
Les Indicateurs De Performance Dans L'évaluation Des Programmes De Conformité LBC/FT : Vers Un Tableau De Bord Intégré Pour Les Établissements Bancaires

Performance Indicators in AML/CFT Compliance Program Evaluation :
Towards an Integrated Dashboard for Banking Institutions.

Auteur 1 : KANNOURI Khaoula.

Auteur 2 : FARACHA Abderrahim.

KANNOURI Khaoula, Doctorante en sciences économiques et gestion, EST (laboratoire LAREMO), université HASSAN II, Maroc

Mr FARACHA Abderrahim, Professeur de l'enseignement supérieure, EST (laboratoire LAREMO), Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales Ain chok-Casablanca, Maroc.

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

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

Pour citer cet article : KANNOURI .Kh & FARACHA .A (2026) « Les Indicateurs De Performance Dans L'évaluation Des Programmes De Conformité LBC/FT : Vers Un Tableau De Bord Intégré Pour Les Établissements Bancaires », African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 2450– 2472.



DOI : 10.5281/zenodo.20119339
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Face aux exigences croissantes des régulateurs et aux recommandations du Groupe d'Action Financière (GAFI), les établissements bancaires sont tenus de mettre en place des dispositifs de conformité robustes en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT). Si la réglementation définit les obligations minimales, elle laisse une large marge d'appréciation quant à l'évaluation de l'efficacité réelle de ces dispositifs. Le présent article propose un cadre théorique original visant à développer un système d'indicateurs de performance clés (KPI) permettant d'évaluer l'efficacité des programmes de conformité LBC/FT dans les établissements bancaires. En s'appuyant sur une revue de la littérature internationale et sur les référentiels normatifs en vigueur (GAFI, Bâle III, directives AMLD), l'article propose un tableau de bord intégré le TBP-LBC/FT structuré autour de quatre dimensions : l'efficacité opérationnelle des contrôles, la qualité des déclarations de soupçons, la culture de conformité interne et la réactivité institutionnelle. Ce cadre constitue une contribution théorique et pratique pour les fonctions de conformité cherchant à objectiver leur performance et à rendre compte de leur valeur ajoutée aux instances de gouvernance.

Mots clés : *LBC/FT, indicateurs de performance, tableau de bord de conformité, déclarations de soupçons, culture de conformité, gouvernance bancaire, GAFI, risque de non-conformité.*

Abstract

Banking institutions today face mounting regulatory demands and increasingly stringent Financial Action Task Force (FATF) recommendations, compelling them to build genuinely effective anti-money laundering and counter-terrorist financing (AML/CFT) compliance frameworks. While applicable regulations specify minimum procedural obligations, they afford substantial discretion with respect to demonstrating and measuring the actual effectiveness of these frameworks. This article develops an original theoretical framework centered on a key performance indicator (KPI) system designed to assess the real-world effectiveness of AML/CFT compliance programmes within banking institutions. Drawing systematically on international academic literature and prevailing normative frameworks — including FATF Mutual Evaluation Methodology (2013/2022), the Basel Committee on Banking Supervision guidelines (2014; 2020), and successive Anti-Money Laundering Directives (AMLD4–6) — the article proposes an integrated performance dashboard, termed the AML/CFT Performance Scorecard (APS), structured around four analytically distinct dimensions: the operational effectiveness of transaction monitoring and control mechanisms; the intelligence quality of suspicious activity reports; the internal compliance culture; and institutional responsiveness to regulatory and threat landscape changes. The APS is grounded in three complementary theoretical bodies: the Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992, 1996), stakeholder theory (Freeman, 1984), and agency theory (Jensen & Meckling, 1976). This framework makes both theoretical and practical contributions: it offers compliance officers a structured, auditable tool for demonstrating added value to governance bodies, while opening an empirical research agenda for testing the proposed causal model across banking systems in emerging economies.

Keywords : *AML/CFT (Anti-Money Laundering / Combating the Financing of Terrorism), KPIs (Keys Performances Indicators), STRs (Suspicious Transaction Reports) ou SARs (Suspicious Activity Reports), Compliance Culture, FATF*

Introduction

L'efficacité des dispositifs de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT) constitue, depuis le tournant des années 2000, un enjeu stratégique de premier ordre pour les établissements bancaires. Au-delà de la conformité formelle aux exigences réglementaires — dont la nécessité ne saurait être contestée se pose la question, plus fondamentale et moins bien résolue, de l'impact réel de ces dispositifs sur la prévention et la détection des flux financiers illicites. Les estimations du volume du blanchiment d'argent à l'échelle mondiale varient considérablement selon les méthodologies adoptées, mais les rapports successifs des Nations Unies et du GAFI s'accordent sur une fourchette comprise entre 2 et 5 % du produit intérieur brut mondial annuel, soit entre 800 milliards et 2 000 milliards de dollars. Ces chiffres et le maintien de leur niveau malgré des décennies de politiques anti-blanchiment interrogent l'efficacité réelle des dispositifs déployés par les institutions financières.

