

Gouvernance financière des banques et lutte contre la criminalité financière à l'ère du digital

Financial governance of banks and the fight against financial crime in the digital age

Abderrahim RAOUI

Doctorant en sciences de gestion

Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des organisations,

Finance et Criminalité financière (BIGOFCE)

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Ain Chok Casablanca.

Université HASSAN II Casablanca Maroc

EL GNAOUI Leila

Professeure universitaire

Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des organisations,

Finance et Criminalité financière (BIGOFCE)

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Ain Chok Casablanca.

Université HASSAN II Casablanca Maroc

Résumé : La gouvernance financière des banques joue un rôle déterminant en matière de lutte contre la criminalité financière à l'ère du digital et permet d'assurer et renforcer la transparence, la confiance de la clientèle et d'assurer la sécurité financière et l'intégrité du système financier.

La transformation digitale a généré de profondes mutations dans le secteur bancaire et entraîné de nouveaux défis pour la gouvernance financière des banques et les autorités de régulation, mais elle offre de nouvelles opportunités pour renforcer les mesures de prévention des risques de la criminalité financière.

Parmi ces défis, nous relevons l'adaptation des cadres réglementaires et du contrôle interne aux nouvelles menaces, l'identification et la gestion des risques inhérents aux technologies émergentes, ainsi que la coopération entre les différentes parties prenantes à l'effet d'assurer une protection optimale contre la criminalité financière.

L'objectif de notre recherche consiste à explorer comment la gouvernance financière des banques peut contribuer à la lutte contre la criminalité financière à l'ère du digital. Cela implique notamment de s'interroger sur le rôle des banques dans la préservation de la conformité de leurs opérations, la détection et la prévention des activités financières illicites, ainsi que sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne et d'analyse des risques dans un environnement numérique.

L'approche adoptée pour notre recherche combine une analyse documentaire et une méthodologie quantitative traduite par un questionnaire diffusé aux responsables des agences et succursales bancaires. Cette démarche nous permettra de mettre en lumière d'une part les enjeux et les opportunités pour une gouvernance financière renforcée des banques dans un contexte digital et d'autre part les défis en matière de lutte contre la criminalité financière.

Mots-clés : gouvernance financière, banque, sécurité financière, criminalité financière, transformation digitale.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.8195403>



1. Introduction :

La gouvernance financière des banques joue un rôle déterminant en matière de lutte contre la criminalité financière à l'ère du digital et permet d'assurer et renforcer la transparence, la confiance de la clientèle et assurer la sécurité et l'intégrité du système financier.

La gouvernance financière contribue à la préservation de la conformité des opérations et la prévention des activités illicites par la mise en place des meilleures pratiques du contrôle d'analyse et de gestion des risques de la sécurité financière dans un contexte digital en évolution constante.

Les risques de la criminalité financière représentent une menace permanente et sont en mesure de causer des pertes financières importantes en plus de leur impact sur la réputation et la notoriété des banques.

La transformation digitale a généré de profondes mutations dans le secteur bancaire et a entraîné de nouveaux défis pour la gouvernance financière des banques et les autorités de régulation, mais elle offre de nouvelles opportunités pour renforcer les mesures de prévention des risques de la criminalité financière.

Parmi ces défis, nous relevons l'adaptation des cadres réglementaires et du contrôle interne aux nouvelles menaces, l'identification et la gestion des risques inhérents aux technologies émergentes, ainsi que la coopération entre les différentes parties prenantes à l'effet d'assurer une protection optimale contre la criminalité financière.

La question de la gouvernance financière des banques et de la lutte contre la criminalité financière à l'ère du digital revêt un intérêt particulier compte tenu de ses implications sur la stabilité et la sécurité du système bancaire et son intégration digitale.

L'objectif de notre recherche consiste à explorer comment la gouvernance financière des banques peut contribuer à la lutte contre la criminalité financière à l'ère du digital.

Notre travail porte sur la mise en œuvre de la gouvernance et développe les opportunités, les contraintes et les défis de cette dernière en matière de lutte contre la criminalité financière et de l'intégration digitale des activités et des processus de la banque.

Ce travail a été réalisé avec une approche combinant une analyse documentaire et une méthode quantitative traduite par un questionnaire adressé aux directeurs des agences et des succursales des banques situées à Casablanca – Maroc.

Nous avons retenu pour notre recherche la problématique suivante : **Dans quelle mesure la mise en œuvre rigoureuse de la bonne gouvernance peut-elle contribuer à la lutte contre la criminalité financière à l'ère du digital au niveau des agences bancaires ?**

Cette problématique sera examinée sur la base de quatre hypothèses de recherche.

Notre travail est scindé en deux volets :

- La première partie théorique traite les contextes conceptuel, théorique et réglementaire de la gouvernance financière des banques, les stratégies de la gouvernance en matière de lutte contre la criminalité financière et d'intégration digitale en plus des opportunités et les contraintes et les défis de la gouvernance ;
- La partie empirique porte sur la méthodologie de la recherche et les conclusions d'une enquête par questionnaire diffusé auprès des directeurs des agences et responsables des succursales bancaires.

2. Gouvernance financière et lutte contre la criminalité financière

2.1. Cadre théorique et réglementaire de la gouvernance financière des banques

2.1.1. Contexte conceptuel de la gouvernance financière

La notion de la gouvernance est un concept multiforme qui a donné lieu à plusieurs interprétations en fonction du contexte de son application.

Selon la banque mondiale, la gouvernance représente l'exercice du pouvoir économique, politique et administratif pour assurer la gestion des affaires publiques, tout en utilisant des mécanismes et des institutions devant permettre la participation des citoyens, la transparence et la responsabilité.

Une définition plus complète a été donnée par l'OCDE qui a défini la gouvernance d'entreprise comme étant des règles, des processus et des comportements régissant la direction, l'administration et le contrôle des entreprises. La définition de la gouvernance dans le secteur bancaire s'inscrit dans la même optique générale des interprétations précitées

Selon la publication intitulée les Principles for Enhancing Corporate Governance (2010) et pour assurer la sécurité et la solidité des banques, le comité de BALE met en évidence le rôle déterminant de la gouvernance bancaire, l'efficacité des dispositifs du contrôle interne et du management des risques en plus des exigences de transparence.

