

## Contrôle des risques de la sécurité financière des banques : exigences réglementaires, contraintes opérationnelles et défis

### Control of banking financial security risks : regulatory requirements, operational constraints and challenges

Auteur 1 : Raoui Abderrahim

Auteur 2 : El Gnaoui Leila

**Raoui Abderrahim**, premier auteur 1 Doctorant en sciences économiques.  
Université Hassan II /Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière (BIGOFCE) /Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales. Casablanca. Maroc  
[Raoui.abderrahim1956@gmail.com](mailto:Raoui.abderrahim1956@gmail.com)

**El Gnaoui Leila**, deuxième auteur 2, Professeure universitaire.  
Université Hassan II /Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière (BIGOFCE) /Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales. Casablanca. Maroc  
[Leila.elgnaoui@gmail.com](mailto:Leila.elgnaoui@gmail.com)

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : RAOUI .A & EL GNAOUI .L .(2021) « Contrôle des risques de la sécurité financière des banques : exigences réglementaires, contraintes opérationnelles et défis », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 9 » pp: 316-345.

Date de soumission : Novembre 2021

Date de publication : Décembre 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5808851

Copyright © 2021 – ASJ



---

## Résumé

Pour assurer le développement et la continuité de leurs activités, les banques sont confrontées à de multiples défis. Elles sont contraintes de se conformer aux exigences réglementaires et de conformité, atténuer les risques de la sécurité financière et faire face aux implications des mutations technologiques.

Dans ce contexte, la supervision et le pilotage des risques de la sécurité financière sont devenus l'une des questions les plus pressantes et une priorité clé des programmes de conformité de la gouvernance bancaire.

Notre travail de recherche a pour objet d'examiner les contraintes et les insuffisances opérationnelles associées à la pratique du contrôle et de l'analyse de la sécurité financière au niveau des banques.

Ce travail a été effectué avec une démarche inductive et une méthode de recherche qualitative. Il a porté sur l'observation de la pratique du contrôle et d'analyse de la sécurité financière au niveau de cinq banques à Casablanca (Maroc) par le biais de huit entretiens semi directifs.

Notre action a dégagé à titre principal des contraintes pratiques d'exercice du contrôle de la sécurité financière, liées notamment à l'indisponibilité de l'information, à la formation et compétences du personnel et à l'accroissement des soupçons non fondés des opérations à traiter.

**Mots clés :** Banque, sécurité financière, conformité, contrôle interne, risque, blanchiment des capitaux, financement du terrorisme, nouvelles technologies.

---

**Abstract:**

Banks face multiple challenges to ensure the development and continuity of their business. They are forced to comply with regulatory and compliance requirements, mitigate financial security risks and cope with the implications of technological change.

In this context, the supervision and management of financial security risks has become one of the most pressing issues and a key priority of banking governance compliance programs.

The purpose of our research is to examine the operational constraints and shortcomings associated with the practice of financial security monitoring and analysis at the bank level.

This work was carried out using an inductive approach and a qualitative research method. It focused on the observation of the practice of control and analysis of financial security at five banks in Casablanca (Morocco) through eight semi-structured interviews.

Our action has mainly identified practical constraints in the exercise of financial security control, related in particular to the unavailability of information, training and skills of staff and the increase in unfounded suspicions of operations to be processed.

**Keywords: Banking, financial security, compliance, internal control, risk, money laundering, terrorist financing, new technologies.**

---

## **Introduction :**

L'environnement bancaire constitue une chaîne propice aux abus et aux risques de la criminalité financière, et se caractérise par la complexité et le changement perpétuel de son contexte.

Il se traduit notamment par :

- Une transformation des activités, des processus et l'apparition de nouveaux métiers et expertises de la profession bancaire. ;
- L'avènement des nouvelles technologies et des moyens de communication ;

Cette évolution implique la génération de nouveaux risques et interpelle la gouvernance des banques à adopter et prioriser une stratégie de prévention ciblée, pour préserver leur sécurité financière et assurer la continuité de leurs activités.

Le système de la sécurité financière peut être défini comme un ensemble organisé des politiques, dispositifs et des procédures destinés à protéger la banque contre l'impact des menaces internes et externes, objet des actes financiers criminels.

Pour assurer un développement efficace, les banques doivent être capables de forger un dispositif performant pour identifier et atténuer les menaces de la sécurité financière. (Blanchiment des capitaux, financement du terrorisme, fraude, corruption, abus du marché etc.).

L'efficacité de la sécurité financière de la banque dépend essentiellement de l'implication de la gouvernance, de la solidité des dispositifs de surveillance mis en place et de la capacité des systèmes de la banque à interagir vis à vis des exigences réglementaires.

Notre article a pour objectif d'examiner outre le cadre général de la sécurité financière des banques, les contraintes opérationnelles et les défis de l'exercice du contrôle des risques en la matière.

Notre travail peut être appréhendé à travers les questions de recherche spécifiques suivantes :

- Quel est le rôle de la sécurité financière des banques ?
- Comment le dispositif de la sécurité financière peut s'adapter à l'évolution de l'environnement bancaire et à l'accroissement des exigences réglementaires et de conformité ?
- Quelles sont les contraintes et les insuffisances opérationnelles d'exercice du contrôle de la sécurité financière et leurs incidences ?

- Quels sont les défis de la sécurité financière des banques ?
- Comment peut-on repenser le dispositif de la sécurité financière des banques compte tenu des défis actuels, des attentes de la gouvernance et des régulateurs ?

Notre article est structuré en deux volets d'analyse comme suit :

→ Contexte général des risques de la sécurité financière :

- Aspects théoriques et réglementaire de la sécurité financière des banques ;
- Contexte organisationnel de la sécurité financière des banques.

→ Cadre empirique de la recherche :

- Méthodologie, résultats et discussions de la recherche ;
- Défis de la sécurité financière des banques.

## **1. Contexte général de la sécurité financière :**

### **1.1 Aspects théoriques de la sécurité financière des banques :**

#### **1.1.1 Contexte épistémologique de la sécurité financière :**

##### **1.1.1.1 Notion de la sécurité financière :**

Le concept de la sécurité financière fait référence à la préservation de l'intégrité du système bancaire contre l'impact négatif des menaces internes et externes existantes.

A cet effet, la notion de la sécurité financière fait prévaloir :

- L'existence des risques potentiels de la criminalité financière liés aux opérations et aux activités de la banque ;
- La transparence et la régularité des mouvements des flux drainés par le système bancaire ;
- La conformité et la légalité des traitements.

Les notions de la sécurité financière et du risque sont étroitement interdépendantes car toute défaillance ou insuffisance du système et dispositif mis en place augmente la probabilité des conséquences négatives, du fait d'un risque déterminant et significatif.

Les risques de la sécurité financière sont en mesure de mettre en cause la stabilité, la continuité et la pérennité des activités des banques.