Les affaires emblématiques des deux dernières décennies ont mis en lumière les limites d'une approche focalisée sur la conformité procédurale au détriment de l'efficacité substantielle. La sanction de 8,9 milliards de dollars infligée en 2014 à BNP Paribas par les autorités américaines, le règlement de 1,9 milliard de dollars par HSBC en 2012 pour défaillances systémiques dans son dispositif LBC/FT, les amendes infligées à Société Générale, Deutsche Bank et ING Group au cours de la même période concernaient des établissements disposant de programmes de conformité documentés, de procédures formalisées et d'équipes dédiées. Le hiatus entre l'investissement consenti dans la conformité et les défaillances révélées par les contrôles régulateurs ou les enquêtes judiciaires signal l'existence d'un gap structurel entre conformité formelle et efficacité réelle que les outils de mesure et de pilotage actuels ne permettent pas de détecter et de corriger suffisamment tôt.

Le Groupe d'Action Financière a formalisé ce constat dans la révision de sa méthodologie d'évaluation mutuelle en 2013. En introduisant une distinction explicite entre la conformité technique l'existence et la formalisation des dispositifs et l'efficacité substantielle les résultats concrets obtenus en matière de prévention et de détection le GAFI a consacré académiquement et normativement ce que les praticiens expérimentés savaient depuis longtemps : disposer des bons outils ne garantit pas de produire les bons résultats. L'évaluation mutuelle du Maroc conduite en 2019 a conclu à une conformité technique globalement satisfaisante mais à une

efficacité substantielle modérée dans plusieurs domaines clés, signalant précisément l'écart que les établissements bancaires marocains doivent s'employer à combler.

Au niveau institutionnel, les établissements se trouvent confrontés à une problématique symétrique : comment démontrer, de manière objective et mesurable, que leur programme de conformité LBC/FT est effectivement efficace ? Cette question touche à la fois à la légitimité de la fonction de conformité vis-à-vis des organes de gouvernance, à sa crédibilité devant les superviseurs, et à la rationalité de l'allocation des ressources qu'elle requiert. Sans indicateurs de performance pertinents, la fonction compliance risque de se trouver dans l'impossibilité de distinguer ce qui fonctionne de ce qui ne fonctionne pas, d'allouer ses ressources aux activités les plus efficaces, et de rendre compte de sa valeur ajoutée aux instances de gouvernance de manière convaincante et auditable.

C'est précisément à ce besoin que répond le présent article. Nous proposons un cadre théorique original visant à développer un système d'indicateurs de performance clés (KPI) structuré en tableau de bord intégré le Tableau de Bord de Performance LBC/FT (TBP-LBC/FT) permettant l'évaluation multidimensionnelle de l'efficacité des programmes de conformité LBC/FT dans les établissements bancaires. Trois objectifs spécifiques guident notre démarche : recenser et analyser les cadres d'évaluation existants ; identifier les dimensions clés de l'efficacité d'un programme de conformité ; proposer un tableau de bord opérationnalisable par les praticiens. L'article est structuré comme suit : la section 1 présente la revue de la littérature sur les approches de mesure de la performance LBC/FT ; la section 2 développe le cadre conceptuel des quatre dimensions d'efficacité ; la section 3 présente le TBP-LBC/FT et ses indicateurs ; la section 4 discute les implications théoriques et pratiques ; une conclusion synthétise les apports et ouvre les perspectives de recherche futures.

Sur le plan épistémologique, cet article s'inscrit dans une posture positiviste aménagée (Miles & Huberman, 1994 ; Thiétart et al., 2014), qui reconnaît l'existence de régularités observables dans les pratiques organisationnelles de conformité, tout en acceptant que leur mesure soit médiée par des construits socialement élaborés tels que la « culture de conformité » ou la « qualité des déclarations de soupçons ». Ce positionnement est cohérent avec la tradition de recherche en contrôle de gestion et en gouvernance des risques, qui mobilise des outils de mesure structurés à visée normative sans prétendre à une objectivité absolue (Kaplan & Norton, 1992 ; Neely et al., 1995). Le mode de raisonnement adopté est hypothético-déductif : partant des lacunes identifiées dans la littérature — prédominance des indicateurs input/output, absence

de la dimension culturelle, défaut de standardisation — et des apports théoriques du Balanced Scorecard, de la théorie des parties prenantes et de la théorie de l'agence, nous déduisons un ensemble de propositions théoriques structurées sous forme de dimensions et d'indicateurs testables. Ce cadre conceptuel est conçu comme un modèle qui appelle une validation empirique ultérieure par études de cas approfondies ou par des analyses de panel multi-établissements, conformément à la logique déductive des recherches prescriptives en sciences de gestion (Yin, 2018 ; Eisenhardt & Graebner, 2007).

