

**INCIDENCE DES OBLIGATIONS DE LA CONFORMITE  
ANTI-BLANCHIMENT DES CAPITAUX ET FINANCEMENT DU  
TERRORISME SUR LE RENDEMENT COMMERCIAL BANCAIRE**

**IMPACT OF ANTI-MONEY LAUDERING AND TERRORISM  
FINANCING COMPLIANCE OBLIGATIONS ON BANKING  
COMMERCIAL PERFORMANCE**

**Azeddine BAHNANE**

Doctorant en sciences de gestion

Laboratoire : Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et  
Criminalité Financière (BIGOF CF)

Faculté des sciences juridiques, économique et sociales Ain Choc, Casablanca  
Université Hassan II, Casablanca, Maroc

**Soufiane EL OUAZZANI**

Doctorant en sciences de gestion

Laboratoire : Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et  
Criminalité Financière (BIGOF CF)

Faculté des sciences juridiques, économique et sociales Ain Choc, Casablanca  
Université Hassan II, Casablanca, Maroc

**Abderrahim FARACHA**

Professeur universitaire

Laboratoire : Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et  
Criminalité Financière (BIGOF CF)

Faculté des sciences juridiques, économique et sociales Ain Choc, Casablanca  
Université Hassan II, Casablanca, Maroc



**Résumé :** Devant le flux important des fonds générés par les actes adossés aux diverses formes de la criminalité financière par sa nature mondiale, la banque se trouve être un passage obligé et incontournable pour le blanchiment des capitaux issus des dits actes. La finalité du processus de blanchiments des capitaux est de donner un aspect légal à ses fonds par l'application des trois étapes du blanchiment afin de les intégrer comme ressources saines dans l'économie nationale. Le scénario est très complexe étant donné les multitudes des intervenants à savoir les banques et les sociétés étrangères. La diversité des intervenants vise à brouiller les pistes et masquer la traçabilité. Or l'approbation de toutes les transactions enregistrées sur les livrets bancaires sont soumises en premier à la validation de la compliance. Cette entité dont la fonction est le devoir de l'application stricte des lois et standards internationaux et optent pour la position de gardien des intérêts de l'institution financière. Cette position est confrontée à une autre vision développée par les commerciaux qui se fixent l'objectif d'accroissement des indicateurs d'activité de la production bancaire comme intérêt majeur de l'établissement. Cet objectif comprend le recrutement de nouveaux clients prospects, la fidélisation des anciennes relations pour les inciter à drainer plus de liquidité, le placement des produits y compris ceux de l'épargne assurance et la distribution de crédit. L'ensemble de ces métiers sus cités sont exposés au risque de devenir un support au blanchiment. Le rôle de la compliance alors est le filtrage de ces transactions afin d'en valider uniquement les saines. Ce filtre permet à l'établissement d'échapper au risque d'exposition des diverses amendes qui peuvent être infligées en cas de manquement aux règles et lois dédiées à cet effet. Un équilibre de gestion doit être établi entre les deux fonctions sachant que ces deux dernières œuvrent pour la prospérité de l'institution.

Quels sont les axes d'articulations de cette entente visant à diluer le conflit d'intérêt issu de la situation conflictuelle ?

**Mots-clés :** Blanchiment de capitaux ; Conflit d'intérêt ; Compliance ; Conformité ; Commercial ;

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.12647053>

---

## 1. Introduction

Dans une sphère importante de la finance, là où doivent s'unir les efforts pour la sauvegarde l'intégrité, la réputation et l'épargne contre les sanctions de toutes natures infligées par les instances nationales et internationales ; la banque se transforme en un champ où règne le conflit d'intérêt est entre les commerciaux et le staff de la compliance. La problématique réside dans le fait que chaque entité a un objectif qui lui a été assigné par la direction à laquelle elle est rattachée. Les premiers ont un objectif d'accroissement des indicateurs d'activité et

d'accroissement de la production tandis que les seconds ont un rôle de garde-fou pour ne concrétiser que les transactions et les relations d'affaires saines. Le sentiment ressenti par le staff de la production à tendance à incriminer le personnel de la compliance avec une croyance forte que ces derniers n'adhèrent pas à l'épanouissement de l'institution. De par la même logique, les compliances officiers ont le sentiment que le personnel de la production ne filtre pas les relations d'affaires et essaye de concrétiser sans tenir compte du risque couru qui potentiellement expose l'institution à des menaces de lourdes conséquences. Sans aucun doute, les entités sus indiquées déploient chacune un effort remarquable pour l'atteinte de son objectif, par la suite celui de la banque. Le constat établi fait part de la convergence de but global, sauf que les orientations divergent. Un terrain d'entente est alors nécessaire pour une meilleure articulation entre les deux composantes afin de diluer le conflit d'intérêt existant.

Ethique, formation et automatisation sont d'importantes composantes qui interviennent dans la réussite de cette réconciliation, cependant le facteur gouvernance demeure un acteur crucial pour réussir le challenge.

Quelles seront alors les moyens humains et technologique à mettre en œuvre pour instaurer cette articulation ?

## **2. La banque et la compliance**

### **2.1 Risque de non-conformité**

L'avènement des années 2000, la notion du risque a pris un sérieux tournant dans le secteur Bancaire. Elle s'est imposée dans les différents métiers relevant de l'activité bancaire tel que l'aspect relatif aux crédits octroyés par l'institution financière, le risque lié à la liquidité de la banque entre autre. Or, vu l'expansion et le développement de la criminalité financière organisée devenue intercontinentale et transfrontalière dont l'opérationnalité couvre le trafic de la drogue, la traite de l'être humain ; la banque est devenue un passage obligé pour le transfert des fonds issus des activités illicites. Devant l'ampleur du phénomène, plusieurs comités inter-gouvernementales ont tenus des séances de travail en vue de dégager des recommandations qui seront assorties de sanction en cas de manquements. Selon le comité de BALE, le risque de non-conformité est défini comme suit :

**« Risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière, d'atteinte à la réputation, du fait de l'absence de respects des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques, propres aux activités de la banque »**

Les orientations ont été axées sur le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme dont les intervenants sont positionnés dans divers pays relevant de diverses zones

géographiques dans le but de brouiller les pistes et la traçabilité. L'usage de plusieurs transactions avec des montants fractionnés transmis par l'intermédiaire de plusieurs banques et correspondants étrangers doit faire l'objet d'une attention particulière dans le but de remonter à l'origine. Par la suite, le comité de BALE s'est intéressé aux autres aspects à savoir la prévention de la fraude et le conflit d'intérêts étant donné que le champ favorable pour le développement de ces activités reste la banque. Ainsi la connaissance du client KYC (physique = professionnel= entreprise) a pris le dessus pour l'entrée en relation avec les institutions bancaires. La KYC doit être continue dans le temps et tant que le client entretient une relation avec l'institution. La requalification est obligatoire après chaque changement d'activité, d'adresse ou autre coordonnée du tiers. La conformité se focalise particulièrement sur l'aspect propre de la criminalité financière dans son axe de blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme, le trafic de la drogue et la traite l'être humain sachant qu'il s'agit là des actes ayant marqué les faits depuis le début du XX siècle dernier avec comme illustration le blanchiment des capitaux qu'a connu les USA avec le banditisme qui s'est développé de manière explosive. La seule issue de donner une apparence légale aux fruits des actes mafieux est : Le blanchiment.

Les SANITARY CLEANING SHOPS était vraisemblablement à l'origine de dénomination de l'acte. Ce processus fut utilisé par toute une génération de mafieux célèbres tel Al Capone en fraude fiscale, Lucky Luciano en crime organisé et Meyer Lansky. Néanmoins, l'expression n'apparaît qu'aux années 70 avec l'affaire WATEGATE et ne sera utilisée dans une affaire judiciaire qu'en 1982. Or, l'expression de financement du terrorisme n'a pris une telle ampleur avec les attentats des TRADE CENTER connus sous le nom de l'affaire du 11 septembre 2001. D'autres affaires ont marqué le XX siècle par la gravité de l'incidence et des conséquences qu'a connu les USA telle que l'affaire de l'empire ENRON et scandale MADOF.

L'intérêt que porte BALE II et GAFI sur l'aspect réglementaire bancaire et les règles de vigilance à observer au niveau des institutions financières immanent de l'exposition directe de ces dernières à la réalisation des transactions à leurs niveaux. Il y a lieu de mentionner que la sphère de la conformité couvre un espace plus large notamment les règles fiscales du pays ou de la région objet d'une convention dans ce sens, les règles relevant des données à caractères personnelles et aussi les règles instaurés par le régulateur. La dimension de cette sphère reste variable et ouverte à toutes les évolutions et les directives que connaît et connaîtra le métier bancaire et le secteur financier. Il est à noter que l'évolution et l'ingéniosité de la criminalité financière est en perpétuel duel avec la prévention et la détection des actes liés à cette dernière. Le changement de méthodes, de stratégies, d'intervenants, nécessite un changement ou modification aux des règles déjà instaurées par les organes de surveillances et de contrôles. De ce fait, la compliance doit connaître une évolution permanente pour pouvoir s'aligner avec l'évolution des actes mafieux et s'y opposer. Vivien Levy Garboua a mentionné « **Le champs de la notion de conformité est très vaste, et change tout le temps. C'est donc un métier difficile. Il faut se garder de toute décision ambiguë. Ce qui est conforme aujourd'hui ne le sera peut-être pas demain** ». Ce passage illustre de manière explicite que la conformité n'est pas statique et suit le changement des lois et règles des

comités internationaux compétents et des régulateurs de chaque état. Ce pendant la complexité du métier de la compliance réside dans la décision que prendra le responsable de la compliance même si l'acte est légal. Il ne s'agit pas là d'un adossement au juridique étant donné qu'il y a pas d'implication dans le sens mathématiques parfaite. Il y aurait des actes légaux mais non conforme, Vu la fine limite entre la légalité et la conformité. Cette limite est très difficile à observer comme le cas de la fraude fiscale et l'optimisation fiscale. Selon le même PHD « **La notion de conformité est distincte de celle de légalité ; ce qui est légal n'est pas forcément conforme. Tans disque le juriste définit les conditions dans lesquelles il est possible d'agir, le responsable conformité décidera, à l'intérieur des actions juridiques possibles, d'entreprendre un projet ou non, même s'il est légal** ».