##### **1.1.1.2 Présentation des principaux risques de la sécurité financière :**

Les banques sont exposées à une panoplie des risques de la criminalité financière qui évoluent en fonction de la transformation de leurs activités et métiers, et du développement des nouvelles technologies.

Les risques de la sécurité financière favorisent l'introduction et la circulation des flux financiers illicites au niveau des banques.

Selon la banque mondiale, les flux illicites au sens strict couvrent essentiellement les transferts liés à « la corruption, l'exploitation illégale des ressources naturelles, la contrebande et le trafic, le blanchiment d'argent, l'évasion fiscale et la fraude commerciale internationale » (Banque mondiale, 2016)<sup>1</sup>

Selon le rapport du Groupe MBEKI (cité par The World Bank Group, 2016) les flux financiers illicites sont définis comme « le mouvement transfrontalier d'argent illégalement gagné, transféré ou utilisé ».

Les flux financiers illicites varient et se distinguent d'une part en fonction du type des transferts transfrontaliers, et d'autre part du degré et de la source de leur illégalité.

Les risques de la criminalité financière sont multiples (blanchiment des capitaux, financement du terrorisme, corruption, fraude, détournement de fonds et d'informations, cyber criminalité, conflit d'intérêt, délit d'initié, etc.), et ont un impact déterminant sur l'intégrité du système bancaire.

Nous récapitulons, à titre indicatif, les quatre principaux risques suivants :

#### ✿ **Le blanchiment d'argent :**

Selon l'article 3.1 de la Convention de Vienne de 1988 des Nations Unies, le blanchiment d'argent a été défini comme :

« La conversion ou le transfert de biens, sachant que ces biens découlent de toute infraction, dans le but de dissimuler ou de déguiser l'origine illicite de la propriété ou d'aider toute personne impliquée dans cette ou ces infraction(s) à se soustraire aux conséquences juridiques de ses actes ».

Le blanchiment des capitaux est un acte qui consiste à placer les produits et l'argent de crimes dans le circuit économique financier légal sous des multiples méthodes (Trafic d'armes, de drogue des êtres humains ou activités mafieuses ou illégales).

Venier (2017) a préconisé deux types des techniques de blanchiment des capitaux :

- Un modèle classique composé de trois étapes : le placement (prélavage, immersion),

---

<sup>1</sup> Banque Mondiale (2016) The World Bank Group's Response to Illicit Financial Flows: A Stocktaking, Board Report No. 104568 (Washington, DC: The World Bank),

l'empilement (lavage, transformation) et l'intégration (essorage, recyclage, absorption)

- Un modèle fondé sur la finalité du blanchiment : le blanchiment élémentaire, élaboré ou sophistiqué

Le processus de l'acte du blanchiment des capitaux d'origine illégale ou argent sale se concrétise en pratique en trois étapes :

→Le placement qui consiste à injecter l'argent sale dans le circuit formel et légitime via des modes et des méthodes appropriés pour chaque dépositaire des fonds publics et notamment au niveau des banques.

Selon Madinger (CRS PRESS, 2012) « la simple opération bancaire est l'un des éléments constitutifs de nombreux schémas de blanchiment d'argent plus complexes. Les banques sont un des meilleurs moyens de changer la forme de l'argent sale dans la phase de placement du cycle de blanchiment d'argent ».

→La superposition ou empilement a pour objet de déguiser la piste des mouvements de fonds dans le but de déjouer toute poursuite pouvant être engagée à cet effet. Cette étape se traduit par l'ouverture de plusieurs comptes bancaires et l'utilisation des transactions assez complexes pour brouiller les pistes des capitaux illégalement placés ;

→L'intégration : Cette étape se traduit par la conversion de l'argent sale en capitaux légitimes et leur mise à la disposition au criminel, à partir des sources apparemment légitimes. Elle se concrétise généralement par des financements d'investissements légitimes, achats de biens ou autres projets.

Selon l'étude de Pereira, (De Boeck Supérieur, 2011, p. 43 à 73). « Ce fléau comprend une dimension internationale telle que les infractions de blanchiment commises sous forme d'empilage (*borderless crime*) : l'éclatement et les placements segmentés des fonds sont effectués sur plusieurs territoires à la fois ».

Le coût du blanchiment des capitaux est jugé important. Selon le GAFI « Le montant estimé d'argent blanchi dans le monde en un an est de 2 à 5 % du PIB mondial, ou de 800 à 2 000 milliards de dollars en dollars américains courants ».<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Site institutionnel du GAFI : <https://www.fatf-gafi.org>

### ✿ Le financement du terrorisme :

Ce procédé criminel se traduit par la collecte, par les terroristes, de l'argent nécessaire pour financer et propager leurs activités illégales, et accomplir en conséquence des actes sous ses formes organisées (propagation d'armes nucléaires chimiques ou biologiques, d'armement ou équipements technologiques etc.).

Le financement du terrorisme est matérialisé par des transactions non éthiques portant sur la levée et/ou le brouillage des fonds ou l'expédition des articles jugés nécessaires pour réaliser l'objectif du projet terroriste.

Il a pour finalité de :

- Collecter et multiplier et accroître les fonds nécessaires ;
- Assurer leur fluidité et mouvement ;
- Assurer leur utilisation à des fins précises du terrorisme.

Le terrorisme peut prendre la forme de terrorisme individuel, terrorisme organisé des groupes défendant des idéologies différentes, terrorisme d'état ou cyber criminalité.

### ✿ La corruption :

Selon Transparency International, « la corruption consiste en l'abus d'un pouvoir à des fins privés, reçu en délégation pouvant émaner des secteurs public ou privé ».

Cette instance utilise la définition d'abus de pouvoir à finalité d'enrichissement personnel.<sup>3</sup>

Au niveau du secteur bancaire, la corruption peut se manifester sous différentes formes et reste privilégiée pour favoriser et obtenir indument des services ou des avantages lors de l'exécution des opérations bancaires courantes.

### ✿ La fraude :

La fraude est un acte intentionnel et illégal qui consiste à tromper autrui pour obtenir un avantage illégitime. Elle se traduit par des comportements et des actes, et se caractérise par des éléments de dissimulation, falsification et abus des règles et des lois.

On distingue plusieurs types de fraudes bancaires : détournement de fonds, falsification des moyens de paiement, falsification et montage des dossiers des crédits fictifs, vol et utilisation frauduleuse des informations, dissimulation des créances impayées ou contentieuses etc.

---

<sup>3</sup> Hadjadj, D.(2002).Combattre la corruption : Enjeux et perspectives. Transparency International

Il existe une relation étroite entre la fraude et le blanchiment des capitaux dans la mesure où la fraude peut être utilisée pour faciliter et dénouer les actes du blanchiment des capitaux. Tandis que le blanchiment des capitaux peut porter sur des fonds détournés illégalement et introduits dans le circuit formel bancaire.