Pour les auteurs Adams, R. and Mehran, H. (2003), la gouvernance des banques se distingue de celle des entreprises par la nature unique des activités financières et leur cadre réglementaire particulier.

La gouvernance financière se réfère aux pratiques, procédures et modalités de collecte, de gestion et du contrôle des informations financières.

Elle se réfère également aux décisions propres à la gestion des risques financiers, la gestion des actifs et des passifs et à l'allocation du capital au sein d'une organisation donnée.

Dans son ouvrage The Corporate Governance of Banks, Ross Levin (2004) définit la gouvernance financière des banques comme "les lois, règlements, contrôles internes, pratiques de gestion et institutions qui déterminent comment les banques sont gérées pour atteindre leurs objectifs financiers et garantissent leur stabilité".

La criminalité financière porte sur l'étude des différentes formes des activités illicites et non éthiques dont principalement le blanchiment d'argent le financement du terrorisme le conflit d'intérêts, la fraude, la corruption, l'escroquerie etc. Il s'agit de toutes les activités illégales échappant aux lois et aux réglementations.

Le crime en col blanc est une composante de la criminalité financière ; Cette notion a été formulée pour la première fois par le sociologue américain Edwin SUTHERLAND en 1939 qui a défini le crime en col blanc comme étant « un crime commis par une personne respectable et de haut rang social dans le cadre de sa fonction ».

Quant à la transformation digitale se traduit par l'adoption et l'utilisation des nouvelles technologies de pointe par les banques (Analyse de données, Data Analytics, intelligence artificielle (IA), technologie du Blockchain, technologies de conformité réglementaire (Reg Tech) etc.). En effet, les nouvelles technologies génèrent de nouveaux défis en matière d'analyse et du contrôle et management des risques en plus des exigences de conformité par rapport aux dispositions réglementaires.

Dans ce contexte les technologies numériques peuvent constituer à la fois à la fois un outil au service de la délinquance financière et un moyen de surveillance et de prévention des crimes financiers.

2.1.2. Principes et caractéristiques de la gouvernance financière des banques :

L'American Law Institute (ALI) a élaboré en 1993 le texte fondateur majeur des principes de la gouvernance des organisations. Cet ouvrage développe les objectifs de la gouvernance, la composition du conseil d'administration, le fonctionnement de la séparation des pouvoirs entre la présidence la direction générale de l'entreprise, les responsabilités et l'instauration des comités.

Par ailleurs les principes de gouvernance des banques ont été mis en place essentiellement par le comité de BALE sur le contrôle bancaire (2010).

Ce comité précise que la gouvernance de banques joue un rôle déterminant dans la sécurité et la solidité des banques et a élaboré 13 principes majeurs régissant la composition, le fonctionnement, les responsabilités et les attributions des acteurs de la gouvernance bancaire.

Dans le même ordre d'idées, l'OCDE (2015) a mis évidence la définition de la gouvernance et l'étendue de ses obligations et a préconisé six principes essentiels en la matière.

La gouvernance des entreprises se caractérise ainsi par l'exercice d'une diversité des pouvoirs. Selon le Manuel de gouvernance d'entreprise élaboré par Pierre CABANE (2018) on distingue trois pouvoirs de la gouvernance des entreprises : le pouvoir souverain des actionnaires, le pouvoir exécutif des dirigeants et le pouvoir de surveillance des administrateurs de l'entreprise.

Les caractéristiques de la bonne gouvernance financière des banques englobent :

- La transparence, les pratiques éthiques et la responsabilité sociale ;
- La gestion prudente des risques financiers ;
- La surveillance renforcée traduite par des mécanismes efficaces du contrôle interne ;
- La participation accrue des parties prenantes.

L'appréciation de la bonne gouvernance financière des banques dépend de plusieurs facteurs dont nous citons :

- Le leadership efficace ;
- L'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- Une conformité réglementaire rigoureuse ;
- La transparence en matière de communication et l'adhésion aux normes éthiques ;
- La compétence et la formation du personnel.

Par contre, la mauvaise gouvernance financière se traduit par le manque de transparence, des structures de gouvernance faibles ou inexistantes, une prise de décision biaisée et le non-respect majeur des dispositions réglementaires ou réglementation inadéquate.

La réglementation et la gouvernance financière inefficaces ont contribué au risque systémique et au quasi-effondrement du système financier lors de la crise financière de 2008.

Dans sa thèse intitulée *Essays in International Financial Governance* soutenue auprès de Virginia Polytechnic Institute and State University (2015), Mark Stuart Thorum a mis en évidence l'impact du poids et de la complexité de la réglementation sur le fonctionnement du système financier.

Selon cet auteur-là sur réglementation ou la réglementation contraignante peuvent entraîner une fuite des capitaux vers des pays moins réglementés et désavantager en conséquence les institutions financières nationales sur la scène financière mondiale.

2.1.3. Cadre théorique de la gouvernance financière des banques :

La compréhension des domaines de notre recherche nous amène à cerner les principes fondamentaux qui la sous-tendent et identifier les théories scientifiques applicables pour son étude.

Les théories scientifiques fournissent le cadre d'étude et constituent le support de formulation des hypothèses de recherche. En référence aux travaux de LUSSATO, Bruno (1998) cités dans son ouvrage « Introduction critique aux théories d'organisation », les théories régissant les organisations, permettent d'analyser, de mieux comprendre la structure et les fonctions des entreprises, d'identifier et d'améliorer les pratiques pour assurer leur fonctionnement optimal.

La gouvernance financière est régie par diverses théories scientifiques dont notamment les théories suivantes :

→ La théorie des parties prenantes :

Cette théorie a été mise en place en 1984 par R. Edward Freeman et précise que toute entreprise a des responsabilités envers non pas uniquement ses actionnaires, mais tous ceux qui ont un intérêt dans ses actions et résultats et la création de valeur (clientèle fournisseurs et créanciers l'état, la communauté ou autres).

→ La théorie de la contingence :

La théorie de la contingence a été formulée en 1967 par Lawrence et Lorsch.,

Selon ces auteurs, il n'existe pas de modèle organisationnel reconnu comme étant universellement optimal. Cette théorie examine les modalités d'adaptation de la structure de la gouvernance de l'entreprise aux facteurs internes et externes.