Il est donc défini par le comité de Bale que le risque de non-conformité est né du non-respect des règles édictées par l'instance. Cette non-conformité peut engendrer les sanctions susmentionnées.

Une institution financière peut faire l'objet d'une sanction même en absence de la survenance d'un souci ou de sa concrétisation liée à la compliance. L'origine de la sanction peut être organisationnelle ou matérielle. L'observation ou le jugement de l'insuffisance ou de la non-conformité par l'organe de surveillance des moyens matériels, humains organisationnels dédiés à l'entité chargée de la compliance par l'institution entraîne l'application des sanctions appropriées par le régulateur ou par les instances de compétence.

## **2.2: Sanction et Répression**

Comme précédemment citées, les sanctions peuvent revêtir différentes formes mais toutes sont liés au non-respect de la conformité des règles édictées par les instances compétentes tel que le comité de Bale, GAFI ou encore le régulateur. Ces sanctions constituent le moyen de répression pour l'implication totale et inconditionnelle.

### **2.2.1 Sanction judiciaire**

Qualifiée comme mesure répressive pour inciter l'institution financière n'ayant pas été conforme aux normes édictées de la compliance à se conformer aux obligations instaurées. La sanction sera prononcée par le tribunal de compétence à l'encontre de la banque ayant manqué à la réglementation en vigueur de la matière. L'obligation de vigilance constitue un fondement pour éviter à l'institution financière toute action en justice. Ceci étant, le principe de non gérance n'exclut pas le devoir de vigilance. Le cas de la banque française de premier rang en l'occurrence de la Société Générale condamné par le tribunal de première instance en civil à Paris. La condamnation a porté sur le défaut de vigilance de la part de l'institution. On notera aussi la condamnation de la banque postale française pour manquement au devoir de vigilance en matière de fraude aux virement. La banque peut intenter une action en pénal contre les fraudeurs mais aussi la banque peut être poursuivie en civil pour le remboursement de la clientèle. La banque doit respecter un devoir de vigilance, cette obligation lui imposant

de déceler, parmi les opérations qu'on lui demande de traiter, celles qui présentent une anomalie apparente et, en présence d'une telle anomalie, de tout mettre en œuvre pour éviter le préjudice qui résulterait pour la banque elle-même ou pour un tiers de la réalisation de cette opération. Ces cas constituent une jurisprudence française en la matière. Cependant, il faut distinguer entre l'ordre « faux dès l'origine » et l'ordre « falsifié ». La poursuite peut être d'ordre pénal pour le représentant de la banque ou la personne ayant commis le délit. Ainsi le tribunal pénal fédéral suisse a condamné un compliance officer pour violation par négligence de l'obligation de communiquer. La sanction civile ou pénale peut être infligée à toute institution financière ayant manqué à ses obligations réglementaires et légales.

### **2.2.2 Sanction administrative**

Ces sanctions prononcées par l'organisme de tutelle ou par les autorités du contrôle financier. Le rôle de ces instances est de veiller au strict respect des dispositions réglementaires et législatives en vigueur par les établissements financiers sous sa tutelle. En cas de violation ou de manquement à l'application rigoureuse des recommandations et des dispositions, ces instances ont l'obligation d'infliger des sanctions administratives à l'institution. Ces sanctions peuvent aller d'un avertissement jusqu'au retrait de l'agrément d'exercé selon la gravité et l'incidence de l'acte. La sanction est rendue publique suite à son émission pour information. L'intérêt de la publication de la sanction et son mode met en jeu la réputation de l'institution et risque fortement des conséquences désastreuses concrétisées par la perte de l'enveloppe de son portefeuille de clientèle et les actifs qui leurs sont adossés. Le flux migratoire de la clientèle provoque la perte du cours en bourse. Cette peur psychologique entraîne la vente en bloc des actions.

### **2.2.3: Perte**

Correspond deux volets. Le premier est directement aux amendes infligés par le régulateur revêtit du caractère obligatoire d'acquiescement et ce suite aux manquements aux obligations de contrôle et de vigilance imposées. La plus grosse perte correspond à celle de BNP dont le montant s'élève à 8,834 milliards d'Euro. Elle a préféré plaider coupable pour échapper à la procédure pénale. Ce sont les conséquences de violation l'embargo Américain contre Cuba, Iran et le Soudan. La banque sera privée de compenser en Dollar Us pour certaines transactions pour une année. L'accord a comporté l'interdiction de négoce international de matières premières, pétrole et le gaz aux bourses de Paris, Genève et Singapour. Pour le staff de direction, le limogeage a concerné les personnes impliquées dans opérations litigieuses. Les autorités américaines ont aussi infligé à une douzaine de banque pour manquement de leurs employés au respect de la conservation des échanges de messages dans le cadre de leurs activités professionnelles. La somme colossale a dépassé les 500 Millions de dollars US après acceptation de plaider coupable. Dans la même affaire ; Wells fargo a écopé de la plus lourde sanction pécuniaire à savoir 125 millions de dollars US par la SEC et 75 millions dollars US soit un global de 200millions de dollars US par la CFTC tandis que Les institutions françaises

Société générale et Bnp ont écopé de 35 millions de dollars US chacune par la SEC. Ce étant, les institutions financières préfèrent généralement d'accepter de plaider coupable que les poursuites judiciaires. Le poids de l'amande sur le marché financier et sur la société civile pèse moins lourd que les procès en justice. D'un autre côté, les banques ont fait l'objet d'une amande essayent de se racheter auprès du publique en montrant la bonne foi exprimée par l'acceptation de l'accord.

D'après Comply Advantage, l'évolution des amendes portant sur la LBC/FT et autres délits financiers durant l'année 2022 a atteint une hausse de 50% spécialement aux USA et au royaume uni pour le caractère récidiviste. Ainsi, les sanctions pécuniaires les plus lourdes ont concernés les secteurs ci-après dénommés :

- Négoce et courtage - Plus de 6 milliards de dollars d'amendes
- Banques - Plus de 2 millions de dollars d'amendes
- Jeux d'argent - Plus de 71,4 millions de dollars d'amendes
- Crypto monnaie - Plus de 30 millions de dollars d'amendes
- Gestion d'actifs - Plus de 2millions de dollars d'amendes

Le bilan reste consistant pour la somme dépassant les Huit milliards et cent trois millions de Dollars US.

Le deuxième volet comporte le comportement évasif des clients vers d'autres institutions de peur de perdre leurs actifs. La fidélisation de la clientèle sera très dur à maintenir par conséquent les déperditions seront très forte. Le recrutement de nouveaux prospects sera très insuffisant pour maintenir une rentabilité de haut niveau une production permettant la réalisation de très bon résultat lui permettant le développement de son activité financière et de réaliser ses objectifs escomptés.

#### **2.2.4 Atteinte à la réputation**

A une relation très large avec la perte financière précitée, elle engendre aussi une réelle dépréciation des actions de l'institution. Dans le monde des finances, le premier capital à sauvegarder est bien la réputation et doit être prise au sérieux avant toutes autres considérations.

Bien que la réputation n'a pas de valeur enregistrée sur les livres comptables de l'institutions, bien qu'elle soit immatérielle, elle affecte non seulement les entités internes l'institution mais aussi les intervenants externes à la structure. Cette situation se traduit par :

- Employés : Inquiétude et d'instabilité avec le sentiment de la répercussion de la situation de l'état financier de l'institution causée par l'impact de la renommée sur le personnel actif et qui peut atteindre le chômage en cas de retrait d'agrément. Définie comme étant l'ensemble des images des intervenants l'encontre de l'organisation, la réputation montre à quel point, il est difficile de se racheter avec la complexité et la multitude des acteurs et facteurs.
- Clients : comme précédemment cité, le client cherche à fructifier ses avoirs et développer sa richesse. Dans ce cas, il sera très difficile le convaincre à rester

auprès de l'institution dont la réputation est inquiétante. Il ne peut en cas investir en bourse et en placement de peur de la chute libre que connectera le cours des actions avec le cours psychologique lors de la publication des sanctions infligées, sachant pertinemment que le cours psychologique va de pair avec la renommée et la réputation.

- Fournisseurs : La crainte que l'institution n'honore pas ses engagements. Les créanciers auront du mal à s'aventurer à développer davantage la relation commerciale qui les lie.
  - Investisseurs : Le poids de cette catégorie compte beaucoup dans les relations d'affaires. Une fois la renommée de la banque touchée, les investisseurs essayeront de se désengager de tout lien avec la banque concernée de peur que leurs réputations soient entachées. L'opinion publique considérera que leur lien commercial est basé sur un fondement illégal. Les sorties massives adossées à ce scénario, ainsi que l'obstination de s'impliquer dans les projets porteurs impacteront la situation financière et son rendement commerciale suite à la résiliation de partenariats et de conventions. Or ces investisseurs insatisfaits de la situation déontologique s'orienteront vers d'autres banques nationales et internationales qui jouissent d'une bonne réputation. Cette exode constituera de très belles opportunités de ressources qui les soutiendront dans l'accompagnement dans l'accroissement de leurs business.
  - Opinion publique : Chef de file de l'orientation et cadre le choix général de la population. Il constitue un jugement que se réservera le publique qu'on ne peut effacer facilement d'autant plus qu'il s'agit d'un jugement touchant deux aspects ; l'aspect publique et l'aspect Argent. Il s'agit là d'une opinion différente de tous les autres. Son écoulement à travers la population est excessivement fluide et presque irréversible. La circulation de l'information est d'une vitesse incroyable. Ce phénomène provoquera la décision presque unanime de limiter la relation avec la banque désignée.
  - Etat : la méfiance sera l'acteur majeur de la situation. Tous les intervenants se veilleront l'obligation de porter plus de contrôle dans les locaux de l'établissement ou à distance. Les transactions initiées passeront à la loupe. L'institution fera l'objet d'un rythme de vérification et d'inspection plus élevés qu'en mode normal. La méfiance sera traduite aussi par le changement du top management au cas l'état est actionnaire majoritaire comme mesure disciplinaire en vers le comité de gestion de la banque. Cette action incite les nouveaux dirigeants à mieux se conformer aux directives et obligations de la compliance.
- La complexité de la réputation réside dans son immatérialité, elle immesurable et par conséquent elle ne répond à la logique mathématique. Elle indépendante de toutes logiques scientifiques. Son impact dépasse toujours les prévisions. Or malgré les diverses sanctions infligées par les instances de tutelles, et malgré le risque imposant et exposant ; on constate que les cas liés aux manquements ; à la