### **1.1.2 Théories des actes criminels :**

La grande majorité des recherches traitant les actes des crimes ont été basées et axées essentiellement sur la théorie du comportement, des motivations du criminel et de l'analyse de son environnement d'action.

Certaines recherches ont mis en évidence le lien entre la théorie des jeux et la fraude, mais très peu des théories ont été développées sur le blanchiment des capitaux ou les autres actes criminels.

Selon la théorie de la criminologie classique, les personnes agissent de façon rationnelle :

- Les gens ont le choix de s'engager ou non dans des activités criminelles ;
- Le crime sera attirant si les gains espérés sont plus grands que les pertes.
- Plus la pénalité de la conséquence du crime sera certaine et sévère, plus elle influencera le comportement criminel.

Selon le criminologue américain Gary Stanley Becker, les criminels agissent rationnellement dans les situations où les bénéfices de leurs crimes surpassent la probabilité d'arrestation, de condamnation et de peine de prison ou d'amende.<sup>4</sup>

Selon la théorie de la structure sociale, les gens qui vivent dans un environnement social équivalent semblent agir de façon similaire.

D'autre part, selon la théorie dite de l'apprentissage social, le comportement criminel est fonction de la façon dont les gens absorbent l'information, les points de vue et les motivations des autres qui sont près d'eux ou membres du groupe.<sup>5</sup>

Enfin le sociologue américain Cressey (1960) a étudié et mis en évidence trois critères caractérisant le passage à l'acte frauduleux, schématisés sous forme de triangle de fraude :

- L'opportunité (L'occasion de la fraude) ;
- Le besoin ou la pression financière (La motivation de la fraude) ;

---

<sup>4</sup> Becker, G.S. (1974). Crime and Punishment: An Economic Approach ». Columbia Univ Pr.

<sup>5</sup> ACFE, Inside the Fraudster Mind, 2013.

- La rationalisation de l'acte (La justification de l'acte frauduleux).

### **1.1.3 Cadre réglementaire de la sécurité financière :**

Les banques sont soumises à des exigences de conformité, d'innovation et de compétitivité. Pour répondre aux attentes des régulateurs et des superviseurs, les banques sont tenues de respecter un nombre croissant des exigences réglementaires régissant l'exercice de leurs fonctions en matière de conformité et du contrôle des risques du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme.

Le socle réglementaire, régissant la sécurité financière des banques, est récapitulé comme suit :

#### **1.1.3.1 Réglementation internationale :**

- ✿ Les recommandations et les normes émises par le Groupe d'Action Financière (GAFI) :

Le GAFI en tant qu'organe de décision politique et d'experts juridiques et financiers à l'échelon international a émis 40 recommandations régissant le blanchiment des capitaux et 9 recommandations relatives au financement du terrorisme.<sup>6</sup>

Ces recommandations représentent le cadre de base du pilotage et du contrôle des risques de la sécurité financière des banques à l'échelon international.

- ✿ Lignes directrices du comité de Bâle :

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire est chargé des questions de la supervision bancaire, et a pour objectif d'assurer la stabilité du système financier mondial.

Ce forum a préconisé diverses mesures et des lignes directrices relatives aux principes du contrôle bancaire, et d'une saine gestion des risques liés au blanchiment de capitaux et au financement du terrorisme.

- ✿ Conventions des Nations Unies :

Les Nations Unies ont adopté plusieurs conventions régissant la criminalité dont notamment le trafic illicite de stupéfiants et de substances psychotropes (Convention de Vienne 1988), la répression du financement du terrorisme, la criminalité transnationale organisée (Convention de Palerme 2000) et la corruption (Convention de Mérida 2003).

- ✿ Réglementation américaine sur l'évasion fiscale Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) ;

---

<sup>6</sup> GAFI. (2012). Recommandations du GAFI – Normes internationales sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et de la prolifération. (Mise à jour octobre 2018). GAFI. Paris, France,

✿ Principes du COSO : référentiel du contrôle interne défini par le Committee Of Sponsoring Organizations.

### **1.1.3.2 Réglementation nationale du Maroc :**

La lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme est régie au Maroc par plusieurs textes, dont nous citons :

- La loi 12-18 modifiant et complétant le code pénal et la loi 43-05 (objet du Dahir n° 1-21-56 du 8 juin 2021 ;
- La directive de Bank Al Maghrib D-N-3-W-2019 relative à la mise-en-place de l'approche basée sur les risques en matière d'obligation de vigilance incombant aux établissements des crédits ;
- La circulaire de Bank Al Maghrib n° 5 W 17 relative à l'obligation du devoir de vigilance de la clientèle incombant aux établissements de crédit ;
- La circulaire de Bank Al Maghrib n° 4-W-14 régissant le contrôle interne au sein des établissements de crédit ;
- Diverses directives et décisions de l'Autorité Nationale du Renseignement Financier (ANRF).

## **1.2 Contexte organisationnel de la sécurité financière des banques :**

### **1.2.1 Présentation la fonction sécurité financière des banques :**

Le domaine de la conformité a pour objet la définition du cadre de la mise en œuvre des dispositions de la réglementation bancaire, tenant compte des impératifs de l'éthique et de la déontologie.

La conformité est une fonction du contrôle permanent de la banque et couvre divers domaines d'activités à savoir : la sécurité financière, la protection de la clientèle, la déontologie, le contrôle des risques de non-conformité et le contrôle permanent.

La sécurité financière en tant que partie intégrante de la conformité, est une fonction indépendante des directions opérationnelles de la banque ; Elle regroupe les programmes de lutte contre le blanchiment des capitaux (BC) et le financement du terrorisme (FT), le respect des embargos commerciaux et financiers, la surveillance des opérations et des abus de marché. Le système de la sécurité financière des banques est un ensemble d'instruments financiers et des techniques de diagnostic, permettant de superviser et contrôler en permanence l'environnement de la banque à l'effet de neutraliser et prévenir les risques criminels.

---

L'étude de la sécurité financière est étroitement liée à l'efficacité financière de la banque et sa capacité à détecter de manière précoce et proactive les menaces et envisager les moyens de leur prévention et élimination.

L'appréciation de la sécurité financière de la banque reste tributaire de l'organisation de la gouvernance, de sa perception des risques de la criminalité financière et de leur pilotage spécifique. Le plan d'action de la gouvernance permet de cadrer les domaines de la sécurité financière de la banque à tous les niveaux (fonctionnel et hiérarchique) par l'élaboration d'une stratégie appropriée, l'identification des risques criminels potentiels, la mise en œuvre des dispositifs du contrôle et du management des risques. En raison du danger provenant des transactions financières illicites et leur développement à l'échelon international, le GAFI et le comité de BALE ont émis des principes de base et des mesures d'une surveillance optimale des risques du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme.