L'application de cette théorie à la gouvernance bancaire dans le contexte digital permet de mettre en évidence l'importance de l'agilité et l'adaptation à l'environnement numérique, à l'émergence des nouveaux risques et à l'évolution des dispositions réglementaires associées.

→ Le modèle d'acceptation des technologies (TAM) :

Conçu en 1989, par F. DAVIS ce modèle, examine les facteurs pouvant influencer l'acceptation, l'adoption et l'utilisation des nouvelles technologies

Ce modèle permet de comprendre comment les banques peuvent adopter et exploiter les nouvelles technologies, les motivations, la perception de leur utilisation et les mesures de la sécurité numérique.

→ La théorie de l'agence :

Cette théorie a été formulée en 1976 par Jensen et Meckling et étudie les relations contractuelles entre un principal /actionnaire et un agent / dirigeant d'entreprise.

Cette théorie indique que l'agent peut avoir des comportements opportunistes et ne pas pouvoir s'aligner sur les intérêts du principal, Ce qui a pour effet de créer des coûts d'agence associés à la surveillance et aux incitations de l'agent.

2.1. 4. Cadre réglementaire de la gouvernance financière des banques au Maroc

Le cadre légal et réglementaire de la gouvernance financière des banques est régi par diverses réglementations, normes, lois et directives.

Au niveau international la gouvernance est régie par les dispositions réglementaires à l'instar de la loi Sarbanes Oxley, les principes de la gouvernance mis en place par l'OCDE et le groupe du G20, les recommandions du comité de BALE sur le contrôle bancaire etc.

Au Maroc les principales réglementations de la gouvernance portent essentiellement et à titre indicatif sur :

- Le code de commerce marocain du 15 janvier 1996 ;
- La loi n° 17-95 sur les sociétés anonymes promulguée en août 1996 ;
- La directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°1/W/2014 datée du 30 octobre 2014 et portant sur la gouvernance au sein des établissements de crédit.
- La loi bancaire n°103-12 du 24 décembre 2014 modifiée la loi n°51-20 objet du dahir du 14 juillet 2021 ;
- La loi n° 12.18 modifiant et complétant le code pénal et la loi n° 43.05 relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux.

La gouvernance financière est tenue par l'obligation du respect de ces réglementations pour assurer la stabilité et la solidité financière de la banque, et prévenir la criminalité financière.

2.2 Missions de la gouvernance financière et son rôle en matière de lutte contre la criminalité financière :

La gouvernance financière des banques joue un rôle clé en matière du développement performances de la banque.

La gouvernance bancaire se compose de plusieurs acteurs dotés des responsabilités différentes et des attributions spécifiques pour assurer l'efficacité du fonctionnement, la cohésion de l'entité et la protection des intérêts des parties prenantes (Conseil d'administration, comités spécifiques, direction générale, contrôle interne et audit, actionnaires.).

La gouvernance financière a pour principales missions :

- La mise en place des politiques et procédures de gestion des données financières et la garantie de leur exactitude ;
- La production des déclarations fiables et la conformité des reportings réglementaires ;
- La conformité des traitements et le respect de la réglementation et des lois ;
- L'identification rapide des risques ;
- L'élaboration des plans de budgets.

Selon Pierre CABANE (2018), la gouvernance de l'entreprise exerce différentes missions ventilées en :

→ Mission prioritaires : arrêté des comptes, gestion des dirigeants et analyse des risques) ;

→ Missions complémentaires : analyse, gestion de l'actif humain , responsabilité sociétale des entreprises, communication avec les parties prenantes, prise en compte du numérique et appui aux dirigeants.

La gouvernance financière des banques contribue à l'assise d'une meilleure collaboration de la banque avec les autorités réglementaires, et s'assure de la mise en œuvre de la conformité réglementaire. Elle peut être impliquée à différents degrés en matière de lutte contre la criminalité financière :

- 1) Un niveau stratégique par l'élaboration des stratégies de lutte contre la criminalité financière dans le contexte digital ;

- 2) Un niveau opérationnel pour superviser la mise en œuvre de ces stratégies au niveau opérationnel (Surveillance de la mise en application des politiques et des procédures, contrôles) ;
- 3) Un niveau de la conformité pour assurer la mise en conformité de la banque avec les réglementations en vigueur ;
- 4) Un niveau de la communication par la mise en place d'une meilleure communication avec les parties prenantes externes (actionnaires clients fournisseurs autorités de régulation etc.).

Notons toutefois que la création et le maintien d'un cadre de gouvernance constitue une condition solide en matière de lutte contre la criminalité financière et la promotion de l'intégration digitale des banques

En matière de lutte contre la criminalité financière, les implications de la gouvernance financière peuvent se traduire par l'élaboration d'une stratégie portant sur :

- La mise en place de politique et des meilleures pratiques de lutte contre la criminalité financière et l'instauration des cultures antifraudes et de sécurité digitale ;
- La formalisation d'une charte d'éthique et de responsabilité ;
- La mise en place d'un cadre de contrôle et de surveillance continue des activités financières de la banque et la détection des transactions suspectes ou activités illicites ;
- La mise en place des programmes de sensibilisation et de formation du personnel sur les tendances, les formes de la criminalité financière et l'utilisation des nouvelles technologies.

2.3. La stratégie digitale de la gouvernance financière des banques et lutte contre la criminalité financière :

2.3.1. Eléments de la stratégie digitale de la gouvernance financière des banques :

En matière de transformation digitale, la gouvernance peut s'offrir plusieurs choix technologiques en fonction des besoins et des attentes du Top management de la banque.

Cette stratégie se traduit par l'adoption et l'utilisation de différentes technologies à forte valeur ajoutée (intelligence artificielle, blockchain, analyse des données, biométrie etc..) et permettre à la banque de bénéficier des opportunités de l'innovation technologique.

En rapport avec la criminalité financière, la stratégie digitale de la banque peut se traduire par l'adoption des outils de l'intelligence artificielle pour assurer l'identification et la surveillance des comportements suspects à caractère criminel, la mise en place d'un dispositif de filtrage plus puissant des opérations suspectes, la couverture intégrale des transactions, le renforcement du dispositif de la cyber sécurité, du KYC (e- know Your Customer) et de l'échange d'information etc.