Sur le plan épistémologique, cet article s'inscrit dans une posture positiviste aménagée (Miles & Huberman, 1994 ; Thiétart et al., 2014), qui reconnaît l'existence de régularités observables dans les pratiques organisationnelles de conformité, tout en acceptant que leur mesure soit médiée par des construits socialement élaborés tels que la « culture de conformité » ou la « qualité des déclarations de soupçons ». Ce positionnement est cohérent avec la tradition de recherche en contrôle de gestion et en gouvernance des risques, qui mobilise des outils de mesure structurés à visée normative sans prétendre à une objectivité absolue (Kaplan & Norton, 1992 ; Neely et al., 1995). Le mode de raisonnement adopté est hypothético-déductif : partant des lacunes identifiées dans la littérature — prédominance des indicateurs input/output, absence de la dimension culturelle, défaut de standardisation — et des apports théoriques du Balanced Scorecard, de la théorie des parties prenantes et de la théorie de l'agence, nous déduisons un ensemble de propositions théoriques structurées sous forme de dimensions et d'indicateurs testables. Ce cadre conceptuel est conçu comme un modèle qui appelle une validation empirique ultérieure par études de cas approfondies ou par des analyses de panel multi-établissements, conformément à la logique déductive des recherches prescriptives en sciences de gestion (Yin, 2018 ; Eisenhardt & Graebner, 2007).

1. Revue de la littérature

1.1 L'efficacité des dispositifs LBC/FT : un concept multidimensionnel et difficile à saisir :

La mesure de l'efficacité des dispositifs de lutte contre le blanchiment de capitaux constitue, par nature, un exercice particulièrement difficile. Le blanchiment est un phénomène opaque dont les manifestations observables les déclarations de soupçons, les procédures judiciaires, les saisies d'avois ne représentent qu'une fraction indéterminée du phénomène réel. Levi et Reuter (2006), dans leur revue critique des politiques anti-blanchiment publiée dans *Crime and Justice*, formalisent ce qu'ils appellent le paradoxe de la mesure : l'efficacité d'un dispositif de détection se mesure précisément par des événements dont l'absence ne peut être distinguée du succès. Un

établissement dans lequel aucun client n'a réussi à blanchir des fonds et un établissement qui n'a pas détecté les opérations de blanchiment de ses clients présentent les mêmes indicateurs formels. Cette indiscernabilité constitue un défi conceptuel et pratique de premier ordre pour quiconque cherche à mesurer l'efficacité d'un programme LBC/FT.

Face à cette difficulté fondamentale, la littérature académique a progressivement développé des distinctions conceptuelles permettant d'affiner l'analyse. Unger et al. (2014) ont proposé une distinction structurante entre l'efficience rapport entre les ressources investies et les activités conduites et l'efficacité rapport entre les activités conduites et les résultats obtenus en termes de prévention et de détection. Cette distinction s'avère déterminante pour la conception d'indicateurs pertinents. Un service de compliance qui traite quinze mille alertes par an avec des délais respectés peut être efficace ; il n'est efficace que si ces alertes se traduisent en déclarations de soupçons pertinentes, elles-mêmes exploitées par les autorités de renseignement financier dans des procédures judiciaires effectives. Ferwerda et al. (2020) prolongent ce raisonnement en plaidant pour une approche fondée sur les résultats plutôt que sur les processus, arguant que la mesure du volume d'alertes traitées ou de procédures rédigées informe très insuffisamment sur la capacité réelle d'un dispositif à entraver effectivement le blanchiment.

La révision en 2013 du cadre d'évaluation mutuelle du GAFI constitue, de ce point de vue, un tournant conceptuel majeur dans la manière dont la communauté internationale appréhende la performance des systèmes LBC/FT. L'introduction de onze résultats immédiats structurés autour de trois résultats stratégiques marque l'abandon d'une approche centrée sur la conformité normative au profit d'une approche centrée sur l'efficacité des résultats. Les rapports d'évaluation mutuelle publiés depuis lors révèlent systématiquement un écart entre la conformité technique souvent jugée satisfaisante et l'efficacité substantielle fréquemment qualifiée de modérée ou faible confirmant que la possession formelle des outils ne garantit pas leur efficacité réelle et que cette efficacité requiert une démarche active de mesure et de pilotage. Tsingou (2021) enrichit cette analyse en montrant que la gouvernance du système international LBC/FT est elle-même structurée autour d'un paradoxe : les indicateurs de conformité se sont sophistiqués, mais la question de l'impact réel sur les flux de blanchiment reste fondamentalement non résolue.

