel significatif.

Q4. Les exigences réglementaires émises par la Banque d'Algérie (règlement 11-08) sont-elles intégrées dans votre processus d'identification des risques de non-conformité déontologique et mises en correspondance avec les exigences des normes ISO 37001/37301 ?

Tout à fait. Les instructions et règlements de la Banque d'Algérie constituent notre premier référentiel obligatoire. Nous procédons ensuite à une mise en correspondance avec les exigences des normes ISO pour identifier les complémentarités et les éventuels écarts. Cette veille réglementaire est assurée par la Direction de la Conformité en lien avec la Direction des Affaires Juridiques, et les mises à jour sont intégrées dans la cartographie des risques de manière systématique.

THEME B - Identification et Evaluation des Risques Déontologiques

Q5. Existe-t-il à la BDL des postes ou des fonctions identifiées comme particulièrement exposés aux risques déontologiques et aux conflits d'intérêts ?

Oui, certains postes sont formellement identifiés comme étant à risque élevé en matière de conflits d'intérêts. Il s'agit notamment des membres des comités de crédit, des responsables des achats et des marchés publics, des charges de relation clientèle VIP, ainsi que des membres de la Direction Générale. Ces postes font l'objet de contrôles renforcés et leurs titulaires sont soumis à des obligations déclaratives spécifiques, notamment en matière de relations avec des parties liées.

Q6. La BDL utilise-t-elle une méthodologie d'évaluation des risques de non-conformité déontologique basée sur une matrice probabilité x impact ? Cette évaluation intègre-t-elle des indicateurs spécifiques aux conflits d'intérêts recommandés par l'ISO 37001 ?

Oui, nous utilisons une matrice de criticité à double entrée (probabilité et impact) pour évaluer l'ensemble des risques de non-conformité, y compris les risques déontologiques. En ce qui concerne les conflits d'intérêts, les critères d'évaluation incluent la nature de la relation entre l'agent concerné et la partie tierce, l'enjeu financier de la transaction, et l'existence ou non de mécanismes de mitigation préalables. Cette approche est cohérente avec la norme ISO 37001 sur la due diligence et l'évaluation des risques de corruption.

THEME C - Dispositif de Prévention et de Traitement des Conflits d'Intérêts

Q8. La BDL dispose-t-elle d'une procédure formelle de déclaration des conflits d'intérêts, conforme aux exigences de l'ISO 37001 (article 8.7) ? Cette procédure impose-t-elle une déclaration préventive avant la prise de décision ?

La BDL dispose d'un formulaire de déclaration des conflits d'intérêts qui doit être rempli préalablement à toute situation susceptible de créer un conflit. Cette obligation est prévue par le code de déontologie interne et s'applique notamment lors de la participation aux comités de crédit, de la conclusion de contrats avec des tiers liés, ou de l'exercice d'une activité extérieure.

Q9. Les plans d'action visant à traiter les risques déontologiques identifiés font-ils l'objet d'un suivi formalisé avec des responsables désignés, des indicateurs de performance (KPIs) et des délais définis, comme l'exige l'ISO 37301 (article 8.4) ?

Oui, pour chaque risque identifié dans la cartographie, un plan d'action est élaboré avec un responsable désigné, un délai de mise en œuvre.

Q10. Des formations spécifiques sur la déontologie et la gestion des conflits d'intérêts, en lien avec les normes ISO 37001 et ISO 37301, sont-elles dispensées aux agents de la BDL ? A quelle fréquence et pour quels publics cibles ?

Des sessions de formation et de sensibilisation sont organisées annuellement pour les nouveaux recrutés et les agents occupant des postes à risque. Le contenu porte sur le code de déontologie, les procédures de déclaration des conflits d'intérêts et les sanctions encourues. Des rappels sont diffusés via des notes de service. Cependant, une formation explicitement ancrée sur les référentiels ISO 37001 et ISO 37301 n'a pas encore été mise en place.