Pour être efficace, la stratégie de la gouvernance financière doit être proactive, transparente technologiquement avancée et répondant aux exigences de la réglementation et aux attentes des autorités de régulation.

2.3.2. Gouvernance financière des banques et utilisation des nouvelles technologies :

L'adoption des nouvelles technologies offre plusieurs potentialités pour la gouvernance financière, pour améliorer la conformité réglementaire, et faciliter l'identification et la surveillance des risques de la criminalité financière et l'optimisation de leur gestion :

- a) L'analyse des données : cette technologie est conçue pour assurer le traitement du volume important des données et identification des modèles de prise de décision, identification et évaluations des risques notamment les risques opérationnels ;
- b) L'intelligence artificielle (IA) permet d'assurer et améliorer l'efficacité opérationnelle et la prise de décision ;
- c) La technologie Blockchain assure la transparence des transactions ;
- d) Les technologies de conformité réglementaire (Reg Tech) sont destinées à automatiser les exigences réglementaires et parfaire la précision des rapports réglementaires, et l'efficacité des processus d'audit. Néanmoins, les nouvelles technologies présentent des contraintes et impliquent des menaces dans la mesure où elles peuvent être exploitées en tant qu'outil au service de la délinquance financière. En effet, la principale menace porte sur l'utilisation et l'exploitation des nouvelles technologies par les criminels pour dénouer leur transaction auprès des banques et faciliter la mise en place et le montage de

leurs projets criminels (blanchiment des capitaux, utilisation des services bancaires en ligne, recours aux opérations bancaires frauduleuses à distance, cyber attaques etc.).

Les principales contraintes de la gouvernance financière en matière d'utilisation des nouvelles technologies au niveau des banques peuvent être énumérées à titre indicatif comme suit :

- Génération des risques émergents liés à la cybercriminalité (cyber attaques, vols de données, fraudes en ligne etc.) ;
- Contraintes et défis de gestion, de confidentialité et de protection des données ;
- Contraintes liées à la complexité des nouvelles technologies (coûts des investissements, allocation des ressources matérielles et humaines, compétences nécessaires etc.) ;
- Possibilités du contournement des contrôles par les criminels ;
- Etc.

Pour faire face à ces défis, les banques sont tenues à adopter une approche proactive de gestion des risques, s'impliquer davantage dans la formation et la sensibilisation du personnel et renforcer une étroite collaboration avec les autorités réglementaires.

Dans cette optique, la gouvernance bancaire est tenue de redéfinir le rôle de l'humain dans la banque. En effet les technologies offrent plusieurs opportunités pour automatiser les tâches courantes et libérer le personnel pour se consacrer à la réalisation d'un travail d'analyse et du développement à forte valeur ajoutée. La contribution de l'élément humain demeure, donc indispensable pour gérer certaines situations nécessitant un jugement ou une analyse approfondie. Les compétences et les expertises métiers doivent être revues afin de s'adapter à ce nouveau contexte digital.

Selon l'ouvrage de BRETT, King (2019), intitulé « BANK 4.0 : Banking Every where, Never at à Bank », l'avenir des banques n'est pas nécessairement en tant qu'entités physiques, mais plutôt en tant que fournisseurs de services qui intègrent la finance dans la vie quotidienne des gens à travers des applications mobiles et d'autres plateformes numériques. Cet auteur développe comment les nouvelles technologies transforment la manière dont les établissements bancaires s'opèrent et interagissent avec leurs clients. Pour rester pertinentes, les banques doivent non seulement s'adapter à ces changements, mais aussi repenser radicalement leur approche de la prestation de services financiers et leurs compétences de gestion. Sur ce plan, les banques ont besoin de quatre compétences principales :

- L'humilité et la volonté d'apprendre et de savoir ;
- L'adaptabilité aux changements générés par l'intelligence artificielle ;
- La vision pragmatique des décideurs ;
- L'engagement des équipes dans un environnement changeant.

Selon SCARDOVI Claudio (2017), dans un système économique mondial dominé par l'imprévisibilité croissante des principales variables stratégiques, financières, industrielles et opérationnelles, l'organisation des banques et leurs dirigeants devront également se changer, et être plus agiles, comme leur technologie, et se concentrer sur les composants critiques qui peuvent assurer leur pertinence, dans un monde potentiellement dominé par les robots.

2.3.3. Défis de la gouvernance financière

L'étude de la gouvernance financière des banques à l'ère du numérique comporte plusieurs défis notamment :

- L'évolution rapide de la technologie et la nécessité de les maintenir à jour vu l'évolution rapide et l'obsolescence potentielle de certaines technologies ;
- Les problématiques liées à la confidentialité et à la sécurité des données ;
- Les difficultés d'implémentation et de résistance au changement ;
- Les inégalités d'accès et des compétences numériques.

2.4. Recommandations et réinvention des missions de la gouvernance financière des banques

Les institutions bancaires peuvent réinventer le rôle, les missions, les responsabilités et les implications de leur gouvernance financière à l'ère du digital.

Dans cette optique, elles peuvent adopter différentes approches qui englobent :

- L'adoption des technologies innovantes pour améliorer le traitement, la surveillance des transactions suspectes et l'optimisation de leurs actions préventives des risques liés à leur sécurité financière ;
- Le renforcement et la mise à niveau de leurs compétences et expertises métiers pour pouvoir faire face aux exigences liées à la transformation de leurs activités et au contexte digital ;
- La consolidation de la collaboration intersectorielle de la banque avec les autorités de régulation, l'Etat et les acteurs de l'éco système dans le but d'un échange fructueux des informations et des meilleures pratiques pour lutter contre les crimes financiers ;
- La promotion de la transparence envers les parties prenantes ;
- La mise en place des dispositifs d'évaluation régulière pour apprécier l'efficacité des mesures de lutte contre la criminalité financière ;
- La mise en place d'une surveillance proactive pour prévenir les opérations et les comportements frauduleux ;
- La mise en place des mécanismes de signalement et de dénonciation des activités suspectes en interne par le personnel de la banque.