La structuration des quatre dimensions retenues dans notre cadre — efficacité opérationnelle des contrôles, qualité des déclarations de soupçons, culture de conformité interne et réactivité institutionnelle — repose sur des fondements empiriques et théoriques distincts, qu'il convient

d'expliciter. La dimension relative à l'efficacité opérationnelle des contrôles tire ses indicateurs clés (taux de couverture des typologies, ratio alertes pertinentes/alertes totales, délai de traitement) des travaux de Ferwerda et al. (2020) sur l'évaluation des résultats LBC/FT, ainsi que des recommandations méthodologiques du GAFI (2013/2022) qui opérationnalisent l'efficacité substantielle à travers onze résultats immédiats mesurables. La dimension « qualité des déclarations de soupçons » est ancrée dans les contributions de Naheem (2020), Ritter (2020) et Jonker et al. (2022), qui documentent empiriquement le décalage entre volume déclaratif et valeur renseignementielle, et proposent des grilles d'évaluation qualitative (complétude, précision analytique, exploitabilité). La dimension culturelle s'appuie sur les travaux fondateurs de Weaver et Treviño (1999), qui démontrent empiriquement la prépondérance de la culture organisationnelle sur l'architecture formelle des programmes de conformité, ainsi que sur le Corporate Ethics Virtue Model de Kaptein (2008) qui fournit les items de mesure de l'intégrité organisationnelle (clarté des attentes, rôle du management, canaux de signalement, cohérence comportementale). La dimension de réactivité institutionnelle, enfin, est fondée sur les travaux de Tsingou (2021) relatifs à l'adaptation des systèmes de gouvernance face aux évolutions des menaces, ainsi que sur les rapports de Bank Al-Maghrib (2021) documentant les exigences de mise à jour périodique des cartographies de risques. Cette explicitation des sources des dimensions et de leurs indicateurs vise à renforcer la traçabilité théorique du cadre et à faciliter sa validation empirique future.

1.2 Les référentiels normatifs internationaux et leur application aux établissements bancaires

Sur le plan normatif, plusieurs référentiels internationaux ont tenté de structurer l'évaluation de l'efficacité des dispositifs LBC/FT à l'échelle des établissements financiers. Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a développé des lignes directrices spécifiques relatives à la gestion des risques de blanchiment dans les établissements bancaires. Ses documents de 2014 et 2020 posent quatre exigences fondamentales : l'existence d'une fonction compliance dotée de ressources adéquates, la formalisation d'une politique de gestion des risques LBC/FT, la conduite d'évaluations régulières de l'efficacité des contrôles, et l'établissement d'un reporting régulier aux organes de gouvernance (BCBS, 2020). Cette dernière exigence est particulièrement structurante pour notre problématique : elle implique nécessairement la définition d'indicateurs permettant de synthétiser la performance du dispositif en termes compréhensibles pour des membres de conseil d'administration qui n'ont pas nécessairement de formation technique en compliance.

Au niveau européen, la séquence des directives anti-blanchiment a progressivement renforcé les obligations relatives à l'évaluation interne des risques et à la démonstration de l'efficacité des dispositifs. La quatrième directive (AMLD4, 2015) a introduit l'obligation de conduire des évaluations des risques à l'échelle du groupe et de documenter les mesures d'atténuation retenues. La cinquième (AMLD5, 2018) a étendu le champ d'application et renforcé les obligations de transparence. La sixième (AMLD6, 2018) a harmonisé les régimes de sanction et renforcé les mécanismes de coopération inter-États membres. Ce corpus normatif impose aux établissements une obligation d'évaluation dont les modalités opérationnelles restent largement à leur discrétion, créant précisément l'espace et le besoin de cadres méthodologiques structurés que la littérature académique et les pratiques sectorielles peinent encore à satisfaire pleinement.

