REVUE UBA

مجلة إتحاد المصارف العربية

Revue de l'Union Des Banques Arabes - Edition Française

SEPTEMBRE - 2026 13ème ÉDITION

LA BANQUE RÉINVENTÉE

COMMENT L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE REDESSINE L'AVENIR DU SECTEUR BANCAIRE ARABE

ATB
البنك العربي لتونس
ATB
البنك العربي لتونس
4200 0000 0000 0000
4338
EXPIRE A FIN 00/00
VISA
UNE CARTE VIRTUELLE
DES ÉXPERIENCES RÉELLES
ELU PRODUIT DE L'ANNÉE
2025
إنتخب منتج العام
من المستهلك التونسي
@ArabTunisianBank

LE PRÉSIDENT ET LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNION DES BANQUES ARABES ET LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

Mohamed Eletreby
Président du conseil d'administration
(Égypte)

Dr. Joseph Torbey
Président du comité exécutif
(Liban)

Abdulmohsen Al-Fares
Vice-Président du conseil d'administration
(Arabie Saoudite)

Zijad Khalaf Abed
Vice-Président du conseil d'administration
(Irak)

Dr. Wissam H. Fattouh
Secrétaire Général

Sheikh Mohammad Al-Jarrah Al-Sabah
(Koweit)

Waleed bin Khamis Al Hashar
(Sultanat d'Oman)

Othman Benjelloun
(Maroc)

Abdulla Mubarak Al Khalifa
(Qatar)

S.E.M. Bassem El Salem
(Jordanie)

Abdulrazak Mohamed Elhoush
(Libya)

Dr. Yaser Al Sharif
(Bahrein)

Mustafa Al Khalafawi
(Émirats Arabes Unis)

Neji Ghandri
(Tunisie)

Dr. Ahmed Ali Ben Sanker
(Yémen)

Mahmoud El Chawa
(Palestine)

Abbas Abdullah Abbas
(Soudan)

Ahmed H. Al-Dheeb
(Djibouti)

El Handh Ould Mohamed Saleh
(Mauritanie)

Fady Jleilaty
(Syrie)

Youssef Ben Henda
(Les Banques Communes)

Fonds Monétaire Arabe
(Membre observateur)

QNB
خدمات مصرفية رائدة لدعم
مسيرة نجاحك في مختلف
أسواق العالم.
DOHA
NEW YORK
LONDON
REVENUE GROWTH
RETAIL 20%
PORT HAMAD CONNECTIVITY
GLOBAL NETWORK Qatar
LOGISTICS FLOW 95%
qnb.com

Index

La Banque Réinventée

Comment l'intelligence artificielle redessine l'avenir du secteur bancaire arabe

Le Mot du Secrétaire Général

07. Réinventer la banque à l'ère de l'intelligence artificielle

Etudes et paroles d'experts

09. Intelligence artificielle: au-delà des promesses, ce que les dirigeants doivent réellement comprendre, **Dr Luc Julia, Expert international en intéligence artificielle, Co-créateur de Sir1**

13. L'IA dans les banques arabes le discours à l'épreuve des chiffres, **Dr. Ahmet Faruk Aysan, Professeur et vice-doyen chargé de la recherche à l'Université Hamad Bin Khalifa, Dr. Hassnian Ali, Chercheur à l'Université Hamad Bin Khalifa, à Doha**

21. Les banques du Golfe à l'avant-garde de la Transformation bancaire par l'IA, **Publication UAB.**

29. Le Liban à l'ère de l'intelligence artificielle: institutions, spécialisation et reconstruction économique, **Publication UAB**

Dossier Spécial

37. Le détroit d'Ormuz en 2026: quand l'assurance maritime redessine la guerre économique, **M.Jad Chamas, Économiste senior et doctorant en économie**

Etrevue

44. le courage d'innover: la vision d'une banque plus intelligente et plus humaine, **Mme Randa Bdeir: Directrice générale adjointe, responsable des solutions de paiement électronique et des technologies monétiques au Crédit Libanais**

Article

49. L'intelligence artificielle, nouveau front de la lutte contre la fraude financière, **Mme. Mariam Hasan, responsable de la conception des produits chez Idenfo**

59. Stablecoins en dollar, actifs numériques et intelligence artificielle: de nouvelles perspectives pour les banques centrales arabes, **M. Zheng YuGong, Directeur général du Fonds EAC, Mme Emma Li, Directrice générale du Fonds EAC, chargée des risques et de la conformité, EssentaTor**

Le Monde Autrement

66. Vivre jusqu'à 100 ans: la révolution de la longévité**, Publication UAB**

Actualités

71. Credit Libanais lance MIRA: l'intelligence artificielle au cœur de l'expérience bancaire.

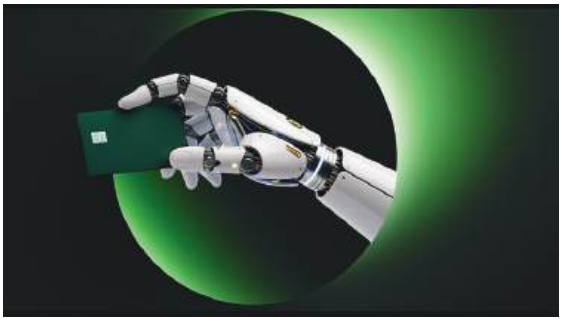
73. IA et cybersécurité: la BCE appelle les banques à renforcer leur résilience.
74. Emirates NBD et Techstars s'allient pour accélérer l'innovation en IA et FinTech dans la région MENAT.

75. Mashreq désignée banque la plus innovante du Moyen-Orient en 2026.

76. Tunisie: l'intelligence artificielle au service du financement des TPME.

77. Prix bancaire arabes 2026

mira
MY INTELLIGENT RESPONSIVE AI ASSISTANT
الاعتماد اللبناني
CREDIT LIBANAIS



Nominations et gouvernance bancaire

78. Les principaux mouvements de dirigeants dans le secteur bancaire et financier arabe

Activités de l'UBA

82. UBA à Beyrouth: mobilisation arabe contre le blanchiment d'argent

88. À Amman, l'Union des Banques Arabes mobilise la coopération bancaire et l'investissement pour reconstruire la confiance et financer le renouveau syrien

88. UBA–CCI: deuxième édition du programme d'arbitrage international.

Réinventer la banque à l'ère de l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle n'est plus une promesse lointaine. Elle s'installe aujourd'hui au cœur des économies, transforme les entreprises, bouleverse les métiers et redéfinit progressivement les contours de l'industrie financière mondiale.

Le secteur bancaire arabe n'échappe pas à cette mutation. Bien au contraire, de nombreuses institutions de notre région accélèrent déjà l'intégration de l'intelligence artificielle dans leurs modèles opérationnels, la relation client, la gestion des risques, la conformité, la lutte contre la fraude et les processus de décision.

C'est à cette transformation majeure que l'Union des Banques Arabes a choisi de consacrer cette 13e édition de **Revue UBA**, sous le thème: «**La Banque Réinventée – Comment l'intelligence artificielle redessine l'avenir du secteur bancaire arabe**».

À travers les études, analyses, entretiens et contributions réunis dans ce numéro, nous avons souhaité explorer les opportunités offertes par l'IA, mais également les défis qu'elle soulève. De la banque islamique à la lutte contre la fraude financière, de la cybersécurité aux nouvelles expériences bancaires, cette édition met en lumière les transformations déjà à l'œuvre dans notre région et les choix stratégiques auxquels les banques seront confrontées.

Cette édition marque également le lancement d'une nouvelle rubrique, « Le Monde Autrement », conçue comme une ouverture sur les grandes mutations qui, au-delà de la banque, façonneront nos économies et nos sociétés. Pour l'inaugurer, nous avons choisi d'explorer «**Vivre jusqu'à 100 ans: la révolution de la longévité**», un phénomène qui soulève déjà de profondes questions économiques, financières et sociales.

À l'Union des Banques Arabes, notre ambition est d'accompagner nos banques membres dans ces transformations et de contribuer, par le dialogue, la connaissance et la coopération, à bâtir un secteur bancaire arabe plus innovant, plus résilient et au service des personnes et des économies de notre région.

Je remercie chaleureusement tous les experts, dirigeants, institutions et partenaires qui ont contribué à enrichir cette édition et souhaite à nos lecteurs une excellente lecture.

Dr. Wissam Hassan Fattouh

Secrétaire Général

Union des Banques Arabes

BANQUE MISR WILL REMAIN EGYPT'S LUCKY CHARM

THE SACRED SCARAB FORMS A PART OF OUR LOGO AS A POTENT AMULET THAT SYMBOLIZED PROTECTION AND RESURRECTION TO THE ANCIENT EGYPTIANS

- Banque Misr is a pioneer in projects, structured finance and acquisitions for numerous large-scale transactions
- The bank has funded key projects for more than a century and contributed to the establishment of 157 companies in various sectors through offering a wide range of banking activities, with a specific focus on arranging highly structured, debt-based financing transactions.
- The bank offers a versatile range of products and services catering to a wide client base
- Banque Misr won the award for Best Bank for Money Market Funds and Liquidity Management in Africa and the Middle East - 2009 and 2010 - and in the Middle East - 2008, 2012, 2013, 2014 and 2015; and Best Provider of Short-Term Investments/Money Market Funds in the Middle East-2015, 2016, 2017, 2018, 2020, 2021, 2022, 2023 and 2024 - and in Africa and the Middle East for 2019
- The bank offers a full range of Sharia-compliant products and services through 56 Islamic branches
- The bank has a strong regional and international presence, with branches in the UAE, Lebanon, Germany and France, as well as representative offices in China, Russia, South Korea and Italy
- The bank has one of the largest banking networks in Egypt and the Middle East, With more than 850 branches
- Banque Misr became a member of the UN Global Compact since 2015, and is the first state-owned bank to issue an annual sustainability report in accordance with the internationally-recognized Global Reporting Initiative (GRI), in addition to joining the United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI) "Principles for Responsible Banking"

بنك مصر
BANQUE MISR

19888
www.banquemisr.com

Intelligence artificielle: au-delà des promesses, ce que les dirigeants doivent réellement comprendre

Dr. Luc Julia

Expert international en intelligence artificielle | Co-créateur de Siri

À l'heure où l'intelligence artificielle s'impose comme un levier majeur de transformation du secteur bancaire, il devient essentiel de dépasser les effets d'annonce pour en comprendre les véritables enjeux. Dans cette contribution, Dr Luc Julia, expert mondialement reconnu en intelligence artificielle et co-créateur de Siri, propose un regard lucide et pragmatique sur les possibilités, les limites et les risques de l'IA. Il invite notamment les dirigeants bancaires à privilégier une approche fondée sur la gouvernance, la qualité des données, la supervision humaine et la création de valeur durable. Une réflexion particulièrement éclairante pour accompagner les banques dans leurs choix stratégiques à l'ère de l'IA.

Aujourd'hui, la promesse d'une intelligence artificielle omnisciente et autonome flotte au-dessus des organisations comme une étoile polaire. Pourtant, pour les dirigeants, l'enjeu n'est pas d'adorer une chimère technologique, mais de comprendre ce que l'IA peut réellement apporter, ce qu'elle ne peut pas faire, et comment elle s'insère de manière pragmatique dans les choix stratégiques, opérationnels et éthiques d'une banque moderne. L'analyse ne doit pas être fondée sur des attentes irréalistes ou sur des miracles techniques, mais sur une compréhension claire des systèmes, des données, des risques et des occasions de création de valeur durable. Cette réflexion s'inspire d'un esprit de prudence et de vision pratique que les décideurs doivent adopter pour naviguer dans l'ère de l'IA.

L'évolution réelle de l'IA: de la curiosité à l'intégration

Depuis les premiers systèmes experts jusqu'aux grands modèles de langage et aux architectures multimodales, l'IA a connu une progression rapide, mais surtout une maturation dans la manière dont elle s'intègre dans des chaînes de valeur réelle. Les progrès les plus tangibles ne sont pas des miracles d'un jour, mais des améliorations progressives des capacités à traiter des volumes de données, à déduire des motifs pertinents et à soutenir des décisions dans des environnements complexes et incertains. Dans le secteur bancaire, cela se traduit par des opportunités concrètes pour l'automatisation des processus, la détection de risques, l'amélioration de l'expérience client et l'optimisation opérationnelle. Cependant, ces avancées reposent sur des fondations solides: des données propres, des contraintes métier, une gouvernance active et des mécanismes de surveillance continue. L'IA avancée n'est pas une baguette magique qui remplace le savoir-faire humain, c'est un outil puissant qui, bien cadré, peut augmenter la performance et l'agilité des organisations.

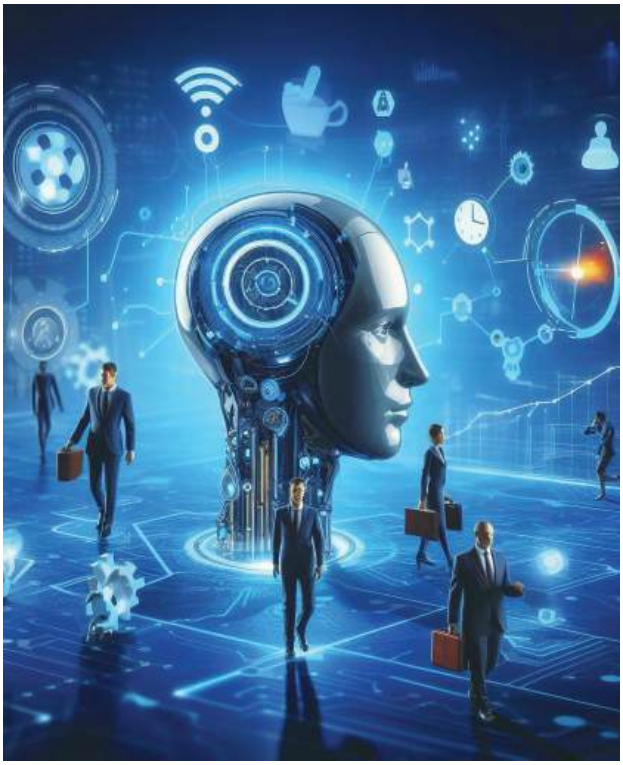
Ce que l'IA peut faire aujourd'hui pour les banques

- Amélioration de l'expérience client: assistants virtuels et systèmes de support qui comprennent le contexte et guident les clients à travers des parcours plus fluides, tout en collectant des signaux utiles pour l'amélioration continue des produits et services.

- Détection et gestion des risques: modèles de scoring, détection de fraudes et surveillance des comportements anormaux qui fonctionnent mieux lorsqu'ils s'appuient sur des données historiques nettes et une supervision humaine pour éviter les biais et les erreurs coûteuses.

- Automatisation des processus et efficacité opérationnelle: robotisation des tâches répétitives, traitement automatisé des documents, réduction du cycle de traitement des crédits et des contrôles de conformité, avec des gains de temps et de précision.

- Analyse et pilotage des décisions: capacités d'analyse rapide et d'anticipation qui soutiennent les décisions



stratégiques et opérationnelles, tout en restant transparentes sur les hypothèses et les limites des modèles.

- Innovation produit et personnalisation: déploiement de capacités d'IA pour proposer des offres adaptées, des conseils financiers plus personnalisés et des parcours clients plus pertinents, sans pour autant banaliser l'acte décisionnel humain.

Les limites et les risques: quand les promesses dévient de la réalité

- Hallucinations et biais: les modèles peuvent générer des résultats convaincants mais erronés, et les biais présents dans les données historiques peuvent être amplifiés s'ils ne sont pas contrôlés par une supervision robuste et des tests rigoureux.

- Manque de sens commun et de raisonnement à long terme: même les systèmes les plus performants peuvent manquer de compréhension du contexte complexe, des enjeux éthiques et des conséquences à plus long terme, ce qui peut conduire à des décisions inadaptées dans des situations nouvelles.

- Problèmes de gouvernance et de traçabilité: sans cadre clair, les décisions assistées par l'IA risquent d'être opaques, non reproductibles et difficiles à auditer, ce qui peut fragiliser la confiance des clients et des régulateurs.

- Dépendance à la donnée et coût: les performances dépendent fortement de la qualité, de la quantité et de la pertinence des données, les coûts de collecte, de stockage et de recalibration peuvent être significatifs, surtout dans les environnements financiers hautement réglementés.

- Cybersécurité et confidentialité: les systèmes d'IA traitent des données sensibles, leur sécurité est primordiale et nécessite des architectures résilientes et des contrôles stricts sur l'accès et le traitement des informations.

Idées reçues et clarifications essentielles

- "L'IA va tout faire tout seul": faux. L'IA doit être conçue, déployée et surveillée en collaboration avec des experts métier, des équipes conformité et des responsables risques, elle s'inscrit dans des processus existants, pas en dehors.

- "Les modèles savent tout": faux. Les modèles apprennent à partir de données historiques et opérationnelles ; leur performance est limitée par la qualité des données et par les hypothèses sous-jacentes. Ils ne remplacent pas le jugement humain dans des domaines sensibles.

- "Plus de données = mieux": partiellement vrai. La qualité, la représentativité et la gouvernance des données comptent autant que leur volume, des données mal gérées peuvent dégrader les résultats et accroître les risques.

- "Tout est transparent et explicable": en pratique, l'explicabilité varie selon les cas, certaines décisions peuvent être interprétables, d'autres dépendent de mécanismes internes sophistiqués. Il faut concevoir des garanties d'explicabilité adaptées au contexte et aux exigences réglementaires.

- "L'IA est neutre": faux. Les systèmes reflètent et peuvent amplifier des biais présents dans les données ou les choix de conception, la neutralité exige une démarche active de réduction des biais et de vérification continue.

Un cadre pratique pour les décideurs: ce que les dirigeants doivent comprendre et mettre en œuvre

- Définir des objectifs clairs et mesurables: l'IA doit servir des résultats concrets et évaluables (amélioration de la satisfaction client, réduction du coût total, anticipation des risques, etc.). Sans objectifs mesurables, les projets IA restent des prototypes coûteux sans retour clair.

- Concevoir une architecture de données robuste: garantir l'accès à des données pertinentes, propres, gouvernées et traçables, établir des standards de qualité et des mécanismes de confidentialité et de sécurité.

- Mettre en place une gouvernance de l'IA: nommer des responsables IA, définir des processus d'évaluation des risques, de conformité et d'éthique, instaurer des contrôles qualité et des mécanismes d'audit régulier des modèles et de leurs résultats.

- Définir des cas d'usage avec patience et pragmatisme: prioriser des scénarios à fort impact et à faible risque, puis étendre progressivement, afin d'apprendre et d'ajuster sans compromettre la stabilité opérationnelle.

- Assurer une supervision humaine et une montée en compétence: l'IA doit compléter le travail humain, pas le remplacer. Développer des compétences internes, favoriser "l'humain au cœur" des décisions et créer une culture d'apprentissage continu.

- Gérer les risques et la sécurité: évaluer les risques opérationnels, juridiques et de réputation liés à l'IA, déployer des contrôles de sécurité, des plans de continuité et des mécanismes de détection des erreurs et des abus.

- Penser à l'éthique et à la conformité au cadre régulatoire: anticiper les cadres comme l'UE AI Act et les cadres nationaux, concevoir des interfaces utilisateur transparentes, des politiques de consentement et des mécanismes de redressement en cas d'erreurs.

- L'IA n'est pas gratuite. Planifier le coût total de possession et le ROI: évaluer les coûts d'acquisition, d'intégration, de maintenance et de formation, mais aussi les économies réalisables et les gains en efficacité, tout en restant réaliste sur les horizons temporels.

- Choisir entre build, buy ou coopérer: la décision dépend de la maturité interne, des ressources et des exigences spécifiques, aller vite peut nécessiter des partenariats, mais il faut garder le contrôle des exigences métier et des risques.

- Mettre en place une expérimentation responsable et mesurée: lancer des pilotes avec des mécanismes d'observabilité, des métriques claires et des critères d'arrêt, puis étendre progressivement en tirant les enseignements.

Un regard sur la banque et l'écosystème: comment articuler IA et stratégie bancaire Dans le domaine bancaire, l'IA peut agir comme un levier d'amélioration opérationnelle

et d'innovation client, mais elle doit être encadrée par une compréhension fine des risques et des contraintes propres au secteur: réglementation, protection des données, exigences de transparence et de traçabilité. L'intégration réussie passe par un lien étroit entre les métiers, les équipes risques et les équipes techniques, afin de traduire les capacités techniques en résultats business mesurables. Par ailleurs, les banques peuvent tirer profit de l'IA pour renforcer la résilience: détection proactive des anomalies, supervision des opérations et des flux de paiements, et amélioration de la conformité grâce à l'analyse des patterns de transactions et à la surveillance des activités suspectes. L'IA n'est pas qu'un outil d'efficacité: c'est aussi un levier de transparence et de confiance si elle est déployée avec des garde-fous éthiques et une communication claire avec les clients.

Ce que les dirigeants devraient garder en tête aujourd'hui

- L'IA est une extension de l'intelligence humaine, pas un substitut, son vrai pouvoir réside dans la combinaison d'analyses rapides, de contextualisation métier et de supervision humaine adaptée.

- La réussite dépend de la qualité et de la gouvernance des données, sans données fiables et une gestion rigoureuse, même les meilleurs algorithmes échouent.

- La sécurité, la confidentialité et la conformité ne peuvent être des options, elles doivent être intégrées dès la conception, et les contrôles doivent être continus.

- L'éthique et la traçabilité ne sont pas des obstacles, mais des fonctions critiques de la confiance, les clients et les régulateurs exigent des garanties sur l'usage de l'IA.

- Le cours de l'investissement en IA doit être pensé comme un voyage maîtrisé: définir des jalons, apprendre des pilotes, et étendre avec prudence, en mesurant chaque étape.

Un air de lucidité pour conclure

L'IA ne remplacera pas le rôle des dirigeants, mais elle peut redistribuer les cartes: elle pousse à clarifier les objectifs, à optimiser les choix et à renforcer la gouvernance des risques. Pour les banques et les institutions financières, l'enjeu est de construire des systèmes d'IA qui parlent le même langage que l'entreprise: un langage de performance, de sécurité, d'éthique et de service client. Une IA bien conçue et bien gérée peut devenir un vrai amplificateur de valeur, mais elle exige une vision claire, des équipes mixtes compétence-technologie et un cadre de travail où l'erreur est vue comme une occasion d'apprendre plutôt que comme une faiblesse à dissimuler.

En somme, ce que les dirigeants doivent comprendre aujourd'hui, c'est que l'IA n'est pas une fin en soi, mais un moyen de renforcer la capacité de l'organisation à apprendre, à s'adapter et à servir mieux ses clients, tout en respectant les règles du jeu économique et social qui encadrent le secteur bancaire. Pour agir avec discernement, il faut être capable d'articuler une vision stratégique, un cadre de données et de gouvernance solides, et une culture qui place l'éthique et la confiance au cœur du développement de l'intelligence artificielle. C'est ainsi que l'IA peut devenir, non pas une promesse lointaine, mais un compagnon fiable de la performance durable des institutions financières.

L'IA dans les Banques Arabes le discours à l'épreuve des chiffres

Ce que révèlent dix ans de rapports annuels

Dr. Ahmet Faruk Aysan

Professeur et vice-doyen chargé de la recherche à l'Université Hamad Bin Khalifa

Dr. Hassnian Ali

Chercheur à l'Université Hamad Bin Khalifa, à Doha

Les banques des six États du Conseil de coopération du Golfe (CCG) consacrent une place croissante à l'intelligence artificielle (IA) dans leur communication financière. Cet article examine si cette évolution du discours s'accompagne d'une amélioration de leur rentabilité. L'analyse repose sur 692 rapports annuels publiés entre 2016 et 2025 par des banques conventionnelles et islamiques, dont les passages consacrés à l'IA sont rapprochés des résultats financiers. La part des rapports des banques conventionnelles évoquant l'IA passe d'environ un sur dix à sept sur dix. Pourtant, l'intensité du discours ne distingue pas les banques les plus rentables, que l'on mesure la performance par le rendement des actifs ou des fonds propres. La qualité du portefeuille de crédit demeure le principal déterminant de la rentabilité. L'article interprète ce décalage entre discours et performance comme un effet de calendrier plutôt que comme un verdict sur la technologie. Il identifie les domaines où l'IA est la plus susceptible de créer de la valeur, ainsi que les obstacles propres à la région. Le rendement de l'IA dépend moins de la technologie elle-même que des choix de gestion et de gouvernance qui accompagnent son déploiement. Cette analyse conduit à cinq recommandations destinées aux conseils d'administration.

Une formule revient désormais, sous une forme ou une autre, dans la plupart des rapports annuels des banques du Golfe : l'intelligence artificielle serait au cœur de leur stratégie. Il y a dix ans, elle n'apparaissait que dans un rapport sur dix environ. Elle figure aujourd'hui dans la lettre du directeur général, structure la présentation stratégique et justifie parfois la création d'un comité dédié au sein du conseil d'administration. En moins d'une décennie, un secteur encore prudent face à l'informatique en nuage a fait de l'intelligence artificielle un axe majeur de sa transformation. Les stratégies nationales de la région lui ont fourni à la fois un mandat et une légitimité politique. Cette convergence du discours soulève une question essentielle : les banques qui parlent le plus d'IA sont-elles celles qui en tirent le plus de bénéfices ? La réponse n'a rien d'évident. Un rapport annuel décrit autant les intentions d'une banque que ses réalisations, et les gains d'une technologie générique se matérialisent souvent avec retard.

Cet article défend une thèse simple : à ce stade, l'intensité du discours consacré à l'intelligence artificielle ne constitue pas un indicateur fiable de la performance des banques du Golfe. Ce décalage entre le discours et les résultats ne remet pas en cause l'intérêt de la technologie. Il suggère plutôt que la création de valeur par l'IA dépend moins des outils acquis que des choix de gestion et de gouvernance, des choix que les conseils d'administration ont encore le temps d'opérer.

L'analyse repose sur une étude menée à partir de 692 rapports annuels publiés entre 2016 et 2025. Elle est complétée par les textes des régulateurs de la région ainsi que par la littérature consacrée à la communication financière. La section 2 explique pourquoi le discours peut précéder les résultats. La section 3 présente les données et la méthode. La section 4 expose les résultats empiriques. La section 5 en propose une interprétation, tandis que la section 6 identifie les leviers de création de valeur ainsi que les obstacles à l'adoption de l'intelligence artificielle. La conclusion en dégage les principaux enseignements et formule des recommandations destinées aux conseils d'administration.

Pourquoi le discours peut précéder les résultats

Deux raisons expliquent qu'un discours sur l'IA puisse s'éloigner des résultats qu'il annonce. La première tient à sa nature. Une déclaration stratégique coûte peu à rédiger et se vérifie difficilement. Or, comme l'ont montré Crawford et Sobel (1982), un message peu coûteux transmet peu d'information lorsque les intérêts de celui qui l'émet et de celui qui le lit divergent.

La seconde tient au rythme propre aux technologies génériques. Leurs gains supposent des investissements complémentaires, données, compétences, réorganisation des processus, qui pèsent d'abord sur la productivité

mesurée. Brynjolfsson et al. (2021) décrivent ainsi une « courbe en J » : les bénéfices n'apparaissent qu'après une phase d'investissement peu visible dans les comptes.

Les travaux empiriques sur ce lien restent rares. Mesurer le discours suppose des outils adaptés au vocabulaire financier (Loughran et McDonald, 2011). Ali et Aysan (2025) ont appliqué cette démarche à 71 banques islamiques de 16 pays. Un ton plus positif sur l'IA y est associé à une meilleure rentabilité des fonds propres, avec un effet maximal après un an. Le présent article examine cette relation sur les seules banques du Golfe.

Données et méthode

Le corpus comprend 692 rapports annuels publiés entre 2016 et 2025 par des banques conventionnelles et islamiques établies à Bahreïn, aux Émirats arabes unis, au Koweït, à Oman, au Qatar et en Arabie saoudite. Chaque passage consacré à l'IA a été extrait puis rapproché des résultats financiers de la banque concernée.

Deux indicateurs de discours sont retenus. L'étendue correspond à la part des rapports qui abordent l'IA de manière substantielle. La profondeur mesure, parmi ces seuls rapports, le nombre médian de phrases consacrées à l'IA pour mille phrases de texte. La performance est appréciée par le rendement des actifs et par le rendement des fonds propres.

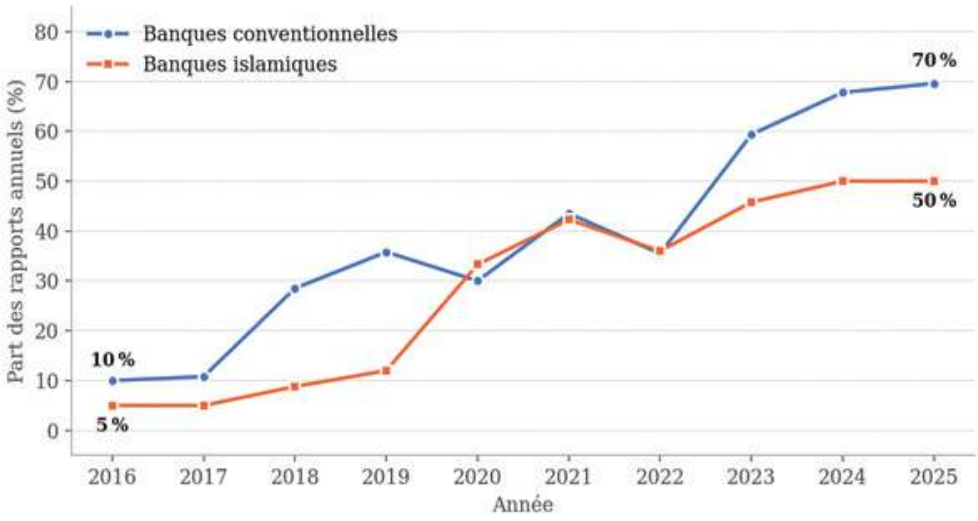
Les estimations tiennent compte de la taille de la banque, de la qualité de ses actifs et de la conjoncture de son marché. Elles combinent deux approches. La comparaison entre banques examine si les établissements les plus prolixes sont aussi les plus rentables. Le suivi de chaque banque dans le temps examine si ses meilleures années coïncident avec un discours plus affirmé.

Résultats

Une diffusion rapide du discours

La première observation porte sur la vitesse de l'évolution (figure 1). En 2016, environ 10 % des rapports des banques conventionnelles du Golfe abordaient l'IA de façon substantielle, contre 5 % pour les banques islamiques. En 2025, ces proportions atteignent respectivement 70 % et 50 %. La progression n'est pas linéaire : les deux courbes se rejoignent entre 2020 et 2022, avant que l'écart ne se creuse de nouveau à partir de 2023. Peu de thèmes stratégiques ont connu une diffusion aussi rapide dans l'histoire récente du secteur.

Figure 1. Part des rapports annuels des banques du Golfe abordant l'intelligence artificielle, 2016-2025



Source : Analyse d'Ahmet Faruk Aysan et de Hassnian Ali à partir de 692 rapports annuels publiés par des banques de Bahreïn, des Émirats arabes unis, du Koweït, d'Oman, du Qatar et d'Arabie saoudite (2016-2025).

Un lien avec la rentabilité quasi inexistant

La performance n'a pas suivi le même rythme. Lorsqu'on compare deux banques du Golfe, celle qui consacre davantage de place à l'IA n'est pas plus rentable de façon systématique. Ce résultat vaut pour le rendement des actifs comme pour celui des fonds propres. Il se maintient après prise en compte de la taille, de la qualité des actifs et de l'environnement macroéconomique. À l'échelle du secteur, la relation entre discours et rentabilité est pratiquement nulle.