défaillance ou à l'insuffisance de l'application stricte des obligations de conformité ne cessent d'accroître. Certes le champ est très vaste contenu de la diversité des domaines à observer et à contrôler telles personnes sous surveillances, gels des avoirs, dictatures, blanchiment des capitaux, financement du terrorisme, embargo US à l'égard de certains pays ; l'obligation de se conformer à la réglementation doit être continue et permanente pour tous les secteurs concernés. Les instructions des régulateurs doivent observer une priorité absolue. La compliance doit avoir la priorité comme a révélé le Sénateur Max Baucus en 2004 que les USA ont déployé énormément de ressources pour interdire les citoyens américains à exercer leurs droits de voyage touristique à Cuba qu'à mener des investigations sur le terrorisme. Depuis 1996 à 2004, on a enregistré que le trésor américain a mené 93 investigations sur le terrorisme international contre 10863 cas concerné par le voyage à Cuba, soit une pondération de 0,008%. Un taux visiblement très insignifiant pour atténuer et stopper les actions terroristes

### **3: Fondement de la compliance**

#### **3.1 Normes Internationales**

Vu la croissance accrue de la criminalité financière et vu les modes opératoires diversifiés utilisés y compris les nouvelles technologies, le monde financier s'est trouvé face à un fléau destructif sans pareil. Le monde des affaires court un danger pouvant mettre les économies des états en grande difficulté eu en faillite. En plus de l'aspect économique certains états se sont trouvés entachés de par la mauvaise réputation et image qu'elles lui ont été collés. Le niveau de criminalité est devenu inter frontalier et complexe. Sa complexité réside dans la multitude des intervenants, les zones géographiques abritant les opérations et la multitude des institutions financières ayant initiées les transactions de règlement ou de préparation. De cette situation est née la convergence internationale d'une série d'études visant à emmètre des procédures, des règles standards pour faire face à un certain nombre de crimes et de conventions internationales. Ces règles dont l'obligation de s'y conformer faute de qui les institutions seront exposées sanctions dont le niveau correspond au degré de l'infraction d'où l'émergence de la notion de la compliance ou conformité. La conformité en banque est le devoir de la certitude que toutes les transactions sont traitées selon les règles déjà établies, lois en vigueur et les conventions intergouvernementales signées.

Dans un premier temps, c'était au comité Bale d'initier les premières règles à suivre puis à GAFI de prendre la relève en matière de blanchiments des capitaux et le financement du terrorisme. Ce groupe d'action financière à statuer sur des recommandations dont les institutions financières ont le devoir de se soumettre. Maintenant la sphère de la réglementation de la conformité bancaire est de nature hétérogène, mais on note que GAFI reste l'organisme de référence. Cependant, la conformité contient aussi le devoir du respect des lois de son propre régulateur et en cas d'existence du régulateur de la communauté. Les pays d'Europe doivent répondre aux exigences des régulateurs de leurs pays mais aussi celui de l'Union Européenne ainsi que toutes les conventions et accord signés. Ainsi les banques

européennes doivent répondre à l'extraterritorialité de la loi américaine FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) qui signifie la loi sur la conformité fiscale des comptes étrangers. En 2010, les USA ont introduit cette loi de manière unilatérale sous peine de la retenus à la source de tous les paiements provenant des USA et le retrait des agréments bancaires. Les intermédiaires doivent se conformer au devoir de tenir informé l'administration fiscale américaine des avoirs et participations des individus répondant à la citoyenneté américaine. Cette loi n'est pas revêtue de la réciprocité et présente un certain nombre de conflit d'ordre juridique. Un individu né aux USA, mais qui ne lie avec les USA que cet acte de naissance et qui n'a jamais vécu ou travaillé en Amérique ne doit généralement pas répondre à cette loi, étant donné qu'il n'existe aucune sorte de rattachement ou de liaison avec les USA sauf la naissance sur le territoire américain.

### **3.2 Cadre légal et réglementaire Marocain**

#### **3.2.1 Loi Marocaine**

Au Maroc et suite aux attentats terroristes qu'a connu le pays le 16 Mai 2003 le cadre légal correspondant à l'activité du terrorisme a vu le jour avec la loi N° 03-03 promulguée par le dahir N° 1-03-140 du 26 Mai 2003. C'est la première fois que le pays est touché par ce phénomène destructif nouveau. Depuis ce dispositif s'est amélioré pour s'aligner et converger à les valeurs et les standards internationaux en la matière. Ainsi les efforts n'ont pas été épargnés au niveau du parlement, des ministères concernés et des autorités pour y faire face et développer les mesures de répression qui s'imposent. C'est en 2007, année qu'a connu l'adoption de la loi mère 43-05 dédiée aux blanchiments de capitaux. Depuis, le cadre légal a été enrichi par les textes modifiants et complétant ladite loi et certaines dispositions du code pénal et du code de procédure pénal.

Les lois portant lesdites modifications sont :

- Loi 13-10 promulguée par le dahir N° 1-11-02 du 20 Janvier 2011
- Loi 145-12 promulguée par le dahir N°1-13-54 du 02 Mai 2013
- Loi 19-14 relative à la bourse des valeurs, aux sociétés de bourse et aux conseillers en investissement financier promulguée par le dahir N° 1-16-151 du 25 Aout 2016
- Loi N° 12-18 promulguée par le dahir 1-21-56 du 08 Juin 2021

Le cadre juridique et législatif national définissant le blanchiment de capitaux, le financement de terrorisme et le mode de répression se traduit par l'adoption de de la nouvelle loi 12-18 modifiant et complétant le code pénal et la loi 43-05 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux. Ces deux traits juridiques montrent combien le Maroc s'investit dans l'éradication du phénomène. Cet effort sera récompensé par sa sortie de la zone grise dernièrement. L'élargissement de la sphère des personnes assujetties à la déclaration de soupçon d'actes illicites comme les énumèrent l'Article 2 du premier Chapitre de la loi 43-05 a pour but de

mieux cerner et déclarer toutes les opérations ou transactions inhabituelle ou objet de soupçon. Ces personnes sont :

- Bank Al Maghreb
- Les établissements de crédit et organismes assimilés
- Les banques et sociétés Holding offshore
- Les compagnies financières
- Les sociétés en matière d'intermédiation de transfert de fonds
- Les bureaux de change
- Les entreprises d'assurance et de réassurance et les intermédiaires en matière d'assurance et de réassurance
- Les sociétés gestionnaires d'actifs financiers
- Les sociétés de bourse
- Les contrôleurs de compte, comptables externes et conseillers fiscaux
- Les personnes membres d'une profession juridique indépendante, lorsqu'elles participent, au nom de leur client et pour le compte de celui-ci, à une transaction financière ou immobilière ou lorsqu'elles assistent leur client dans la préparation ou l'exécution d'opérations relatives à:
  - a) L'achat et la vente de biens immeubles ou entreprises commerciales
  - b) La gestion de fonds, de titres ou d'autres actifs appartenant au client
  - c) L'ouverture ou la gestion de comptes bancaires, d'épargne ou de titres
  - d) L'organisation des apports nécessaires à la constitution, à la gestion ou à l'exploitation de sociétés ou de structures similaires
  - e) La constitution, la gestion ou la direction de fiduciaires, de société ou de structures similaires
- Les personnes exploitant ou gérant des casinos ou des établissements de jeu de hasard y compris les casinos et les établissements de jeu de hasard sur internet
- Les agents et intermédiaires immobiliers, lorsqu'ils effectuent des transactions pour les clients concernant l'achat ou la vente de biens immobiliers

Le législateur a voulu faire intervenir les personnes morales de droit public et ceux de droit privé pour encourager toutes les structures à dénoncer tout acte illicite ou mafieux. La panoplie des personnes assujetties laisse entendre que le contrôle concernant tous les domaines concernés par les transactions financières. Ainsi toutes les personnes ci-dessus citées ont l'obligation en particulier les institutions financières ; puis que la relation dure plus longtemps ; de porter une vigilance particulière à la clientèle au moment de l'entrée en relation et durant la vie de cette dernière. La relation doit faire l'objet de mise à jour lors de la constatations de changement des données administratives et financières du client. Cette recommandation de GAFI vise à mieux connaître la relation et de s'assurer de la véracité de

ses déclarations par un suivi méticuleux afin de réaliser une confrontation jugée nécessaire entre les données rapportées par la relation et les données collectées par le banquier. La notion de validation de l'entrée en relation du prospect dit KYC revêt d'une importance cruciale étant donné qu'il s'agit de la phase la plus importante pour la classification du client en matière de risque et le degré de surveillance à lui dédier. La vigilance doit être maintenue et continue en cas de soupçon lié à l'activité exercée, la nature de la transaction et le flux additionnel enregistré sur le compte. Seulement, il faut étendre le KYC au KYE à savoir les employés de l'institution puisque le personnel des institutions financières est en possession de toutes les informations concernant les procédures et les modes opératoires internes. De ce fait, il peut facilement en cas de complicité faciliter soit l'exécution des opérations, s'abstenir au devoir de vigilance. Le législateur dans l'article 574-4 de la loi 43-05 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux promulgué par le Dahir N° 1.07.79 ; a prévu le double des peines d'emprisonnements et des amendes lorsque les infractions sont commises par l'usage de la facilité que lui procure l'exercice de l'activité professionnelle. Il est à signaler que le KYC des sous-traitants, intermédiaires et correspondants bancaires est obligatoire pour éviter tout soupçon de lien en cas d'infractions commises par le correspondant. Ceci étant, les personnes assujetties sont exposées aux risques de non-conformité et de non-déclaration dont les sanctions sont mentionnées dans l'article 28- 29-30 Loi 43-05.