Au Maroc, la loi 43-05 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux promulguée par le dahir du 17 avril 2007 et substantiellement révisée en 2021 transpose les principales recommandations du GAFI dans le droit national. Elle soumet les établissements de crédit à des obligations de mise en place de systèmes de détection et de déclaration des opérations suspectes, de formation du personnel et d'évaluation de l'efficacité de leurs dispositifs. L'Unité de Traitement du Renseignement Financier (UTRF), opérationnelle depuis 2008, publie des rapports annuels offrant aux établissements un cadre de comparaison agrégé. Les circulaires récentes de Bank Al-Maghrib relatives à la gouvernance des risques de non-conformité ont progressivement fait de la démonstration d'une efficacité substantielle et non plus seulement formelle une attente implicite mais réelle des contrôles sur place. Le constat de l'évaluation mutuelle de 2019 conformité technique satisfaisante, efficacité substantielle modérée a été le signal que les outils de mesure et de pilotage de la performance LBC/FT restent insuffisamment développés dans le secteur bancaire marocain.

1.3. La mesure de la performance organisationnelle comme cadre méthodologique

La théorie de la mesure de la performance organisationnelle fournit les outils conceptuels et méthodologiques sur lesquels repose la construction d'un système d'indicateurs pertinent. Le Balanced Score card de Kaplan et Norton (1992, 1996) a constitué une rupture paradigmatique en proposant une vision quadridimensionnelle de la performance qui intègre, aux côtés des indicateurs financiers traditionnels, des perspectives relatives aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel. Sa valeur principale réside dans sa logique causale explicite : les investissements dans le développement des compétences et des capacités organisationnelles conditionnent la qualité des processus internes, qui détermine la satisfaction

des parties prenantes, qui génère la performance globale. Cette chaîne causale est directement transposable à la conformité LBC/FT : une culture de conformité solide conditionne la qualité des processus de contrôle et d'investigation, qui détermine la valeur des déclarations de soupçons, qui nourrit la réactivité et la capacité d'adaptation institutionnelle.

Les travaux de Neely et al. (1995) sur la conception des systèmes de mesure fournissent les critères permettant de sélectionner des indicateurs pertinents : pertinence par rapport aux objectifs stratégiques, intelligibilité, clarté causale, disponibilité des données, et résistance aux comportements de manipulation stratégique. La théorie des parties prenantes de Freeman (1984) complète cette approche en identifiant les différentes audiences du tableau de bord.

La formalisation des items de mesure associés à chaque dimension du TBP-LBC/FT bénéficie d'une littérature spécialisée que nous mobilisons de manière explicite. Pour les indicateurs d'efficacité opérationnelle, le ratio de faux positifs et les délais de traitement des alertes sont directement empruntés aux travaux de Reuter et Truman (2004), qui en font des proxys centraux de la charge opérationnelle des cellules de conformité, et aux lignes directrices de LexisNexis Risk Solutions (2023) documentant les benchmarks sectoriels disponibles. Pour les items de qualité des déclarations, la grille de complétude et le taux d'exploitabilité sont proposés par Jonker et al. (2022) sur la base d'une analyse de 12 000 déclarations de soupçons aux Pays-Bas, fournissant une validation empirique directe. Pour les items de culture de conformité, les huit dimensions du Corporate Ethics Virtue Model de Kaptein (2008) — clarté, cohérence, exemplarité managériale, maîtrabilité, soutenabilité, visibilité, discutabilité, sanction — constituent les items de l'enquête interne recommandée. Pour les items de réactivité institutionnelle, les délais de mise à jour des cartographies de risques et de mise en oeuvre des recommandations d'audit sont fondés sur les critères de l'Immédiate Outcome 3 de la méthodologie GAFI (2022), relatif aux superviseurs qui contrôlent et sanctionnent effectivement les établissements assujettis.

1.4. Les angles morts des approches d'évaluation existantes

Malgré les progrès réalisés, les approches actuelles d'évaluation des programmes LBC/FT présentent trois insuffisances structurelles que notre cadre cherche à corriger. La première est la prédominance des indicateurs de type input/output. Les responsables de conformité tendent à mesurer ce qui est aisément mesurable : nombre de formations dispensées, volume d'alertes traitées, montant des amendes reçues, nombre de déclarations transmises. Ces indicateurs d'activité et de moyens sont utiles pour le pilotage opérationnel quotidien, mais renseignent peu

sur l'efficacité substantielle. Un établissement qui transmet un volume élevé de déclarations de soupçons n'est pas nécessairement plus efficace qu'un autre : tout dépend de la qualité et de la pertinence de ces déclarations. Naheem (2020) documente la croissance mondiale du volume des déclarations sans amélioration proportionnelle de leur valeur renseignementielle. Ritter (2020) formalise ce qu'il appelle le paradoxe des déclarations : la pression réglementaire a produit une inflation déclarative qui dilue la qualité plutôt qu'elle ne l'améliore.