Le suivi de chaque banque dans le temps fait apparaître un signal positif ténu. Les établissements tendent à obtenir des résultats légèrement meilleurs les années où ils décrivent leurs projets d'IA avec davantage d'assurance. Cet effet reste toutefois faible et à la limite de la significativité statistique. Il s'affaiblit nettement lorsque le marché le plus avancé de la région est retiré de l'échantillon. Il s'agit donc d'un indice, et non d'un résultat établi.

Ce constat nuance celui d'Ali et Aysan (2025) sur un échantillon mondial de banques islamiques. Trois différences peuvent expliquer cette divergence : la mesure retenue (le ton du discours plutôt que son volume), la période couverte et la composition géographique de l'échantillon.

Le principal déterminant de la rentabilité demeure, en revanche, l'un des fondamentaux du métier bancaire : la qualité du portefeuille de crédit. Elle explique mieux les résultats que toute mesure technologique, que la croissance ou que la conjoncture.

Des écarts marqués entre marchés

La moyenne régionale masque une forte dispersion (tableau 1). Sur les trois derniers exercices (2023-2025), en ne comptant qu'une fois chaque groupe bancaire, la part des rapports abordant l'IA varie de 31 % à Bahreïn à 77 % au Koweït et en Arabie saoudite. Le Qatar (72 %) et les Émirats arabes unis (64 %) occupent une position intermédiaire, tandis qu'Oman (35 %) rejoint Bahreïn en fin de classement.

Tableau 1. L'IA dans les rapports annuels des banques du Golfe, par marché, 2023-2025

Marché	Groupes bancaires	Rapports	Part abordant l'IA	Profondeur
Koweït	8	22	77 %	0,87
Arabie saoudite	9	22	77 %	0,99
Qatar	11	29	72 %	1,58
Émirats arabes unis	15	39	64 %	1,98
Oman	7	20	35 %	0,46
Bahreïn	14	39	31 %	0,96

Source: Analyse d'Ahmet Faruk Aysan et de Hassnian Ali à partir des rapports annuels des banques du CCG. La profondeur est le nombre médian de phrases consacrées à l'IA pour mille phrases de texte, calculé sur les seuls rapports qui l'abordent. Chaque groupe bancaire est compté une fois. Le tableau mesure la communication, non le déploiement.

L'indicateur de profondeur modifie sensiblement ce classement. Parmi les rapports qui abordent le sujet, les Émirats arabes unis arrivent en tête avec une médiane de 1,98 phrase pour mille, soit plus du double du Koweït (0,87). Le Qatar suit avec 1,58. Les banques émiriennes et qatariennes abordent donc l'IA dans moins de rapports, mais la développent plus longuement lorsqu'elles le font. La longueur des rapports étant comparable d'un marché à l'autre, cette différence traduit un véritable choix d'accent.

Deux précautions s'imposent. Ces chiffres mesurent ce que les banques publient, non ce qu'elles ont déployé. Par ailleurs, les marchés ne sont pas composés de la même manière. Les banques cotées de Bahreïn comprennent plusieurs établissements de banque de gros et d'investissement, dont les rapports traitent peu des technologies destinées à la clientèle de détail, ce qui abaisse mécaniquement le score du pays.

Une correspondance mérite enfin d'être relevée. Le Qatar et les Émirats arabes unis, dont les banques développent le plus longuement le sujet, sont aussi les deux États du CCG dont la banque centrale a publié des lignes directrices consacrées à l'IA. La Banque centrale du Qatar a diffusé son Artificial Intelligence Guideline le 4 septembre 2024 (Qatar News Agency, 2024). La Banque centrale des Émirats arabes unis a suivi le 11 février 2026 avec une note d'orientation sur l'usage responsable de l'IA (CBUAE,

2026). Ces textes étant intervenus en fin de période, voire après, ils ne peuvent expliquer le profil observé. Ils indiquent néanmoins que l'attention des superviseurs et la communication des banques évoluent de concert sur ces marchés.

Le cas des banques islamiques

Les banques islamiques représentent une part substantielle du secteur bancaire arabe, et leur situation appelle deux remarques. La première est favorable : dans le Golfe, elles ne sont pas moins rentables que les banques conventionnelles. Elles y opèrent en effet à grande échelle, sur des marchés développés et avec les mêmes infrastructures que leurs concurrents. La littérature internationale aboutit à des conclusions plus contrastées : Beck et al. (2013) observent notamment une moindre efficacité en matière de coûts des banques islamiques, compensée par une meilleure qualité d'actifs et une capitalisation plus élevée.

La seconde remarque est moins favorable. Les banques islamiques abordent l'IA nettement moins souvent : environ cinq rapports sur dix en 2025, contre sept sur dix pour les banques conventionnelles. Après s'être brièvement résorbé entre 2020 et 2022, l'écart s'est de nouveau creusé. Deux interprétations sont possibles. Ou bien ces établissements investissent moins que leurs concurrents conventionnels et prennent du retard dans une technologie pourtant bien adaptée à leur modèle. Ou bien ils investissent autant mais le font moins savoir : ils en supportent alors le coût sans en retirer le bénéfice en matière de réputation. Les deux situations peuvent être corrigées, mais aucune ne se corrigera d'elle-même.

Interprétation : pourquoi les résultats ne suivent pas le discours

Trois facteurs peuvent expliquer le décalage entre le récit et le compte de résultat. Aucun d'eux ne justifie le pessimisme.

Le premier tient à la nature du document. Un rapport annuel n'est pas un manuel opérationnel. Une banque peut exploiter des modèles sophistiqués et ne leur consacrer qu'un paragraphe, tandis qu'une autre décrit une ambition qu'elle n'a pas encore concrétisée. Le rapport reflète la fonction communication autant que la fonction technologique. Les résultats établissent donc un point précis, conforme à l'analyse de Crawford et Sobel (1982) : le volume du discours n'est pas un signal fiable des capacités d'une banque. Un investisseur, une contrepartie ou un conseil d'administration qui s'y fierait se tromperait de document.

Le deuxième facteur est temporel. Les transformations des systèmes bancaires mettent des années à se traduire dans les coûts. Leurs bénéfices, délais raccourcis, erreurs évitées, personnel redéployé, pertes qui ne surviennent pas, ne se lisent pas aisément dans le rendement des fonds propres d'un exercice donné. À en juger par le moment où le discours s'est intensifié, le cycle de déploiement ne s'est accéléré qu'autour de 2020. Dans la logique de la courbe en J décrite par Brynjolfsson et al. (2021), attendre un effet net sur la rentabilité dès 2025 relevait de l'optimisme.

Le troisième facteur concerne la nature des applications déployées. Il s'agit surtout des usages les plus accessibles : agents conversationnels, capture documentaire, personnalisation marketing et alertes de fraude.

Ces outils sont utiles et peu coûteux, mais tous les concurrents peuvent les acquérir au même prix. C'est précisément pour cette raison qu'ils ne différencient pas les banques dans leurs résultats. Les applications susceptibles de le faire se situent plus profondément dans l'organisation et sont nettement plus difficiles à construire.

Leviers de création de valeur et obstacles

Quatre domaines de création de valeur

Si les applications tournées vers la clientèle se banalisent, la valeur durable doit être recherchée ailleurs. Quatre domaines se distinguent pour les banques arabes.

Le crédit vient en premier. Puisque la qualité des actifs détermine la rentabilité dans la région, une meilleure prévision des défauts peut valoir davantage que l'ensemble des gains d'efficacité. Des modèles exploitant les flux de transactions, les relations entre fournisseurs et clients et les expositions sectorielles peuvent détecter une dégradation plusieurs mois avant un incident de paiement. Pour les banques dont le portefeuille d'entreprises est concentré, cas fréquent dans le Golfe, quelques mois d'alerte précoce sur une grande exposition peuvent justifier à eux seuls le budget technologique annuel.

La lutte contre la criminalité financière constitue le deuxième domaine. Les spécialistes interrogés par Oztas et al. (2024) situent le taux de fausses alertes des dispositifs de surveillance fondés sur des règles entre 90 % et 95 %. Chacune de ces alertes mobilise du temps d'analyste. L'apprentissage automatique appliqué aux mêmes flux peut réduire ce bruit tout en repérant des schémas que des règles statiques ignorent. Les banques arabes, souvent très engagées dans les relations de correspondance bancaire et les transferts de fonds transfrontaliers, ont sans doute plus à y gagner que la plupart de leurs homologues internationaux.

Les fonctions de support forment le troisième domaine. Documentation du financement du commerce international, mise à jour des dossiers de connaissance client, vérification des sûretés, rapprochements et déclarations réglementaires sont des tâches documentaires, normées et répétitives. Elles mobilisent aussi une part importante des effectifs. Les modèles de langage sont particulièrement adaptés à ce travail, qui peut être automatisé sans aucun effet visible pour la clientèle.

Le quatrième domaine concerne la gestion des risques et de la trésorerie. L'analyse de scénarios, la prévision de liquidité et les tests de résistance ont toujours été limités par le volume de calculs qu'une équipe pouvait mener dans le temps imparti. Cette contrainte est largement levée. Les banques qui utiliseront cette capacité pour mieux comprendre leur propre bilan, plutôt que pour multiplier les rapports, seront mieux préparées au prochain choc.

Un point commun relie ces quatre domaines. La valeur y provient des données propres à la banque, appliquées à ses propres décisions. Elle ne peut donc être achetée clés en main, ce qui la rend difficile à imiter.

Des obstacles largement partagés

Les obstacles sont en grande partie communs à l'ensemble du secteur, mais deux d'entre eux présentent une dimension régionale.

Les données constituent le véritable goulet d'étranglement. Nombre de banques qui ont lancé un programme d'IA ambitieux ont découvert que la difficulté tient moins au modèle qu'à l'état des données. Les fichiers clients sont dispersés entre des systèmes qui se contredisent, les clauses contractuelles dorment dans des documents numérisés non structurés et l'historique n'a jamais été conservé en vue de l'analyse. Remédier à cette situation prend des années sans produire de résultat visible. C'est pourtant la condition de tout le reste, et c'est aussi le chantier le plus souvent reporté au profit d'un projet pilote plus facile à présenter.

Les compétences ne s'achètent pas si facilement. Les banques recrutent des spécialistes de l'apprentissage automatique en concurrence avec des entreprises technologiques capables de leur offrir une participation au capital. En outre, un spécialiste qui ne comprend ni le crédit ni la conformité produit des modèles auxquels les métiers ne font pas confiance. Les établissements qui progressent forment plutôt leurs équipes de risque, d'opérations et d'audit à des rôles hybrides, aux côtés des spécialistes recrutés. Cette voie est plus lente au départ, mais plus durable.

La concentration des fournisseurs devient une vulnérabilité, et c'est la première dimension régionale. Le Conseil de stabilité financière (FSB, 2024) souligne que les marchés des puces de calcul et des services en nuage sont dominés par un petit nombre d'acteurs. Il rappelle que le recours à l'IA ne dispense pas les établissements des exigences de gestion des risques applicables. Le problème est plus aigu dans le monde arabe, où la plupart des banques achètent leurs solutions plutôt que de les développer. Plusieurs concurrents d'un même marché peuvent ainsi reposer sur le même fournisseur, avec les mêmes angles morts.

La gouvernance, enfin, n'a pas suivi le rythme, et les régulateurs l'ont remarqué. Beaucoup de conseils d'administration ont approuvé une stratégie d'IA avant de disposer d'un cadre de supervision du risque de modèle. La note de la Banque centrale des Émirats arabes unis précise les attentes (CBUAE, 2026) :

- un cadre de gouvernance documenté et proportionné à la taille, à la nature et à la complexité de l'établissement ;
- un inventaire tenu à jour de l'ensemble des systèmes d'IA utilisés ;
- des tests périodiques de détection des biais, au moins annuels ou à chaque modification substantielle d'un modèle ;
- une supervision humaine proportionnée aux risques que chaque décision fait peser sur le client ;
- une information claire, en arabe et en anglais, à l'intention de la clientèle ;
- une responsabilité qui demeure celle de l'établissement lorsque la fonction est externalisée ;
- la capacité de mettre fin à tout moment, par une intervention humaine, à l'utilisation d'un modèle.

Les banques établies hors des Émirats gagneraient à lire ce texte comme une préfiguration des exigences de leur propre superviseur.

ENCADRÉ — LES QUESTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Cinq questions auxquelles tout conseil d'une banque arabe devrait pouvoir répondre

- Quelle part des opérations aboutit désormais sans intervention manuelle, et comment cette part a-t-elle évolué en douze mois ?
- Lesquels de nos déploiements d'IA reposent sur des données qu'un concurrent ne pourrait obtenir, et lesquels n'importe quelle banque pourrait-elle acheter demain ?
- Qui valide nos modèles, et qui répond de leurs erreurs ?
- Si un client veut savoir pourquoi sa demande a été refusée, pouvons-nous lui répondre en une phrase qu'il jugerait recevable ?
- Quelle part de notre infrastructure technologique dépend d'un seul fournisseur, et quelle serait notre situation en cas de défaillance de celui-ci ?

Les banques islamiques : une opportunité et une contrainte

La seconde dimension régionale concerne la finance islamique. Celle-ci se prête particulièrement bien à ce que la technologie fait de mieux, ce qui rend d'autant plus paradoxale la discrétion de ses établissements sur le sujet. Ses contrats sont, par construction, riches en documents et encadrés par des règles, avec des exigences d'ordonnancement des opérations qui ont une portée juridique réelle. L'audit de conformité à la charia repose aujourd'hui largement sur des sondages, faute de pouvoir examiner chaque contrat. La lecture automatisée rend possible, pour la première fois, un contrôle exhaustif du portefeuille.

La gouvernance joue ici en sens inverse. Les principes de l'IFSB (2009) confient au comité de supervision charia une responsabilité dans la conformité de l'établissement aux préceptes islamiques. Il ne saurait l'exercer sur un processus dont la logique lui échappe. L'explicabilité des modèles constitue donc, pour les banques islamiques, une exigence de gouvernance et non une simple préférence prudentielle. Les établissements qui traiteront l'examen charia comme une étape d'approbation finale, plutôt que comme une contrainte de conception, devront reconstruire leurs systèmes.

Conclusion

Principaux enseignements

Trois enseignements se dégagent. D'abord, le discours des banques du Golfe sur l'IA s'est diffusé en une décennie à une vitesse rare. Ensuite, son intensité ne permet pas, à ce stade, de distinguer les banques les plus rentables, la qualité du crédit demeurant le premier déterminant de la performance. Enfin, ce décalage tient davantage au calendrier et à la nature des applications déployées qu'à une limite intrinsèque de la technologie.

Recommandations

Il en découle cinq recommandations à l'intention des conseils d'administration :

1. Cesser de tenir le discours pour un progrès, et exiger des indicateurs opérationnels vérifiables : part des opérations traitées sans intervention manuelle, taux de fausses alertes, délai de décision de crédit, heures restituées aux métiers.

2. Financer la remise en ordre des données comme une infrastructure, sur un programme pluriannuel protégé du cycle budgétaire et jugé sur son achèvement.

3. Construire des capacités internes là où les données propres de la banque créent un avantage, et n'acheter que les fonctions banalisées.

4. Mettre en place la gouvernance des modèles avant leur généralisation : validation, responsabilité, tests de biais et voies de recours sont bien moins coûteux à concevoir qu'à rétablir.

5. Mutualiser ce qui peut l'être — typologies de fraude, normes de validation, conventions de publication, formats de déclaration — au sein d'instances sectorielles telles que l'Union des Banques Arabes.

Les cinq questions de l'encadré figurant à la section 6.2 permettent à chaque conseil de vérifier où en est son établissement au regard de ces orientations.

Limites de l'analyse

Cette étude présente plusieurs limites. La principale tient à son objet : elle mesure la communication des banques, et non leurs déploiements effectifs. Les relations observées sont des corrélations et ne permettent pas d'établir de causalité. La composition des échantillons nationaux diffère, notamment à Bahreïn, et la période se termine avant que les nouvelles lignes directrices des régulateurs ne produisent leurs effets. Enfin, les résultats détaillés n'ont pas encore fait l'objet d'une publication évaluée par les pairs. Des données sur les investissements technologiques réels permettraient de prolonger ce travail.

Le secteur bancaire arabe est bien en cours de transformation, mais à un stade plus précoce que ne le suggère l'abondance du discours. Les banques qui créeront demain le plus de valeur ne seront pas celles qui parlent aujourd'hui le plus d'intelligence artificielle, mais celles qui sauront transformer leurs données, leurs compétences et leur gouvernance en décisions de meilleure qualité.

Bibliographie

Ali, H., & Aysan, A. F. (2025). Decoding digital signals: AI sentiment and financial performance at Islamic banks. Borsa Istanbul Review, 25(5), 953–971. https://doi.org/10.1016/j.bir.2025.05.011

Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Merrouche, O. (2013). Islamic vs. conventional banking: Business model, efficiency and stability. Journal of Banking & Finance, 37(2), 433–447. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.09.016

Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2021). The productivity J-curve: How intangibles complement general purpose technologies. American Economic Journal: Macroeconomics, 13(1), 333–372. https://doi.org/10.1257/mac.20180386

CBUAE [Central Bank of the United Arab Emirates]. (2026, 11 février). Guidance note on the consumer protection and responsible adoption and use of artificial intelligence and machine learning by licensed financial institutions in the U.A.E. https://rulebook.centralbank.ae/en/rulebook/guidance-note-consumer-protection-and-responsible-adoption-and-use-artificial-intelligence

Crawford, V. P., & Sobel, J. (1982). Strategic information transmission. Econometrica, 50(6), 1431–1451. https://doi.org/10.2307/1913390

FSB [Financial Stability Board]. (2024, 14 novembre). The financial stability implications of artificial intelligence. https://www.fsb.org/2024/11/the-financial-stability-implications-of-artificial-intelligence/

IFSB [Islamic Financial Services Board]. (2009). Guiding principles on Shari'ah governance systems for institutions offering Islamic financial services (IFSB-10). https://www.ifsb.org/wp-content/uploads/2023/10/IFSB-10-December-2009_En.pdf

Loughran, T., & McDonald, B. (2011). When is a liability not a liability? Textual analysis, dictionaries, and 10-Ks. The Journal of Finance, 66(1), 35–65. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01625.x

Oztas, B., Cetinkaya, D., Adedoyin, F., Budka, M., Aksu, G., & Dogan, H. (2024). Transaction monitoring in anti-money laundering: A qualitative analysis and points of view from industry. Future Generation Computer Systems, 159, 161–171. https://doi.org/10.1016/j.future.2024.05.027

Qatar News Agency. (2024, 4 septembre). Qatar Central Bank issues Artificial Intelligence Guideline. https://www.qna.org.qa/en/News-Area/News/2024-09/04/0048-qatar-central-bank-issues-artificial-intelligence-guideline

Les banques du Golfe à l'avant-garde de la transformation bancaire par l'intelligence artificielle: dynamiques nationales, mutation opérationnelle et perspectives de leadership régional

L'intelligence artificielle (IA) constitue désormais l'un des principaux vecteurs de transformation du secteur bancaire mondial. Cet article examine la manière dont les banques des pays du Conseil de coopération du Golfe (CCG) se sont positionnées à l'avant-garde de cette mutation, en s'appuyant sur une combinaison de stratégies nationales de diversification économique, d'investissements substantiels dans les infrastructures numériques et d'un cadre réglementaire en construction. À partir d'une analyse comparative des principales économies du Golfe (Émirats arabes unis, Arabie saoudite, Qatar, Bahreïn) et d'un examen des usages bancaires de l'IA — gestion de patrimoine, octroi de crédit, lutte contre le blanchiment de capitaux, cybersécurité —, l'étude met en évidence une trajectoire singulière, portée par une articulation étroite entre politique industrielle et stratégie bancaire. Elle situe ensuite cette dynamique dans une perspective internationale, en la confrontant aux modèles américain, européen et chinois de gouvernance de l'IA. Enfin, elle identifie les principaux facteurs susceptibles de fragiliser la pérennité de ce leadership — pénurie de compétences, dépendance technologique, empreinte énergétique et hydrique — et discute des conditions dans lesquelles cette dynamique pourrait bénéficier à l'ensemble de l'écosystème bancaire arabe.

Mots-clés: *intelligence artificielle, secteur bancaire, Conseil de coopération du Golfe, gouvernance de l'IA, diversification économique, régulation financière, souveraineté numérique.*

Cet article examine la manière dont les banques du Golfe se sont positionnées à l'avant-garde de la transformation du secteur bancaire par l'intelligence artificielle. S'appuyant sur une analyse comparative des principales économies du Conseil de coopération du Golfe (CCG) et des usages bancaires de l'IA, gestion de patrimoine, octroi de crédit, lutte contre le blanchiment de capitaux, cybersécurité, il met en évidence une trajectoire singulière, portée par une articulation étroite entre politique industrielle et stratégie bancaire. L'article situe ensuite cette dynamique dans une perspective comparative internationale, en la confrontant aux modèles américain, européen et chinois de gouvernance de l'intelligence artificielle, avant d'en examiner les conditions de pérennité.

1. Vers un nouveau modèle de croissance: l'intelligence artificielle comme catalyseur de la transformation économique

Les stratégies de diversification actuellement mises en œuvre par les pays du Golfe se distinguent de leurs devancières par un caractère plus structurel: la croissance régionale s'appuie désormais sur l'expansion des secteurs non pétroliers plutôt que sur le seul réinvestissement de la rente. Selon les projections de la Banque mondiale et d'Oxford Economics, le PIB régional du CCG devrait croître d'environ 4,5% en 2026,

porté par la diversification sectorielle (GCC Business Watch, 2026). L'intelligence artificielle est explicitement mobilisée comme un instrument de cette transition: les annonces d'investissement dans les capacités de calcul et les centres de données dédiés à l'IA dans la région dépassent 30 milliards de dollars jusqu'en 2030 (Analysys Mason, 2025). Ces montants, bien qu'appréciables à l'échelle régionale, restent d'un ordre de grandeur inférieur à ceux observés aux États-Unis ou en Chine, ce qui invite à situer la spécificité du modèle du Golfe non dans le volume des capitaux engagés, mais dans le degré de coordination entre État, banques centrales et secteur bancaire.

Les Émirats arabes unis ont figuré parmi les premiers pays à se doter d'une politique nationale d'intelligence artificielle, matérialisée notamment par la création de la Mohamed bin Zayed University of Artificial Intelligence (MBZUAI), premier établissement d'enseignement supérieur au monde entièrement consacré à cette discipline (MBZUAI, 2026). Cette ambition trouve une traduction empirique dans le classement 2026 de l'Evident AI Index for Banks – Middle East and Africa, qui positionne trois banques émiraties, Emirates NBD, First Abu Dhabi Bank et Mashreq, parmi les dix établissements les plus matures de la région, Emirates NBD occupant la première place devant vingt-quatre autres banques (Abbas, 2026: Evident Insights, 2026).

L'Arabie saoudite poursuit une trajectoire comparable, avec des investissements orientés vers l'informatique en nuage, les semi-conducteurs et les biotechnologies, dans le cadre de la Vision 2030, dont les objectifs déclarés incluent la formation de 20 000 spécialistes en IA et en science des données, le soutien à au moins 300 start-ups, ainsi qu'un positionnement parmi les quinze premiers pays mondiaux en matière d'IA à l'horizon 2030 (Naftalin, 2026: The Vanderbilt Portfolio, 2026). Le lancement de l'entreprise HUMAIN illustre cette ambition et repose sur trois piliers: une approche « intégrée » visant à maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur de l'IA dans un objectif de souveraineté numérique, le développement de grands modèles de langage adaptés à l'arabe pour réduire la dépendance aux modèles étrangers, et une stratégie de partenariats internationaux, HUMAIN ayant ainsi conclu des accords avec Amazon Web Services, Qualcomm, AMD ou Cohere (HUMAIN, s. d.).

Le Qatar adopte une stratégie plus ciblée, reposant sur six axes, éducation, accès aux données, emploi, développement des entreprises, recherche et éthique. La Qatar Central Bank a ainsi lancé, dès 2023, une stratégie FinTech quinquennale mettant l'accent sur l'open banking, les plateformes API et la modernisation de l'infrastructure du marché financier, une approche moins spectaculaire que celle de l'Arabie saoudite, mais qui traduit une volonté similaire d'ancrage de long terme.

Ces trajectoires nationales présentent un point commun: dans les trois cas, l'État n'agit pas comme un simple régulateur a posteriori, mais comme un acteur de la production de l'innovation, via la création d'infrastructures de recherche, le financement d'entreprises nationales ou la définition d'objectifs de formation. Cette configuration distingue le modèle du Golfe des trajectoires où l'IA s'est diffusée principalement par l'initiative privée.

Cette dynamique n'est cependant pas homogène à l'échelle du CCG: les économies aux marges budgétaires plus limitées, telles qu'Oman ou le Koweït, demeurent en retrait par rapport aux Émirats et à l'Arabie saoudite. Il s'agit donc moins d'un modèle unique que d'une pluralité de trajectoires convergentes dans leurs objectifs mais différenciées dans leur intensité, dont Bahreïn illustre une variante fondée sur l'expérimentation réglementaire, comme précisé dans la troisième section.

Ces trajectoires partagent un même postulat: l'intelligence artificielle n'est pas seulement un outil d'optimisation opérationnelle, mais un instrument de transformation structurelle de l'économie, dont le secteur bancaire constitue l'un des principaux relais.

2. Les banques du Golfe au cœur de la transformation par l'intelligence artificielle

Les actifs cumulés des banques commerciales du CCG ont atteint environ 3 900 milliards de dollars en 2025, en progression de près de 12% (Economy Middle East, 2026). Cette assise financière confère aux établissements de la région une capacité d'investissement significative dans l'IA, l'informatique en nuage, la cybersécurité et les technologies financières, et les place, associée à une volonté étatique de diversification post-pétrolière, dans une position favorable pour expérimenter l'IA à grande échelle. Le volume et la diversité des données de paiement, de crédit et de risque qu'elles traitent quotidiennement constituent un terrain empirique propice au déploiement de solutions d'apprentissage automatique.

Les usages les plus visibles concernent la relation client. Plusieurs établissements de premier plan, à l'image d'Emirates NBD, recourent à des assistants virtuels fondés sur l'IA générative pour automatiser la gestion de patrimoine, personnaliser les recommandations d'investissement selon le profil de risque, et accélérer l'instruction des demandes de crédit (Abbas, 2026). Ce mouvement s'accompagne de partenariats destinés à diffuser ces capacités au-delà du seul périmètre bancaire, à l'image de l'accord conclu en 2026 entre Techstars et Emirates NBD au bénéfice des entreprises de la région MENAT (PR Newswire, 2026).

Au-delà de la relation client, l'IA transforme progressivement l'ensemble de la chaîne de valeur bancaire. Dans les fonctions de trésorerie et de gestion actif-passif, les modèles prédictifs permettent d'anticiper les flux de liquidité et d'affiner la gestion des risques de taux et de change. Des systèmes fondés sur le traitement du langage naturel analysent désormais automatiquement les évolutions normatives pour assister la conformité, tandis que des algorithmes d'apprentissage automatique traitent des volumes considérables de transactions pour

la lutte contre le blanchiment de capitaux, avec une exhaustivité qu'un contrôle humain seul ne pourrait atteindre. De même, les modèles de notation du risque de crédit intègrent un ensemble plus large de variables comportementales que les approches traditionnelles, ce qui contribue, sous réserve d'une supervision rigoureuse des biais, à réduire les délais de traitement et à élargir l'accès au financement des particuliers et des PME. Enfin, les fonctions de back-office bénéficient de l'automatisation rendue possible par la reconnaissance documentaire et le traitement des données non structurées.

Si Emirates NBD occupe une position particulièrement documentée, elle ne constitue pas un cas isolé: le classement 2026 de l'Evident AI Index recense également plusieurs banques saoudiennes et qatariennes, dont Al Rajhi Bank, Qatar National Bank, la Saudi National Bank et Saudi Awwal Bank, aux côtés d'établissements sud-africains comme Standard Bank Group et Nedbank (Evident Insights, 2026). Cette pluralité suggère une dynamique sectorielle plus large, alimentée par l'émulation entre grandes banques et la pression des nouveaux entrants technologiques. Elle invite néanmoins à la prudence quant à la généralisation de ces résultats à l'ensemble du secteur, notamment les banques de plus petite taille ou les établissements islamiques, dont les contraintes de conformité à la charia peuvent complexifier l'intégration de certains modèles algorithmiques.

L'allocation du capital par les banques du Golfe vers ces usages contribue à la diffusion des technologies dans l'ensemble de l'économie, tandis que la richesse de leurs données transactionnelles constitue un cadre propice à l'entraînement continu des modèles d'IA. Sur le plan de la sécurité, les modèles de langage de nouvelle génération permettent une détection plus précoce des intrusions, tout en constituant une nouvelle surface de vulnérabilité, ces mêmes technologies pouvant être détournées à des fins malveillantes, une ambivalence qui renforce l'importance stratégique de l'IA pour le secteur bancaire, à la fois outil de défense et source de risque.

Cette intégration croissante de l'IA dans les processus décisionnels des banques soulève des enjeux de gouvernance qui ne doivent pas être sous-estimés: l'automatisation de la notation de crédit ou de la détection des transactions suspectes déplace une partie de la responsabilité décisionnelle vers des systèmes dont l'interprétabilité demeure limitée. La littérature prudentielle recommande le maintien d'une supervision humaine sur les décisions à fort impact pour le client, ainsi qu'un contrôle des biais susceptibles d'affecter les populations les moins bancarisées, un enjeu d'autant plus sensible dans une région où la diversité des profils de clientèle, entre résidents nationaux et population expatriée majoritaire, complique l'homogénéité des données d'entraînement. Cette exigence rejoint les principes promus à l'échelle internationale (OECD.AI, s. d.: NIST, 2026), et trouve un prolongement réglementaire spécifique dans le cas émirati, examiné plus loin.

Cette dynamique n'est pas nécessairement circonscrite aux frontières du CCG. Les investissements dans les infrastructures numériques et le développement de grands modèles de langage arabes confèrent aux établissements du Golfe un savoir-faire potentiellement transférable à d'autres banques de la région arabe, notamment en Égypte, en Jordanie, au Liban et en Tunisie. Une telle diffusion permettrait à des établissements ne disposant pas des capacités financières nécessaires au développement de plateformes propriétaires d'accéder à des solutions mutualisées, conformes aux exigences du Groupe d'action financière (GAFI), sans supporter l'intégralité des coûts de conception. Cette hypothèse reste toutefois largement prospective, dans l'attente de conditions de gouvernance des données et de confiance mutuelle entre juridictions qui ne sont pas encore réunies.

3. Gouvernance, compétitivité et perspectives de leadership régional

Le déploiement de l'intelligence artificielle générative dans le secteur bancaire soulève des enjeux de confiance et de protection des données qui appellent un encadrement réglementaire spécifique: pour un nombre croissant d'établissements, le défi ne réside plus dans l'accès à la technologie, mais dans la capacité à la gouverner de manière responsable. L'un des facteurs

distinctifs du positionnement des banques du Golfe tient ainsi à la mise en place progressive d'un cadre régional de gouvernance de l'IA. En février 2026, la banque centrale des Émirats arabes unis a publié une note d'orientation qui impose aux établissements financiers une gouvernance renforcée, une exigence de transparence des modèles, une supervision humaine et des garanties de cybersécurité (Nivetha Dayanand, 2026: Regulations.Ai, 2026), dans la continuité des principes promus par l'OCDE (OECD.AI, s. d.) et le NIST (2026).

