

## Research Article

# LE RÔLE DE LA GOUVERNANCE DANS LA PRÉVENTION ET LA LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT DES CAPITAUX AU SEIN DU SECTEUR BANCAIRE

<sup>1</sup>Khadija SAID and <sup>2</sup>Dounia KARIMI

<sup>1</sup>Doctorante en Sciences de Gestion

<sup>2</sup>Professeure Universitaire

Received 11<sup>th</sup> July 2022; Accepted 12<sup>th</sup> August 2022; Published online 20<sup>th</sup> September 2022

### RESUME

Le blanchiment des capitaux est un délit financier dont les effets économiques peuvent menacer la stabilité du secteur financier d'un pays, ou, de manière plus générale, sa stabilité extérieure. Des dispositifs efficaces de lutte contre ce phénomène sont dès lors essentiels pour protéger l'intégrité des marchés et de la structure financière mondiale. Au cœur de la prévention et la lutte contre le blanchiment de capitaux, se trouvent ainsi en première ligne les banques. Elles doivent non seulement inscrire leur action dans le cadre légal et réglementaire de la prévention et la lutte contre le blanchiment de capitaux, mais également développer des « best practices » et politiques internes leur permettant de repérer et signaler tout crime financier. Cela représente aujourd'hui une partie significative des fonctions bancaires, et nous amène dès lors à nous interroger sur les différentes pratiques en matière de gouvernance bancaire. La gouvernance bancaire désigne l'ensemble des relations entre la direction de la banque, ses actionnaires, et toute autre partie prenante. Elle définit le cadre au sein duquel sont fixés non seulement les objectifs de la banque, mais aussi les moyens correspondants à mettre en œuvre pour réaliser ces objectifs dans le respect des contraintes réglementaires. Notre problématique sera ainsi la suivante: « Dans quelle mesure, une bonne gouvernance contribue-t-elle à la prévention et à la lutte contre le blanchiment de capitaux au sein du secteur bancaire? » Dans le cadre de ce travail de recherche, nous présenterons dans un premier temps le concept de la gouvernance bancaire à travers une revue de littérature. Puis, dans une seconde partie, nous analyserons comment une bonne structure de la gouvernance peut contribuer à la prévention et la lutte contre le blanchiment de capitaux dans le secteur bancaire, et ce à travers une enquête sur le terrain, matérialisée par une série d'entretiens. Ces différents entretiens ont été réalisés à partir d'un guide d'entretien, conçu pour recueillir les témoignages d'une vingtaine d'analystes et chargés de conformité travaillant au sein du service de la sécurité financière dans quatre banques marocaines sises à Casablanca. Au terme de cette série d'entretiens, la totalité des personnes interrogées ont confirmé que l'application des principes de la bonne gouvernance est au cœur de leur métier.

**Mots clés:** Prévention, Lutte, Blanchiment de capitaux, Banques, Gouvernance.

### INTRODUCTION

Si la notion de la gouvernance a concerné en premier lieu les entreprises, elle s'est rapidement étendue aux banques, étant donné que la banque est avant tout une firme financière dont l'activité a des conséquences concrètes sur la sphère réelle. En effet, les banques jouent un rôle central dans l'économie. Elles attirent l'épargne des citoyens sous forme de dépôts, offrent des moyens de paiement pour les biens et les services, financent le développement des entreprises et assument des fonctions d'intermédiation, essentielles à la sphère réelle de l'économie. Ainsi, elles corrigent l'asymétrie de l'information entre les investisseurs et les emprunteurs et doivent veiller à prévenir et lutter contre la criminalité financière, notamment le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, à travers la mise en place de structures de gouvernance efficaces. En effet, il est devenu indispensable de mettre en place une bonne gouvernance propre à la banque. « La gouvernance est une question à laquelle se sont intéressés les chercheurs de différents domaines allant des sciences sociales, aux sciences politiques en passant par les législateurs et les institutions internationales, notamment : la Banque Mondiale et le FMI »<sup>1</sup>. Au cours de la dernière décennie, les États ont par ailleurs été