La loi 43-05 dédiée à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme telle qu'elle a été modifiée par la loi N° 12-18 concerne les mesures de vigilance et de la veille interne à mettre en place par les personnes habilitées à la déclaration de soupçon, les relations avec l'UTRF devenue par la suite ANRF pour mieux du pouvoir d'autorité au lieu d'unité, ainsi que la mission des autorités de contrôle et de la supervision et les mesures de répression lors du manquement à l'application de ses dispositions.

Les principaux axes de ladite loi concernent :

- L'organisation et le fonctionnement de l'Autorité Nationale du Renseignement Financier (ANRF) nommée auparavant Unité de traitement des renseignements financiers, rattachée directement à Monsieur Le Procureur Général du Royaume pour jouir d'une indépendance de décision.
- La Commission Nationale en charge de la mise en œuvre des sanctions financières ciblées contre le terrorisme et la prolifération des armes de destruction massive ainsi que leur financement ;
- La mise en place du Registre national des bénéficiaires effectifs des personnes morales et constructions juridiques. Cette action a pour but de mettre fin au système qui désigne le gérant comme acteur principal. Toute autre personne disposant de plus de 25% des actions ou de parts sociales est désignée comme telle. Aussi, même si le pourcentage de parts sociales ou actions détenu par un membre de la famille dans le cadre d'une affaire familiale, il sera désigné comme bénéficiaire effectif. Le constat établi montre qu'un certain nombre de personnes affectent des parts sociales à leurs enfants et gardent pour eux un petit

pourcentage de parts pour échapper au contrôle mais réellement la gérance lui revient totalement. Dans des cas similaires et pour échapper à tout contrôle, l'intéressé ouvre un compte pour un domestique travaillant chez lui et qui ignore le but de son déplacement en banque. Une fois la relation concrétisée, on demande à gérer le compte sous une procuration et par la suite le domestique n'a plus aucun contrôle sur son compte, d'ailleurs il ignore s'il en a un. L'obligation revient au chargé de clientèle ou toute autre personne désignée pour procéder à l'ouverture de compte, de mentionner au prospect toutes les informations nécessaires pour dégager la responsabilité de la banque et de protéger la relation. Aussi, il faut prêter une attention particulière à ce compte et aux opérations enregistrées. La collecte des informations concernant le mandataire est obligatoire ainsi que la création du tiers au niveau du système d'information. Le devoir porte aussi sur l'établissement de lien entre le mandant et le mandataire.

- Les circonscriptions des tribunaux spécialisés dans les affaires de blanchiment de capitaux (Casablanca, Fès et de Marrakech aux côtés de celui de Rabat). La création de nouvelles circonscriptions vise à soulager le tribunal de Rabat déjà en service en matière de traitement des affaires traduites en justice et à réaliser l'efficacité judiciaire. En effet, les juridictions de la capitale avaient une compétence nationale. Ces nouveaux tribunaux ont vu le jour suite à l'adoption par le conseil du gouvernement du projet de décret N° 2.21.670 définissant les circonscriptions des tribunaux spécialisés dans les crimes de blanchiments de capitaux. La ratification de projet cadre avec l'article 38 de la loi 12.18 dédiée à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement de terrorisme. Aussi et pour but d'accompagner les efforts déployés par l'état dans la répression de la criminalité financière, il a été décidé la création de quatre brigades régionales de la police judiciaire dont le travail est consacré uniquement à la criminalité financière et économique. Ces brigades siègent dans les villes de Rabat, Casablanca, Fès et Marrakech. L'arsenal juridique ne cesse de s'améliorer en vue de donner une image parfaite de la nation par le biais d'échange d'expérience, la modification des lois et la participation aux divers travaux ayant trait avec la criminalité financière et la conformité bancaire.

### **3.2.2 Bank Al Maghrib**

Dans ce sens, Bank Al Maghrib entant que régulateur national, a participé massivement et activement aux différentes commissions constituées au niveau national ayant pour but la mise en conformité du dispositif BC-FT avec les standards du GAFI qui constitue l'entité de référence en la matière. Ces travaux ont été soldés par le remaniement de la quasi-totalité des textes applicables aux professionnels opérant dans le secteur financier et non financier et l'adoption de la loi N° 145-12 ayant redéfini l'infraction de financement de terrorisme et qui constitue la dernière étape du plan d'actions arrêté avec GAFI.

Les circulaires et directives de BAM organisent et complètent le dispositif légal déjà instauré. Ces circulaires émanant du régulateur et organe de surveillance marocain, imposent aux banques de se conformer aux dispositions édictées et règles minimales à observer pour la

mise en place de la fonction conformité. On cite les circulaires et directives réglementant la conformité bancaire.

- 49/G/2007 relative à la conformité
- 02/W/2019 relative aux relations d'affaires et bénéficiaires effectifs
- 05/W/2017 relative à la vigilance
- 04/W/2014 relative au contrôle interne
- 02/G/2012 relative aux obligations de la vigilance
- 01 /W/2022 relative à la corruption

La directive 49/G/2007 s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des directives de BALE II et les axes suivants

- Définition de la conformité
  - Définit comme étant une fonction indépendante destinée au suivi de risque de non-conformité pouvant exposer l'institution financière à un risque de réputation, de pertes financières ou de sanctions administratives et pénales et ce suite au manquement de l'application rigoureuse des dispositions légales et réglementaires en vigueur
- Rôle de l'organe d'administration
  - Il est du devoir de l'organe d'administration de l'institution financière à savoir son conseil d'administration, conseil de surveillance ou toute autre instance équivalente de :
  - Mise en place d'une fonction de conformité et promouvoir une attitude positive
  - Approbation de la charte de la conformité arrêtée par les instances de direction
  - Evaluation annuelle de la gestion des risques de non-conformité
- Rôle de l'organe direction
  - Mise en place effective de la fonction conformité au sein de l'établissement et en désigner un responsable
  - Elaboration de la politique et la charte de conformité
  - S'assurer en permanence de l'adéquation de la politique conformité entre la taille de l'institution et son activité. En cas d'écart constaté, procéder à la correction nécessaire et remédier aux insuffisances relevées par le renfort en moyens humains et matériels
- Organisation de la fonction « conformité »
  - Indépendance de la fonction et son rattachement directe à l'organe de direction
  - Doit être exclusive de toutes autres fonctions
- Politique la conformité
- Responsabilités de la fonction conformité
  - Recensement des normes en vigueur

- Identification et évaluation du risque de non-conformité
- Contrôle de la fonction conformité par l'audit interne
  - La fonction de la conformité doit être auditée comme toutes les fonctions de la banque. Les auditeurs ont l'obligation d'évaluer le fonctionnement et l'efficacité de la fonction. A la fin de la mission d'audit, les chargés de missions doivent remettre au responsable de la compliance un rapport mentionnant les écarts de non-conformité relevés pour correction.
- Implantations à l'étranger
  - Les institutions financières doivent s'assurer que leurs filiales implantées à l'étranger disposent d'un dispositif de contrôle de risque de non-conformité. Les institutions mères doivent veiller à ce que ce dispositif respecte les normes en vigueur du pays d'implantation et les normes réglementaires nationales.
- Reporting destinés à BAM

Les institutions ont le devoir de communiquer périodiquement à BAM un reporting sur le risque de non-conformité. Ce dernier doit parvenir aussi à l'organe d'administration pour informations, constats et directes.

Il est à signaler que BAM a émis ses directes via les circulaires ci-dessus dénommées à travers lesquelles il organise et complète le dispositif réglementaire mis en place. Toutes ces circulaires convergent vers la lutte contre la criminalité financière par toutes ses formes. Les banques sont tenues alors de mettre en place un dispositif de contrôle interne, de veille réglementaire, de vigilance lors de l'entrée en relation d'affaires ou de clients occasionnels sans oublier la spécificité des bénéficiaires effectifs. Ces circulaires viennent en appui des recommandations de GAFI et de BALE II. Ainsi, le régulateur national a mis l'accent sur la surveillance des opérations bancaires comme étant une source de blanchiment de capitaux et de financement de terrorisme. La banque constitue alors le tremplin pour passer de l'illégal vers l'apparence légale des fonds sachant pertinemment que les fonds issus du blanchiment ne revêtiront jamais de l'aspect légal mais d'une apparence désignée comme telle. Nous réaliserons par la suite, que certaines opérations issues de la fraude atterriront au blanchiment, soit de la fraude pour atterrir en financement de terrorisme. L'organe de surveillance bancaire portera une attention particulière sur les actes définissant le blanchiment cités ci-dessus et définis par la 43-05 telle que modifiée et complétée par la loi 12-18 publié au bulletin officiel du 02 Septembre 2021. On constate aussi une complémentarité entre les directives de GAFI et les directives du régulateur national et surtout en matière de :

- Devoir de vigilance « due diligence » relatif à la clientèle de quelle nature que e soit. Une connaissance de la clientèle via KYC est obligatoire. Non seulement se fier à la déclaration du client mais s'assurer de la véracité et de la sincérité des informations déjà collectées avant d'en valider l'enregistrement sur la base de données du système d'information.

Les recommandations GAFI (5à12) et les circulaires 5/W/2017 – 2/W/2019 dont les orientations convergent dans un seul axe qu'est : la vigilance. Elles portent sur la due diligence réservée aux relations d'affaires et les bénéficiaires effectifs.

C'est au moment de l'entrée en relation avec le client prospect que nous devons porter le maximum de vigilance pour éviter les fausses déclarations portant sur l'activité exercée, sur la résidence, sur les données administratives et surtout sur son identité. L'usurpation d'identité ou encore le vol d'identité constitue le risque majeur puis que nous considérons la relation est effective et saine avec la personne de l'identité qui nous a été remise et non le porteur de l'identité volée.