La gouvernance bahreïnienne suit une logique complémentaire, davantage orientée vers l'expérimentation contrôlée: dès 2017, la banque centrale de Bahreïn a mis en place un bac à sable réglementaire (regulatory sandbox), permettant aux banques et fintechs de tester de nouvelles solutions d'IA dans un environnement sécurisé avant commercialisation. Cette diversité des approches au sein du CCG traduit une recherche commune d'équilibre entre innovation, protection du consommateur et stabilité financière, telle que promue par le Conseil de stabilité financière (Financial Stability Board, s. d.).

L'analyse comparative avec les grandes places financières internationales éclaire la spécificité du modèle du Golfe. Aux États-Unis, les investissements en IA procèdent principalement de stratégies propres à chaque établissement, dans une logique de compétitivité commerciale portée par le secteur privé. Le modèle du CCG s'en distingue par son inscription dans une politique industrielle nationale explicite, où États, banques centrales et fonds souverains jouent un rôle moteur, souvent en appui de partenariats internationaux. Alors que l'IA constitue, pour les banques américaines, un levier de compétitivité dans un marché déjà mature, elle représente, pour les banques du Golfe, un instrument de diversification économique et de construction d'une économie post-pétrolière.

L'Union européenne, quant à elle, a pris une avance normative avec l'adoption du règlement sur l'intelligence artificielle (AI Act) en 2024, premier cadre horizontal contraignant consacré à cette technologie (Règlement UE 2024/1689, s. d.), centré sur la gestion des risques et la protection des droits fondamentaux, y compris la protection des données personnelles établie par le RGPD (2024). Les pays du Golfe ajustent en comparaison leur cadre de manière plus itérative, ce qui autorise un déploiement plus rapide sans traduire, à ce stade, un niveau d'exigence inférieur en matière de protection des consommateurs, un arbitrage différent entre rapidité d'innovation et prudence réglementaire, dont les effets restent à documenter.

La comparaison avec la Chine fait apparaître une similitude plus marquée: dans les deux cas, l'État joue un rôle moteur, l'IA étant considérée comme un secteur stratégique ne pouvant être laissé aux seules forces du marché. Les mécanismes diffèrent néanmoins: la Chine privilégie des champions technologiques nationaux au sein d'un écosystème autonome, tandis que les pays du Golfe recherchent activement des partenariats internationaux, à l'image des accords conclus par HUMAIN.

Cette hybridation entre logique industrielle et ouverture internationale place les banques du Golfe en concurrence directe avec d'autres centres financiers ayant fait de l'IA un axe de leur stratégie d'attractivité, à l'image de Singapour ou de Londres, dont les autorités ont aussi développé des dispositifs d'expérimentation comparables au bac à sable bahreïnien. L'avantage du Golfe réside moins dans l'antériorité de son expertise technique, plus récente que celle de ces centres établis, que dans la disponibilité de capitaux publics patients et la rapidité de la décision politique, qui permettent de compenser un déficit initial de compétences locales par l'attraction de talents internationaux, comme l'illustrent les partenariats noués par HUMAIN et les principales banques émiraties.

Cette position favorable n'est cependant pas exempte de vulnérabilités susceptibles d'en conditionner la pérennité. Le Forum économique mondial souligne que la demande en spécialistes de la donnée, en ingénieurs IA et en experts cybersécurité excède largement l'offre disponible mondialement (World Economic Forum, 2025), une tension qui touche particulièrement des marchés du travail de taille réduite comme ceux du Golfe. La région demeure par ailleurs fortement dépendante de fournisseurs internationaux pour les composants critiques de l'écosystème de l'IA, notamment les semi-conducteurs de haute performance, une dépendance accrue par le contexte géopolitique régional et les restrictions croissantes sur les exportations de technologies avancées (Graham & Nicol-Schwarz, 2026: Besbes, 2026). La

numérisation croissante des activités bancaires élargit en outre la surface d'exposition aux cybermenaces et impose des arbitrages entre cloud international et solutions souveraines (Elashi, 2026).

L'empreinte environnementale de l'IA constitue un dernier facteur de vulnérabilité, particulièrement sensible dans des économies désertiques déjà engagées dans une transition énergétique: une requête adressée à un système d'IA générative mobilise, selon certaines estimations, un ordre de grandeur d'énergie sensiblement supérieur à celui d'une requête sur un moteur de recherche classique (Obono, 2026: Bayol, 2026). Le refroidissement des centres de données requiert des volumes d'eau importants, tandis que l'extraction des terres rares et métaux nécessaires aux semi-conducteurs engendre des externalités environnementales non négligeables (Ramdani et al., 2025), en tension avec les objectifs climatiques des pays du Golfe.

Ces vulnérabilités ne sont pas propres au Golfe, mais leur combinaison, pénurie de compétences, dépendance matérielle, exposition cyber et contrainte environnementale, y est particulièrement concentrée du fait de la vitesse à laquelle la région ambitionne de rattraper, voire de dépasser, les places financières plus anciennes. Cette concentration de risques appelle une lecture prudente des annonces d'investissement: la capacité financière des banques du Golfe est une condition nécessaire, mais non suffisante, d'un avantage compétitif durable, qui dépend aussi de la disponibilité de compétences locales, de la résilience des chaînes d'approvisionnement et de choix énergétiques compatibles avec les engagements climatiques de ces mêmes États.

Sous réserve de la gestion de ces vulnérabilités, les investissements engagés suggèrent que les banques du Golfe ambitionnent de positionner la région comme un pôle significatif de l'innovation financière fondée sur l'IA, le développement de grands modèles de langage arabes pouvant constituer un vecteur de diffusion vers d'autres marchés bancaires arabes, une trajectoire conditionnée par la capacité des acteurs régionaux à transformer ces annonces en capacités effectivement opérationnelles.

Conclusion

L'analyse conduite dans cet article montre que les banques du Golfe occupent une position distinctive dans la transformation du secteur bancaire mondial par l'intelligence artificielle. Cette position résulte moins du volume absolu des capitaux engagés, comparable à celui observé ailleurs, que d'une articulation étroite entre stratégies nationales de diversification, capacités financières des banques et adaptation progressive du cadre prudentiel. Les usages observés, gestion de patrimoine, octroi de crédit, lutte contre le blanchiment de capitaux, cybersécurité, traduisent une intégration de l'IA dans l'ensemble de la chaîne de valeur bancaire, et non plus seulement dans ses fonctions les plus visibles.

La comparaison avec les modèles américain, européen et chinois fait apparaître une hybridation propre au Golfe, combinant l'ambition industrielle observée en Chine avec une recherche de partenariats internationaux plus proche des pratiques occidentales. Cette hybridation ne garantit cependant pas, à elle seule, la pérennité du leadership régional, dont la solidité dépendra de la capacité des acteurs concernés à résorber le déficit de compétences, à réduire la dépendance technologique, et à concilier l'expansion de l'infrastructure de calcul avec les objectifs de transition énergétique de la région. Le développement de grands modèles de langage arabes ouvre, par ailleurs, une perspective de diffusion des innovations bancaires du Golfe vers l'ensemble du secteur bancaire arabe, dont la matérialisation empirique reste à documenter. Des travaux ultérieurs, fondés sur des données bancaires désagrégées, permettraient d'apprécier plus précisément l'incidence de ces usages sur la performance et la stabilité des établissements concernés.

Bibliographie

Abbas, W. (2026, 2 juin). Emirates NBD, FAB and Mashreq among GCC's most AI-advanced banks. Khaleej Times. https://www.khaleejtimes.com/business/tech/emirates-nbd-fab-and-mashreq-among-gccs-most-ai-advanced-banks

Analysys Mason. (2025, 8 décembre). Accelerated investment in AI data centres in the GCC region will reach USD5–7 billion in 2026. https://www.analysysmason.com/about-us/news/predictions-2026/prediction-ai-investment-gcc/

Bayol, R. (2026, 10 juillet). Une hausse de 25% chez Microsoft, 18% chez Google: comment la course à l'IA fait exploser le bilan carbone des géants de la tech. BFM TV. https://www.bfmtv.com/tech/intelligence-artificielle/une-hausse-de-25-chez-microsoft-18-chez-google-comment-la-course-a-l-ia-fait-exploser-le-bilan-carbone-des-geants-de-la-tech-et-condamne-leurs-promesses-de-neutralite-carbone_AV-202607100513.html

Besbes, D. (2026, 10 juin). Le Golfe mise sur l'IA: ambition souveraine ou dépendance nouvelle? Le Nouvel Économiste. https://www.lenouveleconomiste.fr/le-golfe-mise-sur-lia-ambition-souveraine-ou-dependance-nouvelle-134929/

Deloitte. (2026, 3 juillet). Banking & capital markets. https://www.deloitte.com/global/en/industries/banking-capital-markets.html

Economy Middle East. (2026, 25 mai). GCC GDP reaches $2.4 trillion as non-oil sector contribution exceeds 78 percent. https://economymiddleeast.com/news/gcc-gdp-reaches-2-4-trillion-as-non-oil-sector-contribution-exceeds-78-percent/

Elashi, M. (2026, 29 juin). Les banques du Golfe veulent l'IA, mais peuvent-elles garder la main sur les données clients? Yahoo Finance. https://fr.finance.yahoo.com/actualites/banques-golfe-veulent-l-ia-102912727.html

Evident Insights. (2026). Evident AI Index for Banks – MEA. https://evidentinsights.com/banking-ai-index-mea

Financial Stability Board. (s. d.). Financial Stability Board – Promoting global financial stability through strong financial sector policies. Consulté en juillet 2026. https://www.fsb.org/

GCC Business Watch. (2026, 21 décembre). GCC economic growth outlook 2026 driven by non-oil expansion and AI investment. https://gccbusinesswatch.com/news/gcc-economies-set-for-resilient-growth-in-2026-driven-by-domestic-demand-diversification-and-ai-investment/

Graham, E., & Nicol-Schwarz, K. (2026, 24 mai). The Middle East war is testing the Gulf's ambitions to become an AI hub. CNBC. https://www.cnbc.com/2026/05/24/middle-east-war-testing-gulfs-ambitions-to-become-ai-hub.html

HUMAIN. (s. d.). HUMAIN – The end of limits. Consulté en juillet 2026. https://www.humain.com/

Ifri. (2008, 11 octobre). La rente pétrolière et le développement économique des pays exportateurs. https://www.ifri.org/fr/publications-exterieures/la-rente-petroliere-et-le-developpement-economique-des-pays-exportateurs

MBZUAI. (2026, 1 février). MBZUAI – Mohamed bin Zayed University of Artificial Intelligence. https://mbzuai.ac.ae/

Naftalin, B. (2026, 30 juin). What is Saudi Vision 2030 and how will it impact procurement? Ivalua. https://www.ivalua.com/blog/what-is-saudi-vision-2030-and-how-will-it-impact-procurement/

NIST. (2026, 10 juin). AI Risk Management Framework. National Institute of Standards and Technology. https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework

Nivetha Dayanand. (2026, 23 février). UAE Central Bank issues new rules on AI use to protect banking customers. Gulf News. https://gulfnews.com/business/banking/uae-central-bank-issues-new-rules-on-ai-use-to-protect-banking-customers-1.500452382

Obono, D. (2026). Le coût environnemental de l'intelligence artificielle. Assemblée nationale. https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/dyn/contenu/visualisation/1106564/file/Co%C3%BBt%20carbone%20de%20l%27IA%20-%20Communication.pdf

OECD.AI. (s. d.). AI principles overview. Consulté en juillet 2026. https://oecd.ai/en/ai-principles

PR Newswire. (2026, 6 juillet). Techstars et Emirates NBD s'associent pour accélérer le développement de solutions d'IA et de FinTech destinées aux entreprises dans toute la région MENAT. Yahoo Finance. https://fr.finance.yahoo.com/actualites/techstars-emirates-nbd-sassocient-acc%C3%A9l%C3%A9rer-073600606.html

Ramdani, S., Hache, E., Cassini, Jeannin, F., Stonor, A., Amsellem, D., Roussel, A., Ferrazza, B., Cattin, T., & Roche, C. (2025). Les stratégies énergétiques et minières des États du Golfe et leurs répercussions sur la sécurité des approvisionnements en France. IRIS. https://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2025/05/OSFME_2025_04_21_strategies_energie_Etats_golfe_Rapport_VF.pdf

Regulations.Ai. (2026, 6 janvier). Central Bank AI guidelines. https://regulations.ai/regulations/RAI-QA-DO-CBAGXXX-2024

Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle. (s. d.). EUR-Lex. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj?locale=fr

Règlement général sur la protection des données. (2024, 22 avril). https://gdpr-info.eu/

The Vanderbilt Portfolio. (2026, 31 mai). Saudi Vision 2030 Intelligence Platform. https://vision2030.ai/

World Economic Forum. (2025, 25 août). The Future of Jobs Report 2025.

https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

GROW MOSUL BANK WITH US

MOSUL BANK FOR DEVELOPMENT&INVESTMENT

Grow & Nuture
the Ideas You Have.

CONTACT US

hr@almosulbank.iq

Le Liban à l'ère de l'intelligence artificielle: institutions, spécialisation et reconstruction économique

Face aux investissements massifs consentis par les pays du Conseil de coopération du Golfe (CCG) pour s'imposer comme des pôles mondiaux de l'intelligence artificielle (IA), le Liban, engagé depuis 2019 dans une crise économique, financière et institutionnelle prolongée, cherche à définir sa propre trajectoire dans cette transformation technologique. S'appuyant sur les théories de la spécialisation économique et des infrastructures numériques publiques, cet article examine les conditions dans lesquelles l'IA pourrait contribuer au redressement économique du pays. Il montre que l'enjeu prioritaire n'est pas le volume des investissements consacrés à l'IA, mais la consolidation des fondations numériques et institutionnelles sur lesquelles cette technologie peut s'appuyer. Plutôt que de rivaliser avec les économies du Golfe sur le terrain du capital et des infrastructures, le Liban dispose d'un espace de spécialisation réaliste dans les segments à forte intensité de capital humain de la chaîne de valeur de l'IA, formation, développement logiciel, services régionaux, appuyé sur sa diaspora. L'article identifie enfin les risques structurels susceptibles de compromettre cette trajectoire, fuite des cerveaux, dépendance technologique, fragilité des données publiques, vulnérabilité cybernétique, et en tire des implications pour la politique économique.

Les pays du Conseil de coopération du Golfe investissent massivement dans l'intelligence artificielle (IA) pour s'imposer comme des pôles technologiques de premier plan. Une question plus modeste, mais tout aussi structurante, se pose pour une petite économie de crise comme le Liban: celle de sa capacité à se positionner, ne serait-ce que marginalement, dans cette nouvelle économie numérique. Submergé depuis 2019 par une succession de crises économique, financière, politique et sécuritaire, le Liban a longtemps semblé éloigné de ces priorités. La conférence « AI and Lebanon », tenue à Beyrouth du 21 au 26 juillet 2025 sous le patronage du ministre d'État chargé des Technologies de l'information et de l'Intelligence artificielle, Kamal Chehade, révèle pourtant un intérêt croissant des autorités et du secteur privé libanais pour cette technologie. Elle a même attiré l'attention de plusieurs pays du Golfe (Ici Beyrouth, 2025).

Cet article pose la question suivante: dans quelle mesure l'intelligence artificielle peut-elle constituer un levier de redressement et de repositionnement économique pour une économie de la taille et dans la situation du Liban ? Il défend une thèse à contre-courant du débat public: la question pertinente n'est pas de savoir si le pays doit « investir dans l'IA », mais sur quelles fondations numériques, institutionnelles et humaines cette technologie peut s'appuyer, et quelle fonction économique spécifique le Liban peut occuper dans un environnement régional dominé par les économies du Golfe. L'analyse s'appuie sur des sources institutionnelles (Banque mondiale, OCDE), sur la presse économique libanaise et internationale, ainsi que sur des déclarations officielles publiées entre 2023 et 2026. L'article s'organise en six temps: une économie de survie à l'épreuve de l'IA (section 2), les conditions macroéconomiques et institutionnelles du redressement (section 3), le positionnement dans la chaîne de valeur mondiale de l'IA (section 4), le secteur bancaire comme test de la confiance institutionnelle (section 5), la mobilisation de la diaspora (section 6) et les risques susceptibles de fragiliser cette trajectoire (section 7), avant que la conclusion n'en tire des implications de politique économique.

Une économie de survie à l'épreuve de l'intelligence artificielle

Le Liban est habituellement associé à ses crises politiques, financières et sécuritaires plutôt qu'à l'innovation technologique. Le pays surprend pourtant par l'intérêt croissant qu'il manifeste, depuis 2025, pour l'intelligence artificielle. La conférence « AI and Lebanon » en constitue l'illustration la plus visible: organisée dans un contexte de reprise progressive des échanges diplomatiques entre le Liban et les monarchies du Golfe, elle a suscité une vague d'inscriptions en provenance des Émirats arabes unis, de l'Arabie saoudite et du Koweït (Ici Beyrouth, 2025). Lors du discours d'ouverture, le PDG de Future 10X, Hikmat Beaini, a affirmé que le Liban entrait selon lui dans une nouvelle ère, où l'intelligence artificielle pourrait contribuer à résoudre des défis persistants et à révéler un potentiel jusque-là inexploité (cité par Libnanews, 2025). Au-delà de cette déclaration programmatique, la conférence témoigne d'une volonté de faire de l'IA un instrument de développement national, en mobilisant les compétences de la diaspora, en favorisant les collaborations internationales et en cherchant à soutenir l'écosystème des jeunes entreprises technologiques.

Cet intérêt s'appuie sur des usages déjà répandus dans l'économie réelle: de nombreux commerçants et indépendants recourent quotidiennement à des outils d'IA générative pour rédiger, traduire, coder ou concevoir des supports de communication, tandis que les start-ups libanaises gagnent en visibilité dans les salons internationaux. Cette dynamique gagne également le secteur public, avec le lancement, à l'été 2026, de la plateforme numérique « Dawlati », un portail unifié de services administratifs qui permet aux citoyens d'accéder directement à certaines démarches et paiements en ligne, sans passer par des intermédiaires (Hajj, 2026).

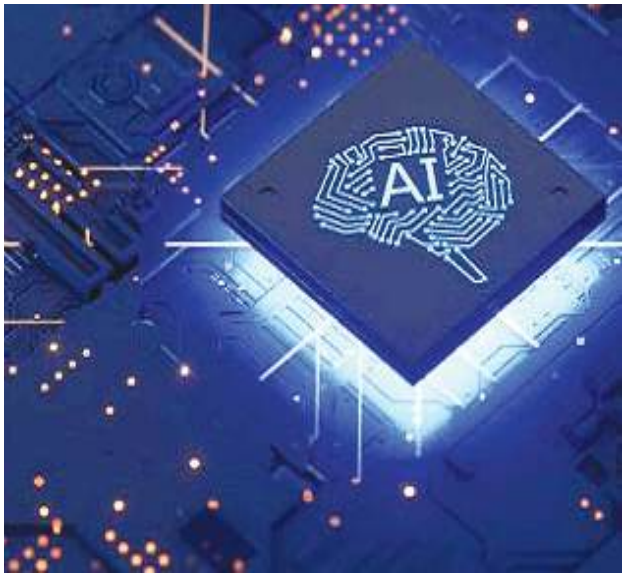
Cette adoption spontanée de l'IA ne doit cependant pas masquer un enjeu plus structurel, au cœur du cadre conceptuel exposé plus haut: l'intelligence artificielle ne constitue pas une technologie que l'on peut simplement « ajouter » à une économie sans disposer, au préalable, d'une base numérique suffisamment solide. Son déploiement suppose un ensemble de conditions interdépendantes, connectivité, infrastructures, gouvernance des données, que la Banque mondiale et l'OCDE identifient comme les conditions nécessaires de tout service numérique à grande échelle (Banque mondiale, s. d. ; OCDE, 2025). Le principal défi du Liban est ainsi

moins technologique qu'institutionnel: une administration fragmentée, où les données restent dispersées entre systèmes qui communiquent difficilement entre eux, ne devient pas automatiquement plus efficace parce qu'elle se dote d'outils d'IA. Dans un tel contexte, la technologie risque davantage de se superposer aux dysfonctionnements existants que de les résoudre.

Consolider les fondations avant d'investir dans les algorithmes

Le ministre Kamal Chehade défend l'idée que la priorité immédiate consiste à simplifier et à accélérer les démarches administratives du secteur public, en s'inspirant des modèles éprouvés des pays du Golfe, plutôt que d'attendre la résolution complète des problèmes de connectivité. Cette approche graduelle trouve un appui dans l'amélioration conjoncturelle de l'économie libanaise. Selon le Lebanon Economic Monitor de la Banque mondiale publié en janvier 2026, le PIB réel du pays a progressé de 3,5% en 2025, après une contraction cumulée proche de 40% depuis 2019. Ce rebond tient à l'effet conjugué du redressement du tourisme, de la consommation privée soutenue par les transferts de la diaspora et d'une dollarisation croissante des salaires (Banque mondiale, 2026). Ce rebond demeure toutefois qualifié de « fragile » par l'institution elle-même: la reprise du tourisme, moteur principal de la croissance, a notamment été freinée par la persistance des tensions régionales et par l'escalade militaire qui a marqué une partie de l'année (Sarradin et al., 2026).

Cette amélioration macroéconomique ne doit pas masquer la nature essentiellement défensive des transferts de la diaspora, qui financent avant tout la consommation courante des ménages plutôt que l'investissement, l'innovation ou les exportations. L'enjeu consiste donc à transformer une partie de ces flux, ainsi que l'intelligence artificielle elle-même, en instruments de production susceptibles d'améliorer la productivité des entreprises libanaises, de réduire les coûts d'accès aux marchés étrangers et de développer des services exportables. Il serait toutefois inexact de présenter le Liban comme un désert numérique: si la crise a durablement affaibli ses institutions et ses capacités d'investissement, elle n'a pas fait disparaître un capital humain, universitaire et entrepreneurial encore significatif. Le problème central réside moins dans l'absence de ressources que dans la difficulté à les convertir en un système d'innovation stable.



Cette lecture institutionnaliste, dans la lignée des travaux de North (1990), invite à la prudence: une administration fragmentée ne devient pas automatiquement plus efficace parce qu'elle se dote d'outils d'IA.

Cette difficulté est d'abord institutionnelle. Le déficit numérique du Liban ne se mesure pas seulement en kilomètres de fibre optique ou en capacité de calcul: il se manifeste dans la fragmentation des systèmes administratifs et la faiblesse de la gouvernance des données. Une architecture institutionnelle fragile ne permet pas à l'intelligence artificielle de fonctionner efficacement ; l'interopérabilité des systèmes d'administration constitue, à cet égard, une condition préalable à tout déploiement large de l'IA dans les services publics. Le Liban dispose pourtant, sur ce terrain précis, d'un acquis significatif qu'il gagnerait à consolider plutôt qu'à sous-estimer: le registre social numérique DAEM. Mis en place dans le cadre du programme d'aide d'urgence financé par la Banque mondiale, ce registre a permis d'enregistrer près de la moitié de la population libanaise en l'espace de deux mois et de verser des transferts monétaires à plusieurs dizaines de milliers de ménages vulnérables, avec un dispositif de contrôle tiers destiné à limiter les risques de fraude (Banque mondiale, 2023 ; Banque mondiale, 2025). Ce succès, obtenu dans un contexte de crise aiguë, montre qu'un dispositif numérique intégré peut produire des résultats significatifs dès lors qu'il repose sur un objectif clair, des données organisées et une architecture de mise en œuvre bien définie. Il pourrait, à ce titre, servir de point d'appui à l'élargissement de l'interopérabilité administrative plutôt

que de rester circonscrit à sa fonction sociale initiale. Le Liban peut également, sur le plan méthodologique, s'inspirer d'expériences comparables menées par des États aux moyens plus limités que ceux du Golfe, à l'image du programme jordanien Takaful, qui repose sur un registre national unifié pour le versement de transferts monétaires numérisés (Banque mondiale, 2023).

Se positionner dans la chaîne de valeur mondiale de l'IA plutôt que rivaliser avec le Golfe

Les pays du CCG disposent d'un avantage difficilement reproductible, fondé sur une combinaison de ressources financières, d'accès à l'énergie, d'infrastructures et de stratégies nationales cohérentes. Cette asymétrie renvoie à la théorie ricardienne de l'avantage comparatif (Ricardo, 1817): plutôt que de chercher à égaler le montant des investissements golfiques, le Liban a intérêt à définir les fonctions économiques qu'il est réaliste d'occuper. Alors que les pays du Golfe cherchent à devenir des pôles de calcul, de recherche et d'hébergement technologique, le Liban pourrait se concentrer sur d'autres segments de la chaîne de valeur: la formation, le développement de logiciels, l'intégration d'outils d'IA dans les entreprises et la fourniture de services régionaux.

Cette stratégie de spécialisation trouve un fondement empirique dans le positionnement relatif du Liban en matière de préparation numérique. Le pays occupe une position modeste dans les classements internationaux, il se situait au 96e rang mondial et au 12e rang régional du Network Readiness Index en 2023 (Credit Libanais, 2023) —, ce qui invite à la prudence quant aux comparaisons parfois plus favorables mais anciennes qui continuent de circuler sur son potentiel technologique. Il conserve néanmoins des atouts spécifiques: une population connectée, un niveau de compétences numériques relativement élevé pour la région, et un vivier de start-up déjà positionnées sur des marchés de niche tels que la fintech et la regtech. Confrontées à la contraction du capital-risque local, ces jeunes entreprises se tournent vers des sources de financement alternatives, diaspora, fonds internationaux, programmes de soutien d'organisations multilatérales, et orientent, de ce fait, leur stratégie moins vers la conquête d'un marché national restreint que vers le développement de solutions destinées aux marchés internationaux.

Le capital humain demeure l'un des principaux atouts du Liban. La difficulté ne réside pas tant dans la formation des talents que dans leur rétention, les difficultés économiques poussant une part importante des Libanais qualifiés vers l'étranger. L'enjeu n'est donc pas seulement d'empêcher cette fuite des cerveaux, mais de transformer la mobilité en avantage économique. Il s'agit de créer les conditions

permettant à des professionnels libanais de travailler depuis le pays pour des entreprises internationales, ou de rester connectés à l'écosystème national par le biais de la diaspora. Hayek (2026) qualifie les infrastructures du XXIe siècle d'« infrastructures transporteuses d'intelligence », soulignant qu'elles doivent permettre la circulation des données et des algorithmes autant que celle des personnes ou des marchandises.

Dans cette perspective, le rôle de l'État consiste moins à piloter directement l'innovation qu'à créer un environnement favorable à son développement, par l'élaboration d'une stratégie nationale cohérente et le développement de partenariats public-privé permettant de mobiliser les capitaux et les capacités opérationnelles du secteur privé. La compétitivité du Liban dans la chaîne de valeur mondiale de l'IA reposerait ainsi moins sur le volume de ses investissements que sur la production de solutions à forte valeur ajoutée, appuyée sur son capital humain qualifié, sa capacité d'adaptation et une diaspora déjà largement intégrée aux marchés internationaux.

Le secteur bancaire comme test de la confiance numérique

La crise bancaire libanaise est avant tout une crise de gouvernance, entretenue par une supervision financière fragmentée, des institutions affaiblies et un déficit de transparence. Selon la lecture institutionnaliste proposée par North (1990), la technologie ne comble pas un déficit de confiance: elle le révèle. Dans son rapport d'octobre 2025 sur la gouvernance et la corruption au Liban, le FMI souligne que la confiance ne reviendra pas uniquement grâce à la croissance économique, mais grâce à des réformes institutionnelles et à une meilleure gouvernance (cité dans L'Orient-Le Jour, 2026). Dans ce contexte, la transformation numérique du secteur bancaire ne peut être pensée d'abord comme un levier commercial: elle doit d'abord servir à renforcer la conformité réglementaire et la sécurisation des opérations. Les usages de l'IA pour automatiser les procédures de connaissance du client, renforcer les dispositifs de lutte contre le blanchiment d'argent et détecter les fraudes en temps réel pourraient ainsi revêtir une importance particulière. Numériser une institution opaque ne la rend cependant pas automatiquement transparente.

La vérification de l'identité constitue la base de la plupart des usages bancaires de l'IA. Le Liban n'est pas contraint de se doter d'emblée d'un système complexe: il peut procéder graduellement, en mettant en place un service national d'authentification à partir de vérifications électroniques des cartes d'identité existantes. Il n'est par ailleurs pas économiquement rationnel que chaque établissement bancaire développe séparément un système d'IA coûteux ; une infrastructure commune et supervisée réduirait les coûts et renforcerait la cohérence des contrôles. L'IA devrait servir à repérer les anomalies et à orienter le travail des responsables de conformité, sans jamais se substituer à la supervision humaine. La confiance ne reviendra pas lorsque les banques deviendront plus « modernes » en apparence, mais lorsque des résultats concrets seront observés. Une transformation nationale immédiate serait coûteuse et risquée ; le Liban gagnerait donc à sélectionner quelques établissements restructurés pour y conduire des projets pilotes, selon une logique d'expérimentation contrôlée avant généralisation.

Au-delà de la vérification de l'identité, la gestion des risques constitue un second terrain d'application prioritaire. Les banques libanaises pourraient recourir à des modèles d'IA pour affiner l'évaluation du risque de crédit, renforcer la détection des transactions suspectes dans le cadre de la lutte contre le blanchiment d'argent et automatiser une partie des tests de résistance imposés par les régulateurs. Ces usages revêtent une importance particulière dans le contexte libanais: la perte progressive de relations de correspondance bancaire avec des établissements internationaux, consécutive aux doutes sur la robustesse des dispositifs de conformité, a considérablement restreint l'accès du secteur aux marchés financiers mondiaux. Un alignement crédible sur les standards internationaux de conformité, ceux du Groupe d'action financière en matière de lutte contre le blanchiment, ou les principes de supervision prudentielle du Comité de Bâle, pourrait contribuer à restaurer ces relations, à condition que les outils d'IA s'accompagnent d'une gouvernance rigoureuse des données et d'une supervision humaine effective. À défaut, le risque est que la modernisation technologique masque, sans les résoudre, les failles de gouvernance à l'origine de la crise.

La diaspora, capital stratégique de la spécialisation libanaise

Les transferts de la diaspora jouent un rôle macroéconomique majeur au Liban, sans pour autant financer systématiquement des actifs productifs ou des entreprises innovantes. Ils permettent d'équilibrer la balance des paiements et de soutenir la consommation, mais financent encore insuffisamment l'investissement productif: ils atténuent les effets de la crise sans renforcer durablement la compétitivité de l'économie libanaise. L'enjeu consiste donc à mobiliser davantage ces ressources au service du développement économique, non pas dans une logique de simple « retour des cerveaux », mais selon une logique de circulation des compétences.

Il s'agit de construire un écosystème permettant aux Libanais de contribuer au développement économique du pays, où qu'ils résident: investir dans des infrastructures nationales, financer de jeunes entreprises, transférer une expertise ou accompagner de jeunes entrepreneurs. Des initiatives telles que le Lebanese Angel Investor Network, lancé en 2026 avec cinq millions de dollars destinés à soutenir des fondateurs libanais du monde entier, ou LebNet s'inscrivent déjà dans cette logique, mais gagneraient à être renforcées par des mécanismes de plus grande ampleur (Beirut Digital District, 2026).