nombreux à appeler aux développements et à l'amélioration des structures de gouvernance au sein des banques. Le Maroc, comme tous les pays du monde, est censé redoubler d'efforts pour promouvoir la bonne gouvernance des institutions bancaires afin de prévenir et lutter contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme. Par conséquent, le présent article a pour objectif de répondre à la problématique suivante: « Dans quelle mesure, la bonne gouvernance contribue-t-elle à la prévention et à la lutte contre le blanchiment de capitaux au sein du secteur bancaire ? » Ainsi, nous restructurerons notre réflexion autour de deux axes. Dans un premier axe, nous nous attacherons, tout d'abord à expliciter par une revue de littérature, la notion de gouvernance, ses objectifs ainsi que les principes de la bonne gouvernance en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux. Dans le deuxième axe, et afin de mener à bien notre étude, nous avons opté pour une étude qualitative sous forme d'entretiens avec vingt chargés et analystes de conformité de différents établissements bancaires marocains. Au travers les propos recueillis, ces entretiens ont pour but de répondre à notre problématique.

### LE CADRE THEORIQUE

#### Notion de gouvernance

<sup>1</sup>Nadia DHAHRI SELAMI, Convergence entre les institutions de gouvernance publique et privée : rôle des Systèmes Nationaux de Gouvernance, thèse de doctorat en sciences économiques présentée et soutenue publiquement le 14 septembre 2012 ; UNIVERSITÉ MONTESQUIEU - BORDEAUX IV ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE,

« Le terme gouvernance provient du verbe grec kubernân qui signifie piloter un navire ou un char. Utilisé par Platon, ce terme était employé en français comme synonyme de gouvernement jusqu'à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle avant d'être repris dans le sens anglais « gouvernance » dans les années 80. Depuis, deux nouveaux usages de la notion de gouvernance émergent dans le monde anglo-saxon où l'on a distingué la gouvernance publique de la gouvernance d'entreprise<sup>2</sup>. La « gouvernance d'entreprise » ou « corporate governance », est une expression qui a donné lieu à plusieurs définitions, notamment celle suggérée par Charreaux G. (1997), selon laquelle « le gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire<sup>3</sup>. » Alors, la gouvernance d'entreprise limite les comportements managériaux, définit les attitudes de leadership, met en œuvre les principes de responsabilité et d'intégrité, d'indépendance du conseil d'administration et du respect des droits des actionnaires, afin d'assurer une gestion efficace et transparente. En outre, l'OCDE<sup>4</sup> a défini la gouvernance d'entreprise comme suit : « la gouvernance d'entreprise contribue à instaurer le climat de confiance, de transparence et de responsabilité indispensable pour promouvoir les investissements à long terme, la stabilité financière et l'intégrité dans les affaires, trois facteurs favorables à une croissance plus forte et à l'édification de sociétés plus inclusives<sup>5</sup>. » D'après un rapport du Cadbury Committee, « la gouvernance d'entreprise est le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. Le conseil d'administration est responsable de la gouvernance de son entreprise. Le rôle des actionnaires dans la gouvernance consiste à nommer les administrateurs et les vérificateurs des comptes, et à s'assurer qu'une structure appropriée de gouvernance soit mise en place. Les responsabilités des administrateurs consistent notamment à définir les objectifs stratégiques de l'entreprise, à assurer la direction nécessaire pour mettre ceux-ci en vigueur, à superviser la gestion des affaires, et à faire rapport aux actionnaires sur leurs fonctions d'administrateurs. Les actions du conseil d'administration sont assujetties aux lois, aux réglementations ainsi qu'aux actionnaires lors de la réunion générale<sup>6</sup>. » Selon l'IT Governance Institute<sup>7</sup>, « la gouvernance a pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable. Elle veille en priorité au respect des intérêts des "ayants droits" (citoyens, pouvoirs publics, partenaires, actionnaires...) et à faire en sorte que leurs voix soient entendues dans la conduite des affaires. »<sup>8</sup>

<sup>2</sup>Darine BAKKOUR, « Un essai de définition du concept de gouvernance », Laboratoire Montepelliérain d'Economie Théorique et Appliquée, Unité Mixte de recherche, décembre 2013.