Chaque pays dispose, ainsi, d'un cadre approprié en matière de surveillance des risques du blanchiment des capitaux, du financement du terrorisme et des modalités d'application des exigences réglementaires.

Sur ce plan, le GAFI a préconisé pour chaque pays, d'assurer une communication et une coordination efficace entre les autorités de surveillance LAB/CFT et les autres organismes de surveillance, les banques centrales, les ministères des finances et toute autre autorité compétente. En l'absence d'un modèle de surveillance particulier prescrit par le GAFI, il existe plusieurs approches de surveillance qui ont pour mission commune d'atténuer efficacement les risques du blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme dans le secteur financier.

**Figure N°1** Quelques exemples de modèles de surveillance financière : <sup>7</sup>

Nature d'approche	Objet de l'approche
<b>Approche intégrée</b>	L'autorité de surveillance universelle unique exerce à la fois une fonction de surveillance de la sécurité et une fonction de réglementation de la conduite des affaires pour tous les secteurs d'activité des services financiers.
<b>Approche "Twin Peaks"</b>	Séparation des fonctions réglementaires entre deux ou plusieurs autorités de surveillance : par exemple, l'une qui exerce la fonction de surveillance de la sécurité et de la solidité et l'autre qui se concentre sur la réglementation de la conduite des affaires.
<b>Approche fonctionnelle</b>	La surveillance prudentielle est déterminée par l'activité exercée par l'institution financière, sans égard au statut juridique. Chaque type d'entreprises peut avoir son propre superviseur fonctionnel.
<b>Approche institutionnelle</b>	Le statut juridique d'établissement financier détermine l'autorité de surveillance chargée de contrôler son activité.

**Source : The Structure of Financial Supervision: Approaches and Challenges in à Global Marketplace (Group of Thirty, 2008)**

La mise en œuvre des normes internationales, établies notamment par le GAFI et le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB), a été appuyée par des principes et le cadre de la supervision des banques en matière de préventions des risques du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme élaborées par la banque mondiale (Chatain, PL. McDowel, J ,Mousset,C.,Schott , PA & Does de Willebois, EV. 2009).

Les enquêtes sur le blanchiment des capitaux sont assurées par la fonction de la sécurité financière des banques. Bien que basées sur la collecte et l'analyse des données, les approches de ces enquêtes sont distinctes. A cet effet, le guide de la banque mondiale (2009) précise que « les enquêtes sur le financement du terrorisme et le blanchiment d'argent différent dans la

<sup>7</sup> Madinger, J. (2012). Money laundering a guide for Criminal Investigators. Third edition. CRC PRESS.

mesure où l'argent suit souvent le chemin de l'activité criminelle au criminel, et souvent à l'achat d'actifs pour le cas du blanchiment des capitaux, alors que dans les affaires de financement du terrorisme, les fonds sont retracés depuis leur origine »

Selon « Federal Financial Institutions Examination Council » un bon programme de conformité nécessite une bonne gestion des risques du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme. (FFIEC Avril 2020).

Sur le plan opérationnel bancaire, la fonction de la sécurité financière assure les principales missions suivantes :

- L'identification et la modélisation des risques de la sécurité financière ;
- L'élaboration et la mise à jour des règles, outils, requêtes et procédures, en matière du contrôle de la sécurité financière ;
- La surveillance des opérations, de l'activité clientèle et la gestion des alertes des incidents (Détection, analyse, qualification, déclarations de soupçon à l'Autorité Nationale du Renseignement Financier (ANRF), suivi et recommandations) ;
- Le contrôle et le suivi du dispositif de la connaissance de la clientèle (Know Your Customer) ;
- Le traitement des demandes d'informations de l'ANRF et des réquisitions judiciaires ;
- La sensibilisation et la formation des collaborateurs sur le dispositif de lutte Anti-blanchiment des capitaux ;
- Le traitement et l'analyse des listes des sanctions internationales, et le respect des embargos ;
- Le contrôle du respect de la loi américaine sur l'évasion fiscale (FATCA).

## **1.2.2 Cadre organisationnel du contrôle et d'analyse de la sécurité financière :**

### **1. 2.2.1 Réglementation du contrôle de conformité :**

La mise en place de la fonction de conformité bancaire au Maroc est régie par les dispositions des articles 24 et 29 de la circulaire de Bank Al-Maghrib, relative au contrôle interne des établissements de crédit n° C 4/W/2014 du 30 octobre 2014.

Selon cette circulaire, le rôle de la fonction de conformité consiste à assurer le respect des dispositions et des exigences réglementaires et législatives, et administratives régissant

l'activité de la banque et élaborer une veille réglementaire et une cartographie des risques de non-conformité de la banque.

Selon la circulaire de Bank Al Maghrib n° C5/W/2017 du 24 juillet 2017, les banques sont tenues par des obligations légales et réglementaires en matière de vigilance et doivent veiller à :

- La mise en place d'un dispositif de vigilance ;
- L'identification et la connaissance des relations d'affaires, clients occasionnels et bénéficiaires effectifs ;
- L'évaluation des risques BC FT associés aux activités de la correspondance bancaire ;
- La conservation des documents ;
- Des mesures de vigilance relatives aux groupes ;
- Le reporting à Bank Al Maghrib.
- La mise en place du dispositif de sécurité financière des banques obéit à des exigences de surveillance de base, préconisées par les recommandations du GAFI (2012-2018), et la méthodologie d'évaluation de la conformité technique et de l'efficacité des systèmes de LBC/FT (GAFI 2013, mise à jour de Novembre 2020).

Les principales exigences du GAFI portent sur : 8

- L'évaluation des risques et l'application d'une approche fondée sur les risques (Recommandation n° 1) ;
- La réglementation et la surveillance des institutions financières (Recommandation n° 26) ;
- Les pouvoirs des contrôleurs (Recommandation n° 27) ;
- L'orientation et le retour d'information (Recommandation n° 34) ;
- Les sanctions (Recommandation n° 35) ;
- Les autres formes de coopération internationale (Recommandation n° 40) ;
- Les coopérations et coordination nationales (Recommandation n° 2).

---

<sup>8</sup> GAFI. (2015). Guidance for a risk-based approach effective supervision and enforcement by AML/CFT supervisors of the financial sector and law enforcement. GAFI.

### 1.2.2.2 Cadre de la surveillance des opérations suspectes sur la base des alertes :

Conformément aux recommandations du comité de Bale en matière du devoir de diligence des banques au sujet de la clientèle (BIS, 2012) et selon Cox (Wiley, 2011), une surveillance continue est essentielle à l'efficacité des procédures de la connaissance de la clientèle.