La deuxième insuffisance concerne la dimension comportementale et culturelle, quasi absente des systèmes actuels d'évaluation LBC/FT. Les travaux de Weaver et Treviño (1999) ont montré empiriquement que l'efficacité des programmes de conformité dépend moins de leur architecture formelle que de la culture organisationnelle dans laquelle ils s'inscrivent. Cette dimension est pourtant sans doute la plus déterminante : les post-mortems des grandes affaires de blanchiment révèlent invariablement une défaillance culturelle préalable à toute défaillance procédurale, qu'il s'agisse de la pression commerciale exercée sur les équipes de vigilance, des signaux d'alerte remontés mais délibérément ignorés, ou du décalage entre le discours officiel et les comportements managériaux observables. Kaptein (2008) a développé des instruments de mesure de l'intégrité organisationnelle capables de détecter ces défaillances culturelles avant qu'elles ne se traduisent en incidents. Ces instruments restent largement inutilisés dans l'évaluation des programmes LBC/FT.

La troisième insuffisance est l'absence de standardisation des indicateurs entre établissements. Sans référentiel commun, les performances LBC/FT sont incomparables d'un établissement à l'autre et dans le temps au sein du même établissement. Cette fragmentation nuit à la lisibilité pour les organes de gouvernance, qui peinent à contextualiser les chiffres présentés par leur direction compliance, et pour les superviseurs, qui ne disposent pas d'une base cohérente pour leurs analyses sectorielles. Elle affaiblit également la capacité de la recherche académique à identifier les déterminants de l'efficacité des programmes LBC/FT, faute de données comparables permettant des analyses statistiques rigoureuses. Le TBP-LBC/FT proposé dans cet article répond directement à ces trois insuffisances.

2. Cadre conceptuel des indicateurs de performance LBC/FT

2.1. Fondements théoriques

Notre cadre conceptuel mobilise de manière cohérente et complémentaire trois corpus théoriques qui s'articulent selon une progression logique. Le premier est celui de la mesure de

la performance organisationnelle (Kaplan et Norton, 1992 ; Neely et al., 1995), qui fournit les fondements méthodologiques pour la construction d'un tableau de bord multidimensionnel. Sa transposition au domaine de la conformité LBC/FT requiert d'adapter la logique de causalité du BSC original — apprentissage → processus → clients → finance — aux spécificités de la chaîne de valeur d'un programme LBC/FT : culture de conformité → contrôles opérationnels → qualité des déclarations → réactivité institutionnelle. Cette adaptation est non triviale car la finalité ultime d'un programme LBC/FT n'est pas financière au sens traditionnel du terme, mais réglementaire et sociale : contribuer à l'intégrité du système financier et au financement des politiques publiques de lutte contre la criminalité organisée et le terrorisme.

Le deuxième corpus est celui de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), mobilisé pour identifier les différentes audiences auxquelles le tableau de bord doit répondre et pour aligner les indicateurs retenus sur leurs besoins informationnels respectifs. Au moins quatre audiences aux besoins distincts coexistent dans le contexte d'un établissement bancaire : les organes de gouvernance interne qui attendent des indicateurs de synthèse permettant d'exercer leur rôle de surveillance ; les autorités de supervision qui requièrent des preuves d'efficacité substantielle ; la direction générale qui arbitre les allocations de ressources ; et les équipes opérationnelles qui ont besoin d'indicateurs de pilotage au quotidien. Ces besoins distincts justifient une architecture à plusieurs niveaux de granularité, dont le TBP-LBC/FT constitue le niveau de synthèse stratégique.

Le troisième corpus est celui de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), qui éclaire la dimension institutionnelle et politique du tableau de bord. Dans la relation entre la fonction de conformité et les organes de gouvernance, l'asymétrie d'information est structurelle : les professionnels de la compliance maîtrisent une technicité réglementaire et opérationnelle que les administrateurs non exécutifs ne possèdent généralement pas. Le développement d'indicateurs pertinents et compréhensibles est, dans cette perspective, un mécanisme de réduction de cette asymétrie permettant aux organes de gouvernance d'exercer effectivement leur fonction de surveillance. Masciandaro (2017) souligne qu'une telle accountability constitue une condition nécessaire à l'allocation optimale des ressources à la lutte contre la criminalité financière et à l'engagement effectif des dirigeants dans la culture de conformité.