<sup>3</sup>G. Charreaux, « Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance, théories et faits », Economica, 1997.

<sup>4</sup>L'Organisation de coopération et de développement économiques est une organisation internationale d'études économiques, dont les pays membres — des pays développés pour la plupart — ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché.

<sup>5</sup>Gouvernement d'entreprise - OCDE (oecd.org) (ND) ; consulté le 17/07/2022

<sup>6</sup>Cadbury Committee (1992), « Report on the Financial Aspects of Corporate Governance », Gee, London.

<sup>7</sup>L'IT Governance Institute (ITGI) est une branche de l'ISACA, une association mondiale indépendante à but non lucratif engagée dans le développement, l'adoption et l'utilisation de connaissances et de pratiques de systèmes d'information (SI) acceptées à l'échelle mondiale. L'IT Governance Institute a été créé par l'ISACA en 1998 pour « faire progresser la pensée et les normes internationales en matière de direction et de contrôle des technologies de l'information d'une entreprise ».

<sup>8</sup>Définition par l'IT Governance Institute (ND)

Quant à Mueller et Yurtoglu<sup>9</sup> (2003) ont défini le système de gouvernance fiable comme « un système qui aligne les intérêts des dirigeants et des actionnaires et conduit à une maximisation de la richesse des actionnaires ».

Si l'on se reporte à toutes ces définitions, on peut dire que la gouvernance se définit comme un outil de gestion qui donne la possibilité à une banque de pouvoir maîtriser la gestion de ses activités, d'assurer une certaine efficacité dans certaines opérations, une bonne utilisation de ses ressources et agir en accord avec la conformité. En effet, la gouvernance bancaire sert à assurer la conformité aux lois et règlements, le respect des instructions et le bon déroulement des processus ; ainsi qu'une certaine transparence et fiabilité dans la communication des informations. La gouvernance bancaire est donc un processus continu et dynamique qui concerne l'ensemble des activités de la banque.

## ROLE DE LA GOUVERNANCE

La gouvernance représente l'organisation du contrôle et de la gestion d'une banque. En effet, la gouvernance bancaire s'inscrit dans un processus d'amélioration continue et doit viser tout d'abord l'efficacité (atteinte des objectifs), en mettant en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. L'objectif premier du service conformité chargé de sécurité financière au sein d'une banque, objet de notre étude, est d'identifier les indicateurs de blanchiment de capitaux. Dans ce sens, une bonne gouvernance va donner à la banque les moyens nécessaires pour définir les aspects permettant de prévenir et lutter contre les opérations de blanchiment. Ces outils anti-blanchiment peuvent se manifester sous plusieurs formes :

- « La maîtrise des risques de non-conformité : mise en œuvre d'une démarche générale de la cartographie des risques au sein d'une banque (gouvernance du dispositif, qualité des procédures, dispositif d'information et de communication et pilotage) par le suivi des contrôles permanents et des contrôles périodiques nécessaires des métiers au sein du service<sup>10</sup> ».
- La définition et l'encadrement des ressources pour atteindre les objectifs stratégiques du service de la sécurité financière au sein de la banque et obtenir de meilleures performances en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme. Toutefois, « dans un contexte où le système économique et les habitudes se sont largement transformés (notamment grâce au numérique), la gouvernance peine à atteindre cet objectif pleinement »<sup>11</sup>.
- La mise en place du dispositif en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme en interne est réalisée par l'élaboration des procédures spécifiques en matière d'identification et de vérification d'identité de la clientèle. Cette mise en place est effectuée par la remontée des dysfonctionnements et par la mise en œuvre des règles de conservation et d'archivage.
- L'application du dispositif de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme avec efficacité et efficience.
- La formation et la sensibilisation de tous les collaborateurs du groupe bancaire à partir de séances de formations périodiques pendant toute l'année

<sup>9</sup>Corporate Governance and the Returns to Acquiring Firms' Shareholders: An International Comparison; Dennis C. Mueller and B. Burcin Yurtoglu. 2003

<sup>10</sup>Maîtrise des risques de non-conformité - Afges (ND) ; consulté le 17/07/2022.