Risques et limites structurels de la trajectoire

Cette trajectoire n'est pas exempte de risques, que l'on peut hiérarchiser en cinq catégories. Le premier tient à la qualité des données: les algorithmes apprennent à partir des données disponibles, et des bases de données publiques incomplètes ou biaisées conduiraient l'IA à reproduire ces défauts en leur conférant une apparence trompeuse d'objectivité. L'OCDE rappelle que les risques liés aux biais et au manque de transparence concernent l'ensemble de la chaîne de valeur de l'IA et doivent être anticipés dès la conception des systèmes (OCDE, 2025).

Le deuxième risque est celui de la fuite des cerveaux. Si le Liban ne parvient ni à mobiliser durablement sa diaspora ni à retenir les talents émergents, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée pourrait rapidement devenir un frein majeur au développement de l'IA, dans un pays dont la compétitivité repose avant tout sur ses compétences.

Le troisième risque tient à la dépendance technologique croissante du pays. En l'absence de centres de données nationaux et d'industrie locale des semi-conducteurs, le Liban demeure largement tributaire d'infrastructures numériques étrangères, ce qui soulève des enjeux de souveraineté numérique et de protection des données. Malgré les efforts engagés par le gouvernement pour élaborer un cadre juridique relatif à la protection des données et à la gouvernance de l'IA, les informations sensibles des citoyens et des institutions demeurent exposées à des législations étrangères et à des cyberattaques, dans un contexte d'incertitude géopolitique persistante et de hausse continue des coûts liés aux infrastructures numériques.

Un quatrième risque concerne le marché du travail: l'automatisation de tâches administratives et répétitives pourrait accélérer la disparition de certains emplois. Faute de politiques ambitieuses de formation et de protection sociale, cette transition pourrait accentuer le chômage et creuser les inégalités.

Enfin, à mesure que les banques, les administrations et les entreprises deviennent plus dépendantes de l'IA, une cyberattaque visant des services critiques pourrait entraîner des conséquences importantes, dans un pays où les capacités de cybersécurité demeurent limitées.

Conclusion et implications de politique économique

La priorité, pour le Liban, n'est donc pas de choisir entre adopter ou refuser l'intelligence artificielle, mais de construire un cadre institutionnel capable d'en maximiser les bénéfices tout en limitant les risques. Dans une économie mondiale où la valeur repose de plus en plus sur la connaissance, les données et l'innovation, la compétitivité ne se mesure plus uniquement à la taille des investissements consentis, mais à la capacité d'un pays à mobiliser ses talents et à créer un environnement favorable à leur développement. Sans chercher à concurrencer les économies du Golfe sur le terrain des infrastructures et des capitaux, le Liban dispose d'un espace de spécialisation réaliste, fondé sur la formation, les services numériques et la mobilisation de sa diaspora.

Cette analyse débouche sur trois implications de politique économique. Premièrement, la priorité budgétaire et réglementaire devrait aller à l'interopérabilité des systèmes administratifs et à la gouvernance des données, en s'appuyant sur des acquis existants tels que le registre DAEM, plutôt qu'à l'acquisition de capacités de calcul dont le Liban ne pourra rivaliser avec le Golfe. Deuxièmement, la politique de mobilisation de la diaspora gagnerait à privilégier des mécanismes de circulation des compétences, télétravail transnational, co-investissement, transfert d'expertise, plutôt que des politiques de « retour des cerveaux » aux résultats historiquement limités. Troisièmement, la transformation numérique du secteur bancaire devrait être séquencée, en commençant par des projets pilotes dans des établissements restructurés, avant toute généralisation. La pérennité de cette trajectoire dépendra en définitive moins de la taille des annonces d'investissement que de la capacité du pays à consolider ses fondations institutionnelles, à retenir et à faire circuler ses compétences, et à se prémunir contre une dépendance technologique et cybernétique croissante.

Bibliographie

Banque mondiale. (2023, 13 décembre). Implementing Digital G2P Payments in Jordan, A G2P Digitization in Practice Series. World Bank. https://www.worldbank.org/en/events/2023/12/11/implementing-digital-g2p-payments-in-jordan-a-g2p-digitization-in-practice-series

Banque mondiale. (2023, 25 mai). US$300 million to Scale-Up Support to Poor and Vulnerable Lebanese Households and Strengthen Social Safety Net Delivery System [Communiqué de presse]. World Bank. https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/05/25/us-300-million-to-scale-up-support-to-poor-and-vulnerable-lebanese-households-and-strengthen-social-safety-net-delivery

Banque mondiale. (2025, 19 novembre). Social Registries as Digital Platforms for Inclusive Service Delivery. World Bank. https://www.worldbank.org/en/results/2025/11/19/social-registries-digital-platforms-inclusive-service-delivery

Banque mondiale. (2026, 22 janvier). Lebanon: Economic Rebound Marks Cautious Recovery amidst Progress on Reforms [Communiqué de presse]. World Bank. https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/01/22/lebanon-economic-rebound-marks-cautious-recovery-amidst-progress-on-reforms

Banque mondiale. (s. d.). Digital public infrastructure and services. World Bank Group. Consulté en août 2026. https://www.worldbank.org/ext/en/topic/digital-and-ai/digital-public-infrastructure-and-services

Beirut Digital District. (2026, 13 mai). LAIN launches as Lebanon's first curated angel network. https://beirutdigitaldistrict.com/blog-article/lain-launches-as-lebanons-first-curated-angel-network-with-5m-ready-to-back-lebanese-founders-worldwide/

Credit Libanais. (2023). Lebanon ranks 96th in the world and 12th in the MENA region in the 2023 Network Readiness Index. https://economics.creditlibanais.com/Article/211925

Hajj, L. (2026, 16 juillet). Lebanon launches "Dawlati," a digital platform for government services. Beirut.com. https://www.beirut.com/en/779230/lebanon-launches-dawlati-a-digital-platform-for-government-services/

Hayek, Z. (2026, 4 mars). IA et transition numérique du Liban. Executive Magazine. https://www.executive-magazine.com/fr/economie-et-politique/ia-et-transition-numerique-du-liban

Ici Beyrouth. (2025). Le Liban séduit le Golfe avec sa conférence sur l'intelligence artificielle. https://icibeyrouth.com/articles/1316811/le-liban-seduit-le-golfe-avec-sa-conference-sur-lintelligence-artificielle

L'Orient-Le Jour. (2026, 2 juin). Le ministère des Finances réagit aux critiques du FMI. https://www.lorientlejour.com/article/1508707/le-ministere-des-finances-reagit-aux-critiques-du-fmi.html

LebNet. (s. d.). Connect. Network. Nurture. Consulté en juillet 2026. https://lebnet.us/

Libnanews, le Média Citoyen du Liban. (2025, mars). L'intelligence artificielle au Liban: un moteur de transformation numérique en plein essor. https://libnanews.com/lintelligence-artificielle-au-liban-un-moteur-de-transformation-numerique-en-plein-essor/

North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press.

OCDE. (2025, septembre). Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en.html

OECD.AI. (s. d.). AI Principles overview. Consulté en juillet 2026. https://oecd.ai/en/ai-principles

Ricardo, D. (1817). On the Principles of Political Economy and Taxation. John Murray.

Sarradin, A., Chouin, A., Bennetot, C., & Chaverou, É. (2026, 2 juillet). Au Liban, la guerre ruine l'espoir d'une reprise économique. France Culture. https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/le-journal-de-l-eco/au-liban-la-guerre-ruine-l-espoir-d-une-reprise-economique-2864950

BUSINESS INTELLIGENCE
BY BANK OF BEIRUT
بنك بيروت ش.م.ل
Bank of Beirut
معك لأبعد حدود
حلول مصرفية رقمية للشركات
انسيابية • موثقة
مبتكرة
@bankofbeirut
Bank of Beirut
+961 1 907 770
www.bankofbeirut.com

Le détroit d'Ormuz en 2026:

quand l'assurance maritime redessine la guerre économique

M. Jad Chamas
Économiste senior et doctorant en économie

La fermeture du détroit d'Ormuz, consécutive aux frappes américano-israéliennes du 28 février 2026 contre l'Iran, constitue le choc énergétique le plus important depuis la première crise pétrolière de 1973. Cet article montre que cette crise dépasse largement le cadre d'une perturbation des approvisionnements pétroliers. Elle révèle l'émergence de l'assurance maritime comme un nouveau levier de guerre économique, capable d'affecter simultanément les chaînes logistiques, les marchés de l'énergie et le financement du commerce international. À partir de rapports d'organisations internationales, d'études de centres de recherche spécialisés et de publications économiques reconnues, l'analyse évalue l'ampleur macroéconomique du choc, examine le rôle des primes d'assurance de guerre dans la contraction des flux maritimes, puis analyse les stratégies de contournement mises en œuvre par l'Arabie saoudite et les Émirats arabes unis ainsi que les conséquences du retrait de ces derniers de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole. L'étude montre que les marchés de l'assurance son=t désormais des acteurs majeurs de la transmission des risques géopolitiques vers la finance du commerce international. Elle conclut que la résilience du commerce mondial dépend aujourd'hui autant des infrastructures financières et assurantielles que des infrastructures physiques.

Le 28 février 2026, les États-Unis et Israël lancent une opération militaire conjointe contre l'Iran à la suite de l'échec des négociations nucléaires de Genève. Cette intervention entraîne la mort du guide suprême iranien, Ali Khamenei (France 24, 2026). En représailles, l'Iran ferme le détroit d'Ormuz le 4 mars, interrompant un corridor maritime par lequel transite habituellement près d'un tiers du commerce mondial de pétrole (Institut de relations internationales et stratégiques [IRIS], 2026a). Bien au-delà d'un simple choc énergétique, cette décision illustre le rôle stratégique que peuvent jouer les points d'étranglement géographiques dans les rapports de puissance contemporains. Comme le souligne Kaplan (2012), la géographie continue de structurer durablement les rivalités internationales en conditionnant le contrôle des flux commerciaux, énergétiques et financiers. Dans le cas d'Ormuz, cette réalité se traduit par une reconfiguration rapide des marchés de l'assurance maritime, du transport international et du financement des échanges.

Cette crise soulève une question centrale: comment un point d'étranglement géographique de quelques dizaines de kilomètres peut-il produire des effets systémiques sur l'économie mondiale et le système financier international ? Plus précisément, par quels mécanismes les tensions géopolitiques se transmettent-elles aux marchés de l'assurance, au financement du commerce international et aux chaînes logistiques mondiales ?

La thèse défendue est que la crise d'Ormuz dépasse le cadre d'un choc pétrolier classique. Elle révèle l'émergence de l'assurance maritime comme un levier de guerre économique dont les effets s'étendent bien au-delà du secteur énergétique. En renchérissant brutalement le coût de la couverture des risques, les marchés de l'assurance influencent directement les décisions des armateurs, des banques finançant le commerce international et des entreprises dépendantes des routes maritimes stratégiques.

L'analyse repose sur des rapports d'organisations internationales, des études de centres de recherche spécialisés et des publications économiques reconnues. Elle tient compte du caractère évolutif de la situation tout en privilégiant les données les plus robustes disponibles. L'article examine successivement l'importance économique du détroit d'Ormuz, l'ampleur macroéconomique du choc, le rôle de l'assurance maritime dans la restriction des flux commerciaux, les stratégies de contournement développées par les producteurs du Golfe, puis les conséquences géopolitiques du retrait des Émirats arabes unis de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP).

Anatomie d'un point d'étranglement mondial

Le détroit d'Ormuz relie le golfe Persique à l'océan Indien par un chenal dont la largeur varie d'environ 33 à 55 kilomètres selon les secteurs. Malgré cette faible largeur, il constitue l'un des points de passage les plus stratégiques du commerce maritime mondial. La CNUCED (2024) le classe parmi les principaux points d'étranglement maritimes mondiaux, aux côtés notamment des canaux de Suez et de Panama, du Bab el-Mandeb et du détroit de Malacca. Entre 2023 et 2025, il a assuré en moyenne le transit d'environ un tiers du commerce mondial de pétrole, de 20% du gaz naturel liquéfié, de 30% du gaz de pétrole liquéfié et d'une part importante des exportations d'engrais azotés (IRIS, 2026a). Cette concentration exceptionnelle des flux énergétiques confère au détroit une importance qui dépasse largement sa dimension géographique: toute perturbation de la navigation se répercute immédiatement sur les marchés de l'énergie, les coûts du transport maritime et les anticipations des acteurs financiers.

La dépendance au détroit demeure toutefois très inégale selon les pays riverains. Les exportations du Koweït et du Qatar transitent presque intégralement par Ormuz, tandis que celles de l'Irak et de l'Iran y sont exposées à hauteur d'environ 95%. L'Arabie saoudite demeure également fortement dépendante du détroit, malgré l'existence de capacités de contournement terrestres. Les Émirats arabes unis disposent, en revanche, d'une marge de manœuvre plus importante grâce à leur accès à l'océan Indien et au développement d'infrastructures reliant leurs champs pétroliers au port de Fujaïrah. Cette hétérogénéité explique les stratégies différenciées observées pendant la crise, certains États cherchant à sécuriser leurs exportations par des itinéraires alternatifs tandis que d'autres restent tributaires du maintien de la libre circulation maritime.

La destination des flux constitue un second facteur déterminant. Près de 44% du pétrole transitant par Ormuz est destiné aux économies asiatiques, contre environ 4% seulement aux marchés européens (Connaissance des Énergies, 2026a). Cette orientation explique pourquoi la Chine, l'Inde, le Japon et la Corée du Sud figurent parmi les économies les plus exposées à une interruption durable du trafic. Les effets d'un blocage ne se limitent donc pas à une hausse des prix du pétrole: ils se diffusent rapidement aux chaînes d'approvisionnement industrielles, au coût du fret maritime, aux marchés de l'assurance et au financement du commerce international. La géographie du détroit constitue ainsi le premier maillon d'une chaîne de transmission des risques reliant les infrastructures physiques aux infrastructures financières.

De la fermeture au choc macroéconomique mondial

L'ampleur du choc d'offre provoqué par la fermeture du détroit d'Ormuz distingue nettement cette crise des précédents épisodes de tensions pétrolières. Selon une analyse de la Réserve fédérale de Dallas, la perturbation observée en 2026 serait trois à cinq fois supérieure à celles enregistrées lors des grands chocs historiques. À titre de comparaison, la guerre du Kippour de 1973 avait entraîné une contraction d'environ 6% de l'offre mondiale de pétrole, tandis que la révolution iranienne de 1979 s'était traduite par une baisse de l'ordre de 4% (Federal Reserve Bank of Dallas, 2026). Pour sa part, la Banque mondiale estime que la fermeture du détroit a provoqué une diminution de 10,1 millions de barils par jour de l'offre mondiale au seul mois de mars 2026, soit la plus forte baisse mensuelle jamais observée (Banque mondiale, 2026).

Face à cette pénurie, les principales institutions internationales ont rapidement mobilisé leurs instruments de stabilisation. L'Agence internationale de l'énergie a coordonné un déstockage exceptionnel de 400 millions de barils tout en soulignant que les réserves stratégiques ne permettraient pas de compenser durablement une interruption prolongée du trafic maritime (AIE, 2026). Dans le même temps, les réserves stratégiques américaines sont tombées à leur niveau le plus faible depuis 1983 (EIA, 2026). Le renchérissement du pétrole a parallèlement entraîné une contraction de la demande, la consommation mondiale reculant d'environ 0,8 million de barils par jour dès le mois de mars (Banque mondiale, 2026). Cette combinaison d'un choc d'offre, d'un recours massif aux stocks stratégiques et d'un ajustement rapide de la demande illustre le caractère exceptionnel de la crise.

Au-delà des marchés énergétiques, les effets du choc se sont rapidement diffusés à l'ensemble de l'économie mondiale. Le Fonds monétaire international souligne que les conséquences demeurent profondément asymétriques: les pays importateurs d'énergie sont davantage exposés que les exportateurs, les économies à faible revenu plus vulnérables que les pays avancés, et les États disposant de marges budgétaires limitées rencontrent davantage de difficultés pour absorber la hausse des coûts énergétiques (FMI, 2026). L'institution rappelle également que les pays du Golfe occupent une position dominante dans l'approvisionnement mondial en hélium, ressource indispensable à la fabrication des semi-conducteurs, aux équipements médicaux et à plusieurs industries de haute technologie. Les perturbations d'Ormuz dépassent ainsi le seul marché pétrolier et affectent des chaînes de valeur stratégiques pour l'économie mondiale.

Cette propagation du choc ne s'est toutefois pas limitée aux marchés des matières premières. L'augmentation de la volatilité des prix de l'énergie, l'alourdissement des coûts logistiques et l'incertitude sur la continuité des échanges ont également renforcé les risques supportés par les banques finançant le commerce international. Les établissements spécialisés dans le trade finance ont dû réévaluer le risque des opérations, tandis que les assureurs et les banques

correspondantes adaptaient leurs conditions d'intervention face à une montée rapide du risque géopolitique. Le choc énergétique s'est ainsi progressivement transformé en choc financier, préparant le rôle central que jouera ensuite l'assurance maritime dans la restriction des échanges internationaux.

L'assurance maritime, nouveau front de la guerre économique

La restriction des flux maritimes n'a pas résulté uniquement de la fermeture physique du détroit d'Ormuz. Elle s'est également jouée sur un terrain moins visible mais tout aussi déterminant: celui de l'assurance maritime de guerre. Avant la crise, les primes appliquées aux navires transitant par le détroit représentaient entre 0,15% et 0,25% de la valeur assurée de la coque (Insurance Business, 2026). Dans les jours ayant suivi les frappes du 28 février, le Joint War Committee de la Lloyd's Market Association a étendu, par la désignation JWLA-033, la zone considérée comme présentant un risque de guerre à l'ensemble du golfe Persique (Lloyd's Market Association, 2026). Cette décision a entraîné l'expiration des couvertures existantes à compter du 5 mars, obligeant les armateurs à renégocier leurs contrats dans un contexte de forte incertitude.

Cette reclassification a provoqué une envolée spectaculaire des primes, portées à environ 1% de la valeur de la coque pour une couverture renouvelable tous les sept jours. Selon le courtier Marsh, elles ont même atteint ponctuellement 10% lors des périodes de tension maximale (Insurance Business, 2026 ; Caixin Global, 2026). Pour un très grand pétrolier évalué à 100 millions de dollars, le coût additionnel pouvait ainsi atteindre 10 millions de dollars pour un seul transit. Face au retrait progressif des assureurs privés, les autorités américaines ont mis en place un dispositif exceptionnel de réassurance publique. L'U.S. International Development Finance Corporation (DFC), en partenariat avec Chubb, a lancé au début du mois de mars un mécanisme de réassurance maritime porté à 40 milliards de dollars dès le mois d'avril, avec la participation de plusieurs grands assureurs américains (DFC, 2026).

L'économie maritime repose sur une articulation étroite entre coûts de transport, assurance et financement des échanges. Comme le montre Stopford (2009), les coûts assurantiels constituent une composante du coût généralisé du transport maritime et influencent les décisions d'affrètement ainsi que la rentabilité des opérations commerciales. Dans le cas d'Ormuz, les conséquences de la hausse des primes ont largement dépassé le secteur de l'assurance. Les banques spécialisées dans le financement du commerce international ont dû intégrer ces nouveaux coûts dans l'évaluation du risque des opérations financées. Les crédits documentaires, les garanties bancaires et les confirmations de lettres de crédit sont devenus plus coûteux à mesure que les assureurs réduisaient leurs capacités de

couverture. Les banques correspondantes ont également renforcé leurs procédures de conformité et leurs dispositifs de gestion des risques afin de limiter leur exposition aux sanctions internationales et aux perturbations des chaînes logistiques. La hausse des primes d'assurance s'est ainsi transmise au système financier par l'intermédiaire du trade finance, transformant un choc géopolitique en risque bancaire.

Les effets sur le trafic maritime ont été immédiats. Selon les données de suivi des pétroliers citées par l'Agence américaine d'information sur l'énergie, le nombre de navires franchissant quotidiennement le détroit est tombé entre six et huit, contre environ 120 à 178 avant la crise, soit une diminution comprise entre 90% et 95% (EIA, 2026 ; Insurance Business, 2026). Cette contraction du trafic est toutefois demeurée évolutive, le détroit ayant connu plusieurs phases de fermeture et de réouverture partielle au cours de l'année 2026.

Face à leur dépendance aux assureurs occidentaux, les autorités iraniennes ont cherché à mettre en place des mécanismes alternatifs de couverture des risques. Elles ont notamment annoncé une plateforme d'assurance maritime libellée en cryptomonnaies destinée aux navires acceptant de transiter malgré le retrait des assureurs traditionnels (Transport Logistique 360, 2026). Au-delà de son impact opérationnel, cette initiative traduit une tentative de contourner les mécanismes traditionnels de financement et d'assurance dominés par les institutions occidentales.

Les conséquences économiques de cette hausse des coûts assurantiels se sont rapidement répercutées sur les marchés pétroliers. Le Brent, qui évoluait autour de 72 dollars le baril avant la fermeture du détroit, a atteint près de 120 dollars en mars 2026 avant de revenir à environ 92 dollars au cours du même mois (AIE, 2026). Après la signature, en juin, d'un protocole entre les États-Unis et l'Iran, le prix est redescendu autour de 69 dollars début juillet, avant de repartir à la hausse à la suite de nouvelles attaques contre des pétroliers (EIA, 2026). En conséquence, l'EIA a relevé sa prévision de prix moyen du Brent pour l'ensemble de l'année à 87 dollars le baril.

À ces tensions s'est ajouté l'allongement des itinéraires maritimes. Le contournement du détroit par le cap de Bonne-Espérance augmente les temps de navigation de dix à quatorze jours et engendre, selon une analyse sectorielle, un surcoût compris entre 1 et 2,5 millions de dollars par pétrolier et par voyage (AGBI, 2026). Cette évolution confirme que, dans une économie mondialisée, la continuité des échanges dépend autant de la disponibilité des capacités d'assurance et de financement que de la liberté de circulation sur les grandes routes maritimes. L'assurance maritime apparaît ainsi comme un vecteur essentiel de transmission des risques géopolitiques vers les marchés financiers et le commerce international, bien au-delà de sa fonction traditionnelle de couverture des risques.

Les stratégies de contournement terrestre

Face à l'incertitude pesant sur le détroit d'Ormuz, les principaux producteurs du Golfe ont mobilisé leurs infrastructures de contournement afin de préserver la continuité de leurs exportations. L'oléoduc saoudien Est–Ouest (Petroline) relie les champs pétroliers d'Abqaiq au terminal de Yanbu, sur la mer Rouge. Sa capacité théorique atteint environ 7 millions de barils par jour, même si les capacités d'exportation du port de Yanbu limitent les volumes effectivement acheminés à près de 4,5 millions de barils quotidiens (Transitions & Énergies, 2026). Construit pendant la guerre Iran-Irak, cet oléoduc constitue depuis plusieurs décennies un élément central de la stratégie saoudienne de diversification des voies d'exportation.

Les Émirats arabes unis disposent d'une capacité de contournement plus limitée mais en rapide développement. Avant la crise, l'oléoduc Habshan–Fujaïrah permettait d'acheminer environ 1,8 million de barils par jour vers la côte orientale des Émirats, évitant ainsi le passage par le détroit (Connaissance des Énergies, 2026b). Face à la persistance des tensions, les autorités émiriennes ont accéléré un projet d'extension destiné à porter cette capacité à environ 3,6 millions de barils par jour d'ici 2027 (Coin Edition, 2026).

Ensemble, les infrastructures saoudiennes et émiriennes offrent une capacité de contournement comprise entre 8 et 10 millions de barils par jour. Ce volume demeure toutefois inférieur à la moitié des flux qui transitent habituellement par le détroit d'Ormuz (Coin Edition, 2026). Ces oléoducs constituent donc des capacités de résilience logistique, mais non une solution de substitution complète. Ils réduisent le risque d'une interruption totale des exportations sans remettre en cause le rôle central du

détroit dans les échanges énergétiques mondiaux. La crise de 2026 confirme ainsi qu'aucune infrastructure terrestre ne permet, à court terme, de remplacer intégralement un corridor maritime concentrant une telle part des flux énergétiques internationaux.

Au-delà de leurs limites techniques, ces infrastructures révèlent également une fragilité institutionnelle. Les capacités de contournement relèvent de décisions nationales et demeurent placées sous le contrôle exclusif de chaque État, sans mécanisme régional de coordination ni gouvernance commune (Les Clés du Moyen-Orient, s.d.). Cette fragmentation réduit la capacité collective des producteurs du Golfe à répondre aux crises majeures et limite les bénéfices d'une stratégie régionale de sécurisation des exportations.

Ces contraintes ont également des conséquences pour le financement du commerce international. Tant que les itinéraires alternatifs demeurent partiels, les opérateurs économiques restent exposés à une forte volatilité des coûts de transport et d'assurance. Les banques finançant les échanges doivent alors intégrer cette incertitude dans leurs analyses de risque, leurs exigences de garanties et leurs conditions de financement. La résilience des infrastructures physiques apparaît ainsi indissociable de celle des infrastructures financières, les deux constituant désormais des composantes complémentaires de la sécurité économique.

La rupture géopolitique de l'OPEP: le retrait des Émirats arabes unis

Le 28 avril 2026, les Émirats arabes unis annoncent leur retrait de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) et de l'alliance élargie OPEP+, avec effet au 1er mai. Cette décision met fin à cinquante-neuf années d'appartenance au cartel, depuis l'adhésion d'Abou Dhabi en 1967 (IRIS, 2026b ; Telos, 2026). Les autorités émiriennes justifient ce choix par leur volonté de retrouver une pleine autonomie dans la définition de leur stratégie énergétique de long terme (IRIS, 2026b). Au-delà de sa portée symbolique, cette décision marque une inflexion importante de la gouvernance pétrolière internationale, en privilégiant la flexibilité nationale au détriment de la discipline collective.

Cette rupture prolonge des divergences anciennes entre Abou Dhabi et Riyad. Depuis 2022, la Compagnie nationale pétrolière d'Abou Dhabi a engagé d'importants investissements afin de porter sa capacité de production de 4,2 à près de 4,85 millions de barils par jour à la mi-2025, tout en dépassant régulièrement les quotas qui lui étaient attribués au sein de l'OPEP+ (Telos, 2026). Lorsque l'organisation accepte, en juin 2024, un relèvement limité de ces quotas, cette décision apparaît déjà insuffisante au regard des capacités de production effectivement installées (Telos, 2026). Les Émirats visent désormais une capacité d'environ 5 millions de barils par jour à l'horizon 2027, contre près de 3,2 millions avant leur retrait (IRIS, 2026b ; Telos, 2026).

Le calendrier de cette annonce revêt une importance particulière. Elle intervient alors que le trafic dans le détroit d'Ormuz demeure fortement perturbé et que les tensions régionales fragilisent déjà la cohésion de l'OPEP+ (Telos, 2026). Plusieurs analyses considèrent ce retrait comme un pari stratégique. Les capacités supplémentaires de production ne peuvent être pleinement valorisées tant que les contraintes logistiques et les goulets d'étranglement à l'exportation limitent les volumes effectivement commercialisables (IRIS, 2026b ; Telos, 2026). En d'autres termes, la liberté retrouvée de produire ne garantit pas, à elle seule, une augmentation immédiate des exportations.

Au-delà du cas émirien, cette décision soulève une interrogation plus fondamentale sur l'avenir de la gouvernance des marchés pétroliers. Créée en 1960 afin de renforcer le pouvoir de négociation des pays producteurs, l'OPEP apparaît aujourd'hui confrontée à des intérêts nationaux de plus en plus divergents. Dans un contexte marqué par les incertitudes géopolitiques, la montée des investissements nationaux et les perspectives de transition énergétique, chaque producteur est incité à maximiser ses revenus avant que la demande mondiale ne ralentisse durablement (Connaissance des Énergies, 2026c).

Cette évolution accroît également l'incertitude pour les marchés financiers et les établissements bancaires. Une moindre capacité de coordination entre les principaux producteurs renforce la volatilité anticipée des prix de l'énergie, complique l'évaluation des risques liés au financement des projets énergétiques et accroît les exigences de couverture des opérateurs. Pour les banques

engagées dans le financement du commerce international ou du secteur énergétique, cette fragmentation institutionnelle constitue désormais un facteur de risque à part entière. Elle confirme que la stabilité financière dépend non seulement des infrastructures physiques et des marchés de l'assurance, mais aussi de la solidité des mécanismes de gouvernance internationale.

Conclusion

L'analyse montre que la crise du détroit d'Ormuz en 2026 dépasse largement le cadre d'une simple perturbation des approvisionnements énergétiques. Elle met en évidence une transformation plus profonde des mécanismes de la guerre économique, dans laquelle la maîtrise des infrastructures financières et assurantielles devient aussi stratégique que le contrôle des routes maritimes.

Trois enseignements principaux se dégagent.

Premièrement, la vulnérabilité de l'économie mondiale aux points d'étranglement maritimes demeure structurelle malgré les investissements réalisés dans la diversification des approvisionnements énergétiques. Les capacités de contournement terrestre améliorent la résilience des producteurs sans pouvoir se substituer aux grands corridors maritimes.

Deuxièmement, l'assurance maritime de guerre apparaît désormais comme un puissant mécanisme de transmission des risques géopolitiques. En renchérissant le coût de la couverture des navires, elle influence directement les décisions des armateurs, des assureurs, des banques finançant le commerce international et des entreprises engagées dans les chaînes logistiques mondiales. Les marchés de l'assurance deviennent ainsi un levier de coercition économique dont les effets peuvent être comparables à ceux d'une interruption physique des échanges.

Troisièmement, la crise d'Ormuz a davantage accéléré des recompositions géopolitiques déjà engagées qu'elle n'en a constitué l'origine. Le retrait des Émirats arabes unis de l'OPEP illustre la montée en puissance des stratégies nationales au détriment des mécanismes traditionnels de coordination entre producteurs, dans un contexte marqué par la transition énergétique et l'évolution des rapports de force régionaux.

Ces constats appellent plusieurs implications de politique économique et financière. Les pays importateurs d'énergie doivent poursuivre la diversification de leurs routes d'approvisionnement tout en renforçant leurs capacités de stockage stratégique. Les autorités de régulation gagneraient à améliorer la transparence des marchés de l'assurance maritime, dont les mécanismes de formation des primes influencent désormais directement la continuité du commerce international. Les banques, enfin, sont conduites à intégrer plus systématiquement les risques géopolitiques dans leurs politiques de financement du commerce, leurs dispositifs de gestion des risques et leurs scénarios de résistance. Dans un environnement où les perturbations des chaînes logistiques peuvent rapidement se transformer en risques financiers, la coopération entre assureurs, établissements bancaires et autorités publiques devient un facteur essentiel de résilience.

Cette étude présente néanmoins plusieurs limites. Les événements analysés demeurent récents et certaines données restent susceptibles d'être révisées à mesure que de nouvelles informations deviennent disponibles. Les chiffres retenus privilégient les sources institutionnelles et les organismes spécialisés les plus reconnus, mais certaines estimations relatives aux coûts logistiques ou aux effets de second tour reposent encore sur des évaluations sectorielles. Des recherches complémentaires pourraient approfondir les conséquences de cette crise sur la stabilité financière régionale, le financement du commerce international et l'évolution des pratiques de gestion des risques dans le secteur bancaire.

Au-delà du cas du détroit d'Ormuz, cette crise constitue peut-être le premier révélateur d'une mutation plus profonde de la géoéconomie mondiale. La puissance ne se mesure plus uniquement à la capacité de contrôler un territoire ou une route maritime. Elle dépend également de la maîtrise des infrastructures financières, des marchés de l'assurance et des mécanismes qui permettent, ou empêchent, la circulation des échanges internationaux.