Pour une saine gestion des risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme, le comité de Bale sur le contrôle bancaire (2014) préconise trois lignes de défense pour le contrôle de conformité :

- La première ligne de défense constituée par les unités opérationnelles ;
- La deuxième ligne assurée par le responsable de la LBC/FT ;
- La troisième ligne de défense assurée par l'audit interne

La surveillance pratique des opérations de la clientèle, par la fonction sécurité financière des banques est assurée à deux niveaux du contrôle :

✿ **Un niveau (1) du contrôle** qui porte sur les vérifications usuelles de base et le contact permanent avec les unités opérationnelles (agence ou centre d'affaire). Il permet de recueillir des informations et des justificatifs des opérations soupçonnées des clients au regard de leur comportement financier.

Pour les besoins d'assurer un contrôle permanent de l'exhaustivité des opérations courantes de la clientèle, les banques s'appuient sur l'exploitation des logiciels ou autres outils informatiques des fournisseurs certifiés et experts métiers.

Ces outils assurent la surveillance de l'intégralité des transactions de la clientèle sur la base d'un ensemble de règles, de scénarios et de modèles statistiques qui conduisent à la génération d'alertes.

En fonction des procédures d'organisation interne de chaque banque, chacune des alertes est attribuée et examinée par un analyste de premier niveau avant d'être soit clôturée sans suite ou transmise au deuxième niveau du contrôle pour investigations approfondies.

✿ **Un niveau (2) du contrôle** examine les cas remontés par les agents du chargé d'assurer le contrôle de premier niveau.

Sur ce plan, les cas relevés donnent lieu à des investigations complémentaires approfondies.

En cas de confirmation du caractère suspect de la transaction mise en évidence par l'alerte, celle-ci peut être clôturée par décision du comité de la sécurité financière ou confiée à la

fonction déclarative pour communication à l'ANRF habilitée à statuer sur son caractère criminel.

A noter que la déclaration de soupçons est assurée par le représentant de la banque dûment mandatée à cette fin conformément à l'obligation réglementaire de l'ANRF.

### **1.2.2.3 Actions déclaratives des banques à l'Autorité Nationale du Renseignement Financier (ANRF) :**

Au Maroc, la déclaration des soupçons est assurée par les banques à l'ANRF, en tant que coordonnateur national des dispositifs de lutte contre les risques du blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, et leur évaluation.

Précisons que cette instance a porté comme intitulé initial depuis l'année 2008 « Unité de Traitement du Renseignement Financier (UTRF) » avant de prendre l'appellation de l'ANRF en l'an 2021 ;

Les déclarations des soupçons à l'unité chargée du renseignement financier du Maroc depuis 2009 à fin 2019 ont connu une évolution significative et ont été arrêtées à : <sup>9</sup>

- 5004 cas cumulés pour celles liées au blanchiment des capitaux ;
- 165 cas cumulés pour celles liées au financement du terrorisme.

Sur ce plan les établissements financiers constituent le principal pourvoyeur des déclarations des soupçons à l'ANRF.

**Figure N° 2** Evolution des déclarations des soupçons par les établissements financiers <sup>10</sup>

<b>Catégorie</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Banques conventionnelles	261	265	348	490	768
Banques offshore		1	3	4	3
Banques participatives					1
Sociétés de financement	20	29	24	53	23
Etablissements de paiement	20	20	60	173	284
Associations de micro-crédit					1
Entreprises d'assurances et de réassurance	3			1	4
Sociétés de bourse					1
<b>Total général</b>	<b>304</b>	<b>215</b>	<b>436</b>	<b>721</b>	<b>1085</b>

**Source : Rapport annuel de l'UTRF 2018**

<sup>9</sup> Rapport annuel de l'UTRF 2019

<sup>10</sup> Rapport annuel de l'UTRF 2018

Le nombre des déclarations de soupçons globales communiquées par les établissements assujettis à l'ANRF en 2019 a été arrêté à 1737 cas dont :

- 674 déclarations de soupçons en relation avec le blanchiment des capitaux ;
- 63 déclarations de soupçons en relation avec le financement du terrorisme.

La part des banques conventionnelles, offshore et participatives est fixée à 60 % du nombre global des déclarations faites à l'ANRF au titre de la même période.

Le total des transmissions des cas de soupçons par l'ANRF au parquet de Rabat pour instruction judiciaire est arrêté à 29 cas à fin 2019 dont :<sup>11</sup>

- 26 cas de transmissions des soupçons liées au blanchiment des capitaux ;
- 3 cas de transmissions des présomptions de financement du terrorisme.

La lutte contre le blanchiment des capitaux reste tributaire de :

- L'organisation et l'efficacité des dispositifs de la sécurité financière mis en place ;
- La capacité de la banque d'examiner et traiter les contraintes associées au contexte de surveillance des risques.

## **2. Cadre empirique de la recherche :**

### **2.1 Méthodologie et résultats de recherche :**

#### **2.1.1 Méthodologie de recherche :**

Pour nous permettre de mieux cerner les questions spécifiques de recherche, liées à la problématique posée, nous avons opté pour une démarche inductive qui a porté sur l'observation directe de la pratique du contrôle et d'analyse de la sécurité financière, et s'enquérir des contraintes opérationnelles en la matière.

Notre travail s'inscrit dans un mode de raisonnement exploratoire avec l'adoption d'une méthode de recherche qualitative, matérialisée par des entretiens semi directifs avec huit contrôleurs/analystes de la sécurité financière de cinq banques sises à Casablanca (Maroc).

Ces établissements englobent trois grandes banques dont deux établissements filiales des banques françaises et deux établissements bancaires publics disposant d'un large réseau d'agences.

Les banques choisies se distinguent par la qualité de leur clientèle et l'importance de la taille de leurs réseaux pouvant constituer une cible pour la perpétration des actes du

---

<sup>11</sup> Rapport annuel de l'UTRF 2019

blanchiment des capitaux.

Les entretiens effectués par nos soins ont été spécifiquement ciblés et centrés sur les deux points suivants :

1) Le degré d'utilisation des outils des nouvelles technologies en matière de surveillance et d'analyse des risques de la sécurité financière (Big Data ; Blockchain ; Intelligence artificielle). Il s'agit d'apprécier le degré de la transformation numérique des dispositifs de la sécurité financière des banques compte tenu du potentiel et des opportunités offertes en matière d'analyse et de supervision des risques.

2) La nature et l'étendue des contraintes et des insuffisances opérationnelles, en mesure d'affecter l'optimisation des systèmes du contrôle des risques de la sécurité financière et de la performance des résultats escomptés.

Par conséquent notre travail s'inscrit dans un paradigme interprétativiste.

### **2.1.2. Résultats de recherche :**

La compilation des résultats de nos entretiens a fait ressortir les constats suivants :

#### **2.1.2.1 Exploitation des nouveaux outils technologiques :**

Le premier volet de la recherche a porté sur le degré d'utilisation et d'exploitation des outils des nouvelles technologies en matière de surveillance et d'analyse des risques de la sécurité financière (Big Data, Blockchain, Intelligence Artificielle...).