<sup>11</sup>Les objectifs de la gouvernance d'entreprise | Diligent France ; 2022 ; consulté le 18/07/2022

- La protection de l'intérêt social des parties prenantes
- Assurer une bonne communication interne au sein du service de la sécurité financière : une bonne communication interne repose essentiellement sur le rôle du responsable Conformité. Il doit avoir des qualités essentielles, notamment il doit être quelqu'un qui sait informer, écouter et se mettre à la place de ses collaborateurs.

«C'est pourquoi la communication interne d'un service est autant nécessaire, et qu'il faut porter une attention toute particulière à l'échange d'information à l'intérieur de celle-ci. En effet, le manager a tout à gagner en établissant des réunions hebdomadaires afin d'informer l'ensemble de l'équipe sur l'avancement des projets du service de la sécurité financière : autant des points positifs que des points négatifs, mais également les objectifs, la planification et la répartition des tâches et les délais de mise en œuvre des projets. Ces réunions sont pour orienter l'ensemble de l'équipe et organiser le travail ; en définissant ou en précisant les objectifs à court ou moyen terme. Cela permet également de maintenir la cohésion du groupe»<sup>12</sup>

- Instaurer le code d'éthique et le code de conduite chez le personnel au service de la sécurité financière : «ce code décrit les standards à respecter et les engagements envers chaque partie prenante (clients, salariés, fournisseurs, investisseurs, régulateur/ superviseurs). Il promeut le respect des droits humains, la prévention des conflits d'intérêts et de la corruption, la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, le respect de l'intégrité des marchés, la protection des données à caractère personnel, la conduite à tenir en matière de cadeaux et les invitations. Ces règles vont au-delà de la stricte application des dispositions légales et réglementaires en vigueur, en particulier quand celles-ci, dans certains pays, ne sont pas conformes aux standards éthiques que s'impose le Groupe<sup>13</sup>. »

Une bonne gouvernance permet à la banque d'exercer une surveillance constante sur les transactions de ses clients. Cette surveillance exercée sur l'ensemble des opérations de ses clients pourrait par la même occasion permettre à la banque de dissuader les éventuels acteurs de contourner les règles d'où son importance sur la prévention et la lutte contre le blanchiment des capitaux.

### Principes de la bonne gouvernance en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux

La bonne gouvernance bancaire intéresse au plus haut point les autorités de contrôle, car elle est indispensable à la sécurité et à la solidité d'une banque, et surtout en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux, et son dysfonctionnement pourrait altérer le profil de risque de la banque. Ainsi, la bonne gouvernance des banques contribue au maintien d'un processus de contrôle efficient et ne peut se réaliser sans le respect des principes suivants:

#### Réactivité

«La bonne gouvernance exige que les procédures et les processus en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux s'emploient à servir toutes les parties prenantes dans des délais raisonnables<sup>14</sup>.»

<sup>12</sup>Comment assurer une bonne communication interne entreprise ? - easy Compta ; 2022 ; consulté le 18/07/2022

<sup>13</sup>Culture d'entreprise et principes éthiques, société générale, rapport 2020.

<sup>14</sup>La gouvernance – Synopia ; 2022 ; consulté le 18/07/2022

#### Efficacité et efficacité

La bonne gouvernance nécessite que les processus et les dispositifs assurent l'obtention de résultats qui répondent aux besoins du service de la sécurité financière en utilisant de la meilleure manière possible les ressources disponibles: « le concept d'efficacité, en lien avec la bonne gouvernance, inclut également l'utilisation durable des ressources naturelles et la protection de l'environnement. »<sup>15</sup>

#### Ouverture et transparence

Les décisions sont prises par le manager du service de la sécurité financière et mises en œuvre conformément à la réglementation. Les agents travaillant au sein du service doivent avoir accès à toutes les informations qui sont en relation avec l'état d'avancement des projets actuels et futurs au sein du service de la sécurité financière. Les informations sur les décisions, la mise en œuvre des politiques et les résultats obtenus sont à partager avec toute l'équipe Conformité afin de permettre au personnel de «suivre et de contribuer effectivement à l'action»<sup>16</sup>.