Le courage d'innover: la vision d'une banque plus intelligente et plus humaine

Mme Randa Bdeir

Directrice générale adjointe, responsable des solutions de paiement électronique et des technologies monétiques au Crédit Libanais

À l'heure où l'intelligence artificielle redéfinit la banque, Mme Randa Bdeir, directrice générale adjointe du Crédit Libanais, défend une vision de l'innovation ancrée dans les besoins des clients. De Wink Neo à MIRA, elle dévoile les choix stratégiques qui façonnent une banque plus accessible, intelligente et proactive. Un entretien sur le courage de transformer, la capacité d'anticiper et une conviction essentielle: l'humain doit rester au cœur du progrès technologique.

Votre parcours professionnel est étroitement lié à l'innovation dans les paiements électroniques et la banque numérique. À la lumière de votre expérience à la tête de Crédit Libanais durant cette période de transformation, quelles leçons majeures avez-vous tirées en matière de leadership, de résilience et de conduite du changement?

Rétrospectivement, je dirais que ce parcours m'a enseigné trois leçons essentielles en matière de leadership.

Le premier: toute transformation repose avant tout sur les personnes qui la portent. Si la technologie ouvre le champ des possibles, c'est le leadership qui donne au changement un cap et le traduit en réalisations concrètes. Le rôle d'un dirigeant est de faire naître la conviction, de fédérer les énergies et de donner à chacun les moyens de devenir acteur de la transformation.

Le deuxième: il n'y a pas d'innovation sans courage. J'ai toujours eu cette conviction: la nécessité est mère de l'invention. Nombre des innovations que j'ai portées au cours de ma carrière sont nées de la volonté de bousculer l'ordre établi, de déceler les besoins restés sans réponse et d'oser franchir un cap en mesurant les risques, parfois alors même que la voie à suivre n'était pas encore clairement tracée.

Le troisième: la résilience consiste à poursuivre sa marche et à s'adapter, surtout lorsque le contexte devient difficile. Au Liban, nous avons affronté de multiples défis et de nombreuses incertitudes. J'ai appris à agir sans attendre que les conditions soient idéales. Il faut s'adapter, trouver des solutions et continuer à avancer, tout en gardant le cap sur sa vision.

Dans les paiements et la transformation numérique, le changement ne connaît aucun répit. Ce qui fonctionne aujourd'hui peut ne plus être pertinent demain. Pour moi, exercer son leadership, c'est cultiver sa curiosité, anticiper les évolutions à venir et être prête à se réinventer chaque fois que cela s'impose.
Je n'ai jamais envisagé le changement comme une réalité à gérer. Je l'ai toujours considéré comme un mouvement à conduire.

Toute transformation réussie repose sur une succession de décisions stratégiques. À la lumière du chemin parcouru, quel a été, selon vous, le tournant le plus décisif de la transformation numérique du Crédit Libanais, et comment a-t-il façonné la stratégie d'innovation de la banque?

Si je devais retenir un tournant décisif dans la transformation numérique du Crédit Libanais, ce serait la décision stratégique que nous avons prise à la suite de la crise financière au Liban.
Cette crise a profondément bouleversé les comportements des clients. La confiance dans le secteur bancaire a été ébranlée, et de nombreuses personnes se sont détournées des services bancaires traditionnels pour se tourner vers les fintechs et les portefeuilles numériques pour leurs paiements quotidiens.

Au Crédit Libanais, nous avons compris que nous ne pouvions ignorer cette évolution. Notre vision était simple: **si nous ne pouvons pas rivaliser avec les portefeuilles numériques, nous devons nous associer à eux.**

Cette conviction nous a conduits à créer Wink Neo, que nous avons conçu, dès l'origine, pour remplir trois fonctions stratégiques.

Premièrement, Wink Neo est notre propre portefeuille numérique, destiné aux particuliers, y compris aux personnes non bancarisées et à celles qui se sont détournées des services bancaires traditionnels. Il nous permet de renouer le lien avec ces publics grâce à une expérience numérique simple et de leur donner accès aux paiements, aux cartes, aux transferts de fonds et à d'autres services financiers.

Deuxièmement, et c'est un aspect stratégique majeur, Wink Neo a été conçu comme une plateforme de back-office pour d'autres portefeuilles numériques et fintechs. Plutôt que de les considérer uniquement comme des concurrents, nous pouvons leur fournir l'infrastructure et les services qui soutiennent leurs opérations. Ainsi, leur croissance devient aussi un moteur de la nôtre.

Troisièmement, Wink Neo propose une solution en marque blanche, permettant aux entreprises, aux grands magasins, aux universités, aux syndicats et à d'autres institutions de lancer un portefeuille numérique à leur propre marque, en s'appuyant sur notre plateforme et notre infrastructure.

Wink Neo allait donc bien au-delà du lancement d'un portefeuille supplémentaire. **Il marquait une transformation de notre modèle économique:** nous passions d'une logique centrée sur la seule conquête de clients à la construction d'un écosystème capable de servir les particuliers, de soutenir le développement des fintechs et de fournir à d'autres entreprises les moyens de déployer leurs propres services.

Pour moi, c'est là que se situe le véritable tournant de la transformation numérique du Crédit Libanais.

Le Crédit Libanais a constamment investi dans les technologies de paiement et les services numériques. Quelle vision stratégique a conduit la banque à innover plutôt qu'à simplement suivre les tendances du marché?

« **L'innovation a toujours fait partie de notre ADN.** Notre philosophie n'a jamais été d'attendre que le marché nous indique la voie à suivre. Nous avons toujours eu pour ambition d'anticiper les évolutions à venir et, chaque fois que possible, de figurer parmi les premiers à les introduire au Liban.

Tout au long de ma carrière, j'ai été animée par une conviction forte: lorsqu'une nouvelle technologie peut véritablement améliorer l'expérience client ou ouvrir

de nouvelles perspectives, nous ne devons pas attendre qu'elle s'impose comme une tendance du marché. **Nous devons en comprendre très tôt le potentiel, la tester et avoir le courage de la mettre sur le marché.** »

Aujourd'hui, l'intelligence artificielle en est une parfaite illustration. Au-delà des discours, nous sommes rapidement passés à la pratique avec **MIRA, notre assistante fondée sur l'IA**. Conçue pour dépasser le rôle d'un chatbot traditionnel, MIRA évolue vers une assistante numérique personnalisée, capable de comprendre le client, d'interagir naturellement avec lui et de l'aider à effectuer des opérations.

Nous préparons déjà la prochaine étape: permettre à MIRA d'accompagner les clients dans leurs achats et de les réaliser pour leur compte.

Nous expérimentons ainsi actuellement le commerce agentique («Agentic Commerce») avec Visa International, dans lequel MIRA agira au nom du client, au sein d'un environnement sécurisé et contrôlé.
Pour moi, c'est là tout le sens de l'innovation: aller au-delà des réalités actuelles du marché pour se préparer aux attentes des clients et aux évolutions du secteur de demain.

Notre démarche a toujours été guidée par un principe simple: l'innovation doit répondre à un besoin réel.
Mon objectif a toujours été d'anticiper le changement plutôt que de suivre les tendances, et de faire de l'innovation un moteur pour rendre les services bancaires plus accessibles, plus intelligents et mieux adaptés à la vie quotidienne de chacun.

L'intelligence artificielle redéfinit toutes les dimensions de l'activité bancaire. Au-delà de l'automatisation, où se situera, selon vous, son plus fort potentiel de création de valeur stratégique pour les banques au cours des cinq prochaines années, notamment dans les paiements, l'expérience client et l'efficacité opérationnelle?

Je suis convaincue que la plus grande valeur de l'IA ne résidera pas dans la seule automatisation, mais dans l'intelligence: la capacité à comprendre, à analyser, à anticiper et à agir.

Au cours des cinq prochaines années, chaque banque devra, selon moi, se doter d'une véritable stratégie d'IA, au-delà de quelques applications isolées. L'intelligence artificielle devra s'inscrire dans le fonctionnement de l'ensemble de l'organisation, aussi bien dans ses relations avec les clients que dans ses activités internes.

Du côté des clients, les services bancaires deviendront beaucoup plus personnalisés et proactifs. Plutôt que de laisser les clients naviguer entre applications et menus, l'IA comprendra leurs comportements, leurs préférences et leurs besoins, anticipera leurs attentes et les aidera à agir. L'expérience client passera ainsi d'une banque simplement numérique à une banque véritablement intelligente.

Dans les paiements, la prochaine évolution majeure sera le commerce agentique. L'IA accompagnera de plus en plus le client tout au long de son parcours: identifier un besoin, rechercher et comparer les options, formuler des recommandations et, avec son autorisation et dans un cadre de sécurité clairement défini, mener à terme l'achat et le paiement.
Mais je suis convaincue que son impact au sein même de la banque sera tout aussi déterminant. L'IA peut simplifier et fluidifier les opérations, automatiser les processus répétitifs et permettre aux banques de tirer bien davantage parti des volumes considérables de données dont elles disposent déjà.

Le lancement de MIRA constitue un tournant majeur pour le Crédit Libanais. Qu'est-ce qui vous a convaincue que le moment était venu d'introduire une assistante bancaire fondée sur l'intelligence artificielle ? Quel rôle est-elle appelée à jouer pour redéfinir l'expérience client et façonner les interactions bancaires quotidiennes de demain?

Lorsque nous avons créé MIRA, mon ambition n'était pas de lancer un chatbot supplémentaire. Je voulais en faire une véritable alliée de confiance, présente au quotidien dans la vie financière du client.
Aujourd'hui, le téléphone mobile accompagne le client presque en permanence. Ma vision tient donc en une idée simple: si son téléphone est toujours dans sa poche, pourquoi sa banque n'y serait-elle pas aussi?C'est dans cet esprit que MIRA est accessible sur WhatsApp, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. À tout moment, les clients peuvent la solliciter pour consulter les informations de leur compte et l'historique de leurs transactions, gérer leurs cartes, effectuer des virements, consulter leurs points de fidélité,

analyser leurs dépenses à travers des graphiques, et accéder à bien d'autres services.

MIRA ne se limite pas à répondre: elle peut agir et exécuter des opérations. Le client ne devrait plus avoir à rechercher un numéro, à appeler un centre de contact et à attendre qu'on lui réponde, ni à naviguer entre une succession de menus et d'applications. Quelle que soit la situation, son premier réflexe devrait progressivement s'imposer: «**Je vais demander à MIRA**».

Imaginons un client dont la carte est retenue par un distributeur automatique. Plutôt que de se demander qui appeler, il écrit simplement à MIRA: *«**Le distributeur a retenu ma carte.**»* MIRA comprend immédiatement le problème, lui indique la marche à suivre et, lorsqu'une intervention humaine est nécessaire, transmet le dossier à la personne compétente.
Mais cette relation va bien au-delà de la résolution des problèmes. Lorsqu'un client reçoit une offre de produit financier, il peut interroger MIRA à ce sujet. Elle peut lui présenter l'offre du Crédit Libanais, comparer les caractéristiques pertinentes et l'aider à comprendre ce qui répond le mieux à ses besoins. S'il découvre un nouveau service, comme notre programme de fidélité Spectrum, MIRA peut lui en expliquer le fonctionnement, les avantages proposés et la manière d'en bénéficier.

C'est pourquoi je résume toujours MIRA en trois mots: **connaître, mémoriser, agir.**

MIRA connaît le client, se souvient et agit. Elle connaît le client et la relation qu'il entretient avec notre banque. Elle garde en mémoire les échanges précédents et inscrit cette relation dans la continuité. Et elle agit, soit en fournissant directement un service, soit en mettant le client en relation avec une personne lorsque le discernement ou l'intervention humaine s'impose.

Avec le développement du commerce agentique, cette relation pourra prendre une dimension encore plus forte. Avec l'autorisation du client, MIRA pourrait, à terme, l'aider à rechercher, à sélectionner, à acheter et à payer des produits et des services.
Ma vision est donc de faire progressivement de MIRA une alliée financière de confiance: la banque dans la poche du client, accessible chaque fois qu'il en a besoin.

Plutôt que d'obliger le client à aller vers la banque, MIRA fait venir la banque à lui, 24 heures sur 24, où qu'il soit.

À mesure que l'intelligence artificielle s'intègre aux services bancaires, comment veillez-vous à ce qu'elle renforce, sans s'y substituer, la relation humaine, la confiance et le discernement que les clients attendent de leur banque?

Je suis convaincue que le meilleur usage de l'IA dans la banque consiste à renforcer les capacités des personnes, et non à les remplacer.
L'IA peut apporter aux clients des réponses rapides à toute heure, sans attente ni navigation à travers une succession de menus. C'est ce que MIRA nous permet d'offrir. Mais lorsqu'un client a besoin de conseils, d'être rassuré ou d'une décision qui exige du discernement, le rôle de l'humain demeure essentiel.

L'IA a elle-même besoin d'une intelligence humaine pour l'accompagner: une personne capable de poser les bonnes questions, de comprendre les réponses, de les examiner avec un regard critique et d'exercer son propre jugement avant de décider. Parallèlement, les personnes guident l'IA en permanence et l'enrichissent de connaissances et d'expériences pertinentes.

Je considère l'IA comme un complément à l'intelligence humaine, et non comme un substitut. Elle doit être à notre service. Elle peut lire et synthétiser des documents volumineux, examiner de longs accords, analyser l'information et en dégager l'essentiel: autant de tâches qui mobilisent habituellement de nombreuses heures de travail. L'humain peut alors croiser cette analyse avec son expérience, ses connaissances et son discernement pour prendre la bonne décision.

C'est dans cet esprit que nous avons conçu **MIRA**. Lorsqu'un échange nécessite un accompagnement humain, il peut être transmis à un représentant du Crédit Libanais avec l'ensemble de son contexte, afin que le client n'ait pas à reprendre ses explications depuis le début.
L'IA doit ainsi prendre en charge la complexité et les tâches chronophages, tandis que les personnes restent responsables du jugement, de la relation et de la confiance.

MIRA nous permet d'aller plus loin grâce à la technologie, tout en gardant l'humain au cœur de notre démarche.

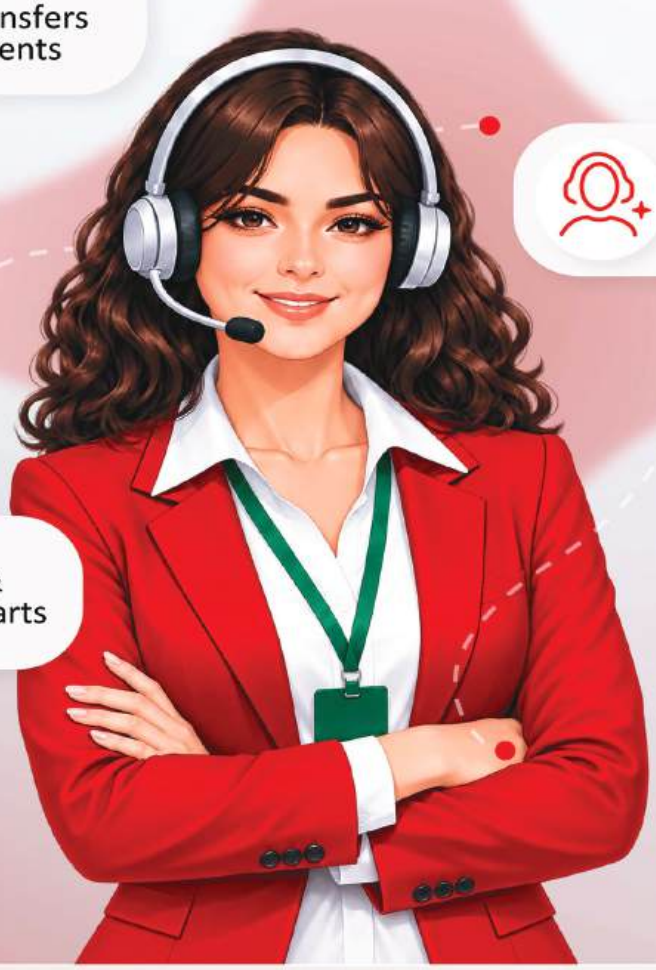
Meet mira

Your New AI Banking Assistant from Credit Libanais

Guidance with transfers & payments

Escalate to a human

Give alerts & spending charts



Let's Talk

Or WhatsApp
+961 78 746 629

Also available on

C Mobile Application

Wink NEO Application

Powered by الاعتماد اللبناني CREDIT LIBANAIS

L'intelligence artificielle, nouveau front de la lutte contre la fraude financière

Mme. Mariam Hasan

responsable de la conception des produits chez Idenfo

L'intelligence artificielle (IA) renforce simultanément les capacités des fraudeurs et celles des dispositifs de conformité bancaire. Cet article examine comment les banques du monde arabe peuvent mobiliser ces outils contre la criminalité financière sans affaiblir la responsabilité humaine qu'exige la réglementation. Il soutient que l'IA générative ne crée pas de typologies nouvelles, mais accélère des schémas connus à trois moments du cycle de vie du client : l'entrée en relation, la relation d'affaires et la circulation des fonds. Sur cette base, l'article distingue les tâches de reconnaissance de formes à grande échelle, où l'automatisation apporte un avantage net, des décisions ambiguës, qui relèvent de l'analyste. L'analyse s'appuie sur les textes publiés par les banques centrales des Émirats arabes unis, de Jordanie et d'Égypte, sur les travaux du GAFI et du GAFIMOAN, ainsi que sur l'expérience d'un éditeur de solutions de conformité. Elle met en évidence une convergence régionale vers une supervision humaine proportionnée au risque, malgré des niveaux de maturité hétérogènes. L'article en conclut que l'enjeu relève moins de la technologie que de la gouvernance, et formule cinq recommandations, dont la mutualisation régionale des typologies.

Pendant longtemps, la criminalité financière dans les systèmes bancaires arabes a suivi un cycle identifiable : durcissement de la réglementation, adaptation des fraudeurs, puis rattrapage des établissements. La diffusion de l'IA générative rompt ce rythme, car elle profite au même moment aux attaquants et aux défenseurs. Les fonctions de conformité, dont la charge s'est fortement alourdie ces dernières années, y voient souvent un levier de réduction des coûts. Le GAFI (2021) relevait déjà que les nouvelles technologies peuvent accroître l'efficacité de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LBC/FT), à condition d'en maîtriser les risques.

Les pays du Conseil de coopération du Golfe (CCG) illustrent cette tension. Leur positionnement comme pôles de services financiers numériques repose sur l'ouverture rapide de comptes et sur d'importants flux transfrontaliers. Or ce sont précisément les conditions qu'exploitent les fraudes assistées par l'IA. En août 2026, la société de cybersécurité Group-IB a ainsi averti que des escroqueries à l'investissement fondées sur des hypertrucages, observées aux États-Unis et en Australie, pourraient s'étendre aux marchés du Golfe (Biometric Update, 2026).

Une question se pose dès lors : à quels maillons de la chaîne de contrôle l'IA doit-elle intervenir, et où le jugement humain doit-il demeurer décisif ? Nombre de travaux décrivent principalement les usages de l'intelligence artificielle dans la conformité bancaire. À leur différence, cet article propose une grille d'analyse pour répartir les responsabilités entre les systèmes automatisés et les analystes humains des établissements financiers du monde arabe.

L'article défend la thèse suivante. Les banques les plus performantes ne seront pas celles qui automatisent le plus, mais celles qui sauront répartir les responsabilités entre les modèles d'IA et les analystes humains, conformément aux attentes des superviseurs. L'enjeu relève donc moins de la technologie que de la gouvernance.

L'analyse, de nature qualitative, croise les textes réglementaires régionaux, les publications du GAFI et du GAFIMOAN, des données sectorielles sur la fraude à l'identité et l'expérience opérationnelle d'un éditeur de solutions de conformité. La section 2 cartographie les vulnérabilités, la section 3 propose une répartition des tâches, la section 4 dresse un état des cadres régionaux et la section 5 en dégage les implications pour les banques.

Des typologies anciennes, une vitesse nouvelle

Il serait tentant de présenter la fraude assistée par l'IA comme une catégorie criminelle inédite. Il est plus exact d'y voir des typologies établies qui évoluent désormais à une autre vitesse et à une autre échelle. Usurpation d'identité, identités synthétiques, faux documents, blanchiment, contournement des sanctions et dissimulation des bénéficiaires effectifs n'ont pas changé de nature. Ce qui se modifie, c'est la localisation des points de faiblesse et la rapidité avec laquelle ils cèdent.

Les outils génératifs à la disposition des fraudeurs

Trois familles d'outils dominent les tentatives dirigées contre les établissements financiers :

- la génération d'images et de documents, qui permet de fabriquer ou d'altérer des pièces jusqu'à tromper un contrôle visuel ;
- la synthèse vocale et vidéo, employée pour contourner les contrôles de vivacité (liveness) et usurper une identité en temps réel ;
- les grands modèles de langage, qui produisent l'environnement documentaire d'un dossier frauduleux : courrier d'employeur, récit transactionnel cohérent, voire réponses lors d'un échange d'ouverture de compte en ligne.

Aucun de ces outils n'a été conçu à des fins criminelles. Leur accessibilité fait toutefois que la sophistication technique ne constitue plus une barrière à l'entrée. Les réseaux criminels en tirent même une agilité supérieure à celle des banques, puisqu'ils ne sont soumis à aucune exigence de transparence ni de responsabilité.

2.2. L'entrée en relation

C'est à ce stade que la fraude assistée par l'IA est la plus visible, et aussi la mieux combattue. Le rapport d'Entrust (2025), fondé sur plus d'un milliard de vérifications d'identité effectuées dans 195 pays entre septembre 2024 et septembre 2025, en donne la mesure. Les hypertrucages y sont associés à une tentative de fraude biométrique sur cinq. Les selfies falsifiés par ce procédé ont progressé de 58% en 2025.

Les attaques par injection, qui introduisent un flux vidéo fabriqué directement dans le processus de vérification, ont augmenté de 40% sur un an. Les faux numériques représentent désormais 35% des fraudes documentaires, contre 29% en moyenne sur la période 2022-2024. Ces données sont de portée mondiale et ne permettent pas d'isoler la situation propre aux pays arabes.

L'identité synthétique — l'assemblage de données réelles, souvent volées, et d'éléments fictifs — pose un problème plus insidieux encore. Aucune victime identifiable ne vient en effet la signaler, de sorte que le schéma peut perdurer longtemps sans alerte.

La relation d'affaires

Une fraude qui franchit l'entrée en relation ne se signale pas d'elle-même. Une identité synthétique ou usurpée sert fréquemment à constituer un historique d'opérations d'apparence normale avant d'être exploitée. Ce schéma met en échec, par construction, toute vérification ponctuelle.

C'est aussi à ce stade que se logent les fraudes liées aux commerçants et aux bénéficiaires effectifs. Des personnes morales entrent en relation comme commerçants ou clients professionnels, tandis que des structures de détention en cascade masquent le véritable centre de contrôle. La connaissance des entreprises clientes (KYB) ne peut donc reposer sur un contrôle unique, puisque l'actionnariat peut évoluer après l'ouverture du compte.

Le GAFIMOAN (2025) confirme l'ampleur du phénomène à l'échelle régionale. Son rapport identifie la dissimulation des bénéficiaires effectifs comme la principale vulnérabilité des personnes morales, les sociétés écrans étant le véhicule le plus souvent détourné. Plus de la moitié des cas étudiés combinent plusieurs procédés d'opacification, tels que les prête-noms, les actions au porteur ou les montages impliquant plusieurs juridictions. Six des dix pays de la région évalués doivent encore améliorer substantiellement leurs dispositifs dans ce domaine

La circulation des fonds

Une fois les fonds introduits dans le système, l'objectif devient leur blanchiment ou le contournement du filtrage, souvent entre juridictions de maturité réglementaire inégale. Ce trait ancien de la criminalité financière pourrait être amplifié par l'IA, qui aide les réseaux à structurer leurs opérations et à repérer plus vite les failles du filtrage. Cette hypothèse est plausible au regard des capacités décrites plus haut. Elle reste toutefois peu documentée empiriquement dans la région.

Vues sous cet angle, les différentes formes de fraude ne constituent pas des risques séparés. Elles correspondent à trois points de rupture dans le cycle de vie du client. Les défenses actuelles protègent surtout le premier, alors que les deux suivants ne peuvent rester exposés.

Répartir les tâches entre la machine et l'analyste

La question n'est pas de savoir si l'IA peut remplacer le jugement humain, mais de déterminer à quel endroit ce jugement doit s'exercer. Parasuraman et al. (2000) ont montré que l'automatisation ne se décide pas en bloc. Elle se module fonction par fonction, de l'acquisition de l'information jusqu'à la décision et à l'action. Appliquée à la conformité bancaire, cette grille conduit à distinguer quatre situations.

La reconnaissance de formes à grande échelle

La solution de référence consiste à vérifier l'identité auprès de sources externes faisant autorité. Lorsque ces connexions font défaut, l'IA offre un avantage net sur l'examen manuel pour plusieurs tâches. Elle peut détecter les artefacts qu'un outil génératif laisse au niveau du pixel, ou analyser les signaux de vivacité sur une séquence d'images plutôt que sur un cliché isolé. Elle permet aussi de filtrer des noms à un volume qu'aucune équipe ne pourrait absorber.

Ces tâches relèvent de la reconnaissance de formes, pour laquelle l'apprentissage automatique est adapté. Comme le soulignaient déjà Bolton et Hand (2002), les méthodes statistiques de détection produisent des scores de suspicion et non des preuves. Leur fonction est de hiérarchiser les dossiers à examiner, non de conclure à la fraude.

La surveillance continue

Le même raisonnement vaut pour la relation d'affaires. Un modèle peut relever qu'un volume d'opérations s'écarte progressivement du profil d'activité déclaré, ou que des modifications d'actionnariat suivent un schéma inhabituel. Ces problèmes de détection d'anomalies se prêtent à une surveillance permanente plutôt qu'à un contrôle ponctuel.

Reste à décider si l'anomalie constitue un manquement. Cette qualification appartient à un responsable de la conformité capable de la justifier. Elle ne peut être déléguée à un tableau de bord dont il se contenterait d'accepter le verdict.

La résolution de l'ambiguïté

L'IA ne devrait pas trancher les situations ambiguës. Une correspondance approximative avec une liste de sanctions, une personne politiquement exposée (PPE) aux opérations atypiques ou une structure de détention inhabituelle, mais pas nécessairement illicite, appellent un raisonnement contextuel. Celui-ci relève d'analystes formés. L'outil doit alors rendre l'analyste plus rapide et mieux informé, en restituant l'historique pertinent, en signalant les anomalies et en structurant les éléments de preuve.

Cette exigence suppose que le raisonnement du modèle soit lisible. Burrell (2016) distingue à cet égard trois sources d'opacité des algorithmes d'apprentissage : le secret industriel, la technicité du code et la complexité propre aux modèles de grande dimension. Un responsable incapable de reconstituer la logique d'une alerte ne peut ni la défendre devant le superviseur ni la contester.

Vérifier plutôt que valider

Une dernière distinction mérite d'être posée. La validation consiste à juger de la vraisemblance d'une pièce à partir de ses caractéristiques visuelles ou statistiques. La vérification consiste à la confronter à une source faisant autorité. La première engage une course sans fin avec les outils génératifs, tandis que la seconde change la nature de l'obstacle.

La lecture de la puce sans contact des passeports électroniques, normalisée par l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI, 2021), en offre un exemple. Les données qu'elle contient sont signées électroniquement par l'État émetteur, ce qu'une image générée ne peut reproduire. Dans la même logique, le GAFI (2020) invite à apprécier les systèmes d'identité numérique selon leur niveau de garantie (assurance level).

Un cadre réglementaire régional en voie de convergence

Une partie du débat oppose adoption de l'IA et conformité, comme s'il fallait sacrifier l'une à l'autre. Les évolutions récentes du monde arabe invitent à une lecture différente.

Ce qui relevait hier des bonnes pratiques devient progressivement une attente des superviseurs.

Les textes examinés dans cette section relèvent de trois logiques distinctes. Les Émirats arabes unis et la Jordanie ont adopté des cadres propres à l'IA : une note d'orientation de la CBUAE publiée le 11 février 2026 et un cadre de la Banque centrale de Jordanie publié en août 2025. L'Égypte aborde l'IA principalement sous l'angle de l'inclusion financière, à travers un modèle de notation développé avec I-Score.

L'Irak et le Liban, enfin, sont engagés dans la réforme de leur dispositif de LBC/FT. Tous deux figurent sur la liste de surveillance renforcée du GAFI, depuis juin 2026 pour le premier et octobre 2024 pour le second. Les sous-sections qui suivent examinent successivement ces trois situations.

Les Émirats arabes unis : une supervision humaine graduée

Le 11 février 2026, la Banque centrale des Émirats arabes unis (CBUAE) a publié une note d'orientation sur la protection du consommateur et l'usage responsable de l'IA et de l'apprentissage automatique (CBUAE, 2026a). Ce texte non contraignant formalise des attentes précises et distingue trois modèles de supervision humaine :

- human-in-the-loop : l'IA formule des recommandations, mais un décideur humain conserve l'entière autorité pour les approuver ou les rejeter ;

- human-on-the-loop : l'IA traite de façon autonome les tâches courantes, sous la surveillance d'un humain habilité à intervenir ;

- human-out-of-the-loop : l'IA opère sans intervention humaine directe, ce mode étant réservé aux processus à faible risque et non significatifs.

Le niveau d'intervention humaine doit être proportionné aux risques que le système fait peser sur le consommateur. La note invite en outre les établissements à recourir à l'IA, lorsque c'est possible, pour détecter la fraude, les activités criminelles et les opérations suspectes. Elle attend enfin des établissements qu'ils soient en mesure d'expliquer le fonctionnement de leurs systèmes et mentionne, à titre d'exemple, des méthodes d'interprétabilité telles que SHAP.

Cette note s'inscrit dans un durcissement plus large du cadre de LBC/FT. Le décret-loi fédéral n° 10 de 2025, entré en vigueur le 14 octobre 2025, a remplacé la loi fédérale n° 20 de 2018 (Émirats arabes unis, 2025 ; White & Case, 2025). Il porte les amendes applicables aux personnes morales à un montant compris entre 5 et 100 millions de dirhams. Il étend aussi la responsabilité pénale des dirigeants et vise expressément les systèmes numériques, les actifs virtuels et les technologies de chiffrement.

Le 16 avril 2026, la CBUAE a complété ce dispositif par un ensemble de lignes directrices portant notamment sur la vigilance à l'égard de la clientèle et sur l'approche fondée sur les risques (CBUAE, 2026b). Pour le responsable de la déclaration des opérations suspectes (MLRO), le calcul change sensiblement. Une lacune dans le raisonnement d'un modèle n'est plus seulement un risque technologique. Elle devient un risque de conformité pour celui qui en valide les conclusions.