Le vol d'identité constitue une infraction majeure étant donné que nous confirmons sur nos bases du système d'information les données administratives et financières qui est peut-être décédée ou en vie mais qui n'a aucune connaissance que les actes frauduleux et les opérations suspects sont en son nom. Aussi, les investigations faites par la banque seront fondées sur de fausses bases. Les données recueillies pour vérification et confrontation concerneront la réelle personne de l'identité et non pas du porteur. Le vol d'identité se traduit par l'usage de le vraie document d'identité sans aucune modification ou l'usage du document d'identité falsifié. Pour parer à ce problème, une convention entre banques marocaines et les autorités concernées portant sur l'utilisation des données en possession de la sureté nationale lors de l'entretien KYC en ouverture de compte. Les banques munis d'un lecteur électronique qui transmis à la banque les réelles informations administratives relatives au prospect. Ces informations ne concernent nullement le fichier judiciaire et se limite aux données primaires à savoir.

Nom – Prénom – Adresse- Nom du père – Nom de la mère- Date de Naissance- Photo.

C'est une initiative à saluer vivement puis qu'elle permet de parer à l'intrusion de fausses informations de nature très sensibles à un système financier sensible. Cette due diligence est d'autant plus importante qu'elle constitue le socle de la vigilance. Cette notion est justifiée par le fait que le client n'a généralement besoin que la première présentation au sein des locaux de la banque et qu'il peut effectuer toutes les opérations en déplacé ou via les canaux digitaux à savoir l'application de la banque à installer sur son téléphone ou via le site de la banque dédié à cet effet. Encore plus, la notion du FULL KYC nous oblige à porter plus de vigilance et de maintenir l'observation accentue sur le compte et son titulaire. Le process de FULL KYC est un processus d'ouverture de compte et d'entrée en relation sans passer par les locaux de l'agence. L'intéressé peut procéder à une ouverture en ligne et signer les documents adéquats via le même canal et jouira de son compte en exécutant toutes les opérations souhaitées par les canaux ordinaires ou digitaux et n'aura aucun besoin de passer en agence, même sa carte bancaire, il la récupèrera par courrier livrable à son adresse. Il existe un autre processus d'entrée en relation dit LOW KYC qui consiste à l'entrée en relation via un canal digital mais passera une seule fois en agence pour finaliser l'ouverture de compte en apposant sa signature uniquement. Le réel danger émane de ces deux processus pour lesquels

l'entretien se fait à distance et par vidéo conférence. il n'y a pas de contact direct où on peut évaluer les réactions et les émotions lors du questionnaire. Les circulaires 01/W/22, 5/W/17, 2/G/12 réglementent toutes la vigilance, relation d'affaire et autres formes de contrôle. Dans le même sens, la loi 43-05 dans article 5, les personnes assujetties ont le devoir de :

- S'assurer de l'objet et la nature de la relation d'affaires envisagée
- S'assurer de l'identité des donneurs pour l'exécution d'opérations dont le bénéficiaire est une tierce personne.
- Déterminer et vérifier l'identité des personnes agissants aux noms de leurs clients en vertu d'un mandat.
- Se renseigner sur l'origine des fonds
- Prêter une attention particulière aux relations d'affaires et aux opérations effectuées par ou au bénéfice de personnes originaires de pays présentant un risque élevé de blanchiment de capitaux ou de financement de terrorisme.
- S'assurer que les obligations définies par la présente loi sont appliquées par leurs succursales ou filiales dont le siège est établi à l'étranger, à moins que la législation locale y fasse obstacle, auquel cas, elles en informent l'Unité prévue à l'article 14 de même loi

Le phénomène de blanchiment de capitaux et le financement de terrorisme est très complexe et fait intervenir plusieurs aléatoires. Il ne suit pas de règles standards. Les attentats de Trade World ont utilisé les grands supports et la grande logistique tandis que ceux de Moscou de 2024 ont coûté aux assaillants la somme dérisoire de 5000 EUR soit 50000 DHS chacun pour un bilan de 115 cas décès. Cette comparaison illustre que le suivi et le contrôle doit porter l'être humain, la nature des opérations dont il a bénéficié, leurs provenances, leurs émetteurs, lien économique, pays de la banque émettrice, nationalité de l'émetteur, nationalité du récepteur, canal utilisé, fréquence...etc. cette interférence rend le contrôle plus difficile d'autant plus que les canaux utilisés sont rattachés à des banques en lignes ou qui utilisent divers correspondant pour une seule transaction. D'où la nécessité de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne, de vigilance et de veille réglementaire d'ailleurs la défaillance ou l'insuffisance grave dudit dispositif exposerait l'institution au retrait de l'agrément selon l'article 86 de la loi 103/12. D'ailleurs l'obtention de l'agrément de l'exercice bancaire, comme il a été prévu par la circulaire de BAM N° 5/W/15 du 20 Mai 2015, est subordonnée par la mise en place des dispositifs de contrôle interne, de gestion de risque de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement de terrorisme ainsi que la protection des données personnelles. De ce fait, on note l'importance de LB/FT revêt un caractère crucial dans le socle réglementaire étant donné sa mise en place est inconditionnelle pour l'exercice et sa défaillance ou insuffisance entraîne le retrait.

Selon la même circulaire les demandes d'agrément pour les banques participatives, en sus des exigences relatives des banques classiques, doivent être accompagnées des informations ayant trait au dispositif de conformité aux avis du conseil supérieur des Oulémas.

Le dispositif réglementaire et légal marocain évolue constamment pour s'aligner avec les dispositifs réglementaires mondiaux et les nouveautés du marché.

### 3.2.3 Autorité Nationale du Renseignement Financier : ANRF

L'autorité nationale du renseignement financier est créée pour s'aligner aux standards et normes internationaux principalement la recommandation 29 de GAFI. Elle répond aux tendances internationales où les cellules de renseignement financier participent activement à la LBC/FT. L'interaction entre ses services et les autres intervenants en matière de déclaration de soupçon a fait d'elle un acteur incontournable pour parer à toute action de BC/FT. Sa création est venue consolider et renforcer le dispositif national responsable de la LBC/FT. La cellule du renseignement financier dont la principale mission est d'assurer la coordination entre les départements gouvernementaux, les administrations et les établissements publics et les autres personnes morales de droit public ou privé. Cette coordination se concerne :

- Lutte contre le blanchiment de capitaux sous toutes ses formes et les infractions sous-jacentes.
- La lutte contre le terrorisme et son financement
- La prolifération des armes et le financement correspondant

Comme l'Indépendance de la compliance et son rattachement direct à l'organe de direction, l'ANRF est entité directement rattachée au chef du gouvernement. Le changement de son statut en autorité a été initié pour lui donner plus de poids en l'exercice de ses fonctions. La modification d'unité de renseignement financier dite UTRF en autorité nationale de renseignement financier a été effectuée en vertu de l'article 14 de la loi 43-05 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement de terrorisme telle que modifiée et complétée par la loi 12-18. Elle est constituée d'un président, d'un conseil et de services administratifs. Les nominations des différents intervenants sont régies selon une voie réglementaire. La mission de l'autorité consiste à :

- Collecte des déclarations de soupçons et les autres renseignements ayant trait avec les infractions citées aux articles 218-1, 544-1 et 574-2 du code pénal.
- Analyse des renseignements collectés et diffusion des résultats de cette analyse
- Transmission des informations ainsi que le résultat de la recherche et analyse réalisées aux autorités judiciaires ou administratives compétentes pour action
- Constitution d'une base de données
- Coopération avec les autres entités ayant le même but
- Veiller de se conformer aux dispositions réglementaires en la matière par les personnes assujetties
- Assurer la coordination entre les départements gouvernementaux et les personnes assujetties
- Assurer la représentation du pays auprès des entités internationales ayant trait avec la LCB/FT.
- Proposition de réforme réglementaire en la matière en vue d'améliorer les procédures.

L'autorité a le pouvoir en cas de déclaration de soupçon s'opposer à l'exécution de l'opération et d'en reporter la validation pour une durée de quatre jours durant laquelle elle doit statuer sur son sort. En cas d'opération non encore exécutée et si l'autorité juge que l'opération est dédiée au financement de terrorisme, elle réfère au ministère public auprès la cour d'appel de compétence territoriale et près le tribunal de première instance en cas de blanchiment de capitaux.

### **3.2.4 Autorité Marocaine du Marché des Capitaux : AMMC**

Suite au démarrage du processus de modernisation des marchés financiers au Maroc, l'année 1993 a connu une ère nouvelle en matière de régulation manifestée par la promulgation d'une série de textes fondateurs qui marque les bases fondamentales de l'organisation moderne des marchés accompagnée de la création d'institutions nouvelles. C'est dans cette vision qu'a été créé le Conseil Déontologique Des Valeurs Mobilières (CDVM), la Société Gestionnaire de la Bourse des Valeurs, les Sociétés de Bourse et les OPVCM. Or vu l'importance du marché des capitaux dans l'économie du pays et le rôle fondamental qu'il joue dans l'épanouissement et le développement du secteur financier basé sur la transparence et vu la sensibilité du secteur capable de renverser la position et la stabilité économique d'un pays juste à cause d'une rumeur, il a été nécessaire de créer un régulateur national dans le but d'encadrer et de cadrer la profession ainsi d'en assurer la supervision. Ainsi qu'il été décidé la création de l'autorité marocaine du marché des capitaux dit AMMC instituée par la loi 43-12 entant qu'autorité de régulation du marché des capitaux. L'AMMC doit répondre aux lois marocaine et aux conventions internationales. Ainsi en 2007, cette autorité a été désigné comme le 3eme pays africain et le 44eme au rang mondial à avoir signé la convention multilatérale d'échange et de coopération (Multilateral memorandum of understanding / MMOU) de l'OICV. Par cette signature, l'AMMC reconnait se conformer aux obligations et standards internationaux relatifs à la compliance du marché. Depuis, l'autorité a été très active sur le plan international et a participé à plusieurs événements dans le but de promouvoir la place du secteur financier marocain et de hisser ses normes de conduite et de gouvernance au rang international. L'AMMC a pour mission alors :

- S'assurer de la protection de l'épargne investie au marché
- Transparence, intégrité et information de l'épargnant
- Fonctionnement du marché selon les dispositions législatives et réglementaires
- Contrôle de l'activité et des personnes qui y sont soumis
- Obligation de la législation LBC/FT
- Assister le gouvernement dans le pavé réglementation

#### 4 : Compliance et Activité commerciale au sein de la banque : Conflit d'intérêt à bannir

Piet et Al (2003) décrivent que le système juridique national relatif à la compliance comporte trois forces :

- Lois et réglementations.
- Intégration de ces lois dans la politique interne de l'institution, de ces procédures et sa conformité.
- La culture d'entreprise garantissant l'efficacité et l'influence du socle réglementaire sur la conduite du personnel et son adaptation.