#### Comportement éthique

Adopter un comportement éthique est au cœur de la banque pour une bonne gouvernance. «En effet, l'éthique est une réflexion axiologique qui sous-tend le comportement des individus. Elle permet d'établir des critères pour déterminer si une action est bonne ou mauvaise et pour juger des motifs et des conséquences d'un acte»<sup>17</sup>. Parmi les valeurs éthiques les plus importantes, nous pouvons citer la responsabilité, le respect, la prévention et la lutte- contre la criminalité financière, notamment la corruption, le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

#### Compétences et capacités

Les capacités professionnelles des analystes et responsables conformité doivent être entretenues et renforcées en permanence, en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux afin d'obtenir une production d'informations et un impact plus importants.

#### Durabilité et orientation à long terme

Les politiques et les dispositifs mis en place en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux doivent être pertinents pour prendre en compte les besoins des générations à venir. Ainsi, les décisions doivent être prises par les responsables Conformité « dans l'objectif d'internaliser tous les coûts et d'éviter de transmettre aux générations futures les problèmes<sup>18</sup>.» Ainsi, la gestion de carrière du personnel de la Conformité doit être envisagée à long terme, selon une large perspective. Cette conception s'accompagne d'une prise de conscience des besoins qu'entraîne une telle évolution.

#### Participation et communication interne

La participation et la communication interne est un ensemble de principes et de pratiques qui permettent les échanges de messages,

<sup>15</sup>La gouvernance – Synopia ; 2022 ; consulté le 18/07/2022

<sup>16</sup>Les 12 principes de bonne gouvernance au niveau local (coe.int) ; 2008 ; consulté le 19/07/2022

<sup>17</sup>Jacqueline Dionne-Proulx, Gilbert Larochelle ; Éthique et gouvernance d'entreprise ; Management & Avenir 2010/2 (n° 32), pages 36 à 53.

<sup>18</sup>Les 12 principes de bonne gouvernance au niveau local (coe.int) ; 2008 ; consulté le 19/07/2022

d'idées et de valeurs entre les collaborateurs des services au sein de la banque.

### Innovation

Des solutions nouvelles et efficaces aux problèmes sont recherchées et des méthodes modernes doivent être employées pour assurer les services au sein de la banque.

### Obligation de rendre des comptes

Tout le personnel de l'équipe du service de sécurité financière doit être tenu responsable de la prise des décisions. Ces décisions feront l'objet de comptes rendus. Une saine gouvernance bancaire permet aux managers de se fier davantage aux processus internes de la banque. Il est indispensable que chaque banque dispose d'un système approprié de principes, de responsabilités et d'obligations de rendre compte, au niveau non seulement de la direction générale, mais aussi des fonctions de la gestion des risques, l'audit interne et la conformité.

## LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Afin de pouvoir répondre à la problématique de recherche, nous avons opté pour une méthode qualitative matérialisée par des entretiens, avec vingt analystes et chargés de conformité au sein du service de la sécurité financière au pôle Conformité de quatre Établissements bancaires sis à Casablanca (Maroc). Ces banques ont été sélectionnées pour la qualité de leur clientèle et la taille importante de leurs réseaux respectifs. Au vu de la revue de littérature développée dans le premier axe, notre recherche s'oriente vers une démarche de vérification. En effet, les entretiens permettent de vérifier en premier lieu l'importance de la gouvernance dans la prévention et la lutte contre le blanchiment des capitaux; ils permettent également de constater l'application des principes de la bonne gouvernance par les services chargés de sécurité financière en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux.