La Jordanie et l'Égypte : gouvernance et inclusion

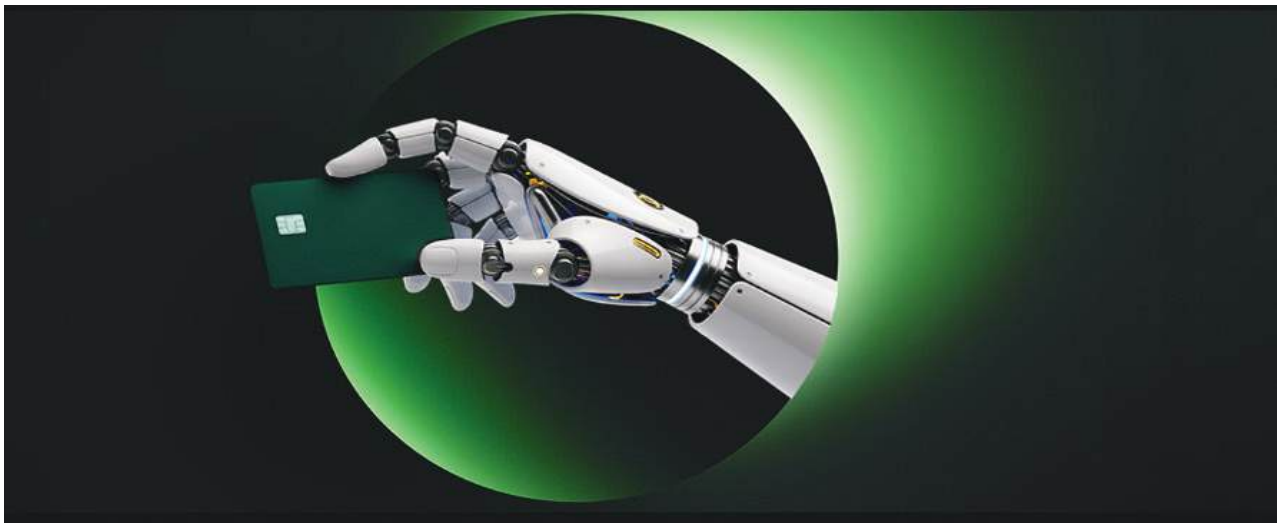
En août 2025, la Banque centrale de Jordanie a publié un cadre réglementaire pour l'usage de l'IA dans le secteur bancaire (Central Bank of Jordan, 2025 ; Jordan Times, 2025). Celui-ci couvre la gouvernance, la gestion des risques, la protection des données et l'adoption responsable des technologies. Un comité de pilotage consacré à l'IA et aux technologies financières émergentes accompagne sa mise en œuvre.

La Banque centrale d'Égypte suit une trajectoire parallèle, davantage orientée vers l'infrastructure et l'inclusion financière. Elle a développé avec le bureau de crédit I-Score un modèle comportemental de notation fondé sur des données alternatives et sur l'apprentissage automatique (Zawya, 2025). Selon la même source, le taux d'inclusion financière des particuliers atteignait 76,3% en juin 2025, contre 27,4% en 2016.

La priorité égyptienne porte donc moins, à ce stade, sur une gouvernance propre à la fraude. L'orientation d'ensemble reste néanmoins commune aux trois pays : l'IA devient un domaine formalisé, doté de sa propre supervision.

Les juridictions en réforme

D'autres systèmes bancaires de la région se trouvent à un stade différent. Le 19 juin 2026, le GAFI a replacé l'Irak sous surveillance renforcée, statut qu'il avait déjà connu de 2013 à 2018 (GAFI, 2026 ; ComplyAdvantage, 2026). La



liste comprend aussi le Liban, inscrit depuis octobre 2024, ainsi que le Koweït, la Syrie et le Yémen. L'Irak et le Liban se sont tous deux engagés sur des plans d'action destinés à corriger leurs déficiences stratégiques.

Les priorités fixées à l'Irak portent notamment sur la détection des services informels de transfert de fonds, l'application des sanctions financières ciblées et la qualité des déclarations de soupçon. Parallèlement, la Banque centrale d'Irak conduit une réforme du secteur (Prasad, 2026). Celle-ci comprend le relèvement du capital minimum des banques à 400 milliards de dinars et la restructuration des grandes banques publiques. Elle vise aussi l'alignement des dispositifs de LBC/FT sur les normes du GAFI.

On peut s'attendre à ce que ces pays intègrent à terme l'IA dans leurs référentiels prudentiels. Cette évolution demeure toutefois une hypothèse, que les textes disponibles ne permettent pas encore de confirmer.

Le niveau régional : un espace de mutualisation

Le GAFIMOAN, organisme régional de type GAFI pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, fournit une infrastructure commune. Son rapport de 2025 sur les personnes morales recoupe étroitement les schémas décrits à la section 2.3. L'hétérogénéité des situations nationales n'a rien d'accessoire : elle détermine l'échelle à laquelle le problème doit être traité.

Les réseaux criminels franchissent les frontières plus vite qu'un régulateur national ne peut les suivre. Il existe donc de solides arguments pour traiter la conformité assistée par l'IA comme une priorité régionale partagée, plutôt que comme une juxtaposition d'efforts nationaux. Des enceintes telles que le GAFIMOAN ou l'Union des Banques Arabes se prêtent à ce partage de renseignements entre établissements. Aucune approche nationale isolée, même bien conçue, ne peut en reproduire les effets.

Implications opérationnelles : principes de conception et gouvernance

Les principes exposés plus haut n'ont de portée que s'ils se traduisent dans l'organisation des contrôles. Idenfo, éditeur de solutions de vérification d'identité, de filtrage et d'évaluation des risques auquel l'auteure est affiliée, en offre une illustration à travers trois outils, décrits ici d'après la documentation de l'éditeur et sans évaluation indépendante de leurs performances. Son moteur Intelligent Search fait remonter les correspondances avec les bases de PPE et de presse défavorable en motivant chacune d'elles, tandis que son agent de vigilance renforcée, Vera, assemble les éléments d'un dossier et formule une recommandation soumise à un circuit humain de validation. Sa solution de vérification lit en outre la puce sans contact des passeports et en confronte les données à une base mondiale de référence.

Trois principes de conception

Le premier principe consiste à séparer la détection de la qualification. Un moteur de filtrage peut confronter des profils aux bases de presse défavorable et de PPE, faire remonter les correspondances potentielles et en exposer les motifs. La qualification finale du profil doit toutefois revenir à l'analyste. Ce partage correspond au modèle human-in-the-loop décrit par la CBUAE.

Le deuxième principe consiste à adapter le degré de supervision à chaque phase du dossier. La collecte et le rapprochement des informations peuvent être confiés à des traitements autonomes, suivis en temps réel par le responsable de la conformité (human-on-the-loop). La décision relève en revanche d'un circuit humain à trois intervenants distincts : un préparateur, un contrôleur et un approbateur. La recommandation du système n'y est recevable que si chacune de ses étapes est motivée et vérifiable.

Le troisième principe consiste à privilégier la vérification chaque fois qu'elle est possible. La lecture de la puce des passeports, complétée par l'interrogation de bases externes, substitue une preuve cryptographique à une appréciation visuelle. De telles connexions sont plus faciles à établir dans les espaces où les cadres réglementaires sont harmonisés. Elles opposent aux fraudeurs un obstacle que les outils génératifs ne suffisent pas à franchir.

Gouvernance et gestion du risque de modèle

Le recours à un fournisseur ne transfère pas la responsabilité de l'établissement. La note de la CBUAE (2026a) attend des établissements qu'ils se dotent de cadres de gouvernance de l'IA documentés et proportionnés à leur taille, à leur nature et à leur complexité. Elle préconise une gestion des risques associant la conformité, l'audit et les fonctions informatiques. Elle place en outre la responsabilité des systèmes d'IA et de leurs résultats au niveau de la direction générale et du conseil d'administration.

Le même texte recommande de soumettre les systèmes à des tests de résistance afin d'identifier les biais et les effets non désirés. Il appelle aussi une diligence appropriée à l'égard des solutions fournies par des tiers. À l'égard de la clientèle, les établissements sont invités à fournir des informations claires, en arabe et en anglais, sur la logique des systèmes, et à prévoir des voies de clarification, de contestation et de recours.

Il en résulte une conséquence pratique. La documentation du raisonnement d'un modèle devient une pièce du dossier de conformité, au même titre que les justificatifs d'identité. Un circuit préparateur-contrôleur-approbateur n'a de valeur que si chacun de ses maillons peut effectivement inspecter ce raisonnement.

Conclusion

Principaux enseignements

Trois enseignements se dégagent de l'analyse. En premier lieu, l'IA générative accélère des typologies de fraude connues plus qu'elle n'en crée de nouvelles. En deuxième lieu, les vulnérabilités se répartissent en trois points du cycle de vie du client, dont seul le premier est aujourd'hui correctement défendu. En troisième lieu, les superviseurs de la région convergent vers une supervision humaine graduée selon le risque, malgré des niveaux de maturité très inégaux.

Recommandations

Cinq recommandations en découlent, à l'intention des établissements comme des autorités de supervision:

1. Concentrer l'IA sur la reconnaissance de formes à grande échelle et à la surveillance continue de la relation d'affaires, là où elle apporte un avantage net sur l'examen manuel.

2. Maintenir un décideur humain pour les cas ambigus ou complexes, et refuser que l'automatisation s'étende aux arbitrages pour lesquels elle n'est pas conçue.

3. Documenter systématiquement le raisonnement des modèles, afin que chaque maillon du circuit de décision puisse l'inspecter et le défendre devant le superviseur.

4. Mutualiser les typologies de fraude au niveau régional, au sein d'enceintes telles que le GAFIMOAN ou l'Union des Banques Arabes.

5. Doter les modèles d'IA d'une gouvernance spécifique, fondée sur la responsabilité du conseil d'administration, les tests de résistance et la diligence envers les fournisseurs.

Ces recommandations convergent vers une même idée. L'efficacité d'un dispositif de lutte contre la fraude dépend moins de la puissance des modèles que de la clarté avec laquelle les responsabilités sont réparties. Les proximités linguistiques et institutionnelles du monde arabe constituent à cet égard un atout, car elles permettent de comparer les méthodes avant qu'elles ne se figent dans des cadres nationaux cloisonnés.

Limites de l'analyse

Cette contribution présente plusieurs limites. Elle adopte le point de vue d'un praticien, dont l'entreprise commercialise certains des dispositifs décrits, ce qui appelle une lecture critique de la section 5. Les données chiffrées sur la fraude à l'identité sont mondiales et ne permettent pas de mesurer la situation propre aux pays arabes. Le rôle de l'IA dans la circulation des fonds relève encore de l'hypothèse. Enfin, les cadres réglementaires décrits évoluent rapidement et reflètent l'état des textes en septembre 2026. Une étude empirique comparant les taux de détection et de faux positifs selon le degré d'automatisation permettrait de prolonger ce travail.

Traduction et adaptation française: M.Jad Chamas, Économiste senior et doctorant en économie

À propos d'Idenfo:

Idenfo accompagne les banques, les institutions financières et les entreprises réglementées au Moyen-Orient dans la lutte contre la criminalité financière. Sa plateforme de conformité couvre notamment la vérification d'identité, la connaissance du client (KYC), le filtrage des sanctions et des personnes politiquement exposées, la surveillance continue et la gestion des alertes. L'entreprise propose également des services de conseil en lutte contre le blanchiment de capitaux

IDENFO

Bibliographie

Biometric Update. (2026, 27 août). Group-IB warns GCC investors of deepfake investment fraud risk. https://www.biometricupdate.com/202608/group-ib-warns-gcc-investors-of-deepfake-investment-fraud-risk

Bolton, R. J., & Hand, D. J. (2002). Statistical fraud detection: A review. Statistical Science, 17(3), 235–255. https://doi.org/10.1214/ss/1042727940

Burrell, J. (2016). How the machine "thinks": Understanding opacity in machine learning algorithms. Big Data & Society, 3(1). https://doi.org/10.1177/2053951715622512

CBUAE [Central Bank of the United Arab Emirates]. (2026a, 11 février). Guidance note on the consumer protection and responsible adoption and use of artificial intelligence and machine learning by licensed financial institutions in the U.A.E. https://rulebook.centralbank.ae/en/rulebook/guidance-note-consumer-protection-and-responsible-adoption-and-use-artificial-intelligence

CBUAE [Central Bank of the United Arab Emirates]. (2026b, 16 avril). CBUAE updates AML/CFT/CPF guidance for licensed financial institutions [Communiqué de presse]. https://www.centralbank.ae/media/njvnahyo/cbuae-updates-amlcftcpf-guidance-for-licensed-financial-institutions-en.pdf

Central Bank of Jordan. (2025). Artificial intelligence framework for banking sector in Jordan. https://www.cbj.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/FinCert/Ai-Framework_English_Version.pdf

ComplyAdvantage. (2026). FATF plenary June 2026: Grey list changes, a payment transparency consultation, and the incoming UK Presidency. https://complyadvantage.com/insights/fatf-plenary-june-2026-outcomes/

Émirats arabes unis. (2025). Federal Decree by Law No. (10) of 2025 regarding anti-money laundering, and combating the financing of terrorism and proliferation financing. https://uaelegislation.gov.ae/en/legislations/3314/download

Entrust. (2025, 18 novembre). Deepfakes, social engineering, and injection attacks on the rise: Entrust 2026 Identity Fraud Report reveals surging attacks and diversifying tactics [Communiqué de presse]. https://www.entrust.com/company/newsroom/deepfakes-social-engineering-and-injection-attacks-on-the-rise

GAFI [Groupe d'action financière]. (2020). Guidance on digital identity. FATF. https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/Guidance-on-Digital-Identity.pdf

GAFI [Groupe d'action financière]. (2021). Opportunities and challenges of new technologies for AML/CFT. FATF. https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/Opportunities-Challenges-of-New-Technologies-for-AML-CFT.pdf.coredownload.pdf

GAFI [Groupe d'action financière]. (2026, 19 juin). Jurisdictions under increased monitoring – 19 June 2026. **FATF.** https://www.fatf-gafi.org/en/publications/High-risk-and-other-monitored-jurisdictions/increased-monitoring-june-2026.html

GAFIMOAN [Groupe d'action financière du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord]. (2025). Typologies report on ML/TF through legal persons and legal arrangements in MENA region. MENAFATF. https://www.menafatf.org/index.php/information-center/menafatf-publications/typologies-report-mltf-through-legal-persons-and-legal

Jordan Times. (2025, 5 août). CBJ issues "regulatory" framework for use of AI in banking sector. https://jordantimes.com/news/business/cbj-issues-regulatory-framework-for-use-of-ai-in-banking-sector

OACI [Organisation de l'aviation civile internationale]. (2021). Doc 9303 : Machine readable travel documents (8e éd.). ICAO. https://www.icao.int/publications/doc-series/doc-9303

Parasuraman, R., Sheridan, T. B., & Wickens, C. D. (2000). A model for types and levels of human interaction with automation. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics – Part A: Systems and Humans, 30(3), 286–297. https://doi.org/10.1109/3468.844354

Prasad, V. (2026, 3 janvier). Iraq banking reform: CBI modernization & what businesses need to know. HHL. https://hhl-iq.com/iraq-banking-sector-reform-cbi-modernization-business-guide/

White & Case. (2025). The UAE enacts a new AML law: What are the key changes and what does this mean for your business? https://www.whitecase.com/insight-alert/uae-enacts-new-aml-law-what-are-key-changes-and-what-does-mean-your-business

Zawya. (2025). Central Bank of Egypt's digital transformation push lifts financial inclusion to 76.3% in June 2025. https://www.zawya.com/en/business/banking-and-insurance/central-bank-of-egypts-digital-transformation-push-lifts-financial-inclusion-to-763-in-june-2025-o9ytdkh8

IDENFO

Enhanced Due Diligence, Reimagined with VERA.

Your EDD team, running autonomously. Transform complex customer investigations into comprehensive, audit-ready Enhanced Due Diligence reports with AI-powered intelligence and human oversight.

From Investigation To A Structured EDD Report.

Under 10 Mins

One Investigation. Eight Layers of Intelligence.

- ✓ Identity & Documentation
- ✓ Behavioural Transaction Analysis
- ✓ Relationship Purpose Validation
- ✓ Evidence & Response Validation
- ✓ Ownership & UBO
- ✓ Adverse Media, Sanctions & PEPs
- ✓ RM & Client Outreach Automation
- ✓ AI-Driven Risk Decisioning

Faster Investigations. Stronger Oversight.

- Minutes, Not Days
- Audit Ready By Design
- Human-Led Decisions

Built Around Your Bank

VERA adapts to your bank's language requirements, internal policies, risk frameworks and EDD procedures.

Learn More or Book Demo at www.idenfo.com

Stablecoins en dollar, actifs numériques et intelligence artificielle: de nouvelles perspectives pour les banques centrales arabes

La vision du Fonds EAC d'EssentaTor pour l'avenir des systèmes financiers dans le monde arabe

M. Zheng YuGong
Directeur général
du Fonds EAC

Mme Emma Li
Directrice générale du Fonds EAC, chargée des risques et de la conformité

L'essor des stablecoins en dollar, des actifs numériques et de l'intelligence artificielle redessine les contours du système financier mondial.
Pour les banques centrales arabes, ces évolutions ouvrent de nouvelles perspectives en matière de liquidité et de services financiers, tout en soulevant des enjeux de souveraineté monétaire et de stabilité.
À travers l'approche proposée par son fonds EAC, EssentaTor explore les moyens d'articuler les capacités de ces institutions avec les infrastructures financières de nouvelle génération.

L'essor des stablecoins en dollar, des actifs numériques et des comptes intégrant l'intelligence artificielle ouvre de nouvelles perspectives pour les banques centrales arabes. Comment mobiliser ces innovations pour renforcer leurs capacités, tout en préservant la souveraineté monétaire et la stabilité financière ? C'est dans cette perspective qu'EssentaTor Inc., fournisseur d'infrastructures macrofinancières établi à New York, inscrit son **EssentaTor Arab Capital Strategic Liquidity Fund (« EAC Fund »)**, présenté à Money20/20 Middle East, à Riyad, du 14 au 16 septembre 2026.

Doté d'une structure distinctive, l'EAC Fund vise à proposer des solutions stratégiques adaptées aux exigences des banques centrales et un soutien en liquidité répondant aux standards institutionnels. Son champ d'action couvre les **stablecoins en dollar américain, les actifs numériques et les comptes intégrant l'intelligence artificielle**, ainsi que le développement d'infrastructures financières de nouvelle génération.

Dans l'architecture de l'EAC Fund, chaque banque centrale participante intervient en qualité de partenaire indépendant. En coopération avec ces institutions, le fonds entend bâtir un réseau institutionnel de flux de capitaux et de services financiers reliant les actifs financiers traditionnels, notamment les monnaies locales, les réserves de change et les titres du Trésor américain, aux stablecoins en dollar américain, aux actifs numériques et aux comptes intégrant l'intelligence artificielle.

À travers ce dispositif, l'EAC Fund vise à accompagner les banques centrales dans l'extension de leurs missions de circulation monétaire, de développement économique et de supervision financière à ces nouveaux domaines. Il entend également renforcer leur capacité à s'intégrer aux circuits de capitaux correspondants et à gérer les flux, les services financiers et les nouvelles infrastructures qui leur sont associés.

Stablecoins en dollar, actifs numériques et comptes intégrant l'IA: de nouvelles perspectives pour élargir les missions des banques centrales

Depuis plusieurs années, les banques centrales appréhendent les stablecoins en dollar américain principalement sous l'angle de la stabilité financière,

de la souveraineté monétaire et de la réglementation financière. Le développement de ce marché a, quant à lui, été largement porté par des acteurs privés tels que Circle et Tether.

Le 18 juillet 2025, les États-Unis ont promulgué le GENIUS Act, instaurant leur premier cadre réglementaire fédéral applicable aux stablecoins de paiement. Selon le gouvernement américain, cette loi pourrait renforcer le statut du dollar comme monnaie de réserve mondiale et susciter une demande supplémentaire de dollars et de titres du Trésor américain, par le biais des réserves constituées en couverture des stablecoins. Les stablecoins en dollar américain passent ainsi d'une phase portée principalement par l'innovation du secteur privé à une nouvelle étape, de plus en plus structurée par les orientations de la politique nationale et les cadres institutionnels[1].

Selon la vision du fonfs EAC, les stablecoins en dollar américain s'imposent progressivement comme un vecteur majeur du « dollar de nouvelle génération ». Leur portée dépasse celle d'un simple instrument de paiement: ils relient de plus en plus étroitement la circulation du dollar, les règlements transfrontaliers et les actifs de réserve à un éventail élargi de produits et de services financiers.

Selon la Banque des règlements internationaux (BRI), la capitalisation mondiale du marché des stablecoins s'établissait à environ 320 milliards de dollars à la fin de mai 2026. Une autre étude de la BRI estime que près de 98 % de la valeur totale des stablecoins est libellée en dollars américains[2,3]. D'après les chiffres publiés séparément par Tether et Circle pour la fin du deuxième trimestre 2026, l'encours d'USDT émis atteignait environ 184,6 milliards de dollars, tandis que celui de l'USDC en circulation s'élevait à environ 73,3 milliards de dollars. Ces deux stablecoins demeurent les principaux piliers du marché mondial des stablecoins en dollar américain[4,5].

La place du dollar dans le système financier mondial dépasse largement le marché actuel des stablecoins, dont la taille se chiffre en centaines de milliards de dollars. Selon les données de la BRI, à la fin du premier trimestre 2026, le seul encours des crédits libellés en dollars américains accordés aux emprunteurs non bancaires établis hors des États-Unis atteignait environ 14 700 milliards de dollars. Ce montant ne représente qu'une composante du système financier mondial en dollar: il ne couvre pas l'ensemble des actifs et des passifs bancaires, des opérations de règlement transfrontalier, des produits dérivés de change ni des autres activités financières libellées en dollars[6].

Les stablecoins en dollar américain n'en sont encore qu'aux prémices de leur développement comme vecteur

de circulation numérique du dollar. Leur potentiel d'expansion reste considérable, qu'il s'agisse des paiements transfrontaliers, de la gestion d'actifs ou, plus largement, des produits et services financiers.

Le marché demeure toutefois concentré entre les mains d'un nombre restreint d'émetteurs privés. Les banques centrales disposent, pour leur part, d'atouts que les institutions privées peuvent difficilement réunir: des réserves de change, des actifs en dollars, des systèmes bancaires, des infrastructures de paiement et de règlement, des prérogatives réglementaires et une capacité de gestion de la liquidité à l'échelle macroéconomique. Pour les banques centrales dotées de réserves substantielles et d'infrastructures financières éprouvées, une participation au sein d'un dispositif dûment réglementé pourrait ouvrir la voie à un rôle de premier plan sur le marché mondial des stablecoins en dollar américain.

C'est sur cette perspective stratégique que se concentre l'EAC Fund: permettre aux banques centrales de convertir leurs atouts en matière d'actifs de réserve, de liquidité et d'infrastructures financières en capacités compétitives dans les domaines des stablecoins en dollar américain, des actifs numériques et des comptes intégrant l'intelligence artificielle.

À l'avenir, la position des acteurs sur ce marché ne se mesurera pas au seul volume de stablecoins émis. Elle dépendra également des actifs de réserve sous-jacents, d'une liquidité répondant aux exigences institutionnelles, des réseaux de règlement, ainsi que

des produits financiers et des capacités de prestation de services.

Parallèlement, les actifs numériques et les comptes intégrant l'intelligence artificielle transforment la manière dont les entreprises et les particuliers gèrent leurs fonds, répartissent leurs actifs et accèdent aux services financiers. Dans la région arabe, l'absence d'infrastructures financières numériques, de produits et de dispositifs réglementaires compétitifs pourrait inciter les entreprises et les particuliers actifs à l'international et utilisant l'IA à transférer une part croissante de leurs comptes, de leurs capitaux et de leurs activités financières vers d'autres places financières internationales.

Les stablecoins en dollar américain, les actifs numériques et les comptes intégrant l'intelligence artificielle exercent ainsi une pression concurrentielle tout en ouvrant de nouvelles perspectives stratégiques pour l'élargissement des fonctions monétaires des banques centrales. Celles-ci disposent des atouts nécessaires pour étendre à ces domaines émergents leurs missions de circulation monétaire, de développement économique et de supervision financière.

Stablecoins en dollar, actifs numériques et comptes intégrant l'IA: pourquoi les banques centrales peuvent structurer les maillons clés de la chaîne de valeur

Une idée répandue, mais erronée, consiste à croire que le modèle de couverture à parité de 1 pour 1 des stablecoins en dollar américain impose de maintenir les réserves figées.

Le projet de réglementation présenté en 2026 par l'Office of the Comptroller of the Currency (OCC) pour la mise en œuvre du GENIUS Act prévoit qu'un émetteur autorisé puisse émettre et rembourser des stablecoins de paiement. Il décrit la gestion des réserves en ces termes: « Gérer les réserves liées à l'émission ou au remboursement de stablecoins de paiement, notamment par l'achat, la vente et la détention d'actifs de réserve, ou par la fourniture de services de conservation de ces actifs. » Le projet inclut également, parmi les actifs de réserve admissibles, les titres du Trésor américain à court terme ainsi que les opérations de mise en pension et de prise en pension répondant aux critères d'admissibilité[7].

L'exigence d'une couverture à parité de 1 pour 1 ne signifie donc pas que les fonds doivent être détenus de manière passive. Dans le respect des exigences de couverture intégrale, de remboursement et de gestion des risques, les actifs de réserve peuvent faire l'objet

d'une gestion active et être convertis en liquidités pour répondre aux besoins. Lorsqu'ils sont autorisés, les mécanismes institutionnels tels que les opérations de pension peuvent améliorer l'efficacité de l'utilisation du capital, renforcer la capacité à mobiliser les actifs de réserve et favoriser une gestion plus efficace de la liquidité nécessaire aux remboursements.

Il en résulte une création de valeur à deux niveaux.

Premièrement, les activités financières en amont de la chaîne de valeur des stablecoins en dollar américain, des actifs numériques et des comptes intégrant l'intelligence artificielle comprennent la détention, la négociation et la gestion des actifs de réserve. En s'appuyant sur leurs atouts en matière de systèmes monétaires nationaux, de réserves de change et de réglementation financière, les banques centrales sont en mesure de structurer les maillons financiers clés de cette chaîne de valeur.

Deuxièmement, une structure de réserves bien conçue pour les stablecoins en dollar américain peut offrir aux banques centrales une plus grande latitude pour améliorer la liquidité et la souplesse d'utilisation des monnaies et des actifs de réserve existants, notamment les monnaies locales, les réserves de change en dollars américains et les titres du Trésor américain.

Cette démarche constitue l'un des axes majeurs de l'EAC Fund: s'appuyer sur des structures d'actifs de réserve et des dispositifs de liquidité répondant aux exigences institutionnelles pour étendre les capacités actuelles des banques centrales en matière monétaire et de gestion des réserves à l'écosystème des stablecoins en dollar américain, des actifs numériques et des comptes intégrant l'intelligence artificielle.

Les banques centrales doivent-elles émettre des stablecoins en monnaie locale ou en dollar américain?

De nombreuses banques centrales s'interrogent sur l'opportunité de privilégier les stablecoins en monnaie locale, compte tenu de leur potentiel accru de circulation transfrontalière.

Toutefois, comme pour une monnaie, la compétitivité d'un stablecoin ne tient pas à la seule identité de son émetteur. Elle dépend des circuits qu'empruntent les flux financiers, des pôles où se concentrent les actifs et des lieux où se crée la valeur. Les facteurs déterminants sont l'usage international déjà établi de la monnaie, ainsi que les dispositifs réglementaires, les produits et les services financiers développés autour d'elle.

C'est là le défi concret auquel se heurtent les stablecoins en monnaie locale: la faisabilité technique et un dispositif opérationnel complet ne suffisent pas, à eux seuls, à assurer une circulation mondiale. Hong Kong, par exemple, s'est doté d'un cadre réglementaire pour l'émission de stablecoins. Le dollar de Hong Kong ne bénéficie toutefois ni d'un usage international aussi étendu, ni d'une demande transfrontalière aussi forte, ni d'effets de réseau comparables à ceux du dollar américain. Le Fonds monétaire international (FMI) souligne également que les effets de réseau associés aux stablecoins en dollar peuvent compliquer la concurrence pour les solutions locales, notamment les stablecoins en monnaie locale[8].

De nombreuses banques centrales demeurent prudentes à l'égard des stablecoins en dollar américain, en raison de leurs implications potentielles pour la souveraineté monétaire, l'autonomie des politiques économiques et la maîtrise de l'activité financière nationale. Toutefois, pour les économies qui détiennent déjà des réserves de change en dollars, recourent largement à cette monnaie pour leurs règlements transfrontaliers et accueillent des investissements en dollars ainsi que des capitaux internationaux, l'enjeu majeur consiste à développer les capacités de gestion de la liquidité et les services financiers associés à ces stablecoins, tout en préservant la souveraineté de la monnaie nationale et la stabilité financière.

Selon l'EAC Fund, les stablecoins en dollar américain deviennent un vecteur majeur du « dollar de nouvelle génération » et seront de plus en plus étroitement liés aux actifs numériques et aux comptes intégrant l'intelligence artificielle. Pour les banques centrales, la question dépasse donc celle de l'émission d'un stablecoin en monnaie locale. Elle porte sur leur capacité à mettre en place les dispositifs réglementaires, une liquidité répondant aux exigences institutionnelles,

les produits financiers et les capacités de prestation de services nécessaires à cet écosystème émergent.

Les places financières internationales telles que Hong Kong, Singapour et Dubaï bénéficient depuis longtemps des flux mondiaux en dollars. Celles qui sauront anticiper la prochaine vague de flux de capitaux et de création de valeur liée aux stablecoins en dollar américain, aux actifs numériques et aux comptes intégrant l'intelligence artificielle, et se préparer à l'accueillir, seront mieux placées pour renforcer leur compétitivité régionale et mondiale.

Que propose le fonds EAC d'EssentaTor aux banques centrales du monde arabe?

EssentaTor Inc., fournisseur d'infrastructures macrofinancières, propose aux banques centrales et aux institutions financières des solutions stratégiques adaptées aux exigences des banques centrales, ainsi qu'un soutien en liquidité répondant aux standards institutionnels.

À travers l'EssentaTor Arab Capital Strategic Liquidity Fund, EssentaTor collabore avec les banques centrales et les banques commerciales de grande et moyenne taille de la région arabe. Son action se concentre sur la création d'un réseau institutionnel de flux de capitaux et de services financiers reliant les monnaies locales, les réserves de change, les titres du Trésor américain, les stablecoins en dollar américain, les actifs numériques et les comptes intégrant l'intelligence artificielle.

L'EAC Fund repose sur l'articulation entre les capacités existantes des banques centrales en matière monétaire, de gestion des réserves, de réglementation et de liquidité, et les infrastructures financières numériques de nouvelle génération. Il vise à accompagner ces institutions dans l'extension de leurs missions de circulation monétaire, de développement économique et de supervision financière aux domaines des stablecoins en dollar américain, des actifs numériques et des comptes intégrant l'intelligence artificielle.

Par ce dispositif, l'EAC Fund entend favoriser une participation plus active des banques centrales de la région arabe au système financier mondial de nouvelle génération. Tout en préservant la souveraineté des monnaies nationales et la stabilité financière, il vise à renforcer leur capacité à accueillir et à gérer les capitaux transfrontaliers, la liquidité répondant aux exigences institutionnelles et les nouveaux services financiers.