Les axes d'innovation de la gouvernance financière permettent de surmonter les défis d'un environnement digital complexe et de proposer des solutions novatrices pour détecter et prévenir les risques liés à la sécurité financière au niveau de la banque.

3. Mise en œuvre de la gouvernance financière des banques et lutte contre la criminalité financière à l'ère du digital : partie empirique de la recherche

3.1. Introduction à la méthodologie : population et échantillon :

Notre enquête a porté sur la mise en œuvre de la gouvernance financière et la lutte contre la criminalité financière au niveau des agences bancaires à l'ère du digital.

Pour les besoins du volet empirique de notre étude, nous avons opté pour une méthodologie de recherche quantitative. Cette approche a été traduite par l'élaboration d'un questionnaire composé de 14 questions qui a été diffusé en ligne aux directeurs des agences et responsables des succursales bancaires ou autres situées dans le périmètre géographique de Casablanca au Maroc, toutes banques confondues.

Le choix de la diffusion de ces questions aux responsables des agences bancaires plutôt que le Top Management des banques est justifié par les raisons suivantes :

- Les agences bancaires représentent le point de base du contact avec la clientèle et la mise en œuvre des principes de la gouvernance à ce niveau, a des impacts directs en matière de prévention des crimes financiers ;
- Le personnel des agences compte parmi les principaux facteurs du déclenchement des transactions suspectes au même titre que les réclamations des clients, les alertes automatiques des processus de surveillance technologique ;
- La mise en œuvre effective et réelle des politiques de bonne gouvernance élaborées au siège est assurée au niveau opérationnel des agences ;
- Le partage des informations par les directeurs des agences peut offrir diverses perspectives en fonction de leurs expériences pratiques polyvalentes et spécifiques.

Par contre, le top management des banques est souvent occupé et se montre plus réticent à partager des informations jugées sensibles ou critiques en raison de leurs répercussions sur l'image et la réputation de la banque. Il dispose d'une vue générale et globale de la banque et ne peut pas avoir une connaissance complète et détaillée des problèmes, des contraintes et des défis quotidiens de la mise en œuvre de la gouvernance au niveau opérationnel des agences.

Le questionnaire a été élaboré via l'application Google Forms et revêt un caractère anonyme. Pour chaque question, nous avons proposé 4 réponses possibles en sollicitant aux répondants d'attribuer à chaque réponse un score allant de 1 (pour la question la moins importante) à 5 (pour la question la plus importante) en fonction de l'importance de chaque réponse par rapport à la question de référence.

3.2. Problématique de recherche :

La problématique suivante a été retenue pour notre recherche :

Dans quelle mesure la mise en œuvre rigoureuse de la bonne gouvernance au niveau des agences bancaires peut-elle contribuer à la lutte contre la criminalité financière à l'ère du digital ?

3.3. Hypothèses et questions de recherche :

L'examen de cette problématique nous a permis de formuler 4 hypothèses de recherche avec des questions associées récapitulées comme suit :

Hypothèse de recherche n°1 : La mise en œuvre et l'application rigoureuse et transparente des principes de la bonne gouvernance dans les agences bancaires permet de lutter de manière efficace contre la criminalité financière particulièrement à l'ère du digital.

Hypothèse de recherche n°2 : La mise en œuvre de la bonne gouvernance par le management des agences bancaires favorise une plus grande conformité par rapport à la réglementation et assure une étroite collaboration avec les autorités réglementaires en matière d'échange et partage des informations liées à la lutte contre la criminalité financière.

Hypothèse de recherche n°3 : Les nouvelles technologies peuvent être utilisées pour améliorer la gouvernance financière et lutter contre la criminalité financière au niveau des agences bancaires.

Hypothèse de recherche n°4 : La mise en œuvre des principes de la bonne gouvernance par le management des agences bancaires encourage une culture de la sécurité numérique et favorise une meilleure formation et sensibilisation des employés aux menaces numériques ; Ce qui peut renforcer leur capacité à détecter et prévenir la criminalité financière à l'ère du digital.

3.4. Analyse des données et résultats :

Les données de l'enquête ont été traitées essentiellement via l'application Google Forms et Excel. Suite à la diffusion du questionnaire, nous avons reçu et collecté les réponses de 39 responsables. La consolidation des résultats a dégagé les conclusions suivantes groupées par variable de recherche :

Le nombre des répondants à notre questionnaire est ventilé comme suit :

Tableau 1 : Structure des fonctions des responsables consultés

Fonction	Nombre	%
Directeurs d'agence	22	56,4
Directeurs de succursale et réseau	4	10,3
Directeurs ou responsable commercial de succursale ou réseau agences	2	5,1
11 Autres fonctions (dont des responsables de développement commercial ou relevant du pôle clientèle au niveau des sièges)	11	28,2
Total	39	100%

Source : Les auteurs, 2023

L'ancienneté de l'exercice de fonction des responsables est ventilée comme suit :

33 répondants sur 39 responsables consultés ont une ancienneté d'exercice de fonction exercée de 5 ans et plus soit 85 % du total.

Sur ce total 49 % ont une ancienneté de plus de 10 ans.

➤ 3.4.1. La bonne gouvernance :

Cette variable a été appréciée à travers l'examen des sous variables suivantes :

→ Importance des principes de la bonne gouvernance :

Sur la base de notre enquête il ressort que « l'éthique et responsabilité » et « la transparence et intégrité » constituent les principes les plus importants pour la gouvernance bancaire avec des scores moyens respectifs de 3,76 et 3,71 (sur 5).

Près de 40% des répondants ont qualifié ces principes comme prioritaires pour une bonne gouvernance. La conformité a été également jugée comme importante avec un score moyen de 3,42 sur 5 et a été qualifiée de prioritaire par 46 % des répondants.

→ Mesures de mise en œuvre des principes de la bonne gouvernance :

L'efficacité des contrôles internes représente la mesure la plus appréciée par les répondants en matière de mise en œuvre de la bonne gouvernance avec le score moyen le plus élevé soit 3,63 sur 5.

La promotion de l'éthique et la responsabilité vient en deuxième position avec un score moyen de 3,50 sur 5.

Les deux mesures sus mentionnées ont été qualifiées de prioritaires respectivement par 62% et 54% des répondants.