Le guide d'entretien est scindé en quatre volets, à savoir :

- Missions des personnes interrogées.
- Importance de la gouvernance au sein du secteur bancaire en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux
- Rôle de la gouvernance dans la prévention et la lutte contre le blanchiment de capitaux
- Principes et application des principes de la bonne gouvernance en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux

## RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION

La compilation des résultats du guide d'entretien réalisé a permis de mettre en évidence les constats suivants :

### Missions et ancienneté des personnes interviewées

Sur les vingt banquiers interviewés, 80% des répondants ont confirmé qu'ils prennent en charge plusieurs missions, notamment l'analyse des alertes de filtrage et de profilage des clients, la préparation des cas douteux et leurs déclarations à l'Autorité

Nationale du Renseignement Financier (ANRF)<sup>19</sup>, le traitement des demandes d'informations émanant des régulateurs et des autorités (ANRF, Bank Al-Maghrib<sup>20</sup>, Police judiciaire). Ainsi, les analystes et chargés de conformité participent à la prévention et à la maîtrise des risques de non-conformité en matière des sanctions internationales, émettent des avis de conformité sur des clients ou des opérations présentant des profils de risques et de complexités variés et contribuent à la diffusion de la culture de la conformité. De plus, ils prennent en charge des questionnaires en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme et des échanges avec les banques correspondantes.

### Discussion du résultat :

La banque ayant différents organes et collaborateurs, avec chacun des rôles et des responsabilités, doit pouvoir déterminer une structure dans laquelle chacun connaît ses responsabilités. Et c'est justement dans la répartition des missions que la gouvernance intervient, en proposant une définition claire des rôles de chacun. La majorité des analystes et chargés de conformité de notre panel assurent plusieurs missions, ils sont donc polyvalents; cette polyvalence leur permet de développer des compétences solides en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme, ainsi qu'en matière de savoir-être (gestion du stress, réactivité, prise de responsabilités, sens de l'initiative et la discrétion).

### Importance de la gouvernance bancaire dans la prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux

En premier lieu, sur les vingt personnes interrogées, 95% des répondants ont confirmé que la gouvernance est un élément important dans le secteur bancaire afin d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'une banque. De plus, c'est un ensemble des dispositions et de règles qui permet de s'assurer que les objectifs poursuivis par les dirigeants sont légitimes et que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont adaptés.

### Discussion du résultat :

Le risque de blanchiment de capitaux est une réalité à laquelle le secteur bancaire est aujourd'hui confronté, une bonne gouvernance peut mettre à la disposition des entreprises financières un ensemble d'outils, d'actions pour maîtriser ce risque, ainsi la quasi-totalité des analystes et chargés de conformité ont témoigné de l'importance majeure de la gouvernance dans la prévention et la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

### Rôle de la gouvernance dans la prévention et la lutte contre le blanchiment de capitaux

18 analystes et chargés de conformité sur 20 (soit 80% des personnes interrogées) ont convenablement identifié le rôle de la

<sup>19</sup>Le Conseil du gouvernement marocain a approuvé le projet de décret n° 2.21.633 relatif à l'organisation de l'Autorité nationale du renseignement financier (ANRF), en tenant compte des observations soulevées à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Conformément aux dispositions de l'article 14 de la loi n°43.05 relative à la lutte contre le blanchiment d'argent, telle que modifiée et complétée par la loi n° 12.18 portant sur la création d'une ANRF auprès du chef du gouvernement. La mise en place de cette instance fait suite aux recommandations contenues dans le rapport d'évaluation mutuelle du système national de lutte contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme et la prolifération des armes émis par le Groupe d'action financière pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord. (Août 2021).