Sur les huit (8) personnes interrogées, seuls deux (2) agents ont confirmé que leurs banques utilisent certains outils du Data pour l'extraction et le filtrage des opérations à examiner, et répondre aux demandes de l'ANRF.

Selon l'ensemble des personnes interrogées, les banques n'utilisent pas encore les outils tels que Blockchain, l'Intelligence Artificielle ou des programmes développés du Big Data s'agissant des projets non encore concrétisés.

→ Discussion du résultat :

L'exploitation des nouveaux outils technologiques n'est pas une chose aisée car elle doit :

- Donner lieu à des formations nécessaires pour les contrôleurs sur place pour maîtriser le jargon informatique, les applications et programmes en plus de la compréhension des règles de gestion, etc.

- Être accompagnée et renforcée par le recrutement des contrôleurs/analystes experts, spécialisés en exploitation des nouveaux outils en plus de la maîtrise parfaite des processus bancaires et des risques de la criminalité financière.

**La transformation numérique du dispositif de la sécurité financière des banques est en mesure d'offrir un potentiel significatif pour l'analyse et le traitement des données liées aux opérations de la clientèle, et permettra d'assurer des contrôles précis et efficaces pour la neutralisation et la gestion des risques.**

#### **2.1.2.2 Contraintes opérationnelles du contrôle et d'analyse de la sécurité financière :**

Le deuxième volet de nos entretiens a porté sur la nature et l'étendue des contraintes et des insuffisances opérationnelles liées à l'exercice du contrôle et de l'analyse de la sécurité financière.

Les différentes contraintes opérationnelles soulevées par les personnes interrogées sont récapitulées ci-après :

#### **✳ Indisponibilité et incomplétude des informations sollicitées à l'agence bancaire et au client :**

La première contrainte opérationnelle relevée par les personnes interviewées concerne la disponibilité et la complétude des informations jugées nécessaires pour procéder à une évaluation correcte et une appréciation juste du risque du blanchiment des capitaux.

Six (6) contrôleurs/analystes sur 8 (soit 75%) ont indiqué l'indisponibilité et l'incomplétude de l'information comme facteur de blocage des investigations et des analyses entreprises.

→ Discussion du résultat :

Pour les besoins du traitement des états des alertes, objet des transactions soupçonnées, générées quotidiennement par l'outil informatique ; le contrôleur sollicite, dans une première étape à l'agence gérante du compte client, les justificatifs de l'opération à analyser en plus des documents justifiant l'identification du client et de son activité.

En cas de manque d'informations ou d'un justificatif complémentaire, le responsable de l'agence ou chargé de la clientèle prend attache avec le client pour réclamer les données manquantes au dossier.

A cet effet, certains clients se montrent réticents à communiquer certaines informations les concernant, pour des raisons diverses :

- Raison d'ordre fiscal ;

- Besoin de dissimulation du motif réel ou de l'origine de l'opération ;
- Besoin de confidentialité et/ou prévalence de doute envers la banque ;
- Déclination volontaire en raison de l'intérêt commercial ;
- Position sociale élevée ou personnes politiquement exposées ;
- Etc.

En cas d'exécution des opérations bancaire en ligne, le client peut ne pas produire à la banque certains documents en raison de son éloignement ou de son déplacement éventuel.

Dans certains cas, la communication de l'information à la fonction de la sécurité financière peut se heurter à sa déclination volontaire par le gestionnaire de la relation des clients dont l'intérêt commercial est jugé important.

Dans ce contexte, le gestionnaire de la relation client doit concilier le développement du portefeuille commercial de l'agence bancaire à sa charge, et les exigences réglementaires de la sécurité financière et de conformité.

Une partie des décideurs fait prévaloir l'intérêt commercial et la primauté les exigences d'objectifs des performances de leurs unités, sans devoir exiger d'un client important trop des documents ou d'informations par souci de le perdre.

Ce choix peut être réalisé au détriment des exigences de la sécurité financière de la banque.

Dans ce cas, la production partielle des documents implique une appréciation incomplète ou bâclée de l'alerte et a pour effet de :

- Rendre difficile la tâche d'une analyse complète de l'opération suspectée par le contrôleur/analyste du premier niveau qui se limite à consigner son jugement sur la base de l'existant du dossier client ;
- Impacter l'efficacité des traitements de la même alerte par les contrôleurs de deuxième niveau de la fonction sécurité financière de la banque.

**La disponibilité et la complétude de l'information client représente une condition impérative du traitement des opérations soupçonnées (y compris dans le cadre d'une exploitation élargie des nouveaux outils technologiques).**

✿ **Le manque d'effectif opérationnel en charge du contrôle et d'analyse des risques :**

Quatre (4) contrôleurs/analystes sur 8 (soit 50 %) ont évoqué la problématique d'accroissement des tâches et des difficultés de traiter ou d'analyser régulièrement à temps les alertes des soupçons générés par l'outil de profilage des opérations à risque.

→ Discussion du résultat :

La problématique de l'effectif des fonctions de la sécurité financière relève de la stratégie de la gouvernance de la banque et de son implication effective en matière de lutte contre les risques de la criminalité financière.

L'article 8 de la circulaire de Bank Al Maghrib précitée, traitant le devoir de vigilance incombant aux établissements de crédit, exige l'allocation des ressources qualifiées et suffisantes. Toutefois, l'action de recrutement des banques peut être liée à des considérations du budget alloué à la fonction de sécurité financière, mais également à l'appétence aux risques du top management.

**Le recrutement et l'affectation au poste de contrôleur ou analyste de sécurité financière obéit à des règles spécifiques, liées aux exigences ciblées de maîtrise et d'expertise de ce domaine de gestion des risques spécifiques.**

✱ **L'accroissement continu et le retard du traitement des alertes des soupçons :**

Cinq (5) contrôleurs/analystes sur 8 (soit 62,50 %) ont mis en évidence la problématique de la montée croissante et le retard des traitements des alertes, générées par l'outil informatique, comme contrainte principale à leurs tâches quotidiennes.

→ Discussion du résultat :

En pratique, on assiste à une évolution disproportionnée entre les effectifs chargés du contrôle et d'analyse des risques du blanchiment des capitaux et le nombre croissant des alertes produites par l'outil informatique de filtrage.

L'accroissement des alertes et des soupçons reste tributaire du :

- Développement exponentiel des opérations courantes de la clientèle du fait de la stratégie commerciale de la banque et de la nécessité du développement des performances ;
- Développement des méthodes du blanchiment des capitaux, de l'ingéniosité et des expertises des criminels en la matière.