THEME D - Coordination, Contrôle et Reporting (ISO 37301, article 9)

Q11. Existe-t-il une coordination formelle entre la fonction Risk Management, le Département Conformité et le Service Déontologie sur les risques déontologiques ? Cette coordination donne-t-elle lieu à des comptes rendus formels ?

Oui, une coordination formelle existe entre ces trois entités, matérialisée par des comités mensuels de conformité et de gestion des risques. Chaque direction partage ses constats, ses indicateurs de risque et ses recommandations. Ces réunions donnent lieu à des procès-verbaux archivés.

Q12. Les résultats des audits internes relatifs à la déontologie et aux conflits d'intérêts sont-ils systématiquement communiqués à la fonction Risk Management afin d'enrichir et de mettre à jour la cartographie des risques déontologiques ?

Oui, les rapports d'audit interne comportant des observations sur la déontologie sont transmis à la Direction des Risques et à la Direction de la Conformité. Ils alimentent directement la mise à jour de la cartographie des risques.

Q13. Un dispositif d'alerte professionnelle (whistleblowing) permettant aux agents de signaler des comportements contraires à l'éthique ou des situations de conflits d'intérêts non déclarés est-il en place à la BDL, conformément à l'ISO 37001 (article 8.9) ?

Un canal de signalement interne existe à la BDL, permettant aux agents de remonter des situations irrégulières à la Direction de la Conformité. Cependant, ce dispositif n'est pas totalement anonyme et repose encore sur des canaux traditionnels (courrier interne, entretien direct).

Q14. De manière générale, estimez-vous que le dispositif actuel de gestion des risques déontologiques à la BDL satisfait aux exigences de l'ISO 37001 et de l'ISO 37301 ?

Le dispositif de la BDL est globalement aligné sur les principes fondamentaux de ces deux normes, notamment en termes de cartographie des risques, de politiques internes et de gouvernance de la conformité.

Q15. Y a-t-il des aspects du dispositif de gestion de la déontologie et des conflits d'intérêts à la BDL que vous souhaiteriez porter à notre attention et qui n'ont pas été abordés dans cet entretien ?

Je souhaiterais insister sur l'importance de la culture organisationnelle dans le succès d'un dispositif de conformité. A la BDL, des efforts importants ont été réalisés sur le plan procédural et documentaire, la conformité ne peut être efficace que si elle est intégrée dans la culture de l'organisation, et non perçue comme une contrainte externe.

REMERCIEMENTS

Nous vous remercions sincèrement pour votre disponibilité, la richesse de vos réponses et la qualité de votre témoignage. Votre contribution est d'une valeur inestimable pour la réalisation de ce mémoire de fin d'études et pour l'avancement de la recherche sur la conformité et la gouvernance au sein des institutions bancaires algériennes.

ANNEX D GRILLE D'OBSERVATION

GRILLE D'OBSERVATION DIRECTE

Éléments observés	Indicateurs de vérification	Oui	Non	Partiel	Commentaire / Observations
SECTION A — Structure Organisationnelle et Gouvernance					
Existence d'une structure dédiée à la conformité	Un organigramme identifie la DCF avec ses sous-structures : Département Conformité, Service Déontologie, Service LAB-FT	☒	☐	☐	La structure dédiée à la conformité est clairement établie et formalisée
Désignation d'un responsable conformité identifiable	Un responsable du Conformité identifié et joignable par le personnel	☒	☐	☐	Cette disponibilité renforce la culture de conformité au sein de la structure.
Accessibilité des documents de référence	Le Code de Déontologie, est accessible physiquement et numériquement aux agents	☐	☐	☒	Le Code de Déontologie est accessible physiquement aux agents, ce qui constitue un point positif. En revanche, il n'est pas disponible en ligne, ce qui limite son accessibilité numérique.
Affichage des obligations déontologiques	Des rappels des obligations déontologiques sont visibles dans les espaces de travail (affiches, internet...)	☐	☐	☒	Ce qui reflète une volonté de sensibilisation continue du personnel.
SECTION B — Conformité et Déontologie					