Quant à la contribution de l'amélioration de la conformité réglementaire elle se situe à un niveau aussi important avec un score moyen de 3,44 sur 5 et un taux des répondants très favorable de 77%.

Tableau n° 2 : Obstacles liés à la mise en œuvre des principes de la bonne gouvernance :

Rubriques	Scores donnés et % des répondants					Score global moyen sur 5
	1	2	3	4	5	
Insuffisance ou manque de formation	20	15	26	26	15	3,07
Résistance au changement	3	44	26	15	13	2,94
Complexité de la réglementation	8	23	18	33	18	3,31
Complexité des technologies émergentes	10	21	18	31%	21	3,34

Source : Les auteurs, 2023

Selon 70 % des répondants, les complexités des technologies émergentes et de la réglementation constituent les principaux obstacles en mesure d'entraver la mise en œuvre des principes de la bonne gouvernance avec un score global moyen de 3,3 sur 5 pour chaque nature de complexité.

L'insuffisance ou le manque de formation ont été qualifiés également de contrainte importante par 67% des répondants avec un score moyen de 3 sur 5.

Toutefois la résistance au changement n'a pas été qualifiée d'obstacle très préoccupant.

→ Amélioration de la prévention de la criminalité financière et renforcement de la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance :

Tableau n° 3 : Mesures d'amélioration de la prévention de la criminalité financière :

Rubriques	Scores donnés et % des répondants					Score global moyen sur 5
	1	2	3	4	5	
Instauration d'une culture d'intégrité	10	13	10	28	39	3,76
Implication proactive du personnel.	13	10	31	23	23	3,34
Mise en place d'une politique de tolérance zéro	5	26	18	39	13	3,31
Instauration de feedbacks constructifs	15	23	21	26	15	3,02

Source : Les auteurs, 2023

L'instauration d'une culture d'intégrité a été jugée comme la mesure la plus opportune pour assurer l'amélioration de la prévention de la criminalité financière et le renforcement de la mise en œuvre des principes de la bonne gouvernance avec un score global moyen de 3,76 sur 5.

L'implication proactive du personnel et la mise en place d'une politique de tolérance zéro ont été également bien appréciées avec un score moyen de 3,3 sur 5 pour chacune des deux mesures.

➤ **3.4.2. La conformité et collaboration avec les autorités réglementaires :**

Cette variable a été appréciée à travers l'examen des sous variables suivantes :

→ Procédures et pratiques de gestion et de conformité réglementaire :

Sur la base des données recueillies il ressort que la mise en œuvre de la bonne gouvernance en matière de gestion et de conformité réglementaire peut être assurée de manière efficace par les trois actions prioritaires suivantes :

- L'adoption des technologies de détection de pointe avec un score moyen de 3,68 sur 5 ;
- La gestion proactive des risques financiers avec un score moyen de 3,63 sur 5 ;
- La mise à niveau régulière de la veille réglementaire avec un score de 3,57 sur 5.

→ Mesures favorisant la coopération entre la banque et les autorités réglementaires dans la lutte contre la criminalité financière grâce à la mise en place de bonnes pratiques de gouvernance :

Tableau n° 4 Mesures d'amélioration de la collaboration banque /autorités réglementaires

Rubriques	Scores donnés et % des répondants					Score global moyen sur 5
	1	2	3	4	5	
Communication transparente.	15	5	15	21	44	3,73
Collaboration active.	18	8	15	21	39	3,55
Mise en œuvre de standards éthiques.	12	30	20	23	15	2,92
Perfectionnement de l'échange d'informations	13	13	10	18	46	3,76

Source : les auteurs, 2023

La lecture de ce tableau démontre que le perfectionnement de l'échange d'informations et la communication transparente constituent les bases solides de la coopération de la banque avec les autorités de régulation. Ces deux mesures ont été qualifiées de très importantes et prioritaires par près de 65 % des répondants avec un score moyen global de 3,7 sur 5 pour chaque rubrique.

→ Obstacles liées à la collecte et au partage des informations liées à la lutte contre la criminalité financière et leur partage avec les autorités de régulation :

Les contraintes liées à la sécurité des données des clients et à la réticence du partage des informations représentent les principaux obstacles liés à ce domaine d'étude, et ont été qualifiés de préoccupants par près de 75% des répondants avec un score moyen de près de 3,5 sur 5.

Les contraintes administratives et réglementaires quoique importantes ont été classées en troisième position avec un score de 3,28 sur 5, alors que l'imprécision des protocoles et des procédures vient en dernier rang avec un score de 2,92 sur 5 et a été jugée non importante par près de 50% des répondants.

➤ **3.4.3. Les nouvelles technologies :**

Cette variable a été appréciée à travers l'examen des sous variables suivantes :

→ Contributions des nouvelles technologies à la bonne gouvernance financière des banques et à la lutte contre la criminalité financière :

Sur la base des résultats de notre enquête il a été relevé que la détection automatisée et précise des fraudes représentent la principale contribution des nouvelles technologies à la bonne gouvernance financière des banques et à la lutte contre la criminalité financière avec un score moyen global de 3,81 sur 5.

Selon 75% des répondants, l'efficacité opérationnelle des contrôles, l'analyse prédictive des schémas de fraudes et le renforcement de la sécurité des données sont considérés comme étant des apports significatifs des nouvelles technologies en matière de lutte contre la criminalité financière avec des scores moyens oscillant de 3,45 à 3,55 sur 5.

→ Optimisation et facilitation de la détection et la surveillance des transactions suspectes et leur notification rapide aux autorités réglementaires :

Parmi les moyens jugés déterminants pour optimiser la détection et la surveillance des transactions suspectes au niveau des agences bancaires, la traçabilité complète des transactions a retenu le meilleur résultat donné par près de 85% des répondants avec un score global moyen de 3,84 sur 5.

La couverture intégrale des transactions et la génération automatique des alertes représentent des atouts impératifs pour assurer une supervision optimale des risques de la criminalité financière au niveau des banques. Ces deux approches ont été qualifiées d'importantes par 78 % des répondants avec des scores moyens respectifs de 3,97 et 3,55 sur 5.