L'importance de la réussite globale du processus repose sur la réussite du troisième volet. Certes les lois et les réglementations ont été instauré pour qu'elles soient appliquées de manière à résoudre le problème pour lequel ils ont vu le jour mais le personnel des institutions financières doit impérativement adopter une attitude positive et manifester une implication totale. Or l'objectif assigné à chaque entité diffère selon le pôle pour le quel cette entité opère. Cet objectif répond à la nature de la fonction et au pôle auquel elle est rattachée.

Si les deux premiers volets ont connu une large gamme de lois et de recommandations et leurs mises à jour perpétuelle occasionnées par les nouveautés du monde la criminalité financière et son souci de devancer les lois et les moyens de répressions, le dernier volet dédié à l'implication du personnel exerçant connaît des limites. En effet, le staff de la compliance est jugé pour les risques qu'il a écarté sans se soucier du rendement de l'activité bancaire, tandis que le staff commercial est noté pour le rendement réalisé. Notre remarque porte sur la divergence des visions de chaque partie sachant que les deux ont un but final qu'est le développement de la banque et de hisser son niveau au rang meilleur.

##### 4.1: Organisation du pôle conformité en banque

Généralement l'organisation du pôle conformité comporte des entités dont le périmètre est en large interaction avec le dispositif réglementaire imposé par les lois et par le régulateur. Son ajustement en cas de nécessité, est effectué pour répondre aux nouvelles exigences issues de nouvelles lois, normes de discipline ou statuts. Cette sphère a pour mission de répondre aux exigences découlant de la législation dédiée à la compliance et ce dont le but de contenir les menaces réglementaires occasionnées par l'activité commerciale bancaire. La compliance a pour mission fondamentale de s'opposer à l'exécution de toute transaction commerciale ou administrative pouvant engendrer un péril au rendement de la banque et sa réputation. Ainsi la compliance a pour but :

- S'aligner sur l'évolution réglementaires relatives à la compliance
- Intégrer la totalité de la sphère de la fonction conformité (Fraude, LAB/FT, Corruption, Traite de l'être humain, etc)
- Intégrer les processus à caractères spécifiques tel que :
  - Fatca – Protection des données à caractère personnel- Protection des intérêts clients- Gestion des embargo .....

En globalité la sphère compliance se compose de plusieurs compartiments dédiés chacun à un ou plusieurs volets et qui doit veiller au respect de l'aspect réglementaire et aux standards internationaux en la matière :

#### 4.1.1 Conformité Normative

Comporte non seulement le volet de la compliance légale qui s'occupe de la partie application de la réglementation telle que la loi FATCA et la protection des intérêts clients, mais aussi le volet Ethique et Déontologique. Ses missions sont dévouées aux deux aspects précités dont les principales tâches sont :

- En conformité normative
  - Veiller à obéir aux règles et statuts dédiés à cet effet
  - Assurer une veille réglementaire et analyse des incidences dû aux mises à jour d'ordre légal, réglementaire ou normatif
  - Tenir et mettre à jour la cartographie des risques de non-conformité
  - Mettre à la disposition des collaborateurs un bilan des lois et réglementations dédiée à l'exercice bancaire
  - Se conformer à la réglementation FATCA
  - Statuer sur la conformité des nouveaux produits bancaires, contrats ou procédures
  - Veiller au respect de la vie privée et la protection des données à caractère personnel (Loi 09-08), ainsi que ses intérêts instaurés par la loi PIC
  - Assistance et porter conseil en matière de compliance aux différentes entités de l'institution financière
  
- En Ethique et Déontologie
  - Veiller à la mise à jour du code d'éthique et déontologique ainsi qu'au respect des principes édictés
  - Obéir aux mesures et normes de conduites relatives à la gestion des conflits d'intérêt, LAB/FT, corruption.....
  - Assurer la tâche de conseil aux collaborateurs notamment en matière de conflit d'intérêts
  - Assurer une veille permanente en matière des normes d'éthiques et déontologiques
  - Adhérer à la généralisation et à l'adoption de la culture compliance.

#### 4.1.2 : Sécurité financière

Elle a pour mission de suivre les changements réglementaires au niveau national et sur le plan international. Toute évolution fera l'objet d'une adaptation en matières procédurales dans le but de s'aligner à la réglementation en vigueur et d'y instruire les dispositifs adéquats aussi bien support qu'humain. Sa politique se focalise sur :

- **Assurance du respect des obligations de vigilance à travers les tâches suivantes**

- La lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
  - Supervision de la due diligence en matière de KYC, contrôle des flux et opérations inhabituelles
  - S'occuper du traitement des alertes relevées par les dispositifs de surveillance, les supports de filtrage et de profilage dédiés à cet effet
  - Prendre en charge le rôle de vis-à-vis de traitement et de reporting auprès des instances de la supervision relative au devoir de vigilance telles que BAM- ANRF – CNASNU
  - Prendre en charge l'obligation d'alerte
  - Garantir le reporting sur les activités BC/FT
- **S'assurer du respect des Sanctions et Embargos par les mandats ci-après énumérés**
    - Se charger du contrôle de la conformité des transactions relevant de la sphère du département étranger
    - Assurer la tâche d'interlocuteur des correspondants à l'international en terme de compliance et de renouvellement des dossiers BC/FT
    - La tenue à jour des listes de sanctions et de la performance des dispositifs installés par l'institution
    - Adhérer à la maîtrise des risques de non-conformité liés aux opérations à l'international
    - Sensibilisation du personnel opérants
    - Se charger du rôle de l'interlocuteur vis-à-vis des correspondants étrangers sur le pavé de l'obligation de la vigilance et le respect des sanctions internationales
    - Garantir l'établissement du reporting relatif aux activités gérées
- **Détection, prévention et gestion de la fraude**
    - Conception et déploiement des divers scénarios défectifs de fraude sous tous ses aspects. L'implications des autres métiers comme la sécurité informatique, l'entité veille et le reporting fraude est une nécessité
    - Examen des alertes générées par l'outil approprié
    - Examen des remontées soit par la clientèle ou la déclaration en interne
    - Conception et mise à jour de la cartographie des risques de fraudes
    - Reporting à l'entité veille des différentes alertes objet de traitement

#### 4.1.3 Entité de pilotage

Cependant en cas de nécessité selon la taille de la banque et de l'importance de ses filiales et pour les besoins de pilotage et de suivi, il se peut de créer une autre entité assurant la liaison entre les différents services de la compliance, ceux de traitement de

l'information au niveau de l'institution mère d'un côté et la participation aux échanges avec le groupe d'un autre côté

Comme précédemment énoncé, le rôle de l'entité couvre le périmètre de pilotage et de suivi et a pour principale mission

- Assister les métiers de la compliance en vue de la modernisation et l'automatisation des processus
- Prendre en charge le rôle de vis-à-vis de la direction de la sécurité informatique par l'acquisition des compétences techniques et fonctionnelles
- Piloter les interfaces entre les différents applicatifs répondant à la conformité et les systèmes de la sécurité informatique
- Prêter assistance aux responsables de la compliance en matière d'expression de besoin lié à l'informatique
- Participer à optimiser les processus de conformité
- Prendre en charge les recommandations émises en interne ou émanant de la supervision
- Superviser la production d'un reporting régulier de l'ensemble des indicateurs de suivi et de pilotage de l'activité compliance
- Adhérer au suivi d'exécution des projets compliance
- Contribution aux échanges avec le groupe

#### **4.1.4 Compliance du Groupe**

Son rôle consiste à harmoniser et à coordonner la stratégie compliance au sein du groupe entre l'institution mère et ses filiales. Ces dernières doivent obligatoirement s'aligner avec la politique de conformité et de se conformer aux règles, exigences normatives et aux normes du métier. L'institution mère risque de s'entacher avec les sanctions infligées aux filiales par les régulateurs si ce n'est sur le plan financier, il le sera sur le pavé de la réputation. De ce fait, la compliance du groupe vise à

- Mise en place au sein des filiales des stratégies compliance en adéquation avec la stratégie de l'institution mère
- Soutien pour les opérationnels en charge de la compliance au sein des filiales
- Rôle du responsable de LAB groupe comme édicté par la directive de BAM
- Assurer la coordination avec les filiales quoi qu'elles demeurent maitresses de leurs dispositifs. Ces dispositifs doivent répondre à la réglementation en vigueur et les usages de la firme mère.
- Etablissement des supports d'échange d'informations et de reporting au sein du groupe
- Adhérer à la diffusion de la culture de la compliance au sein des filiales

#### 4.2: Rapprocher Devoir de la Compliance et Contrainte Commerciale

Avec l'accroissement des activités criminelles financières et l'amplification aggravée du blanchiment de capitaux ainsi que le financement de terrorisme et compte tenu des opérations terroristes et suicidaires du 11 Septembre 2001 adossées à une logistique très développée ayant usée de transfert de fonds à transfrontalier, le secteur financier mondial a connu une tournure très remarquée. En effet, le transfert de la responsabilité de la lutte contre BC/FT des autorités vers le secteur financier a imposé aux institutions financières et intermédiaires agréés des devoirs de contrôle, de suivi et de vigilance. Cet acte a été la conséquence du constat établi mentionnant que le BC/FT use de manière incontournable les institutions financières et assimilés pour accomplir la mission soit du blanchiment ou du financement de terrorisme. Les institutions financières auront à la charge la nécessité d'effectuer des vérifications avant de conclure l'établissement d'une nouvelle relation d'affaire. Ce processus de contrôle doit être effectué pendant toute la durée de la relation. Elle doit être mise à jour à l'occasion de chaque modification des données administratifs ou financiers de la clientèle. La banque, dans le but répondre à ces exigences légales et réglementaires ont été dans l'obligation de créer une entité chargée de la supervision et du respect des normes dite compliance. Or le rendement de la banque repose sur l'accroissement de son activité pour répondre à sa mission principale qu'est la collecte des fonds en vue de les distribuer sous forme de crédit. Le recrutement de nouveaux clients ayant des potentiels financiers attrayants et des prospects dont l'entrée en relation permettra l'accroissement des ressources de la banque qui lui permettra le financement des projets d'investissements par les dépôts sans recourir à des prêts auprès des institutions financières nationales ou internationales compétentes.