Éléments observés	Indicateurs de vérification	Oui	Non	Partiel	Commentaire / Observations
B.1 — Engagement de la direction					
Politique de conformité	Une politique de conformité écrite et signée par la Direction Générale est en vigueur		☐	☐	Ce document constitue le socle fondamental du dispositif de conformité de l'établissement et témoigne d'une gouvernance solide et structurée
Culture de conformité	Des actions de sensibilisation sont menées régulièrement auprès des agents (preuves documentées disponibles)		☐	☐	Des actions de sensibilisation régulières sont menées auprès des agents avec des preuves documentées disponibles, témoignant d'une démarche proactive
B.2 — Obligations de conformité					
Identification des exigences légales	Un registre des obligations légales, réglementaires et internes est tenu à jour		☐	☐	Ce qui reflète une gestion rigoureuse et structurée du dispositif de conformité au sein de l'établissement.
Veille réglementaire	Un dispositif de veille juridique est opérationnel et documenté		☐	☐	Ce qui permet à l'établissement d'anticiper les évolutions réglementaires et d'adapter en temps utile son dispositif de conformité.
Connaissance des obligations par le personnel	Les agents connaissent leur obligation de déclaration annuelle de CI (avant le 31 décembre) avec la mention « Néant » si nécessaire		☐	☐	Ce qui témoigne d'une bonne appropriation des exigences déontologiques au sein de la structure

Éléments observés	Indicateurs de vérification	Oui	Non	Partiel	Commentaire / Observations
B.3 — Signalement des inquiétudes					
Mécanisme de signalement interne	Un canal de signalement confidentiel est accessible et connu de tous les agents.		☐	☐	Ce qui constitue un élément essentiel pour garantir la remontée des alertes déontologiques
Protection des lanceurs d'alerte	Une procédure de protection des déclarants contre les représailles est formalisée et communiquée	☐		☐	L'absence d'une procédure formalisée de protection des déclarants contre les représailles constitue un point de vigilance majeur
Visibilité du canal dédié CI	L'adresse mail dédiée est connue et accessible aux agents		☐	☐	Ce qui facilite la communication et le signalement des manquements déontologiques de manière simple et directe.
SECTION C — Conflits d'Intérêts et Anti-corruption					
C.1 — Conflits d'intérêts					
Déclaration d'intérêts annuelle	Une procédure de déclaration obligatoire des intérêts est en place et suivie annuellement avant le 31 décembre		☐	☐	Elle démontre une gestion rigoureuse et transparente des conflits d'intérêts potentiels au sein de l'établissement.
Disponibilité des formulaires de déclaration	Les formulaires standardisés sont disponibles et accessibles aux agents		☐	☐	Ce qui facilite le processus de déclaration et garantit une uniformité dans le traitement des informations collectées.

Éléments observés	Indicateurs de vérification	Oui	Non	Partiel	Commentaire / Observations
Gestion des situations de conflit détectées	Les situations de CI font l'objet d'une intervention de la DCF avec recommandations de bonnes pratiques et suivi	☒	☐	☐	Ce qui témoigne d'une gestion proactive et structurée de ces situations, renforçant ainsi l'efficacité du dispositif de conformité
Suivi post-déclaration documenté	Un suivi écrit est effectué par la DCF après chaque déclaration reçue (trace documentaire)	☒	☐	☐	Garantissant ainsi la traçabilité des actions menées et renforçant la crédibilité et la rigueur du dispositif de gestion des conflits d'intérêts.
Sensibilisation aux types de CI	Les agents distinguent conflit d'intérêts réel, apparent et potentiel	☐	☐	☒	Permettant d'une bonne maîtrise des notions déontologiques fondamentales et d'un niveau de sensibilisation satisfaisant au sein de l'établissement.
C.2 — Anti-corruption					
Politique cadeaux et avantages	Une politique claire sur les cadeaux, invitations et avantages est diffusée et connue du personnel	☒	☐	☐	Conformément aux dispositions de la BDL, tout type de cadeau est interdit, à l'exception des cadeaux de fin d'année, ce qui encadre strictement les pratiques et assure une meilleure maîtrise de la non-conformité au sein de l'établissement.