Références

1. The White House, Fact Sheet: President Donald J. Trump Signs GENIUS Act into Law, 18 juillet 2025.

2. BRI, Annual Economic Report 2026, chapitre III, juin 2026.

3. BRI, The Impact of Stablecoins on the International Monetary and Financial System, BIS Paper n° 170, mai 2026.

4. Tether, Q2 2026 Financial Figures and Reserves Report, juillet 2026.

5. Circle, Second Quarter 2026 Results, août 2026.

6. BRI, International Banking Statistics and Global Liquidity Indicators at End-March 2026, juillet 2026.

7. OCC, GENIUS Act Implementing Regulations: Notice of Proposed Rulemaking, 2 mars 2026.

8. FMI, Understanding Stablecoins, Departmental Paper n° 25/09, décembre 2025.

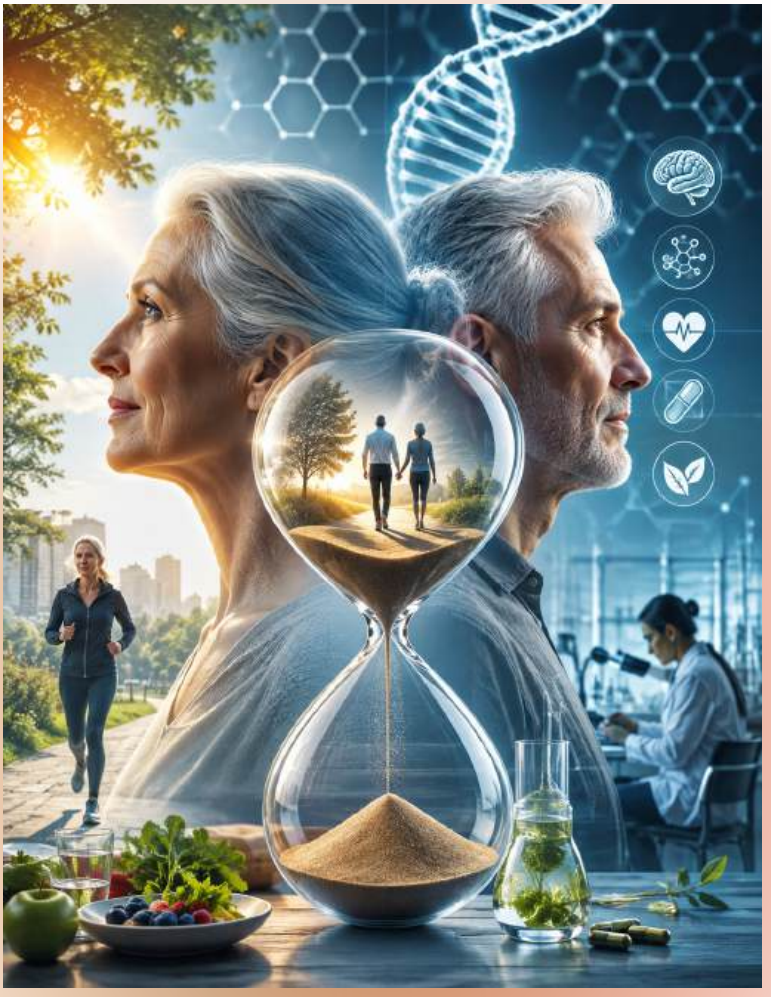
SEND MONEY WORLDWIDE ON OMT Pay FREE OF CHARGE!*

*Limited-time promotion
FX gains apply.

Western Union

Vivre jusqu'à 100 ans: la révolution de la longévité

Comment les avancées scientifiques, médicales et technologiques transforment notre manière de vieillir



Il y a un siècle, atteindre l'âge de 100 ans relevait de l'exception statistique. Aujourd'hui, vivre jusqu'à cet âge est devenu un enjeu majeur sur les plans économique, sanitaire et sociétal.

Partout dans le monde, les gouvernements réévaluent l'équilibre financier de leurs systèmes de retraite, les assureurs repensent leurs modèles d'évaluation des risques et les fonds d'investissement consacrent des milliards de dollars aux biotechnologies. Leur ambition ne consiste plus seulement à traiter une maladie particulière, mais à agir sur le mécanisme biologique commun qui les sous-tend toutes: le vieillissement lui-même.

Le principe à l'origine de cette révolution est à la fois simple et, jusqu'à récemment, largement considéré comme hérétique par la médecine conventionnelle: le vieillissement ne serait pas une fatalité qu'il faudrait simplement accompagner, mais un processus biologique susceptible d'être mesuré, ralenti et, dans certaines limites, inversé.

Du traitement des maladies à celui du vieillissement

Pendant des décennies, la médecine a appréhendé les maladies liées à l'âge comme autant d'affections distinctes. Les maladies cardiovasculaires, les cancers, les démences ou encore l'ostéoporose étaient ainsi traités séparément, comme s'ils relevaient de mécanismes biologiques indépendants.

La médecine de la longévité bouleverse aujourd'hui cette conception. Près des trois quarts des décès dans le monde sont imputables à des maladies associées au vieillissement. Plutôt que de s'attacher à combattre chacune d'elles isolément, les chercheurs s'efforcent désormais d'agir sur leur origine commune: les processus cellulaires et moléculaires qui sous-tendent le vieillissement de l'organisme.

Ce changement de paradigme ouvre la voie à des approches qui relevaient encore récemment de la science-fiction.

Les premiers essais cliniques évaluant les médicaments sénolytiques, conçus pour éliminer de manière sélective les cellules sénescentes, souvent qualifiées de « ellules zombies en raison de leur persistance dans les tissus et de leur contribution à l'inflammation chronique, ont fait état de résultats encourageants, notamment une amélioration de la mobilité ainsi qu'une réduction de plusieurs marqueurs inflammatoires chez des patients âgés.

En outre, la reprogrammation cellulaire partielle, qui consiste à ramener des cellules vieillissantes vers un état plus juvénile grâce aux facteurs de Yamanaka, a permis, dans des modèles animaux, d'inverser plusieurs marqueurs du vieillissement, sans entraîner de risque de cancérisation qui constituait la principale préoccupation lors des premières expérimentations.

Par ailleurs, les essais cliniques de longue durée évaluant l'administration de faibles doses de rapamycine — un ancien immunosuppresseur désormais réorienté vers la médecine de la longévité — continuent de produire des résultats prometteurs. Quant aux agonistes du GLP-1, initialement développés pour le traitement du diabète et de l'obésité, ils sont désormais considérés comme des candidats sérieux pour prévenir ou atténuer les dysfonctionnements métaboliques qui accélèrent le vieillissement.

> ***«Le vieillissement pourrait bientôt être considéré comme une maladie à traiter plutôt que comme une étape inévitable de la vie», déclarait le généticien de Harvard David Sinclair lors du World Governments Summit, en février 2026, comparant cette évolution aux grandes révolutions médicales qu'ont représentées la vaccination ou l'accès à l'eau potable.***

L'essor de l'âge biologique

L'une des avancées les plus prometteuses ne réside peut-être pas dans un nouveau traitement, mais dans une nouvelle manière de mesurer le vieillissement.

Grâce aux horloges épigénétiques et à d'autres biomarqueurs, les chercheurs sont désormais en mesure d'estimer l'âge biologique d'une personne, c'est-à-dire le degré réel de vieillissement de son organisme, indépendamment de son âge chronologique.

Cette distinction est essentielle. Elle transforme le vieillissement, longtemps perçu comme une simple conséquence du temps qui passe, en une variable biologique sur laquelle il devient possible d'agir. L'alimentation, la qualité du sommeil, l'activité physique ou encore certains traitements médicamenteux pourraient ainsi modifier cet âge biologique de manière mesurable. À terme, ces indicateurs pourraient également être intégrés par les autorités de santé et les compagnies d'assurance dans leurs modèles d'évaluation des risques.

Le GESDA Science Breakthrough Radar 2026, qui s'appuie sur les travaux de près de 2 400 chercheurs issus de 89 pays, considère d'ailleurs la validation de ces biomarqueurs comme l'un des principaux défis scientifiques des prochaines années. Selon ce rapport, l'avenir de la médecine de la longévité dépendra moins de la découverte d'un médicament révolutionnaire que de la capacité à mesurer avec précision le vieillissement biologique. Une telle mesure est indispensable pour évaluer rigoureusement l'efficacité des interventions thérapeutiques et permettre leur déploiement à grande échelle.

Parallèlement aux progrès de la biologie moléculaire, tout un écosystème de services spécialisés s'est développé autour de la conservation et de la préparation des cellules souches. Le principe consiste à prélever ces cellules lorsqu'elles sont encore jeunes afin de les conserver pour de futures thérapies régénératives. L'objectif est de lutter contre l'inflammation chronique, impliquée dans de nombreuses maladies liées à l'âge, notamment les pathologies cardiovasculaires et neurodégénératives.

Reste une interrogation majeure: ces technologies sont-elles appelées à devenir un pilier de la médecine de demain ou resteront-elles des traitements de pointe réservés à une clientèle privilégiée?

Pourquoi les économistes s'intéressent-ils à la longévité ?

L'intérêt des économistes repose sur une logique simple: le vieillissement de la population constitue désormais un moteur majeur de l'activité économique.

Aux États-Unis, les personnes âgées de 50 ans et plus ont généré environ 12 500 milliards de dollars d'activité économique en 2024, soit 43% du PIB. Selon les projections de l'AARP, cette contribution pourrait atteindre 24 000 milliards de dollars d'ici à 2060, à mesure que cette tranche de la population représentera près de 41% des Américains.

À l'échelle mondiale, les chiffres sont encore plus impressionnants. En 2020, les personnes âgées de plus de 50 ans auraient contribué à hauteur d'environ 45 000 milliards de dollars au produit intérieur brut mondial, soit près d'un tiers de l'économie mondiale. Certaines estimations évaluent par ailleurs la valeur de l'économie de la longévité à 27 000 milliards de dollars.

L'argument macroéconomique en faveur de la recherche sur le vieillissement est plus convaincant encore. Une étude largement citée, publiée dans Nature Aging, estime qu'un allongement d'une seule année de l'espérance de vie moyenne mondiale pourrait générer près de 38 000 milliards de dollars de valeur économique. Cette création de richesse résulterait principalement d'une diminution des dépenses de santé et d'un prolongement de la participation au marché du travail. Dix années supplémentaires de vie en bonne santé pourraient, quant à elles, représenter jusqu'à 367 000 milliards de dollars.

> ***Selon une estimation publiée dans Nature Aging, une seule année supplémentaire d'espérance de vie à l'échelle mondiale représenterait près de 38 000 milliards de dollars de valeur économique. Dix années supplémentaires de vie en bonne santé pourraient porter ce gain à près de 367 000 milliards de dollars.***

Pour les ministères des Finances confrontés au vieillissement démographique, au déséquilibre des régimes de retraite et à la diminution de la population active, cette perspective change profondément la donne. La médecine de la longévité n'apparaît plus comme une simple tendance en matière de bien-être, mais comme un véritable levier de politique économique.

Les limites de la révolution de la longévité

Ces avancées scientifiques suscitent un enthousiasme légitime, mais elles soulèvent également des défis majeurs.

Aujourd'hui encore, les protocoles de longévité les plus sophistiqués coûtent entre quelques centaines et plusieurs milliers de dollars par mois. Quant aux thérapies régénératives les plus innovantes, elles demeurent largement réservées aux patients les plus fortunés. Cette réalité soulève une question fondamentale: l'allongement de la vie deviendra-t-il un progrès partagé ou un nouveau facteur d'inégalités?

Lors du World Congress on Targeting Longevity, organisé à Berlin en 2026, les spécialistes ont mis en lumière une difficulté plus profonde encore. Selon eux, le vieillissement ne résulte probablement pas d'un dysfonctionnement biologique unique qu'il suffirait de corriger. Il s'apparente davantage à une perte progressive de coordination entre les différents systèmes de

l'organisme. Dans cette perspective, aucune molécule, aussi prometteuse soit-elle, ne saurait constituer à elle seule une solution universelle.

Le GESDA Science Breakthrough Radar 2026 adopte une position tout aussi prudente. Le rapport souligne que le passage des découvertes scientifiques à leur application clinique à grande échelle soulève des questions essentielles de gouvernance: accès aux traitements, cadre réglementaire, modalités de financement, remboursement, répartition équitable des innovations et coopération internationale.

L'espérance de vie centenaire ne résultera vraisemblablement ni d'un traitement miracle ni d'une découverte spectaculaire. Elle sera plutôt le fruit d'une accumulation progressive d'innovations: des outils toujours plus performants pour mesurer le vieillissement biologique, des interventions capables d'en ralentir les mécanismes et un consensus économique dont l'importance devient de plus en plus difficile à ignorer, tant pour les marchés que pour les pouvoirs publics.

Au fond, la véritable question n'est peut-être plus de savoir si la révolution de la longévité aura lieu, mais dans quelles conditions elle se déploiera. Profitera-t-elle à l'ensemble de la population ou restera-t-elle le privilège d'une minorité disposant des ressources nécessaires pour accéder aux technologies les plus avancées?

C'est probablement sur ce terrain — celui de l'équité, de la gouvernance et de l'accès aux innovations — que se jouera l'un des principaux enjeux sanitaires, économiques et sociaux des prochaines décennies.

REFERENCES

1. GESDA (Geneva Science and Diplomacy Anticipator), "Radar Spotlight: Longevity Science Crosses the Clinical Threshold," 2026 Science Breakthrough Radar, December 2025.

2. World Governments Summit, "'Ageing could soon be reversible,' says Harvard Scientist at WGS 2026," remarks by Prof. David Sinclair, Dubai, February 5, 2026.

3. World Mitochondria Society & International Society of Microbiota, 2nd World Congress on Targeting Longevity, Berlin, April 8–9, 2026 (via EurekAlert!).

4. Forever Labs, "2026: The Year of Longevity and Owning Your Biology," January 23, 2026.

5. Bolds Media, "Latest Longevity Research 2026: Major Scientific Breakthroughs in Anti-Aging and Lifespan Extension," May 22, 2026.

6. Harutyunyan, A. and Alexander, S., The Longevity Economy® Outlook 2026, AARP Thought Leadership, June 2026.

7. AARP, "AARP Report: Older Americans Are Boosting the Economy," June 2, 2026.

8. Fengler, W., Kharas, H., Caballero, J., and Simoes, L., "The Age of the Longevity Economy," Brookings Institution, February 9, 2024.

9. Antoun, J., "How the Longevity Economy Could Reshape Work and Growth," Forbes, March 24, 2026 (citing Nature Aging estimates).

10. The Week, "The Longevity Economy Booms as People Live Longer," December 11, 2025.

لجميع خدماتكم المالية والمصرفية

في BBAC، ندرك أن طموحاتك المالية فريدة من نوعها.
سواء كنت فرداً تسعى للأمان المالي أو شركة تسعى للنمو،
فإننا ملتزمون بتوفير حلول مصرفية مصمّمة خصيصاً لتلبّية إحتياجاتك
وتقديم الدعم الثابت لمساعدتك على التنقّل في مسيرتك المالية بثقة؛
في لبنان والعراق.

لأن نجاحك هو نجاحنا، ولأنّنا نؤمن بأن
الشراكة الحقيقيّة هي أن نكبر معاً.

BBAC

الإهتمام بالفعل

bbacbank.com

Credit Libanais lance MIRA: l'intelligence artificielle au cœur de l'expérience bancaire

mira
MY INTELLIGENT RESPONSIVE AI ASSISTANT
الاعتماد اللبناني
CREDIT LIBANAIS

Credit Libanais franchit une nouvelle étape dans sa transformation numérique avec le lancement de MIRA (My Intelligent Responsive AI Assistant), un assistant bancaire de nouvelle génération basé sur l'intelligence artificielle. Une innovation qui ambitionne de rendre les services bancaires plus simples, plus personnalisés et plus accessibles

À l'heure où l'intelligence artificielle transforme progressivement les modèles bancaires et la relation avec la clientèle, Credit Libanais Group mise sur une nouvelle génération d'interactions digitales avec le lancement de **MIRA – My Intelligent Responsive AI Assistant**.

Conçu comme un véritable assistant bancaire conversationnel, MIRA permet aux clients d'interagir avec leur banque en langage naturel, sans avoir à naviguer entre différents menus ou à recourir systématiquement aux canaux traditionnels. L'objectif: proposer une expérience plus intuitive, rapide et personnalisée.

Une banque qui «connaît, se souvient et agit»

La particularité de MIRA repose sur trois capacités mises en avant par Credit Libanais: **connaître, se souvenir et agir**.

Grâce à l'intelligence artificielle et au traitement automatique du langage naturel (NLP), l'assistant est capable de comprendre l'intention du client et d'interpréter des demandes complexes. Disponible en **arabe, français et anglais**, il peut accompagner les utilisateurs dans l'accès à l'information, la gestion de certains services et différentes opérations bancaires.

MIRA va ainsi au-delà du rôle traditionnel d'un chatbot. L'assistant conserve le contexte des interactions afin d'assurer une continuité dans l'expérience client et peut, après autorisation, effectuer différentes actions: consultation des informations du compte et de l'historique des transactions, gestion des cartes, initiation de virements ou de demandes de services, ainsi que suivi des programmes de récompenses.

Une expérience omnicanale et sécurisée

MIRA est désormais disponible sur plusieurs plateformes numériques du groupe, notamment l'application mobile C, le portefeuille numérique **Wink Neo**, ainsi que WhatsApp pour les utilisateurs autorisés.

La sécurité demeure parallèlement au cœur du dispositif. Les opérations sensibles, telles que les virements ou certaines demandes liées aux cartes, sont protégées par une authentification OTP. L'assistant peut également adopter une approche proactive en alertant les clients, par exemple, en cas de solde faible, d'expiration ou de renouvellement d'une carte, ou encore lorsque des points de fidélité arrivent à échéance.

L'innovation n'entend toutefois pas supprimer la dimension humaine de la relation bancaire. Lorsqu'une expertise ou une intervention humaine est nécessaire, la conversation peut être transférée à un représentant de Credit Libanais tout en conservant le contexte des échanges précédents.

Vers une nouvelle génération de relation bancaire

Pour **Randa Bdeir, Deputy General Manager et Head of Electronic Payment Solutions and Card Technology à Credit Libanais,** le lancement de MIRA répond aux nouvelles attentes d'une clientèle qui recherche désormais des services bancaires à la fois simples, intelligents et personnalisés.

Cette approche traduit une évolution plus large du rôle de l'intelligence artificielle dans le secteur financier. Au-delà de l'automatisation, l'IA devient progressivement un

outil permettant de repenser la relation entre la banque et son client: comprendre davantage ses besoins, anticiper certaines demandes et lui proposer une interaction plus fluide, tout en maintenant les exigences de sécurité et la possibilité d'une intervention humaine.

À travers MIRA, Credit Libanais entend ainsi conjuguer **technologie, personnalisation, accessibilité et service centré sur le client**, tout en poursuivant son engagement en faveur de l'innovation et de l'inclusion financière au Liban et dans la région.

Une initiative qui illustre concrètement la manière dont l'intelligence artificielle commence à redessiner l'expérience bancaire et à ouvrir la voie à une banque plus conversationnelle, proactive et personnalisée.

IA et cybersécurité: la BCE appelle les banques à renforcer leur résilience

Face à l'accélération des capacités de l'intelligence artificielle, la Banque centrale européenne (BCE) appelle les grandes banques européennes à renforcer leurs dispositifs de cybersécurité et à se préparer à une nouvelle génération de menaces numériques. Selon le superviseur européen, l'émergence de modèles d'IA toujours plus sophistiqués pourrait profondément modifier le paysage du cyberrisque, notamment en facilitant l'identification de vulnérabilités et en accélérant certaines formes d'attaques. Claudia Buch, présidente du Conseil de surveillance prudentielle de la BCE, a ainsi appelé les banques à évaluer rapidement leur exposition à ces nouvelles menaces et à élaborer des plans d'action concrets pour renforcer leur niveau de protection.

Renforcer la résilience opérationnelle

Parmi les priorités mises en avant figurent l'accélération des mises à jour et correctifs de sécurité, le renforcement des capacités de cyberdéfense utilisant elles-mêmes l'IA, ainsi qu'une surveillance accrue des prestataires technologiques externes.
À plus long terme, la BCE insiste sur la nécessité de moderniser les infrastructures informatiques des banques. Les systèmes anciens et la dépendance croissante à l'égard de prestataires externes peuvent en effet accroître les vulnérabilités.
La cybersécurité dépasse ainsi la seule sphère informatique pour devenir un enjeu stratégique de gouvernance, de résilience opérationnelle et de gestion des risques.
La BCE avait déjà placé la cyberrésilience au cœur de ses priorités. En 2024, elle avait soumis 109 banques à un exercice destiné à évaluer leur capacité à répondre à une cyberattaque majeure et à rétablir leurs opérations. L'évolution rapide de l'IA ajoute désormais une nouvelle dimension à ces risques.

L'IA: une menace, mais aussi un outil de défense

Si l'intelligence artificielle peut renforcer les capacités des cyberattaquants, elle constitue également un puissant outil de défense. Elle permet notamment de détecter plus rapidement les comportements inhabituels, d'analyser d'importants volumes de données de sécurité et d'identifier des anomalies.
Pour les banques, l'enjeu consiste donc à faire progresser simultanément innovation technologique et cyberrésilience, en intégrant la sécurité au cœur de leurs stratégies d'IA et de transformation numérique.

Quels enseignements pour les banques arabes?

Bien que les recommandations de la BCE concernent directement les établissements sous sa supervision, elles constituent également un signal important pour le secteur bancaire arabe.
Alors que les banques de la région accélèrent leurs investissements dans l'IA, le cloud, les paiements numériques et l'automatisation, trois priorités se dégagent: moderniser les infrastructures informatiques, renforcer la gouvernance des risques liés à l'IA et aux prestataires technologiques, et investir dans des capacités avancées de prévention et de réponse aux cyberattaques.
L'intelligence artificielle ouvre ainsi une nouvelle phase de la transformation bancaire, porteuse d'innovation mais aussi de nouveaux risques. Dans la banque de demain, maîtrise de l'IA et cyberrésilience seront indissociables.

Sources:

- Banque centrale européenne (BCE) – Supervision bancaire, déclarations et communications de Claudia Buch, présidente du Conseil de surveillance prudentielle, sur l'évolution des cybermenaces liées à l'intelligence artificielle, 2026.
- Banque centrale européenne (BCE) – Cyber resilience stress test 2024, résultats de l'exercice mené auprès de 109 banques sous supervision directe, juillet 2024.
- Banque centrale européenne (BCE) – Publications et communications relatives à la cyberrésilience, aux risques technologiques et à l'intelligence artificielle dans le secteur bancaire, 2024–2026.

Emirates NBD et Techstars s'allient pour accélérer l'innovation en IA et FinTech dans la région MENAT

Emirates NBD et Techstars ont annoncé un partenariat stratégique visant à accélérer le développement et l'intégration de solutions d'intelligence artificielle et de FinTech à l'échelle de la région Moyen-Orient, Afrique du Nord et Türkiye (MENAT). Une initiative qui illustre l'évolution des relations entre banques et startups technologiques, désormais davantage orientées vers le déploiement de solutions à l'échelle bancaire.

Annoncée à Dubaï en juillet 2026, cette collaboration repose sur un modèle baptisé « Acceleration-to-Enterprise », qui entend dépasser le cadre traditionnel des programmes d'accélération. L'objectif est d'identifier des solutions à fort potentiel et de faciliter leur intégration au sein de l'écosystème bancaire d'Emirates NBD sur plusieurs marchés.

Le partenariat associera le réseau international de Techstars, qui rassemble plus de 11 000 fondateurs, aux capacités technologiques et analytiques d'Emirates NBD. Le groupe bancaire indique gérer actuellement plus de 50 cas d'usage actifs de l'intelligence artificielle.

Les solutions recherchées concerneront notamment la conformité, la gestion de patrimoine, les services bancaires destinés aux PME et les marchés de capitaux, avec une attention particulière portée aux nouvelles applications de l'IA agentique dans les services financiers.

De l'accélération à l'intégration bancaire

L'un des principaux enjeux du partenariat réside dans la capacité à transformer les innovations développées par les startups en solutions pouvant être testées puis déployées dans un environnement bancaire réel.

Les entreprises sélectionnées pourront ainsi accéder à l'infrastructure technologique cloud-native d'Emirates NBD afin d'expérimenter des cas d'usage répondant aux besoins du marché régional. L'amélioration de l'expérience client, la personnalisation des services, la sécurité et la résilience figurent parmi les priorités annoncées.

Cette approche traduit une évolution plus large de la relation entre banques et FinTech: au-delà de l'accompagnement des startups, les établissements cherchent désormais à transformer l'innovation externe en solutions commerciales capables de produire un impact opérationnel mesurable.

L'IA au cœur de la stratégie d'Emirates NBD

Ce partenariat intervient alors qu'Emirates NBD poursuit ses investissements dans l'intelligence artificielle, l'IA générative et la modernisation de son infrastructure technologique.

Le groupe s'est notamment classé premier du premier Evident AI Index for Banks – Middle East and Africa, selon les informations communiquées par la banque, avec des performances particulièrement élevées dans les domaines des talents, de l'innovation et du leadership.

L'initiative s'inscrit également dans le cadre de la Dubai Economic Agenda (D33), qui ambitionne notamment de positionner Dubaï parmi les quatre principaux centres financiers mondiaux à l'horizon 2033.

À travers cette alliance avec Techstars, Emirates NBD entend ainsi renforcer les passerelles entre banque, intelligence artificielle et entrepreneuriat FinTech, tout en accélérant le passage de l'expérimentation technologique à des applications concrètes au sein des services financiers.

Source: Emirates NBD, communiqué officiel, 6 juillet 2026

Mashreq désignée banque la plus innovante du Moyen-Orient en 2026

Mashreq s'est vu décerner le titre de « Most Innovative Bank in Middle East » par le magazine international Global Finance, dans le cadre de son classement The Innovators 2026: Middle East. Une distinction qui souligne l'accélération de la transformation numérique de la banque et son recours croissant à l'intelligence artificielle pour repenser les services bancaires.

Cette reconnaissance intervient dans un contexte de forte accélération de l'innovation financière au Moyen-Orient, portée notamment par l'intelligence artificielle, la digitalisation des paiements et l'émergence de nouveaux écosystèmes financiers intégrés.

Selon Global Finance, Mashreq s'est particulièrement distinguée par plusieurs initiatives numériques lancées fin 2025 et début 2026, visant à améliorer l'expérience client, automatiser les processus bancaires et renforcer l'efficacité opérationnelle. La banque développe notamment des solutions permettant une fourniture quasi instantanée de certains services, ainsi que des applications avancées de l'intelligence artificielle destinées à orchestrer des opérations financières complexes.

L'une des orientations majeures de sa stratégie concerne désormais l'**IA agentique (Agentic AI).** L'ambition affichée par Mashreq pour 2026 consiste à industrialiser cette technologie à travers une véritable «**agent factory» à l'échelle de l'entreprise**, permettant de déployer des agents d'intelligence artificielle dans différents métiers de la banque. L'objectif est d'améliorer l'expérience client et la productivité, tout en renforçant la gestion des risques et l'automatisation des processus dans un cadre de gouvernance et de supervision rigoureux.

Parmi les innovations distinguées figure également la **Digital Mortgage Platform** de Mashreq, qui a introduit aux Émirats arabes unis un parcours entièrement numérique de préapprobation des prêts immobiliers. Grâce à l'automatisation de l'évaluation de l'éligibilité et à la vérification accélérée des informations, le délai de décision peut ainsi passer de plusieurs jours à quelques minutes.

Global Finance souligne par ailleurs le développement de l'Automated Customer Engagement Engine (ACEE), un dispositif fondé sur l'IA agentique couvrant les activités de banque de détail, de banque privée et de banque d'entreprise. Cette architecture permet d'aller au-delà des usages traditionnels des chatbots en automatisant et en orchestrant des interactions et opérations bancaires plus complexes.

Mashreq poursuit également l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion de patrimoine. Sa plateforme Mobile Wealth a évolué vers un modèle davantage fondé sur la donnée et les analyses prédictives, tout en conservant une approche hybride permettant au client de solliciter un conseiller pour les opérations nécessitant une expertise humaine.

À travers ces développements, la distinction accordée à Mashreq illustre une tendance plus large: l'innovation bancaire au Moyen-Orient entre progressivement dans une nouvelle phase, où l'intelligence artificielle ne constitue plus uniquement un outil d'assistance, mais devient une composante structurante des modèles opérationnels, de l'expérience client et de la gestion des risques.

Source: Global Finance, « The Innovators 2026: Middle East

Tunisie: l'intelligence artificielle au service du financement des TPME

L'intelligence artificielle ouvre de nouvelles perspectives pour faciliter l'accès au financement des très petites, petites et moyennes entreprises (TPME) en Tunisie. Le 22 juin 2026, le projet Rawafed+ a réuni les institutions financières partenaires de la ligne de financement de la Banque européenne d'investissement (BEI) à l'occasion d'un atelier consacré aux applications de l'IA dans le financement des entreprises.

Organisée à Dar Zaghouan, cette rencontre a permis aux représentants des institutions financières participantes d'examiner les possibilités offertes par l'intelligence artificielle pour mieux accompagner les TPME et répondre à leurs besoins de financement. L'objectif était notamment d'explorer la manière dont les nouveaux outils technologiques peuvent contribuer à améliorer l'analyse des entreprises et à faciliter les processus de décision financière.

L'accès au financement demeure en effet un enjeu majeur pour les TPME, qui constituent une composante essentielle du tissu économique tunisien. Les institutions financières doivent souvent évaluer des entreprises disposant de données financières limitées ou présentant des profils différents de ceux des grandes sociétés. Dans ce contexte, une meilleure exploitation des données et l'utilisation d'outils analytiques avancés peuvent contribuer à enrichir les méthodes traditionnelles d'évaluation.

L'intelligence artificielle pourrait notamment permettre aux établissements financiers de traiter plus efficacement de grandes quantités d'informations, de mieux identifier les caractéristiques des entreprises et d'améliorer certains processus d'analyse liés au financement. Son utilisation pourrait également contribuer à développer des approches plus adaptées aux besoins spécifiques des petites structures.

L'atelier s'inscrit dans le cadre de **Rawafed+,** projet soutenant l'accès des TPME tunisiennes au financement et accompagnant notamment les investissements verts et à impact social ainsi que les entreprises dirigées par des femmes et des jeunes.

Pour les banques et institutions financières, l'utilisation de l'IA dans le financement des TPME représente cependant un enjeu qui dépasse la seule performance technologique. La qualité des données, la transparence des modèles, la protection des informations et le maintien d'une supervision humaine demeurent déterminants pour garantir des décisions financières fiables et responsables.

Cette initiative tunisienne illustre ainsi l'évolution progressive du rôle de l'intelligence artificielle dans le secteur financier. Au-delà de l'automatisation des opérations, l'IA apparaît désormais comme un outil susceptible de contribuer à une meilleure compréhension des entreprises et, à terme, à un accès plus efficace et plus inclusif au financement.

Source: Rawafed+, «L'Intelligence Artificielle au service du financement des TPME: retour sur l'atelier thématique du 22 juin », juin 2026.

L'excellence Bancaire Arabe Célébrée à Istanbul

L'Union mondiale des banquiers arabes célèbre vingt ans de leadership et de coopération

Une partie des personnalités officielles présentes lors de la cérémonie

L'Union Mondiale des Banquiers Arabes a célébré à Istanbul vingt années consacrées au rapprochement des dirigeants et des professionnels de la finance arabe. Le 11 septembre 2026, au Peninsula Istanbul, la cérémonie des Arab Banks Awards & Commendations of Excellence 2026 a réuni des personnalités de premier plan des milieux bancaires et financiers arabes et turcs. Cette édition anniversaire a distingué des parcours et des institutions dont les réalisations contribuent à faire progresser le secteur, tout en ouvrant la réflexion sur ses prochaines transformations.

Créée en 2006, l'Union Mondiale des Banquiers Arabes (WUAB) accompagne une communauté de dirigeants, de professionnels et de décideurs, en complément du rôle institutionnel de l'Union des Banques Arabes (UBA). Au fil de ces deux décennies, elle a développé les échanges d'expertise, renforcé les liens professionnels et fait de la reconnaissance des réussites un levier de rayonnement pour la banque arabe.