Par conséquent, les banques sont contraintes d'assurer une surveillance de l'exhaustivité des opérations courantes de leur clientèle pour pouvoir détecter et prévenir de manière efficace les risques de la criminalité financière associés. Dans ce cas, nous rappelons que l'audit interne n'est pas habilité à détecter les risques de la criminalité du fait des traitements et des vérifications opérées par échantillonnage.

---

Compte tenu des limites des traitements manuels, cette contrainte justifie le recours obligatoire de toutes les banques à l'exploitation des outils informatiques appropriés pour assurer une couverture intégrale en matière de surveillance et du suivi des transactions de la clientèle à risque.

D'après nos entretiens, la moyenne des alertes des soupçons pouvant être prise en charge et traitée quotidiennement par un contrôleur/analyste varie de 10 à 15 cas d'alertes par jour.

Par conséquent, les contrôleurs sur place ne peuvent pas assurer le traitement régulier de l'intégralité des alertes dégagées pour analyse et vérification.

Il en résulte un cumul de retard qui ne cesse de croître faute d'engager un nombre suffisant des agents pour surmonter ce dépassement.

Tenant compte de l'effectif limité de la fonction de la sécurité financière, cette situation implique un blocage inéluctable du processus du contrôle des risques, faute d'exploitation des nouveaux outils technologiques conçus pour une analyse développée et ciblée des données.

Dans ce cas nous avons noté que deux grandes banques, parmi les cinq établissements concernés par notre recherche, recourent fréquemment aux sociétés d'intérim pour le recrutement des agents pour assurer la liquidation des retards des traitements enregistrés en matière d'analyse des soupçons.

Ce recrutement est effectué suivant le retard du traitement des alertes et les besoins propres à la fonction de sécurité financière de chaque banque.

Généralement, le système de surveillance par alerte dégage un volume important et excessif des alertes non justifiées, et se traduit par des faux positifs en l'occurrence des soupçons non fondés.

Cette situation peut être attribuée à :

- La qualité des scénarios programmés du filtrage des opérations qui ne sont pas correctement conçus, mesurés au préalable et dûment réglés ;
- La standardisation des critères de sélection et contrôle adossés aux logiciels, acquis auprès des fournisseurs externes, et ne répondant que partiellement aux besoins réels et effectifs des surveillances.

Ceci ne peut pas donner lieu à des résultats pertinents faute d'un modèle prédéfini et plus performant compte tenu des spécificités de chaque banque.

---

**Le volume croissant des fausses alertes des soupçons et des traitements routiniers conséquents sont en mesure d'impacter la vigilance et l'efficacité des contrôles des analystes, et les pousser à prendre des décisions démesurées et inadéquates au terme de leurs investigations.**

✿ **Insuffisance de formation des contrôleurs/analystes :**

Quatre (4) agents sur les 8 personnes interrogées (Soit 50%) confirment ne pas avoir participé à des actions de formation sur le contrôle et analyse des risques du blanchiment des capitaux.

→ Discussion du résultat :

Les dispositions de l'article 9 de la circulaire de BANK AL MAGHRIB n° 5/W/2017 exigent des établissements de crédit d'assurer une formation continue, adéquate et adaptée à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme au profit des agents concernés par la mise en œuvre des dispositions du devoir de vigilance.

**La formation continue du personnel de la fonction sécurité financière (y compris les agents relevant des sociétés d'intérim) constitue une exigence réglementaire.**

✿ **Sensibilisation du personnel du front office et efficacité du dispositif de la connaissance de la clientèle /Know Your Customer (KYC) :**

Trois (3) agents sur 8 (soit 37,5%) ont mis en cause l'insuffisance de sensibilisation du personnel des agences sur l'importance du dispositif de la connaissance du client (Know Your Customer), le suivi et la gestion de la relation de la clientèle.

→ Discussion du résultat :

Le personnel du front office des agences bancaires, doit faire les due diligence nécessaire, avant l'entrée en relation et assurer une meilleure connaissance du client (KYC), aussi bien lors de l'entrée effective en relation qu'à posteriori au cours du fonctionnement du compte tout en procédant aux mises à jour nécessaires.

L'inefficacité du dispositif de la connaissance du client mis en place peut être attribuée aux :

- Manque et insuffisance des mises à jour nécessaires des informations sur les clients ;
- Insuffisances et lacunes du suivi et de gestion de la relation clients ;
- Insuffisance des compétences, de sensibilisation et de formation du personnel du front office des agences bancaires.

L'article 10 de la circulaire de Bank Al Maghrib précitée, dispose que « les établissements sensibilisent leur personnel aux risques de responsabilité auxquels pourraient être confrontés

leurs établissements s'ils venaient à être utilisés à des fins de blanchiment de capitaux ou de financement du terrorisme ».

**La sensibilisation du personnel du front office relève d'une démarche pro active destinée à maîtriser au mieux, les risques associés à la relation clientèle et prévenir les profils et comportements financiers suspects des clients.**

✿ **Implication du management et allocation du budget dédié à la sécurité financière :**

Trois agents sur 8 interrogés (Soit 37,5%) ont évoqué les problématiques liées à l'implication du management et à l'allocation du budget dédié à la sécurité financière.

→ Discussion du résultat :

La stratégie de lutte contre les risques de la criminalité financière des banques traduit le degré d'implication de la gouvernance en la matière.

Cette implication peut être matérialisée par la mise en place des ressources matérielles suffisantes et humaines qualifiées à la disposition de la fonction sécurité financière.

Elle dépend également de la qualité de la politique de conformité adoptée et de l'efficacité des dispositifs des contrôles et de gestion des risques mis en place.

**L'allocation des budgets alloués à la fonction de la sécurité financière reste tributaire de l'appétence aux risques du top management de la banque.**

✿ **Sensibilité et confidentialité de certaines informations :**

Deux (2) contrôleurs /analystes sur les huit (8) agents interrogés (soit 25%) ont évoqué la sensibilité et la confidentialité de certaines informations à traiter ou à exploiter en interne.

→ Discussion du résultat :

L'accès et la prise en charge en interne de certaines informations liées à la gestion et au pilotage des risques, nécessite une habilitation spéciale.

Aussi, certaines informations revêtent un caractère confidentiel ne pouvant être mises à la disposition des agents notamment le personnel intérimaire de la banque (Cas de la cartographie des risques de la criminalité financière, des statistiques des incidents à caractère criminel et/ou des mesures liées au plan d'action du management en la matière etc.).

Dans certains cas, la banque se trouve réticente à octroyer à certains agents un tel pouvoir ou une telle habilitation (Cas des nouveaux agents, agents temporaires ou pour un autre motif).

Aussi certaines informations liées à des personnes politiquement exposées peuvent être soumises à un contrôle strict et à un suivi particulier du haut management de la banque.