L'approbation du contrat de la relation d'affaire est subordonnée à un passage réussi des obligations de la compliance par une KYC minutieuse. Encore le devoir de vigilance oblige de prêter attention à toutes les transactions accomplies par la relation et qui doivent répondre aux exigences du régulateur et législateur. Aucune opération inhabituelle ne sera validée qu'après traitement auprès de la compliance. Ainsi, le commercial se trouve avec des opportunités manquées et ne seront pas comptées à son actif objectif. Non seulement le commercial considère qu'il s'agit là d'une perte pour les efforts déployés mais aussi une occasion ratée pour l'institution. Nous constatons que sous une même coupole, la compliance est vitale pour une meilleure gestion de risque et le commercial est vital pour l'accroissement des indicateurs d'activité de la banque. Chacun d'eux cherche à hausser le rang de l'institution vers une classification meilleure mais par deux manières qui leurs semblent opposées. La compliance estime que le commercial risque de ne pas se conformer aux règles et par conséquent expose l'institution financière aux sanctions que les instances compétentes imposent pouvant atteindre le stade du retrait d'agrément tandis que Le commercial à son tour estime que les occasions juteuses sont ratées à cause de la compliance. Le constat établi entraîne la création de tension entre les deux entités où chacun d'eux pense être un défenseur des intérêts de l'institution mais avec une vision et un objectif différent

#### 4.2.1 Conflit d'Intérêt

Avec l'accroissement de la criminalité financière, les banques ainsi que les institutions financières se sont trouvées comme étant un passage obligé pour blanchir les fonds issus des activités illégales et donner une apparence lucide à la récolte. Malgré que d'autres instances constituent un support de transformation d'apparence de la légalité des fonds comme les produits d'épargne d'assurances, les banques constitue le pôle d'attraction du blanchiment étant donné la complexité du suivi et la diversité des intervenants. Une transaction à l'international implique l'intervention de la banque émettrice, au moins un correspondant étranger et la banque réceptrice. Dans la majorité des cas une simple opération engage des intervenants de différents continents. Les institutions financières ont adossé le devoir de vigilance, de contrôle et de suivi permanent durant la vie de la relation. Le constat établi montre que les autorités ont transféré le contrôle financier aux institutions financières et ce par l'imposition du respect des lois et réglementations relevant du périmètre financier. La vérification est non seulement imposée à l'entrée en relation afin d'en finaliser la concrétisation, mais un suivi continu et une surveillance particulière aux opérations enregistrées sur le compte. L'investigation est obligatoire pour confirmer le KYC et l'acceptation de la relation. Cette nécessité émane du souci de prouver l'exactitude des informations énoncées par le client au moment de sa présentation en agence pour l'ouverture de compte ou lors l'entretien établi à distance lors de l'ouverture en ligne. L'atterrissage forcé de nouveaux clients en agence ayant ouvert les comptes en ligne pousse le personnel à revérifier les données collectées par le back office et s'assurer de leurs véracités et exactitudes. Le transfert de contrôle doit répondre aux normes légales et lois en vigueur en la matière ainsi que les recommandations des instances internationales relevant du même périmètre. Ce processus vise à épargner à la banque les sanctions imposées en cas d'infraction et dont la compliance prend en charge sa mise en œuvre mais ressenti comme un blocage à l'accroissement des indicateurs de rentabilité de l'activité commerciale par conséquent son PNB

#### 4.2.2 Conflit Organisationnel

Au sein d'une même organisation, le conflit est lié à plusieurs paramètres notamment la hiérarchie, la nature de la fonction. Selon CORWIN, le conflit est une fonction de plusieurs paramètres en autres

- Différentiation structurelle
- Procédures de régulation
- Structure interpersonnelle
- Participation au système d'autorité.

A ces points, on ajoute le facteur humain et son acceptation de rôle. L'esprit de participer au développement et l'épanouissement de l'organisation prime. Le staff doit comprendre et assimiler que l'ensemble du personnel a le même souci qu'est hausser le rang de sa société et de sa réputation. Si le conflit vertical se produit au sein de l'entité de différents niveau hiérarchique, le conflit horizontal se produit entre les différentes divisions au sein de la même

structure ou organisation. Il faut assimiler que la compliance participe fortement à la richesse de l'institution financière par le respect des lois et normes régissant le domaine financier et que sa fonction est vitale à la survie de la structure, aussi sur l'axe, le commercial est vital pour le développement de la richesse de la firme par la rentabilité des ventes, le recrutement des prospects et la fidélisation de la clientèle ayant déjà concrétiser la relation

#### 4.2.3 Réconciliation Activité Commerciale et Compliance

Dans une optique générale, les deux compartiments au sein de la même structure à savoir la compliance et le service commercial au sein de la même banque ont des visions identiques mais réalisables par des voies opposées. Si le service commercial adhère à la maximisation du profit pour l'institution par la maximisation de recrutements et de ventes, la compliance cherche à maximiser le résultat de la banque par l'épargne de sanction pécuniaires et administratives. On a constaté que les USA ont infligé des sanctions très lourdes ci-dessus mentionnées à des banques européennes. Lesdites sanctions dépassent de très loin le résultat commercial réalisé.

Le commercial a pour but l'accroissement des indicateurs de l'exercice bancaire par la proposition et la vente des produits et parfois même en stimulant le besoin chez la clientèle. La pression produite par les objectifs commerciaux pousse les chargés de clientèle responsable du recrutement des nouvelles relations à des concrétisations hâtives avec des entretiens menés à la même célérité et ne souciant que de la réalisation du contact. Les commerciaux ne pensent au degré de la gravité courue s'inspirant de VERHAGE (2011) qui noté que l'argent est par définition abstrait, c'est-à-dire que sa valeur ne dépend pas de l'identité de son propriétaire. Cette orientation signifie que le blanchiment ne nuit pas aux intérêts commerciaux de la banque. Quelle que soit sa nature propre ou sale, l'argent peut faire partie des projets d'investissements et d'accompagnements de la banque. Le danger vient de l'illégalité de l'acte de blanchiment. C'est l'action qui met en péril l'existence de la banque impliquée. La sanction peut atteindre le retrait d'agrément. Le changement de situation de la prospérité escomptée par les commerciaux à la fermeture et l'arrêt de l'activité engendre des problèmes socioéconomiques dont l'incidence est souvent dramatique :

- Personnel en chômage
- Réputation du secteur financier du pays
- Réticence des investisseurs
- Sort de la clientèle dépositante
- Sort de la clientèle épargnante avec contrat à terme non encore échu
- Sort des prêts octroyés
- Sort du patrimoine de la banque

Afin de parer à cette cascade de conséquences, le chargé de la compliance cherche par la veille au respect rigide de la réglementation et des normes en vigueur et sauvegarder les intérêts de l'institution, de la clientèle et du personnel. Par conséquent, la compliance adhère

à la maximisation du profit de l'institution par l'exclusion à défaut la minimisation des sanctions.

Les chargés de la compliance ont toujours été confronté à un conflit à la fois intra et interpersonnel. Le conflit interpersonnel émane du fait qu'en tant qu'employés, ils ne peuvent manifester leurs s indifférence vis-à-vis des opportunités génératrices de richesse pour le patronat mais de l'autre côté ils ne peuvent manifester leurs indifférences relatives à la collecte des fonds d'origines douteuses et illégales facilitant ainsi le process de blanchiment. Pour le conflit interpersonnel, il consiste en la divergence des vocations issue de la dissemblable orientation de chaque département malgré que leur convergence unanime envers la richesse et la prospérité de l'établissement. La responsabilité de la compliance crée des dilemmes compte tenu de la tension intrinsèque à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme d'une part le devoir de se conformer aux obligations et exigences règlementaires. D'une manière le travail du chargé de la compliance se comprend une entrave les coutumes et usages commerciaux d'une part et d'autre part l'interdépendance asymétrique qui réserve une méfiance entre les entités. L'effort lié au recrutement commercial et au négoce des produits est soumis à la validation de la relation d'affaire par la conformité au cas contraire, la relation ne peut être concrétisée. Si la relation existe déjà, ses opérations inhabituelles sont soumises à une analyse suivant les alertes remontées et dont une demande d'information est transmise à l'agence pour vérification et suite à donner.

## **5 : Conflit d'intérêt et Culture d'Entreprise**

### **5.1 l'Ethique Comme Acteur dans le Monde des Finances**

Par le mot éthique, on désigne l'ensemble des valeurs et normes morales qui le personnel de l'institution et qui oriente les décisions de la banque. Ce concept constitue le principal acteur en matière de gouvernance de l'entreprise. Il trace les valeurs et la feuille de route morale à suivre par les employés et même par la clientèle et détermine le périmètre des attentes de l'institution ou de l'entreprise. Il ménage les valeurs propres à l'institution, valeurs du secteur, normes du régulateur et parfois même des valeurs morales de la société civile. Il s'agit d'une ligne de conduite visant à orner la réputation et la crédibilité de l'institution financière où le respect est une priorité.