Istanbul au cœur du rapprochement bancaire arabo turc

Accueillant ce rendez-vous pour la troisième année consécutive, Istanbul a confirmé sa vocation de passerelle entre l'Orient et l'Occident. La rencontre a mis en lumière les perspectives qu'offre une coopération plus étroite entre les institutions financières de Türkiye et du monde arabe, dans les domaines de l'investissement, du financement du commerce et du développement.

La présence de S.E. **Mehmet Şimşek, ministre du Trésor et des Finances de la République de Türkiye**, a donné un relief particulier à la soirée. Saluant les dirigeants et les délégations arabes, le ministre a évoqué l'économie turque et les perspectives d'élargissement des relations économiques et financières avec les pays arabes. Son intervention a souligné l'intérêt d'un dialogue suivi entre les pouvoirs publics et les acteurs financiers pour approfondir les liens institutionnels et les investissements mutuellement bénéfiques.

Dr Wissam Fattouh ouvre la perspective des vingt prochaines années

Dans son discours, **Dr Wissam Fattouh, secrétaire général de l'Union des Banques Arabes et de l'Union Mondiale des Banquiers Arabes**, a inscrit cette 12e édition du gala annuel dans une ambition de partenariat durable. Il a salué la participation de S.E. Mehmet Şimşek et de M. Alpaslan Çakar, président de l'Association des banques de Türkiye, ainsi que leur engagement en faveur du rapprochement avec le secteur bancaire arabe. Il a réaffirmé la disponibilité de l'UBA à mobiliser son réseau régional et ses capacités institutionnelles au service de nouvelles initiatives bancaires, commerciales et d'investissement.

Le vingtième anniversaire a également été l'occasion de rappeler la complémentarité des deux unions. L'UBA porte la voix des institutions bancaires arabes et développe les relations du secteur à l'échelle régionale et internationale ; l'Union mondiale rassemble les femmes et les hommes qui le font vivre, en favorisant les échanges, le renforcement des compétences et la reconnaissance des réalisations.

Dr Fattouh a rendu hommage à plusieurs personnalités distinguées : S.E. Ahmed Osman Ali, gouverneur de la Banque centrale de Djibouti ; M. Abdelrazak Mohamed El Housh, président de l'Union des Banques Libyennes et directeur général de First Gulf Libyan Bank ; M. Antoine Habib, président-directeur général de la Banque de l'Habitat au Liban ; ainsi que M. Hanna Ayoub, dont le parcours illustre la capacité d'une nouvelle génération à prolonger un héritage institutionnel tout en traçant sa propre voie.

Au-delà de la célébration, son message s'est tourné vers les vingt prochaines années : construire un secteur plus innovant, attaché à la gouvernance, à la transparence et aux normes internationales, et mieux à même de financer le développement, l'investissement et l'emploi. Les banques, a-t-il souligné, sont désormais des partenaires essentiels de la confiance, de la stabilité et du développement durable. Le renforcement des passerelles avec la Türkiye et les autres partenaires internationaux participe de cette ambition.

Dr Emad Boukhemsi appelle à conjuguer innovation et confiance

Dr Emad Boukhemsi, vice-président de l'Union Mondiale des Banquiers Arabes, a replacé les réussites célébrées dans un environnement économique mondial de plus en plus complexe. Remerciant la Türkiye pour son accueil, ainsi que le ministre Mehmet Şimşek et l'Association des banques de Türkiye pour leur coopération, il a plaidé pour un approfondissement des partenariats dans l'investissement, le financement du commerce, les projets de développement et le partage d'expertise.

Face à l'essor de l'intelligence artificielle, des fintechs et de la banque numérique, mais aussi à l'évolution des exigences de conformité et de gestion des risques, il a appelé les institutions arabes à poursuivre leurs investissements dans les compétences et la technologie. Leur capacité d'adaptation doit rester ancrée dans les valeurs qui fondent la profession : la confiance, l'intégrité et la responsabilité. En félicitant les lauréats, il a exprimé le souhait de voir ces réussites nourrir une dynamique de progrès pour l'ensemble du secteur.

Une conception élargie de l'excellence bancaire

Les distinctions remises à Istanbul témoignent d'une conception de l'excellence qui dépasse la seule performance financière. La qualité de la gouvernance, le développement du capital humain, l'innovation et la maîtrise des risques façonnent désormais la capacité des banques à répondre aux mutations économiques. En mettant en lumière des expériences et des parcours exemplaires, l'Union mondiale encourage une culture professionnelle qui reconnaît les résultats et favorise l'apprentissage à partir des réussites.

Cette édition 2026 a ainsi relié l'héritage des vingt premières années aux exigences de l'avenir. Pour les institutions bancaires arabes, le prochain chapitre se jouera dans leur capacité à associer progrès technologique et expertise humaine, solidité financière et contribution au développement. À Istanbul, la célébration des réalisations accomplies a porté cette ambition collective : faire de l'excellence bancaire une force durable au service des économies et des sociétés

L'Union Mondiale des Banquiers Arabes en repères

Fondée à Casablanca en 2006, l'Union Mondiale des Banquiers Arabes rassemble plus de 500 membres du secteur bancaire arabe. Ses rencontres et ses distinctions favorisent le partage des connaissances, valorisent les réussites et contribuent à la réflexion sur l'avenir de la profession. Sa publication anglophone, The Banking Executive, accompagne cette mission depuis plus d'une décennie, en mettant en lumière les avancées du secteur et les dirigeants qui en portent les transformations.

مَصْرِفُ الجُمْهُورِيَّةِ
JUMHOURIA BANK
المصرف الصديق

يقدم مصرف الجمهورية
الخدمات الإلكترونية لعملاءه
ويساعدهم على إجراء معاملاتهم
وإنهاء مهامهم بشكل سريع وسلس

خدماتنا الإلكترونية

mastercard. VISA Plus PAY BUSINESS

خدمة الصراف الآلي ATM
خدمة نقاط البيع P.O.S
خدمة الرسائل 16016
المركز الصوتي 1500

نحرص في مصرف الجمهورية على مواكبة كل ما هو متطور
في عالم التكنولوجيا بهدف منح عملائنا أحدث الخدمات
إذ نكرس جهودنا للعمل بجد لجعل حياتهم أكثر مرونة وسهولة .

Phone: +218 21 3334031/35, +218 21 4442541/45 :هاتف
Fax: +218 21 3332505, +218 21 4442476 :فاكس
Swift code: jamblyltxxx :سويفت , P.O Box: 685-3224 :ص.ب

E-mail: jum@jbank.ly :بريد إلكتروني
Website: www.jbank.ly :الموقع الالكتروني
Commercial Register 429 السجل التجاري

الإدارة العامة ، شارع عمر المختار | طرابلس - ليبيا
Head office: Omar elmokhtar St. | Tripoli - Libya

NOMINATIONS ET DISTINCTIONS

Les principaux mouvements de dirigeants dans le secteur bancaire et financier arabe

Mohand Bourai prend les commandes de la Banque d'Algérie

Nommé Gouverneur le 3 septembre 2026, Mohand Bourai succède à Mohammed Lamine Lebbou, devenu ministre des Finances. Ancien dirigeant de la BADR et ex-président de l'ABEF, il accompagnera la modernisation et la stabilité du secteur bancaire algérien

Yasemin Bedir nommée Présidente de Mastercard EEMEA

À compter du 1er septembre 2026, Yasemin Bedir dirigera les activités de Mastercard dans 81 pays d'Europe de l'Est, du Moyen-Orient et d'Afrique. Forte de près de vingt ans au sein du groupe, elle rejoint également son Comité de direction.

Bashar Al-Qunaibit nommé Directeur général de Bank Albilad

Fort de plus de 25 ans d'expérience dans la banque et la finance, Bashar Al-Qunaibit prend la direction de Bank Albilad. Il y occupait récemment le poste de Premier Vice-Président exécutif chargé des activités de la banque.

Gulf Bank renforce son équipe dirigeante

Gulf Bank nomme Faisal Al-Adsani Directeur général adjoint et Faisal Al-Gharabally Directeur général de la Banque d'Entreprises et des Activités bancaires internationales. Ces nominations soutiennent la stratégie 2030 de la banque et la promotion des compétences nationales.

Hanan Hamadeh prend la tête de l'Audit interne de Warba Bank

Warba Bank confie la responsabilité du Groupe d'Audit interne à Hanan Ghanem Hamadeh. Forte de plus de vingt ans d'expérience, elle contribuera au renforcement de la gouvernance, du contrôle interne et de la gestion des risques.

Khaled Al-Shamlan distingué par Forbes

Le Directeur général du Groupe Kuwait Finance House a été désigné par Forbes comme le dirigeant bancaire le plus puissant au Koweït en 2026. Cette distinction souligne son leadership et les performances financières et opérationnelles du Groupe.

Razi Al-Murbati nommé Directeur général de Khaleeji Bank

Khaleeji Bank confie sa direction générale à Razi Al-Murbati, qui conserve son siège au Conseil d'administration. Son parcours de plus de 21 ans couvre la finance islamique, la banque privée, la gestion de patrimoine et le private equity.

À Beyrouth, l'UBA mobilise les acteurs arabes autour de la lutte contre le blanchiment et du rétablissement de la confiance

Conférence arabe régionale sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

Beyrouth, 11 août 2026

Présentateur des participants officiels et bancaires lors de l'ouverture de la conférence

L'Union des Banques Arabes (UBA) a organisé, le 11 août 2026 à l'hôtel Phoenicia InterContinental de Beyrouth, la Conférence arabe régionale sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, en coopération avec l'Union Internationale des Banquiers Arabes et le Groupe des responsables de conformité. Placée sous le patronage du Président du Conseil des ministres libanais, Dr Nawaf Salam, représenté par le ministre de l'Économie et du Commerce, Dr Amer Bisat, la conférence a réuni un large éventail de responsables, dirigeants bancaires, représentants des autorités de contrôle et de régulation, magistrats et experts venus du Liban et de plusieurs pays arabes.

Dans un contexte marqué par l'évolution rapide des risques financiers, le développement des actifs numériques, l'intelligence artificielle, les cybermenaces et la sophistication croissante de la criminalité financière transfrontalière, cette rencontre a constitué une plateforme de dialogue autour d'un enjeu devenu central: renforcer l'efficacité des dispositifs de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme tout en préservant la confiance, l'innovation et la capacité du secteur bancaire à financer l'économie.

L'UBA: faire de la conformité un levier de confiance

Dans son intervention, le Secrétaire général de l'Union des Banques Arabes, **Dr Wissam H. Fattouh,** a insisté sur la nécessité de dépasser la seule dimension technique de la conformité pour inscrire la réforme dans une volonté institutionnelle et politique durable.

Il a souligné que les normes internationales, les compétences et les solutions techniques sont aujourd'hui largement connues et disponibles. L'enjeu déterminant réside désormais dans la capacité à transformer ces acquis en réformes concrètes et efficaces.

Pour Dr Fattouh, la mobilisation de responsables issus des sphères bancaire, judiciaire, sécuritaire et institutionnelle autour de la conférence traduit précisément la nécessité d'une responsabilité collective dans la lutte contre les crimes financiers et dans le rétablissement de la confiance.

Il a également rappelé l'action menée depuis plusieurs années par l'UBA en matière de renforcement des capacités, de diffusion d'une culture de conformité et de promotion de la gouvernance, réaffirmant l'engagement de l'Union à demeurer un partenaire actif du Liban et de l'ensemble des pays arabes dans leurs efforts de réforme et de consolidation de leurs systèmes financiers.

Vers une culture arabe de la conformité et de l'anticipation

Le Président du Conseil d'administration de l'UBA, **Mohamed El-Etreby,** a pour sa part replacé les débats dans le contexte des transformations profondes qui redessinent aujourd'hui l'industrie bancaire.

Aux risques traditionnels liés au crédit, à la liquidité ou aux marchés viennent désormais s'ajouter la criminalité financière transfrontalière, la fraude numérique, les cyberattaques, les risques liés aux données ainsi que les nouveaux défis associés aux actifs virtuels et à l'intelligence artificielle.

Face à ces évolutions, l'enjeu consiste à trouver un équilibre entre innovation et contrôle, afin que l'accélération de la transformation numérique ne se traduise pas par une augmentation des vulnérabilités.

Dans cette perspective, la conformité ne doit plus être considérée comme une simple contrainte réglementaire ou un coût opérationnel. Elle constitue un investissement dans la confiance, la réputation et la pérennité des institutions financières. De même, la gouvernance et la gestion des risques doivent progressivement s'intégrer à la culture globale de l'institution, depuis les conseils d'administration et les directions générales jusqu'aux décisions opérationnelles quotidiennes.

Mohamed El-Etreby a également appelé à renforcer la coopération et l'échange d'expertise entre les institutions arabes afin de passer d'une logique de réaction aux risques à une logique d'anticipation, tout en maintenant la capacité des banques à soutenir l'investissement, l'inclusion financière et le développement économique.

Beyrouth au cœur du dialogue sur la confiance financière

Dr Amer Bisat

Karim Souaid

La tenue de cette conférence à Beyrouth revêtait une importance particulière compte tenu des efforts entrepris par le Liban pour renforcer son dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et répondre aux exigences du Groupe d'action financière (FATF).

Les interventions du Président de l'Union Internationale des Banquiers Arabes, **Dr Joseph Torbey**, du Président de l'Association des banques du Liban, **Dr Salim Sfeir,** du Gouverneur de la Banque du Liban, **Karim Souaid,** ainsi que du ministre de l'Économie et du Commerce, **Dr Amer Bisat**, ont convergé autour d'un même constat: la confiance demeure le principal capital d'un système financier.

Dr Salim Sfeir

Dr Joseph Torbey

Les débats ont notamment porté sur la nécessité de renforcer l'efficacité de la supervision, la transparence du bénéficiaire effectif, la qualité des dispositifs de connaissance du client, la coopération entre autorités judiciaires, sécuritaires et financières, ainsi que les relations avec les banques correspondantes internationales.

Le Gouverneur de la Banque du Liban a notamment présenté l'approche adoptée par la Banque centrale pour renforcer les différents niveaux de protection du

système financier, depuis l'accès aux services financiers et le suivi continu des opérations jusqu'à la sécurisation des relations avec les banques correspondantes. Il a également évoqué les travaux engagés pour adapter le cadre réglementaire aux évolutions de la FinTech et des actifs numériques.

De son côté, le ministre de l'Économie et du Commerce a rappelé que le renforcement de la transparence et de l'intégrité financière constitue un élément essentiel du processus de réforme économique et institutionnelle du Liban, soulignant le lien direct entre intégrité financière, confiance des investisseurs et reprise économique.

Une coopération régionale devenue indispensable

La première session de travail, consacrée à la feuille de route pour renforcer la conformité et sortir de la liste grise, a examiné les réformes législatives et institutionnelles liées aux standards du FATF, la mise en œuvre du plan d'action national ainsi que le rôle respectif des autorités de contrôle, des banques et des unités de renseignement financier.

Les participants ont également insisté sur l'importance du partage des expériences arabes et de la coopération transfrontalière. À l'heure où les flux financiers et les risques dépassent largement les frontières nationales, aucune juridiction ne peut, à elle seule, construire une réponse pleinement efficace aux nouvelles formes de criminalité financière.

À travers cette conférence, l'Union des Banques Arabes réaffirme ainsi sa vocation de plateforme régionale de dialogue, de coopération et de renforcement des capacités, rapprochant les banques, les banques centrales, les autorités de supervision et les experts autour des grands défis qui déterminent l'avenir de l'industrie bancaire arabe.

Le message de Beyrouth est clair: la solidité du secteur bancaire arabe reposera autant sur sa capacité à innover que sur sa capacité à préserver l'intégrité, la gouvernance et, surtout, la confiance.

Le secrétaire général de l'Union des Banques Arabes, le Dr Wissam Fattouh, entouré de hauts responsables lors de l'ouverture de la conférence

المنصة الرقمية وتطبيق بنك القاهرة

TAP & TRACK

للشركات

حلول ذكية لإدارة نفقات الشركات

تطبق الشروط والأحكام

رقم التسجيل الضريبي 599-007-200

16990

www.bdc.com.eg

بنك القاهرة
Banque du Caire

À Amman, l'Union des Banques Arabes mobilise la coopération bancaire et l'investissement pour reconstruire la confiance et financer le renouveau syrien

Réunis les 21 et 22 septembre 2026 à Amman, responsables monétaires, dirigeants bancaires et acteurs économiques ont examiné les conditions d'une relance durable de la Syrie. Au centre des échanges, une exigence commune : restaurer la confiance dans les institutions financières et donner aux partenariats arabes les moyens de soutenir des projets productifs.

Inviter l'assistance officielle à se lever pour l'hymne national jordanien lors de l'ouverture de la conférence

La reconstruction syrienne engage bien davantage que la remise en état des infrastructures. Elle suppose de rétablir les circuits qui permettent à une économie de fonctionner : financer une entreprise, régler une transaction, importer des équipements, mobiliser l'épargne et investir dans la durée. C'est autour de cette articulation entre réforme bancaire et développement que l'Union des Banques Arabes a organisé sa conférence régionale consacrée au partenariat économique et bancaire arabe en faveur du développement et de l'investissement en Syrie.

Tenue à l'hôtel InterContinental d'Amman, en coopération avec l'Association des banques en Jordanie et l'Association des hommes d'affaires jordaniens, la rencontre s'est déroulée sous le patronage et en présence du Dr Adel Al-Sharkas, gouverneur de la Banque centrale de Jordanie, avec la participation de Mohamed Safwat Reslan, gouverneur de la Banque centrale de Syrie. Elle a rapproché les perspectives des autorités de régulation, des banques commerciales, des investisseurs et des institutions de développement.

Une responsabilité arabe et un intérêt économique partagé

Les Discours d'ouverture ont placé le redressement syrien au cœur d'une dynamique de coopération régionale. **Dr. Adel Al-Sharkas, gouverneur de la Banque centrale de Jordani**e, a souligné les intérêts économiques communs aux deux pays, notamment dans le commerce, le transport, le transit et les chaînes d'approvisionnement. La relance de l'économie syrienne pourrait ainsi favoriser le rétablissement de flux commerciaux bénéfiques à l'ensemble de la région. Dans cette perspective, l'expertise du secteur bancaire jordanien constitue un appui précieux pour le financement des échanges et le partage d'expériences en matière de supervision bancaire et de gestion des risques.

Dans son discours, **Dr Wissam H. Fattouh, Secrétaire Général de l'Union des Banques Arabes**, a placé la réforme bancaire au cœur du redressement syrien. Il a appelé à une coopération arabe fondée sur des projets concrets, finançables et durables. Renforcer la gouvernance, moderniser les paiements et rétablir les relations avec les banques correspondantes constituent des priorités essentielles. Il a affirmé la disponibilité de l'Union pour accompagner ces efforts et soutenir la stratégie de la Banque centrale de Syrie. Cette mobilisation se prolongera lors du dialogue États-Unis–MENA à New York, avec une session consacrée au secteur bancaire syrien.

Les interventions de M.Bassem Al-Salem, président de l'Association des banques en Jordanie, et de M.Ayman Al-Alawneh, président de l'Association des hommes d'affaires jordaniens, ont complété cette approche en soulignant le rôle des banques et du secteur privé dans la création d'activités et d'emplois.

M.Mohamed Safwat Reslan, gouverneur de la banque centrale de Syrie, a présenté les priorités de la Banque centrale: stabilité monétaire, amélioration des instruments de gestion de la liquidité, modernisation de la réglementation et de la supervision, développement des paiements électroniques et renforcement de la conformité.

Une orientation se dégage de ces échanges: les opportunités de reconstruction doivent pouvoir s'appuyer sur des règles claires et des relations financières fiables. La coopération régionale trouve ici une fonction concrète, en rapprochant les besoins syriens des compétences bancaires et des ressources d'investissement disponibles dans le monde arabe.

Le rétablissement des liens bancaires comme préalable à la relance

La première journée a consacré une session au développement du secteur bancaire et à la stabilité financière, sous la présidence d'Osama Bukhari, représentant de la Chambre de commerce internationale en Arabie saoudite. Les échanges ont porté sur la modernisation des textes, la gouvernance, la transparence et la conformité aux exigences de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Ils ont aussi abordé la reconstitution des relations avec les banques arabes et internationales et l'adaptation des infrastructures de paiement.

Dans son intervention principale, **M.Yahya Shunnar, gouverneur de l'Autorité monétaire palestinienne,** a présenté les enseignements d'une expérience confrontée à de fortes contraintes. Le renforcement de la supervision et des dispositifs de conformité doit aller de pair avec des systèmes de paiement sûrs et la préservation des relations de correspondance bancaire. L'expérience palestinienne offre ainsi des pistes de coopération technique, notamment pour l'évaluation nationale des risques et la modernisation des services financiers.

La présence de représentants des banques centrales jordanienne et syrienne, de banques commerciales et d'un opérateur de paiements a permis de relier les enjeux réglementaires aux difficultés opérationnelles. Pour les établissements syriens, retrouver des correspondants et des lignes de crédit exige de pouvoir documenter les risques, échanger des informations fiables et appliquer des procédures de vigilance effectives. Le rétablissement de ces relations conditionne la fluidité des règlements internationaux et la capacité des entreprises à financer leurs échanges.

M.Howard Chang, représentant d'EssentaTor, a présenté un mécanisme envisagé dans le cadre du fonds EAC pour soutenir la liquidité des investissements et mieux circonscrire les risques propres aux projets. La proposition vise notamment à faciliter le passage de financements de deux à cinq ans à des investissements de plus de dix ans. Selon la présentation d'EssentaTor, l'objectif est de mieux distinguer les risques propres à la construction et à chaque investissement des perspectives de croissance de l'économie. Cette proposition illustre la recherche d'instruments adaptés à la durée des besoins de reconstruction.

Une reprise économique confrontée aux contraintes du terrain

Leila Samaan, vice-présidente de la Chambre de commerce de Damas et présidente du Conseil d'affaires syro-libanais

La session consacrée à l'économie syrienne a réuni notamment Norbert Fiess, économiste principal pour le Moyen-Orient à la Banque mondiale, Leila Samaan, vice-présidente de la Chambre de commerce de Damas et présidente du Conseil d'affaires syro-libanais, ainsi que Fares Al-Hadidi, du Jordan Kuwait Bank. Les échanges, animés par la journaliste Joséphine Dib, ont mis en regard les perspectives de reprise et les conditions nécessaires pour relancer durablement la production.

L'analyse économique transmise par la Banque mondiale décrit un redressement encore inégal selon les entreprises, les secteurs et les territoires. Les attentes des acteurs économiques témoignent d'un intérêt renouvelé pour l'activité, mais leurs possibilités d'expansion restent limitées par l'instabilité, les difficultés d'approvisionnement énergétique et le coût des services essentiels. L'accès au financement demeure contraint, tandis que les procédures commerciales et douanières compliquent les opérations. Ces obstacles affectent directement la compétitivité des entreprises et leur capacité à investir.

Le parcours de redressement proposé associe des mesures immédiates à des réformes de plus longue durée. Il s'agit de restaurer la transparence et la soutenabilité des finances publiques, de renforcer les institutions financières et de remettre en état les services essentiels. La simplification des procédures de création et d'exploitation des entreprises, la réhabilitation des activités productives et l'amélioration du cadre d'investissement doivent accompagner ces efforts. Pour les investisseurs, la prévisibilité des règles et la continuité des services constituent des conditions déterminantes de l'engagement financier.

Transformer les besoins de reconstruction en projets finançables

La deuxième journée, ouverte par une intervention principale de Mazen Soueid, président de la Commission de contrôle des banques du Liban, a prolongé la réflexion sur l'investissement et les partenariats économiques. Les sessions ont examiné les possibilités offertes par l'industrie, l'énergie, l'agriculture et le tourisme, ainsi que par les infrastructures et la logistique. Elles ont également abordé la contribution des fonds et des institutions financières arabes et régionales et le recours aux partenariats public-privé.

Une session présidée par Adnan Naji, directeur général de la Jordan Loan Guarantee Corporation, a réuni Mahmoud Basha, de la Banque centrale de Syrie, Muhannad Al-Manaseer, du groupe Watad, et Issa Al-Shami, d'Alpha Capital. Le programme a ensuite consacré un échange spécifique au rôle du secteur privé arabe dans le soutien à l'économie syrienne, avec les banques opérant dans le pays. Ce rapprochement entre autorités, entrepreneurs et financeurs répond à un besoin essentiel : traduire l'intérêt pour la Syrie en projets dont la faisabilité et les modalités de financement peuvent être examinées.

L'enjeu consiste à préparer des investissements qui répondent à une demande réelle et disposent d'un cadre d'exécution crédible. Une étude de faisabilité, une répartition explicite des risques et des mécanismes de suivi sont indispensables pour mobiliser des capitaux. La participation des entreprises locales compte également : les grands projets dépendent de fournisseurs, de sous-traitants et de compétences présents sur le terrain. Leur contribution permet de relier les investissements aux emplois et aux revenus des populations.

Les compétences et les institutions au cœur de l'exécution

La dernière session a consacré une place centrale au renforcement des capacités et à la coopération économique et bancaire arabe. Elle a associé des représentants de la Banque centrale de Syrie, du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), de Data Gear et de Vidia Insight. La présentation du PNUD développe une approche qui lie les besoins de formation à la capacité des institutions à conduire les réformes et à exécuter les projets de redressement.

Dans le secteur financier, cette approche privilégie des parcours professionnels structurés, des certifications spécialisées et l'apprentissage entre pairs. Les besoins couvrent la supervision fondée sur les risques, la gestion du crédit et de la trésorerie, l'audit interne, les paiements et la protection des consommateurs. Ils concernent aussi l'évaluation des projets, leur montage financier et les compétences nécessaires à la préparation de partenariats avec des investisseurs.

Le PNUD souligne également que la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme doit mobiliser l'ensemble de l'écosystème national. Les banques et les autorités de supervision ont besoin de travailler avec les administrations, les autorités judiciaires, les acteurs des transferts de fonds et les professions concernées par les obligations de vigilance. L'évaluation des risques, l'identification des bénéficiaires effectifs et la qualité des contrôles participent à la reconstruction de la confiance internationale.

Donner une suite opérationnelle à la coopération

La conférence d'Amman a rapproché deux dimensions indissociables du renouveau syrien : la solidité des institutions financières et la capacité de l'économie à accueillir des investissements productifs. Elle a aussi mis en évidence la valeur du partage d'expériences arabes, à condition d'adapter les solutions au contexte syrien et aux priorités nationales. L'UAB dispose, dans ce cadre, d'un rôle de mise en relation et d'accompagnement technique pour soutenir le dialogue entre les autorités, les banques et les partenaires du développement.

La portée de cette rencontre se mesurera aux prolongements qu'elle permettra : des coopérations techniques ciblées, des relations bancaires progressivement rétablies et des projets mieux préparés. Pour la Syrie, reconstruire la confiance donne aux capitaux une perspective d'engagement durable. Pour le secteur bancaire arabe, accompagner ce mouvement représente une contribution au redressement d'une économie et au rétablissement des échanges régionaux.

L'UBA et la CCI lancent la deuxième édition de leur programme spécialisé en arbitrage international

Une formation de haut niveau entre Casablanca et Paris dédiée aux litiges bancaires, financiers et commerciaux

Dans le cadre de son engagement en faveur du renforcement des compétences juridiques au sein du secteur bancaire arabe, **l'Union des Banques Arabes (UBA)** organise, en partenariat avec **la Chambre de Commerce Internationale (CCI)** et sous l'égide du **Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM)**, la deuxième édition de son programme spécialisé en **arbitrage commercial et bancaire international**.

Destinée principalement aux directeurs des services juridiques des banques et institutions financières ainsi qu'à leurs principaux collaborateurs, cette formation vise à approfondir la maîtrise des mécanismes de l'arbitrage international et des meilleures pratiques applicables au règlement des litiges bancaires, financiers et commerciaux.

Le programme a été élaboré à partir de la formation **PIDA de l'Institut de droit commercial international de la CCI,** puis spécifiquement adapté aux besoins des professionnels du droit exerçant au sein des banques et institutions financières. Son approche privilégie la pratique et l'interactivité, notamment à travers des études de cas, des simulations et l'analyse des différentes étapes d'une procédure d'arbitrage selon le Règlement d'arbitrage de la CCI.

Un parcours en deux étapes: Casablanca et Paris

La formation se déroulera en deux parties complémentaires, permettant aux participants de passer progressivement des fondamentaux de l'arbitrage à leur mise en application pratique.

La première partie, organisée du 27 au 29 octobre 2026 à Casablanca, au Sofitel Casablanca Tour Blanche, sera consacrée aux principes fondamentaux de l'arbitrage international, aux spécificités de l'arbitrage selon le Règlement de la CCI, à l'introduction d'une procédure d'arbitrage, à la rédaction d'une demande et de sa réponse, ainsi qu'à la sélection des arbitres et à la constitution du tribunal arbitral. Une attention particulière sera également accordée aux spécificités de l'arbitrage et aux modes alternatifs de règlement des différends dans les secteurs bancaire et financier.

La deuxième partie, prévue les 8 et 9 décembre 2026 à Paris, au siège de la Chambre de Commerce Internationale, placera les participants au cœur de la pratique arbitrale. Elle comprendra notamment la simulation d'une audience portant sur un cas d'arbitrage, ainsi que l'étude des modes alternatifs de règlement des différends et des mécanismes relatifs à l'examen et à l'exécution des sentences arbitrales.

Cette articulation entre Casablanca et Paris constitue l'un des principaux atouts du programme: elle permet de conjuguer acquisition

des connaissances, analyse de situations concrètes et immersion dans l'environnement international de l'arbitrage.

Renforcer l'expertise juridique du secteur bancaire

À travers cette initiative, l'Union des Banques Arabes poursuit ses efforts visant à développer les compétences spécialisées au sein des banques et institutions financières et à accompagner leurs directions juridiques face à la complexité croissante des transactions et des différends internationaux.

La formation permettra ainsi aux participants d'acquérir une compréhension approfondie de la pratique de l'arbitrage selon le Règlement de la CCI, tout en abordant les problématiques propres aux litiges bancaires et financiers.

À l'issue du programme, les participants ayant suivi la formation avec succès recevront une attestation délivrée conjointement par la Chambre de Commerce Internationale et l'Union des Banques Arabes, consacrant leur participation à ce parcours spécialisé.

Cette deuxième édition s'inscrit dans la continuité de la coopération entre l'UBA et la CCI et illustre leur volonté commune de promouvoir une culture de l'arbitrage international et de renforcer les capacités des professionnels juridiques du secteur bancaire et financier.

Pour plus d'informations:
https://uabonline.org/wp-content/uploads/2026/09/UAB-ICC-Brochure.pdf

الأهلي
NBE
SME
SHARE YOUR BUSINESS DREAMS WITH
THE ONE WHO WILL HELP YOU GROW
AL AHLY BUSINESS
15011
THE FASTEST AND EASIEST FINANCING
SOLUTION WITH EXPERTISE IN ALL FIELDS
البنك الأهلي المصري
NATIONAL BANK OF EGYPT
TERMS & CONDITIONS APPLY
BEWARE DON'T SHARE YOUR BANKING OR PERSONAL DETAILS WITH ANYONE
Tax Number 200-000-642

GLOBAL FINANCE

Arab Bank...
Best Bank in the Middle East 2025

arabbank.com

البنك العربي
ARAB BANK

Beginnings never end