Éléments observés	Indicateurs de vérification	Oui	Non	Partiel	Commentaire / Observations
Contrôles sur les tiers (due diligence)	Des procédures de vérification des tiers sont appliquées avant tout engagement contractuel	☒	☐	☐	
Formation anti-corruption documentée	Tout le personnel exposé a suivi une formation anti-corruption et les enregistrements sont conservés	☐	☒	☐	
SECTION D — Formation et Sensibilisation					
Programme de formation planifié	Un programme annuel de formation en déontologie et conformité est planifié et documenté	☒	☐	☐	Applicable uniquement aux nouveaux recrutés.
Enregistrements de formation	Des fiches ou attestations de participation aux formations déontologiques sont conservées par la DCF	☒	☐	☐	Assurant une traçabilité rigoureuse des actions de formation menées au sein de l'établissement.
Attestation d'adhésion au Code de Déontologie	Les dossiers du personnel contiennent une attestation signée, vérifiée par le Service Déontologie (§9 du Code)	☒	☐	☐	Garantissant la formalisation et la traçabilité de l'engagement individuel de chaque agent envers les obligations déontologiques
Supports de sensibilisation visibles	Des supports de sensibilisation sur les CI et la déontologie (affiches, mémos, intranet) sont présents dans les espaces de travail	☐	☒	☐	

Éléments observés	Indicateurs de vérification	Oui	Non	Partiel	Commentaire / Observations
SECTION E — Surveillance, Mesure et Amélioration Continue					
Indicateurs de performance du dispositif CI	Des tableaux de bord ou indicateurs mesurant le taux de déclaration des CI sont tenus à jour par la DCF	☐	☒	☐	
Registre centralisé des déclarations reçues	Un registre ou base de données des déclarations CI reçues par la DCF est maintenu et traçable	☒	☐	☐	Assurant une gestion rigoureuse et documentée de l'ensemble des déclarations au sein de l'établissement.
Rapport de conformité périodique	Un rapport de conformité trimestriel ou annuel est produit et transmis à la Direction Générale	☒	☐	☐	Attestant d'un suivi régulier et structuré du dispositif de conformité et d'une communication transparente avec la hiérarchie.
Analyse des causes de non-conformité	Une analyse documentée des raisons de la sous-déclaration a été réalisée par la DCF	☐	☐	☒	

ANNEX E CHECKLIST ISO 37301

Checklist ISO 37301

Chapitre	Conforme	Non conforme	Partiel	Commentaire
4. CONTEXTE DE L'ORGANISATION				
L'organisation a-t-elle identifié les enjeux internes et externes liés à la conformité ?			✗	Aucun registre formel des enjeux n'existe.
Les parties intéressées et leurs exigences sont-elles identifiées ?			✗	Aucune cartographie formelle des parties intéressées au sens ISO 37301.
Le périmètre du système de management de la conformité est-il défini ?			✗	Absence d'un document unique formalisant le périmètre global du SMC au sens ISO 37301.
Un système de management de la conformité est-il mis en place ?			✗	Absence d'une politique de conformité intégrée, d'indicateurs de performance et d'un processus d'amélioration continue documenter non-conformité partielle ISO 37301
5. LEADERSHIP				
La direction démontre-t-elle son engagement envers la conformité ?	✗			Engagement formel conforme.
Une politique de conformité est-elle formalisée et communiquée ?	✗			Absence d'un document unique intégrant toutes les exigences de l'ISO 37301 notamment l'interdiction explicite des représailles et la disponibilité pour les parties externes.
Les rôles et responsabilités sont-ils clairement définis ?			✗	Obligations de conformité non intégrées dans les fiches de poste des autres directions non-conformité ISO 37301. Absence de cartographie des postes exposés aux CI.