<sup>20</sup>Bank Al-Maghrib est la banque centrale du Maroc. Elle se compose de diverses directions dont Dar As-Sikkah. Elle a été créée par Dahir n° 1-59-233 du 23 hja 1378, publié au bulletin officiel n° 2436 du 03/07/1959.

gouvernance dans la prévention et la lutte contre le blanchiment des capitaux. Parmi les réponses recueillies, on trouve particulièrement:

- Assurer la conduite de la banque de sorte qu'elle soit responsable, équitable et ouverte dans toutes ses relations,
- Promouvoir l'application de politiques et procédures de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
- Aider le management à assurer la solidité des banques, mais aussi l'intégrité du système financier international,
- Mettre en place une organisation simple et efficace pour contrôler l'alignement des activités et des objectifs en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux avec les objectifs stratégiques.

#### Discussion du résultat :

La majorité des personnes interviewées reconnaissent le rôle primordial de la gouvernance dans la prévention et la lutte contre le blanchiment des capitaux, ceci est le reflet d'une meilleure compréhension et perception du rôle et de l'intérêt de cet outil de gestion par les professionnels interrogés.

#### Principes et application de la bonne gouvernance dans la prévention et la lutte contre le blanchiment de capitaux

- L'intégralité des répondants ont confirmé qu'ils reconnaissent les principes de la bonne gouvernance.
- Par rapport au principe de réactivité, 80% des interviewés ont affirmé qu'ils sont réactifs par rapport à la mise à jour des procédures et des processus selon les nouvelles circulaires et les nouvelles directives éditées par Bank Al-Maghrib, en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux.
- La totalité des répondants témoignent d'une forte interaction avec les autres services. En effet, ils organisent des ateliers avec d'autres collaborateurs travaillant dans d'autres services (IT<sup>21</sup> par exemple) pour travailler d'une part, sur des projets bien précis afin d'améliorer la performance, notamment: le projet relatif à l'automatisation du processus des demandes d'information émanant de l'ANRF; et d'autre part, pour répondre aux exigences des autorités de tutelle dans les meilleurs délais. Donc, ils appliquent les deux principes: ouverture et transparence, efficacité et efficience;
- En ce qui concerne le comportement éthique: 60% des personnes interrogées attestent que les politiques anti-corruption ont été mis en exergue afin de respecter les mesures adéquates pour garantir une bonne conduite d'éthique. Cette politique est un référentiel de principes à respecter et de comportement à proscrire, susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence;
- Par rapport au principe des compétences et capacités, tous les interviewés ont confirmé que tout le personnel au sein du service de sécurité financière doit être compétent et doit participer à des formations périodiques en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux car ce domaine ne cesse de se développer;
- Quant à l'impact de la durabilité et l'orientation à long terme du personnel au sein du service de sécurité financière, l'intégralité des interviewés ont affirmé que la pertinence de la mise en place des politiques et des dispositifs en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux et la bonne gestion de

carrière du personnel au sein de la fonction conformité impactent positivement le principe de la durabilité et l'orientation à long terme;

- Pour ce qui est de la participation et la communication interne, 70% des analystes et chargés de conformité ont déclaré qu'ils sont informés des orientations et des projets du service de sécurité financière. C'est le principe de participation et communication interne;
- Quant au principe de l'obligation de rendre des comptes, tout le personnel du service de la sécurité financière doit être tenu responsable de la prise des décisions. Ces décisions feront l'objet de comptes rendus;
- Par ailleurs, l'innovation procédurale en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux reste du ressort des autorités nationales et des organismes internationaux. En effet, tous les banquiers interviewés ont répliqué qu'ils sont tenus de se conformer à la réglementation en vigueur pour répondre aux demandes d'information des régulateurs nationaux et des correspondants étrangers (Bank Al-maghrib, Autorité nationale du renseignement financier, Police judiciaire, banques étrangères...etc.).

#### Discussion du résultat :

A partir des données recueillies, nous avons conclu que tous les principes de la bonne gouvernance sont appliqués par les analystes et chargés de conformité à l'exception du principe d'innovation. En effet, la fonction conformité au sein de la banque marocaine est bien réglementée selon les directives et les circulaires de Bank Al-Maghrib et de l'Autorité nationale du renseignement financier. La mise en place de ces directives réglementaires en interne de la fonction conformité permet aux banques de se prémunir contre d'éventuelles sanctions administratives ou judiciaires et de préserver leur image de marque.