→ Obstacles liés à l'utilisation des nouvelles technologies pour combattre la criminalité financière et assurer une gestion financière efficace :

77% des responsables des agences bancaires ont manifesté leur préoccupation par les risques liés à la sécurité des données et en particulier par les cyberattaques en tant que principal obstacle en matière d'adoption et d'utilisation des nouvelles technologies avec un score global moyen de 3,72 sur 5.

Selon 73% des responsables consultés, les exigences de mise à niveau des compétences et les contraintes d'utilisation et de fiabilité des technologies représentent des obstacles importants à une mise en œuvre rigoureuse de la digitalisation des activités et des processus de la banque avec un score global moyen des réponses de près de 3,3 sur 5.

→ L'utilisation de nouvelles technologies et son influence sur l'efficacité de la gouvernance financière de l'agence :

Plus de 75% des responsables des agences bancaires ont fortement apprécié l'influence positive de l'utilisation des nouvelles technologies sur l'efficacité de la bonne gouvernance traduite par les atouts suivants :

- L'amélioration de la prise de décision et la conformité automatisée et simplifiée avec un score global moyen de près de 3,7 sur 5 ;
- La rationalisation des processus qui a retenu un score moyen des réponses de 3,42 sur 5.

→ Influence des principes de bonne gouvernance sur la mise en place d'un programme de formation et de sensibilisation du personnel aux risques de la criminalité financière et à la sécurité numérique au niveau de la banque :

L'intégration des principes de la gouvernance dans les programmes de formation constitue un facteur très déterminant de l'influence de la bonne gouvernance sur la base des réponses de près de 80 % des répondants avec un score global moyen de 3,66 sur 5.

Les réponses associées aux incitations, à la motivation du personnel et à la formation interdisciplinaire actualisée ont dégagé un score global moyen de 2,97 sur 5 pour chacune des rubriques précitées.

→ Mise en œuvre de la bonne gouvernance et promotion d'une culture de sécurité digitale dans l'agence bancaire :

Pour plus de 80 % des responsables des agences ont estimé très important de soutenir les bonnes pratiques de sécurité digitale pour assurer une mise en œuvre effective de la bonne gouvernance et encourager l'instauration d'une culture de sécurité digitale au niveau de la banque. Le score moyen des réponses calculé sur ce plan est fixé à 4 sur 5.

Par ailleurs, près de 75% des répondants ont retenu les éléments suivants en tant que conditions principales pour assurer la promotion d'une culture de sécurité digitale au sein de la banque :

- Communication sur la sécurité digitale avec un score moyen de 3,52 sur 5 ;
- Définition des rôles et des responsabilités avec un score moyen de 3,47 sur 5 ;
- Mise à jour et évaluation de la sécurité digitale avec un score de 3,42 sur 5.

→ Influence de la bonne gouvernance sur la capacité du personnel de l'agence à détecter et à prévenir la criminalité financière à l'ère du numérique :

Du résultat de notre analyse nous avons relevé que plus de 80% des responsables des agences bancaires considèrent le développement de la vigilance du personnel et l'encouragement de la responsabilité

personnelle comme des principales influences de la bonne gouvernance sur la capacité du personnel de l'agence à détecter et à prévenir la criminalité financière à l'ère digital

Les scores moyens calculés sont arrêtés respectivement à 3,84 et 3,74 sur 5.

L'amélioration de la collaboration interne et l'encouragement de la dénonciation interne quoique facteurs influents importants viennent en troisième position du classement.

3.5. Appréciation des hypothèses de recherche :

Sur la base des conclusions de notre enquête, nous avons relevé plusieurs points importants mis en évidence par les responsables des agences consultées et qui sont en mesure de soutenir les hypothèses retenues pour notre recherche.

Appréciation de l'hypothèse de recherche n° 1 :

L'éthique et responsabilité, et la transparence et intégrité représentent des principes clés pour assurer une bonne gouvernance financière.

La mise en œuvre effective de la bonne gouvernance reste tributaire de l'efficacité des contrôles internes et la mise en place de la culture éthique, de responsabilité et d'intégrité.

L'implication de la gouvernance financière peut être appuyée par la mise en place d'une politique de tolérance zéro et l'implication du personnel dans le but de prévenir la criminalité financière.

Les nouvelles technologies offrent plusieurs opportunités et contributions pour la bonne gouvernance financière et favorisent principalement l'automatisation de la détection des transactions suspectes, l'analyse prédictive des comportements financiers, la protection et la sécurisation des données de la clientèle.

Appréciation de l'hypothèse de recherche n° 2 :

Sur la base des réponses des responsables consultés, il ressort que la mise en œuvre de la bonne gouvernance doit être traduite par la mise à jour régulière de la veille réglementaire et une gestion prudente des risques de la sécurité financière de la banque.

Le perfectionnement de l'échange d'informations et la communication transparente représentent des piliers de toute collaboration de la banque avec les autorités réglementaires et les autres établissements bancaires.

Toutefois l'action de la gouvernance financière des banques est confrontée à la contrainte de la réticence du partage des informations liées à la criminalité financière en tant qu'obstacle majeur.

Pour répondre à cette problématique, il convient d'inciter et faciliter le partage des informations tout en tenant compte des contraintes de sécurité et de confidentialité des données de la clientèle.

Appréciation de l'hypothèse de recherche n° 3 :

Les nouvelles technologies contribuent à l'efficacité opérationnelle des contrôles et d'analyse des risques associés à la sécurité financière de banques. Les faits d'assurer la couverture intégrale des transactions et produire les éléments de leur traçabilité complète constituent des atouts déterminants pour mener un pilotage et une surveillance optimale des risques de fraude et du blanchiment des capitaux au niveau de la banque.

Aussi les nouvelles technologies peuvent influencer la performance de la banque par l'amélioration de la prise des décisions et la rationalisation des processus. Les exigences de sécurité des données et de mise à niveau des compétences représentent des limites à l'adoption de cette hypothèse.

A cet effet la programmation des actions de formation sur l'utilisation et la maîtrise des nouveaux outils digitaux est en mesure de contribuer à l'amélioration de ce domaine.

Appréciation de l'hypothèse de recherche n° 4 :

L'intégration des principes de la gouvernance dans les programmes de formation représente un élément déterminant favorisant l'influence de la bonne gouvernance financière.