Un responsable conformité est-il désigné ?				L'ISO 37301 exige que la fonction de conformité dispose d'un accès direct à l'organe de gouvernance de manière indépendante.
L'indépendance de la fonction conformité est-elle assurée ?				La Direction de la Conformité est rattachée à la Division du Juridique et du Contrôle Permanent et non directement à la Direction Générale, ce qui ne garantit pas une indépendance fonctionnelle suffisante
6. PLANIFICATION				
Les risques de non-conformité sont-ils identifiés ?				
Les risques sont-ils analysés et évalués ?				
Des actions de traitement des risques sont-elles planifiées ?				Absence indicateur d'efficacité — non-conformité ISO 37301 §6.1.
Les objectifs de conformité sont-ils définis ?				Absence d'indicateurs, de mécanisme de suivi et de révision périodique documentée.
Les actions sont-elles planifiées avec responsables et délais ?				

7. SUPPORT				
Les ressources nécessaires sont-elles disponibles ?				

Les employés sont-ils compétents en matière de conformité ?	✗			
Des formations en conformité sont-elles dispensées ?			✗	Absence de programme structuré avec calendrier, de formations différenciées par poste, d'enregistrements de participation et d'évaluation de l'efficacité
Les communications internes et externes sont-elles organisées ?	✗			
Les informations documentées sont-elles maîtrisées ?	✗			
8. OPÉRATIONS				
Des procédures de conformité sont-elles mises en place ?			✗	Les procédures de conformité sont appliquées, mais il souffre de certaines lacunes.
Les processus sont-ils contrôlés pour assurer la conformité ?			✗	Des processus existent mais aucun indicateur d'efficacité non démontrée (8 rappels sans amélioration), et aucun diagnostic des causes.
Les obligations de conformité sont-elles respectées ?			✗	Obligations formellement définies mais absence d'indicateurs de respect effectif, aucun traitement des causes profondes. L'analyse conclut à un déficit d'appropriation culturelle.
Les partenaires et tiers sont-ils contrôlés ?	✗			
Des mécanismes de signalement (alerte) existent-ils ?			✗	La confidentialité est uniquement technique, sans protection juridique contre les représailles. Contraire à §8.3 qui exige anonymat et protection.
9. ÉVALUATION DES PERFORMANCES				

La performance du système de conformité est-elle suivie ?				Existence d'un tableau de bord confidentiel qui suivrait taux de formation, déclarations de conflits d'intérêts et signalements traités. L'absence de documentation vérifiable ne permet pas de confirmer l'alignement avec les exigences.
Des audits internes sont-ils réalisés ?				Des audits internes sont réalisés selon un plan d'intervention.
Les résultats sont-ils analysés ?				Aucun processus d'analyse des résultats (indicateurs, audits, signalements) n'est documenté dans le corpus analysé.
La direction réalise-t-elle des revues périodiques ?				
10. AMÉLIORATION				
Les non-conformités sont-elles identifiées ?				L'analyse souligne l'absence de diagnostic des causes profondes et la répétition des rappels sans amélioration.
Des actions correctives sont-elles mises en œuvre ?				Aucune action corrective documentée, les 8 rappels entre 2019 et 2025 démontrent l'absence de correction efficace.
Les causes des non-conformités sont-elles analysées ?				Aucune analyse des causes profondes n'est documentée, reconnaît explicitement les dysfonctionnements sans en rechercher les causes.
Le système est-il amélioré en continu ?				Les améliorations sont prévues en cas de changements réglementaires. L'amélioration continue n'est pas proactive mais uniquement réactive.