2.2. Les quatre dimensions de l'efficacité

Dimension 1 — Efficacité opérationnelle des contrôles

La première dimension vise à mesurer la performance des mécanismes de contrôle constitutifs du dispositif LBC/FT. Elle répond à une question fondamentale qui se décompose en trois sous-questions complémentaires. La couverture interroge l'exhaustivité : les contrôles déployés couvrent-ils l'ensemble des typologies de risque identifiées dans l'évaluation des risques de l'établissement ? La précision interroge le pouvoir discriminant : le système distingue-t-il efficacement les alertes pertinentes des faux positifs, dont le traitement mobilise des ressources considérables sans résultat utile ? La célérité interroge la temporalité : la détection et l'investigation des opérations suspectes s'effectuent-elles dans des délais compatibles avec les obligations réglementaires et avec la finalité préventive du dispositif ? Ces trois sous-dimensions doivent être mesurées simultanément, car un dispositif exhaustif mais imprécis génère une charge opérationnelle insoutenable, tandis qu'un dispositif précis mais incomplet laisse passer des typologies entières de blanchiment non détectées.

Dimension 2 — Qualité des déclarations de soupçons

La deuxième dimension constitue l'angle mort central des approches existantes, et celle à laquelle le TBP-LBC/FT accorde l'attention la plus originale. La déclaration de soupçon est le principal output externe du dispositif LBC/FT d'un établissement bancaire : c'est par elle que l'information générée en interne est transmise aux autorités de renseignement financier pour alimenter potentiellement des procédures judiciaires. Or, la qualité d'une déclaration ne se réduit pas à son existence formelle. Elle dépend de la précision des informations fournies sur les parties impliquées, de la solidité du raisonnement analytique qui fonde le soupçon, de la rapidité avec laquelle elle est transmise une fois le soupçon caractérisé, et de sa pertinence au regard du profil de risque de l'établissement. Ces dimensions appellent des indicateurs spécifiques, distincts du simple décompte du nombre de déclarations transmises dont la faiblesse comme proxy de qualité est désormais bien documentée dans la littérature (Naheem, 2020 ; Ritter, 2020 ; Jonker et al., 2022).

Dimension 3 — Culture de conformité interne

La troisième dimension capture les déterminants comportementaux et organisationnels de l'efficacité du programme. Elle repose sur l'hypothèse empiriquement étayée que la performance d'un programme de conformité dépend de manière critique de la culture dans

laquelle il s'inscrit. Une culture favorable à la conformité se caractérise par un engagement visible de la direction générale, une perception claire par les collaborateurs de l'importance de la vigilance LBC/FT dans leur travail quotidien, des canaux de remontée d'information sûrs et fonctionnels, et une intégration effective de la conformité dans les processus décisionnels opérationnels. Ces caractéristiques sont observables et mesurables par des enquêtes internes structurées et des indicateurs comportementaux. Kaptein (2008) a développé dans ce sens un ensemble d'instruments validés empiriquement permettant de mesurer l'intégrité organisationnelle de manière rigoureuse et reproductible.

Dimension 4 — Réactivité institutionnelle

La quatrième dimension mesure la capacité de l'établissement à adapter son dispositif face aux évolutions continues de son environnement réglementaire et du paysage des menaces. Dans un domaine qui évolue aussi rapidement que la LBC/FT émergence des actifs numériques, sophistication des techniques de blanchiment, publication régulière de nouvelles typologies, évolution des exigences réglementaires la réactivité constitue une composante à part entière de l'efficacité et non une dimension accessoire. Un dispositif dont la cartographie des risques n'a pas été mise à jour depuis deux ans, dont les scénarios de détection ne couvrent pas les risques liés aux nouvelles technologies de paiement, et dont les équipes n'ont pas reçu de formation sur les typologies récentes n'est pas efficace, même si ses indicateurs opérationnels passés étaient satisfaisants. La réactivité conditionne la pérennité de l'efficacité dans le temps.

2.3. Relations causales entre les dimensions et logique du tableau de bord

Les quatre dimensions ne sont pas indépendantes : elles entretiennent des relations causales explicites qui structurent la logique interne du tableau de bord. La culture de conformité constitue la dimension la plus amont dans la chaîne causale : elle conditionne la qualité des processus de contrôle opérationnel. Seul un personnel réellement sensibilisé et motivé fait usage rigoureux des outils de détection disponibles, signale les situations préoccupantes et résiste aux pressions commerciales qui pourraient le conduire à ignorer des indices de soupçon. L'efficacité opérationnelle des contrôles détermine ensuite la qualité des déclarations de soupçons : seul un système d'alertes bien calibré, traité avec rigueur par des équipes compétentes, peut produire des déclarations précises, complètes et pertinentes. La réactivité institutionnelle, quant à elle, est à la fois une résultante des trois autres dimensions une organisation culturellement solide et opérationnellement efficace détecte plus vite ses propres déficiences et un facteur conditionnel de leur maintien dans le temps face à des menaces en

constante évolution. Cette chaîne causale détermine les leviers d'action prioritaires : une dégradation de la qualité des déclarations doit conduire à remonter la chaîne pour identifier si la cause première est une faiblesse culturelle, une déficience des scénarios de détection ou un problème dans le processus de production des déclarations lui-même.