---

**Le traitement des informations liées au traitement des risques de la criminalité financière des banques obéit à des conditions précises et à des instructions pour veiller à leur dénouement confidentiel.**

Le reste des contraintes opérationnelles du contrôle et analyse de la sécurité financière soulevées par les personnes interrogées se récapitulent comme suit :

- Absence de communication et d'échange inter banques des informations de la clientèle et des fichiers des auteurs des actes du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme à l'échelon national ;
- Absence de visibilité détaillée sur les soupçons déclarés par les autres banques à l'ANRF (Nature, clients types, transactions, modes opératoires, personnes impliquées, cas transmis au parquet etc.) ;
- Problématique d'interprétation et de mise en œuvre de certaines lois et réglementations ;
- Problème d'application des lois de la société mère, cas des banques françaises implantées au Maroc (Interprétation de certaines règles implicites, approches abstraites ou aspect général des lois) ;
- Problème d'actualisation et de refonte des procédures de travail en fonction de l'évolution et changement des règles, et de l'exploitation des nouveaux outils technologiques.

**2.2. Défis de la sécurité financière des banques et recommandations :**

Les mutations de l'environnement financier incitent la gouvernance des banques à revoir leurs stratégies, pour faire face à de nombreux défis et assurer la pertinence de leur sécurité financière.

Cette donne met en question la problématique de la capacité des services de la banque à accompagner cette évolution, s'aligner sur des nouvelles règles et s'orienter vers un nouveau paysage essentiellement numérique.

En effet les mutations de l'environnement bancaire exposent la sécurité financière à plusieurs défis dont nous citons entre autres :

- La gestion croissante et le suivi permanent de la réglementation de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;
- La surveillance financière et le contrôle à temps des opérations de la clientèle et du comportement financier de la clientèle ;

- 
- L'atténuation des risques du blanchiment d'argent ;
  - L'adaptation aux exigences réglementaires aux enjeux de la transformation numérique des banques et la maîtrise des risques associés à cette évolution ;
  - La supervision et la continuité du programme de formation du personnel en matière de criminalité financière et des nouvelles technologies.

Une analyse approfondie des contraintes opérationnelles de la sécurité financière permettra à la gouvernance bancaire de dégager les lignes directrices de tout projet de refonte des procédures mises en place, pour des résultats meilleurs.

---

### **Conclusion :**

La circulation des transactions illicites a des conséquences négatives à la fois opérationnelles, réputationnelles que juridiques sur les activités des banques.

La maîtrise optimale des flux d'opérations illicites reste tributaire de la qualité d'analyse, l'efficacité des contrôles instaurés, et en particulier la pertinence et la mise à jour régulière des scénarios de filtrage des opérations, adoptés.

Sur le plan pratique, les agents, chargés du contrôle et d'analyse des risques du blanchiment des capitaux sont exposés essentiellement à une double contrainte opérationnelle et réglementaire.

La combinaison de ces multiples contraintes ne facilite pas la tâche d'exercice du contrôle et d'analyse des risques de la sécurité financière, et limite l'efficacité du dispositif mis en place. Les obstacles et les limites, en matière de surveillance opérationnelle des risques, interpellent la gouvernance bancaire à repenser les dispositifs de la sécurité financière en termes d'organisation, processus, compétences et moyens adoptés.

L'innovation technologique permet d'offrir des potentialités substantielles pour l'efficacité des processus d'analyse et du contrôle des données. Elle permet de libérer en partie les analystes des tâches routinières pour se consacrer à des tâches d'investigations plus poussées.

Dans ce contexte, les banques sont contraintes de créer un environnement propice à l'innovation et à l'exploitation des nouvelles technologies, en matière de la sécurité financière.

- L'efficacité du dispositif de la sécurité financière dépend de :
- L'implication de la gouvernance et de son appétence aux risques de la criminalité financière, et de la qualité des ressources matérielles et humaines mises à contribution ;
- La capacité de la banque à assurer un contrôle en temps opportun à la fois exhaustif, permanent et précis pour prévenir les menaces associées aux opérations de la clientèle.
- L'accompagnement juridique et réglementaire en rapport avec cette transformation.

En somme, l'intégrité de la sécurité financière des banques est une condition préalable essentielle pour l'exercice de leurs activités financières et économiques, et la réalisation de leurs objectifs stratégiques.

### **BIBLIOGRAPHIE :**

Association of certified fraud examiners [ACFE]. (2013). *“Inside the fraudster mind”*. ACFE.

Banque internationale pour la reconstruction et le développement. (2009). *« La lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme »*. Banque mondiale.

Banque mondiale (2016) *“The world bank group’s response to illicit financial flows”*: *A Stocktaking, board report* No. 104568 (Washington, DC: The World Bank).

---

Basel committee on banking supervision. (October 2001). “*Customer due diligence for banks*”  
*Bank of International Settlements.*

Becker, G.S. (1974). “*Crime and punishment: an economic approach*”. Columbia Univ Pr.

Chatain, PL. McDowel, J, Mousset,C.,Schott , PA & Does de Willebois, EV. (2009).  
“*Preventing Money Laundering and terrorist financing. A practical guide for bank  
Supervisors*”.The International bank for reconstruction and development / The World Bank.

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. (Janvier 2014). « *Une saine gestion des risques liés  
au blanchiment d'argent et le financement du terrorisme* ». Bank of International  
Settlements.

Dennis, C. (2011) “*Introduction to money laundering deterrence*” Risk Reward Ltd, London,  
UK WILEY.

Federal financial institutions examination council. (April 2020). “*Bank secrecy act/ anti  
money laundering examination manual*”.

Groupe d'action financière [GAFI]. (2012). « *Recommandations du GAFI – Normes  
internationales sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du  
terrorisme et de la prolifération* ». (Mise à jour octobre 2018). GAFI. Paris, FRANCE,

GAFI. (2013). « *Méthodologie d'évaluation de la conformité technique aux recommandations  
du GAFI et de l'efficacité des systèmes de LBC/FT* ». (Mise à jour Mars 2016). GAFI/OCDE.

GAFI. (2015). “*Guidance for a risk-based approach effective supervision and enforcement by  
AML/CFT supervisors of the financial sector and law enforcement*”. GAFI.

Group of Thirty. (2008). “*The structure of financial supervision: approaches and challenges*”

---

*in a global market place” .Group of Thirty*

Hadjadj, D.(2002). « Combattre la corruption : enjeux et perspectives ». Transparency International.

Madinger, J. (2012). “*Money laundering a guide for criminal investigators*”. Third edition. CRC PRESS.

Pereira, B (2011). « *Blanchiment, soupçon et sécurité financière* ». De Boeck Supérieur. | « Revue internationale de droit économique » /1 t.XXV | pages 43 à 73. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-droit-economique-2011-1-page-43.htm>

Unité de traitement du renseignement financier. (2018-2019). « *Rapports annuels UTRF* ».

Vernier, E (2017). « *Techniques de blanchiment des capitaux et moyens de lutte* ». DUNOD 4eme édition.