ANNEX F CHECKLIST ISO 37001

Chapitre	Conforme	Non conforme	Partiel	Commentaire
4. CONTEXTE DE L'ORGANISATION				
L'organisation a-t-elle identifié les enjeux liés au risque de corruption ?				Aucun document du corpus ne traite de l'identification des enjeux liés au risque de corruption. Les documents analysés portent sur les conflits d'intérêts et la conformité générale, sans mention de corruption. Contrevient à l'exigence de déterminer les enjeux internes et externes pertinents pour le système anti-corruption.
Les parties intéressées (clients, régulateurs, partenaires) sont-elles identifiées ?				Le Code de Déontologie mentionne les tiers de manière générique, mais sans lien explicite avec le risque de corruption ni identification systématique des parties intéressées pertinentes pour un système anti-corruption.
Le périmètre du système anti-corruption est-il défini ?				Aucun document du corpus ne définit de périmètre pour un système de management anti-corruption
Un système de management anti-corruption est-il mis en place ?				Aucun système de management anti-corruption n'est documenté.

5. LEADERSHIP				
La direction démontre-t-elle un engagement clair contre la corruption ?				Engagement de la direction attesté (Code signé par le PDG) mais limité à la conformité générale et aux conflits d'intérêts, sans mention de la corruption.
Une politique anti-corruption est-elle formalisée ?				Aucune politique anti-corruption n'est formalisée dans le corpus analysé. Le Code de Déontologie et les Notes traitent des conflits d'intérêts et de la conformité, sans interdire explicitement la corruption ni satisfaire aux exigences (interdiction de la corruption, conformité aux lois anti-corruption, engagement d'amélioration continue, etc.).
Les responsabilités en matière d'anti-corruption sont-elles définies ?				Des responsabilités sont définies pour la conformité générale (Manuel DCF, Service Déontologie, fonction de conformité) incluant les conflits d'intérêts, mais aucune attribution explicite de responsabilité en matière anti-corruption n'est documentée. La

				fonction anti-corruption distincte exigée par n'est pas établie.
Une fonction conformité anti-corruption est-elle désignée ?				Aucune fonction anti-corruption distincte répondant aux exigences de (compétence, statut, autorité, indépendance, accès direct à l'organe de gouvernance) n'est documentée.
L'indépendance de cette fonction est-elle assurée ?				La Direction de la Conformité est rattachée à la Division du Juridique et du Contrôle Permanent et non directement à la Direction Générale, ce qui ne garantit pas une indépendance fonctionnelle suffisante
6. PLANIFICATION				
Les risques de corruption sont-ils identifiés ?				Aucune identification des risques de corruption n'est documentée. Seuls les conflits d'intérêts sont traités.
Ces risques sont-ils évalués (probabilité / impact) ?				Aucune évaluation des risques de corruption (probabilité, impact) n'est documentée. L'analyse documentaire relève l'absence totale d'appréciation des risques de corruption.
Des actions de traitement des risques sont-elles planifiées ?				Aucune action de traitement des risques de corruption planifiée. Seuls

				les conflits d'intérêts sont couverts, sans lien avec une planification anti-corruption.
Les objectifs anti-corruption sont-ils définis ?				Aucun objectif en matière d'anti-corruption n'est documenté.
Les plans d'action incluent-ils responsables et délais ?				En l'absence d'objectifs anti-corruption définis, aucun plan d'action avec responsables et délais n'est documenté.
7. SUPPORT				
Les ressources nécessaires sont-elles disponibles ?				Le Manuel DCF prévoit des ressources pour la fonction conformité générale.
Le personnel est-il formé à la lutte contre la corruption ?				Le programme de sensibilisation et de formation du personnel est prévu, mais aucune formation spécifique à la lutte contre la corruption n'est documentée. Seule la conformité générale et la gestion des conflits d'intérêts sont abordées.
Des actions de sensibilisation sont-elles réalisées ?				Aucun contenu spécifique à la lutte contre la corruption n'est documenté.
Les communications internes et externes sont-elles organisées ?				Des communications sont organisées pour la conformité générale mais aucune communication spécifique sur