## CONCLUSION

Une gouvernance efficace est essentielle au bon fonctionnement du secteur bancaire et au développement économique et la croissance. La sécurité et la solidité des banques étant des éléments déterminants de la stabilité financière, la façon dont les banques mènent leurs activités est fondamentale pour la bonne santé de l'économie. Notre étude a permis de confirmer qu'au Maroc, dans l'environnement bancaire actuel, la bonne gouvernance joue un rôle primordial et très important pour la prévention et la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme. Cette étude qualitative a mis l'accent sur la contribution de la gouvernance en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux dans le secteur bancaire. Toutefois, malgré tous les efforts déployés par les banques marocaines, et d'après les résultats des entretiens, la majorité des répondants témoignent d'une amélioration des politiques et de procédures de gouvernance en matière de sécurité financière. Ainsi, la banque marocaine doit investir de plus en plus pour avoir des moyens appropriés en matière de sécurité financière. Parmi les recommandations proposées par les interviewés, la banque doit se doter des logiciels très performants en matière d'analyse de données; Elle doit ainsi automatiser le processus relatif à la gestion des demandes d'information émanant de l'autorité nationale du renseignement financier afin de pouvoir répondre aux régulateurs dans les meilleurs délais. En outre, la banque doit recruter un responsable du contrôle permanent pour veiller à contrôler en interne l'application du dispositif de prévention et de lutte

<sup>21</sup>Information technology

contre le blanchiment des capitaux. Elle doit ainsi recruter des consultants externes pour évaluer le dispositif de la fonction conformité; renforcer l'équipe des chargés de conformité afin d'avoir un travail rigoureux et bien organisé au sein du service de sécurité financière et intégrer toute personnel du service sécurité financière dans les prises de décisions.

En outre, la banque doit assurer une formation permanente au profit du personnel en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme. Elle doit améliorer aussi les moyens de la communication interne pour avoir une bonne gouvernance au sein du service de la sécurité financière et s'assurer de la bonne circulation de l'information et de sa transparence en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment des capitaux.

## BIBLIOGRAPHIE

1. Nadia DHAHRI SELLAMI, Convergence entre les institutions de gouvernance publique et privée : rôle des Systèmes Nationaux de Gouvernance, thèse de doctorat en sciences économiques présentée et soutenue publiquement le 14 septembre 2012 ; UNIVERSITÉ MONTESQUIEU - BORDEAUX IV ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ (E. D. 42); UNIVERSITÉ DE TUNIS INSTITUT SUPÉRIEUR DE GESTION DE TUNIS;
2. Darine BAKKOUR, « Un essai de définition du concept de gouvernance », Laboratoire Montepelliérain d'Economie Théorique et Appliquée, Unité Mixte de recherche, décembre 2013.
3. G. Charreaux, « Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance, théories et faits », Economica, 1997.
4. Gouvernement d'entreprise - OCDE (oecd.org)
- 5 - Cadbury Committee (1992), «Report on the Financial Aspects of Corporate Governance», Gee, London.
6. Corporate Governance and the Returns to Acquiring Firms' Shareholders: An International Comparison; Dennis C. Mueller and B. Burcin Yurtoglu. 2003
7. Les objectifs de la gouvernance d'entreprise | Diligent France; 2022; consulté le 18/07/2022
8. Maîtrise des risques de non-conformité - Afiges (ND); consulté le 17/07/2022.
9. Comment assurer une bonne communication interne entreprise ? - easy Compta ; 2022; consulté le 18/07/2022
10. Culture d'entreprise et principes éthiques, société générale, rapport 2020.
11. La gouvernance – Synopia; 2022; consulté le 18/07/2022
12. Les 12 principes de bonne gouvernance au niveau local (coe.int); 2008; consulté le 19/07/2022
13. Jacqueline Dionne-Proulx, Gilbert Larochelle; Éthique et gouvernance d'entreprise; Management & Avenir 2010/2 (n° 32), pages 36 à 53.

\*\*\*\*\*