Celle-ci peut être soutenue également par :

- L'adoption de bonnes pratiques en matière de sécurité digitale et sa promotion ;
- Le développement de la vigilance du personnel et l'encouragement de la responsabilité personnelle.

La mise en œuvre effective de l'hypothèse nécessite un engagement fort et continu de la gouvernance financière pour exploiter les opportunités des nouvelles technologies, promouvoir et pérenniser les bonnes pratiques et surmonter de ce fait les obstacles conséquents.

3.6. Perspectives de recherche futures sur la gouvernance financière des banques et lutte contre la criminalité financière à l'ère du digital :

La lutte contre la criminalité financière constitue un enjeu primordial pour l'intégrité et la stabilité du système bancaire et la protection de la clientèle des banques.

La transformation digitale des banques implique de nouveaux défis en termes des risques de la criminalité financière ; Ce qui impose aux banques de les bien maîtriser et d'assurer l'adaptation des mécanismes de leur gouvernance financière.

Nous estimons fondamental d'envisager et approfondir des recherches futures liées à cette thématique dans le but de :

- Anticiper les mutations organisationnelles des activités et des processus des banques et accompagner leur transformation digitale en identifiant les défis et les opportunités sur le plan de la gouvernance, des risques, des technologies, de l'organisation et des compétences.
- Mettre le point sur les dispositions réglementaires nécessaires à adopter pour contrer les menaces et les nouveaux risques émergents liés à la transformation digitale, et assurer en conséquence leur mise en œuvre sécurisée et conforme au niveau des banques

Pour appuyer les perspectives du développement de cette thématique, nous proposons les axes des recherches futures suivantes :

- 1) Gouvernance bancaire et appréciation des capacités des solutions digitales innovantes à renforcer les processus de conformité et de la sécurité financière ;
- 2) Analyse des nouveaux modèles de la gouvernance financière et pilotage des risques associés à la transformation digitale du secteur bancaire ;
- 3) Analyse des nouveaux cadres de la gouvernance réglementaire, juridique et éthique régissant la gestion des risques de la criminalité financière à l'ère du digital au niveau des banques ;
- 4) Examen des stratégies digitales et implication de la gouvernance bancaire en matière de pilotage et de la gestion des risques de la criminalité financière ;
- 5) Examen des conditions d'efficacité des nouvelles technologies dédiés à la détection et au filtrage des opérations bancaires suspectes dans une optique d'amélioration des dispositifs de la gouvernance financière des banques ;
- 6) Analyse des impacts des innovations technologiques émergentes sur la surveillance et la maîtrise des risques des crimes financiers, eu égard aux normes et principes directeurs régissant la gouvernance financière des banques ;
- 7) Examen critique des contributions des nouvelles technologies en matière de détection et de prévention des risques des crimes financiers, au regard des exigences de la bonne gouvernance et des enjeux de la transparence et de la conformité bancaire ;
- 8) Analyse de l'adéquation des compétences des banques face aux défis liés à la sophistication des nouvelles technologies et à la complexité de la délinquance financière ;
- 9) Analyse de la résilience des dispositifs du contrôle interne et du management des risques des banques face aux risques de la cyber criminalité ;
- 10) Evaluation de l'impact sociétal de la transformation digitale des banques en terme des risques de la criminalité financière.

4. Conclusion :

Force est de constater que la transformation digitale offre plusieurs opportunités à la gouvernance financière pour se renforcer en améliorant la transparence, l'identification de la clientèle, l'efficacité et la précision des contrôles des opérations suspectes et aider à une meilleure maîtrise des risques liés à la sécurité financière des banques.

Toutefois les banques se trouvent confrontés aux implications liées à la transformation digitale de leur environnement. Les nouvelles technologies impliquent des opportunités et des défis pour la gouvernance financière et notamment en matière de lutte contre la criminalité financière :

- L'accroissement et la complexité des transactions bancaires ;
- L'évolution des formes de la criminalité financière ;
- L'émergence de nouveaux risques liés à l'utilisation des nouvelles technologies ;
- La complexité des réglementations.

Par conséquent les banques sont tenues d'adopter une approche proactive et d'adapter leurs stratégies à ces contraintes dans le but d'assurer leur sécurité, la continuation de leurs activités et la mise à niveau de leur conformité réglementaire.

Le renforcement du dispositif de la gouvernance s'avère déterminant pour garantir sa solidité et son adaptation à la nature, à la dimension et à la complexité des risques émergents liés à la transformation digitale et à la sécurité financière des banques.

BIBLIOGRAPHIE:

- [1] Adams, R. and Mehran, H. (2003). Is Corporate governance different for bank holding companies? . Economic Policy Review.
- [2] American Law Institute. (1993). Principles of corporate governance – Analysis and recommendations. American Law Institute Publishers,
- [3] Bank Al Maghrib. (2014). Directive du wali de Bank Al-Maghribdu 30 octobre 2014 n° 1/W/2014 portant sur la gouvernance au sein des établissements de crédit. Bank Al Maghrib,
- [4] Basel Committee on Banking Supervision. (2010). Principles for enhancing corporate governance. Banque des Règlements Internationaux.
- [5] Brett, K (2019). BANK 4.0 : Banking everywhere, Never at à Bank. Wiley.
- [6] Cabane, P. (2018) Manuel de gouvernance d'entreprise : Les meilleures pratiques pour créer de la valeur. Editions du Groupe Eyrolles.
- [7] Comité de bale sur le contrôle bancaire. (Juillet 2015). Orientations principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques. Banque des Règlements Internationaux.
- [8] Levine, R. (2004) .The corporate governance of banks : A Concise discussion of concepts and evidence. World Bank Policy Research Working Paper No. 3404.
- [9] Lussato, B. (1998). Introduction critique aux théories d'organisation. Paris, Dunod.
- [10] OCDE. (2015). Principes de gouvernance d'entreprise. OCDE.
- [11] Scardovi, C. (2017). Digital transformation in financial services. Springer International Publishing,
- [12] Thorum, M. (2015) .Essays in international financial governance. Blacksburg Virginia Polytechnic Institute and State University.
- [13] World Bank (1992). Governance and development. World Bank.