				la lutte contre la corruption ni de politique anti-corruption publiée en externe n'est documentée.
Les documents sont-ils maîtrisés et archivés ?				L'archivage des déclarations est prévu mais des lacunes sont relevées : document cadre non révisé depuis 2018, absence de procédure de traitement post-déclaration, et canal de transmission dépendant de personnes nominatives sans garantie de pérennité.
8. OPÉRATIONS				
Des procédures anti-corruption sont-elles mises en place ?				Aucune procédure spécifique de lutte contre la corruption n'est documentée.
Les activités à risque (paiements, contrats...) sont-elles contrôlées ?				Des dispositifs de maîtrise existent pour les conflits d'intérêts (formulaires, déclarations) mais aucun contrôle spécifique documenté sur les activités à risque de corruption.
Les cadeaux, invitations et avantages sont-ils réglementés ?				Les cadeaux sont interdits. Un formulaire de déclaration existe par ailleurs dans le corpus analysé.
Une diligence raisonnable (due diligence) est-elle réalisée sur les tiers ?				Le Code de Déontologie s'applique aux tiers, mais ne décrit pas de procédure de due diligence anti-corruption.

Les partenaires/fournisseurs sont-ils évalués ?				Aucune procédure spécifique d'évaluation des partenaires ou fournisseurs au regard du risque de corruption n'y figure.
Des contrôles financiers sont-ils en place pour prévenir la corruption ?				
Des contrôles non financiers existent-ils (validation, séparation des tâches...) ?				Des contrôles non financiers existent pour les conflits d'intérêts mais aucun dispositif spécifique à la prévention de la corruption
Existe-t-il un système d'alerte (whistleblowing) ?				Aucun système d'alerte anonyme.
Les signalements sont-ils traités de manière confidentielle ?				L'absence d'anonymat et l'absence de protection juridique contre les représailles limitent la confidentialité réelle du dispositif.
9. ÉVALUATION DES PERFORMANCES				
La performance du système anti-corruption est-elle suivie ?				Aucun indicateur de performance anti-corruption n'est documenté.
Des audits internes sont-ils réalisés ?				Audits internes réalisés selon un plan d'intervention.
Les résultats sont-ils analysés et documentés ?				Audits réalisés mais aucune analyse documentée des résultats.
La direction effectue-t-elle des revues périodiques ?				Des revues périodiques sont réalisées, mais aucune information documentée.

10. AMÉLIORATION				
Les cas de corruption ou soupçons sont-ils traités ?				
Des actions correctives sont-elles mises en place ?				
Les causes des incidents sont-elles analysées ?				
Le système anti-corruption est-il amélioré en continu ?				Des améliorations sont prévues en cas de changements réglementaires.

ANNEX G CODE DE DEONTOLOGIE

Message du Président Directeur Général

Chères Collaboratrices et Chers Collaborateurs,

La Banque de Développement Local « BDL », s'est engagée dans une démarche intégrée pour la mise en place d'un projet d'entreprise qui a pour socle des valeurs et des règles de bonne conduite, visant à favoriser le professionnalisme et le respect entre les collaborateurs.

Ces valeurs de l'éthique sont consacrées à la BDL autant que règles de conduite en son sein et à l'égard de ses partenaires envers lesquels elle assure respect et compétence de la part de l'ensemble de ses collaborateurs.

Les principes et valeurs moraux véhiculés par le présent code de déontologie permettront de préserver les intérêts de la Banque et sa notoriété.

Nous devons tous, ensemble hisser la banque aux pratiques universelles accomplies avec professionnalisme et probité.

Notre force réside dans notre union et notre union constitue la pierre angulaire de l'image de marque que nous œuvrons ensemble à donner de la BDL, valeurs que chacun de nous se doit d'intégrer et de défendre. La Banque de demain se construit avec les bras de ses travailleurs dévoués et imprégnés des vertus

véhiculées par le présent code, convaincus de l'avenir commun et prospère de la BDL.

Ce Code de Déontologie définit clairement le rôle et la responsabilité de tout un chacun dans l'organisation en tant que maillon important de notre Banque.

Ces valeurs doivent guider chacun de nous dans notre quotidien, à chaque instant et à chaque fois que nous sommes appelés à prendre une décision susceptible d'impacter l'image et la notoriété voire la pérennité de notre Institution.