- Respect des règles internes et procédures
- Respect lois et réglementations du secteur
- Respect de la clientèle
- Respect fournisseurs
- Respect mutuel entre personnel
- Règne juste, honnêteté et esprit de responsabilité
- Esprit d'équipe

Cette pratique lui permettra de se différencier de la concurrence et de jouir d'un avantage concurrentiel pour fidéliser le portefeuille existant et attirer les prospects. Elle permet même

la migration des employés du secteur, partenaires et investisseurs. L'éthique permet aussi d'augmenter la performance et la productivité commerciale ou de contrôle dans un souci commun et un esprit de travail en équipe et avec une orientation fixée à l'avance et que tout le monde y adhère. Cette orientation n'est autre que la notion du travail sous le même toit malgré les différentes casquettes et que les parties travaillent pour le même objectif malgré les divergentes obligations. De ce fait, la réconciliation entre compliance et commercial visant à atténuer le conflit d'intérêt doit observer :

- Implication du top management par l'instauration d'un cahier de charge pour le respect interservices : personnel et métiers
- Divulgence et diffusion générale de ladite culture par la formation, l'encouragement et les séminaires
- Instauration d'un esprit d'équipe visant à diluer les conflits
- Gestion des situations conflictuelles
- Mise en place d'une cellule d'écoute
- La formation du personnel commercial en matière de LAB/FT
- Comprendre et Diluer les nuances objet de la naissance des conflits
- Egalité entre personnel commercial et celui de la compliance en matière de récompense pécuniaire ou non relative à la production
- Valorisation de toutes les fonctions au sein de l'institution
- Promouvoir déontologie et compliance

## 5.2 Culture d'Entreprise et Déficit d'implication

Malgré les efforts déployés dernièrement par les instances de direction des institutions financières, malgré l'adoption des nouveaux concepts de management telle que la culture d'entreprise et son rôle dans la résolution des conflits interprofessionnels au sein des organisations, certains collaborateurs manifestent encore une rigidité rédige à l'implication totale au processus. Cette opposition repose sur le fait que le personnel concerné n'a pas assimilé la finalité des directives qui lui ont été assigné et la mission entrepreneuriale visant la complémentarité des tâches au sein de la même institution. Cette complémentarité touche encore un niveau plus haut étant donné qu'en cas d'amendes infligées à la banque par les instances internationales, non seulement la renommée de l'établissement qui sera touchée mais aussi la renommée du secteur financier du pays sera entachée. La réticence d'adhésion au système d'inter complémentarité entre commercial et compliance provient de plusieurs facteurs y compris ceux subjectifs au personnel

- Forte croyance que le profit de la banque repose sur l'effort commercial
- Inégalité des récompenses
- Déclaration conçue comme dénonciation
- Croyance que la compliance est insouciante de l'effort commercial

Ceci étant, l'implication du commercial doit être inconditionnel et ne doit être adossée à aucune récompense. Comme le chargé de la compliance doit assister le commercial sans

aucune incitation. C'est un devoir et il doit être accompli selon les règles de l'art et comme le stipule la réglementation. Les deux parties doivent travailler pour l'intérêt de l'établissement et de la nation.

## **6: CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE**

### **6.1 Objet de la recherche empirique**

Le but de la réalisation de cette recherche empirique par un questionnaire est la validation des hypothèses posées au départ ainsi que de prouver la cohérence entre

Le contenu de l'article et le résultat du questionnaire.

Afin de mieux cerner la problématique posée, le choix a été porté sur un mode exploratoire avec l'adoption d'une méthode de recherche quantitative destinée spécifiquement aux personnels du secteur bancaire étant le secteur concerné par cette exploration. Cette enquête vise principalement :

- Mesurer le degré d'adoption des obligations de la conformité par les commerciaux ainsi que le niveau d'impact  
La participation des commerciaux dans les actions de conformité
- Proposition des commerciaux

### **6.2 Résultat de l'enquête**

Le questionnaire a fait ressortir que la quasi-totalité soit 99% ont remonté que l'impact de l'application des obligations de la conformité constitue le principal obstacle pour la réalisation des objectifs commerciaux. Cet obstacle réside dans la contrainte réglementaire en la matière et le refus de la concrétisation de la relation pour motif d'Opérations jugées douteuses. Or par cette action les commerciaux ont manifesté leurs implications conscientes ou inconscientes, passives ou actives dans l'adaptation et l'obéissance de se conformer aux normes en vigueur.

- 66% des interrogés ont exprimé la nécessité au passage vers la numérisation et l'automatisation des processus de la conformité. Ce résultat désigne que les commerciaux veulent bien l'application des obligations de la conformité mais en même temps ils dégagent leurs responsabilités en matière de rejet d'opportunité. Cette vision a été confirmée par la question relative à l'externalisation des processus et identification pour laquelle 90% ont répondu favorable aux traitements externes. Cette option comporte deux axes
  - Soulager le département commercial des contrôles à effectuer
  - Désengagement du corps commercial des rejets ou déclarations
- 80% ont marqué leurs satisfactions relatives à l'articulation entre les processus commerciaux et les processus de la conformité. Ce constat est le résultat de l'entente réglementaire entre les deux directions. Déduction faite, les commerciaux sont

disposés à adhérer la logique de complémentarité entre les directions sus indiquées et que chaque intervenant fait de son mieux pour la prospérité de l'institution.

- 70% des personnes ayant répondu au questionnaire ont appuyé l'idée portant sur le fait que la gouvernance du risque de non-conformité est un levier pour concilier performance et compliance. Ce constat rejoint les autres résultats déjà élaborés mettant en évidence la volonté de l'ensemble du corps professionnel à créer un climat de travail où règne l'entente entre les différentes composantes du personnel exerçant. Ce climat doit encourager l'ensemble des services à participer à la réalisation de ses objectifs commerciaux et réglementaires.

### **Conclusion :**

Malgré que les deux métiers opèrent apparemment dans des sphères d'activités opposées, leurs finalités convergent vers un objectif commun à savoir la prospérité de l'institution. Le commercial estime détenir un rôle important dans le recrutement des prospects, fidéliser l'existence dans le but de l'inciter à ramener les fonds détenus auprès de la clientèle et le drainage des flux additionnels ainsi que du new cash pour pouvoir les distribuer sous forme de prêt à une autre catégorie de clientèle ayant manifesté le besoin. Par la force de sa position au sein de l'organigramme le commercial constitue un pilier pour l'épanouissement de la banque. Or, toutes les actions n'aboutissent pas en raison de l'intervention de la compliance dans la validation des transactions ou des finalisations des relations commerciales. La compliance se réfère impérativement aux lois et standards internationaux en vigueur dans une vision de préserver l'institution contre les sanctions qui lui seront infligées en cas de manquement. Le staff de la compliance se voit contraint du rejet de la concrétisation ou l'imputation des certaines transactions qui nuisent à l'organisme. Chaque partie estime participer à l'épanouissement par sa manière estimant que l'autre groupe entrave son action. Afin de mettre fin à la problématique posée, des actions sont à mener auprès du personnel pour dissoudre cette perception objet de la discordance des visions malgré la convergence des finalités.

- Rôle de la gouvernance dans l'articulation entre les deux métiers
- Formation destinées aux équipes intervenantes au niveau de la production concernant le rôle de la compliance
- Implications du staff de la production dans les recherches de nouveaux processus
- Etablir une culture d'entreprise visant à diluer la problématique
- Instaurer un politique d'éthique et de déontologie au sein de la banque
- Encourager les commerciaux pour tout refus justifié
- Etablir et instaurer une culture de conformité

Le combat entamé ne concerne nullement le danger potentiel devant atteindre l'institution objet de manquement aux réglementations, mais qui peut entacher l'économie de l'état et sa réputation. Le domaine de la finance est très sensible à la l'information comme à la rumeur. L'atteinte à la réputation du secteur financier d'un pays entraîne de lourds conséquences économiques et sociales. La réputation du pays dépend de la réputation de la sphère financière nationale. Lorsqu'on intervient en tant que relevant de la production ou de la compliance, ce n'est pas un service rendu à l'entité ou la banque à laquelle on est rattaché mais c'est un devoir rendu à l'état.

### Bibliographie

- [1] Bank Al Maghreb. (2014). Directive du wali de Bank Al-Maghreb du 30 octobre 2014n°1/W/2014portant sur la gouvernance au sein des établissements de crédit. Bank Al Maghreb,
- [2] Basel Committee on Banking Supervision. (2010). Principles for enhancing corporate governance. Banque des Règlements Internationaux.
- [3] Autorité nationale de renseignement financier (2018-2019) Rapport annuel
- [4] Vernier, E (2017) « Techniques de blanchiment des capitaux et moyens de lutte » DUNOD 4ème Edition
- [5] Loi 43-05 relative au blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme
- [6] Levy GAROUA : Un nouveau regard sur la gestion des risques financiers
- [7] Conformité : Comment et pourquoi : Horizons bancaires N329 – Mai 2006
- [8] B. Français « le blanchiment des profits illicites » presse universitaire de Strasbourg 2000
- [9] The compliance function in banks: Consultative document: Basel committee on banking Supervision
- [10] PEREIRA, Brigitte. Blanchiment, soupçon et sécurité financière. Revue internationale de Droit économique. 2011, vol. t.XXV, no. 1, p. 43-73.
- [11] HUNAUULT, Michel. La lutte contre la corruption, le blanchiment, la fraude fiscale : L'exigence d'éthique dans les mouvements financiers. 1e édition. Paris : Les Presses de Sciences Po, 2017. 223 p
- [12] Marc, LEGLET « The compliance function in banks » Horizons bancaires- Juin 2004
- [13] Programme de déontologie et de conformité contre la corruption pour les entreprises : ONUDC
- [14] Rapport final EBA Juin 2022
- [15] Loi FATCA :  
<https://www.irs.gov/businesses/corporations/foreign-account-tax-compliance-act-fatca>
- [16] Agence fédérale de garantie des dépôts bancaires USA : <https://www.fdic.gov/>