L'engagement de tout un chacun de respecter et de défendre les principes et les valeurs énoncés par le présent code, est le meilleur gage pour atteindre le professionnalisme et l'excellence.

L'obligation de chaque collaborateur à porter à la connaissance de la hiérarchie ou des organes habilités au sein de la Banque toute transgression des règles contenues dans ce code de déontologie.

Tous unis autour de notre projet d'entreprise pour construire la BDL de demain.

La BDL, ensemble pour l'excellence.

**ANNEX H FORMULAIRE « DECLARATION DES CONFLITS
D'INTERETS »**



Ministère de l'Economie et des Finances

Direction Générale des Finances Publiques

Annexe B

Formulaire « Déclaration des conflits d'intérêts »

Informations Générales

Nom et Prénom (N) : _____

Structure : _____

Fonction : _____

Je déclare sur mon honneur le(ou les) cas de conflits d'intérêts suivants :

Nature du conflit d'intérêt	Oui*	Non*
Cadavre		
Participations ou parts sociales détenues dans des entités en relation d'affaires avec la Banque.		
Procurations et mandats sur des comptes, des titres ou des valeurs mobilières.		
Mandats de cadre dirigeant ou d'administrateur exercés à titre professionnel.		
Relations avec des prestataires externes.		

*Cochez la case correspondante.

Si Oui, veuillez renseigner le formulaire relatif à la nature des conflits d'intérêts (Annexe B) et le (ou les) cas de conflits d'intérêts (Annexe V) et les joindre au présent formulaire.

Date : _____

Signature : _____

Ce formulaire est à envoyer à la Direction du la Conformité

Annexe III

Formulaire « Déclaration des procurations sur des comptes ou des titres, des mandats sociaux, des participations ou des parts sociales détenues »

Informations Générales

Nom et Prénom (s) :

Structure :

Fonction :

Procurations et mandats sur des comptes, des titres ou des valeurs mobilières

Client (personne physique ou morale)	Numéro de compte, titre ou valeur mobilière	Identité des autres personnes disposant éventuellement de pouvoir (compte, titre ou valeur mobilière)
.....		
.....		
.....		

Mandats sociaux (en tant que personne physique ou représentant de personne morale), joindre la liste :

Société/ Entité	Pays	Fonction	Personne morale représentée le cas échéant
.....			
.....			

Participations et parts sociales détenues

Société	Pays	NR

Date :

Signature :

Ce formulaire est à envoyer à la Direction de la Conformité.



بنك التنمية الاقتصادية
BANK OF DEVELOPMENT & ECONOMIC COOPERATION
BDEEC - Bank for Development & Economic Cooperation

Annexe IV

Formulaire « Déclaration de cadeaux commerciaux et/ou de fin d'année »

Informations Générales

Nom et Prénom (s) :

Structure :

Fonction :

Cadeaux reçus

Personne physique ou morale et nom de l'expéditeur, le cas échéant	Nature	Valeur estimée	Relation avec la Banque ¹	Observations

¹Relation : Client, souscripteur, prospect, fournisseur ou prestataire.

Date :

Signature :

Ce formulaire est à envoyer à la Direction de la Conformité



Formulaire « Déclaration des situations susceptibles d'engendrer un conflit entre les propres intérêts d'un collaborateur et ceux de la BDL »

[illegible]

Signature /

Ce formulaire est à envoyer à la Direction de la Conformité.

**ANNEX I « DECLARATIVE DES SITUATIONS
IRREGULIERES »**

6. Appendix :

Fiche Déclarative des Situations Irrégulières

Renseignements concernant la personne déclarante	
Nom :	
Prénom :	
Structure :	
Fonction :	
Dysfonctionnement déclaré	
Observations	
Signature	

NB/ Toute déclaration et information communiquée par la personne déclarante sera traitée avec la plus grande confidentialité. (L'identité de la personne déclarante sera protégée).