3. Proposition du Tableau de Bord de Performance LBC/FT

3.1. Architecture et principes de conception

Le Tableau de Bord de Performance LBC/FT (TBP-LBC/FT) s'inspire de la structure du Balanced Scorecard, adaptée aux spécificités du domaine de la conformité bancaire. Sa conception repose sur trois principes directeurs. La multi-dimensionnalité: le tableau de bord intègre des indicateurs relevant des quatre dimensions du cadre conceptuel, refusant la réduction de la performance à une seule perspective. La causalité : les indicateurs sont organisés selon la chaîne causale culture → contrôles → déclarations → réactivité, permettant d'identifier les leviers prioritaires d'action corrective. L'actionnabilité : chaque indicateur est conçu pour orienter des décisions managériales concrètes réallocation des ressources, révision des scénarios, renforcement des formations, mise à jour de la cartographie des risques et pas seulement pour constater un état de fait.

L'architecture distingue trois niveaux de reporting adaptés aux différentes audiences. Le niveau stratégique, destiné aux organes de gouvernance et aux superviseurs, présente un tableau synthétique des scores par dimension accompagné d'un score global, permettant une lecture rapide de l'état du dispositif. Le niveau managérial, destiné à la direction générale et à la direction compliance, détaille les indicateurs avec leurs évolutions trimestrielles et les comparaisons par rapport aux cibles. Le niveau opérationnel, destiné aux équipes de compliance, fournit les données brutes orientant l'action quotidienne. Cette architecture à trois niveaux garantit l'adéquation de l'information aux capacités de traitement et aux besoins décisionnels de chaque audience, évitant à la fois la surcharge informationnelle des non-spécialistes et la perte d'information des opérationnels.

3.2. Critères de sélection et nature des indicateurs

La sélection des indicateurs obéit à cinq critères cumulatifs. La pertinence exige un lien direct et documenté entre l'indicateur et les objectifs LBC/FT de l'établissement. La mesurabilité requiert que l'indicateur soit calculable à partir de données disponibles dans les systèmes d'information. La comparabilité suppose une définition stable permettant les comparaisons

temporelles et sectorielles. L'accessibilité implique la disponibilité des données dans des délais compatibles avec les besoins de reporting. L'actionnabilité le plus exigeant des cinq requiert que l'indicateur permette l'identification d'actions correctives précises. Le TBP-LBC/FT distingue également les indicateurs avancés, dont la dégradation prédit des problèmes futurs taux de formation, couverture des typologies et les indicateurs retardés, qui mesurent des résultats produits qualité des déclarations, délai de mise en conformité. Un tableau de bord équilibré intègre les deux types pour permettre à la fois l'action préventive et l'évaluation des résultats obtenus.

3.3. Indicateurs clés par dimension

3.3.1. Dimension 1 : Efficacité opérationnelle des contrôles

Six indicateurs clés sont retenus pour cette dimension. Le taux de couverture des typologies de risque mesure le ratio entre le nombre de typologies identifiées dans l'évaluation des risques couvertes par des scénarios de détection actifs et le nombre total de typologies répertoriées. Une valeur cible indicative de 90 % est proposée, laissant une marge pour les typologies émergentes non encore intégrées aux référentiels normatifs. Le ratio alertes pertinentes sur alertes totales générées mesure la précision du système de surveillance des transactions : dans la grande majorité des établissements, ce ratio est inférieur à 5 %, révélant un sur-déclenchement considérable dont l'amélioration représente un levier majeur de gain d'efficacité. Le délai moyen de traitement des alertes mesure la célérité de l'investigation, exprimé en jours ouvrés depuis la génération de l'alerte jusqu'à sa clôture documentée. Le taux de dossiers investigués ayant dépassé le délai réglementaire mesure la conformité opérationnelle sur ce paramètre critique. Le taux de couverture des clients classés risque élevé par des mesures de vigilance renforcée récentes revue approfondie dans les douze derniers mois mesure l'exhaustivité des mesures d'intensification. Le taux de couverture de la surveillance transactionnelle pour les segments à haut risque complète cet ensemble opérationnel.

3.3.2. Dimension 2 : Qualité des déclarations de soupçons

Cinq indicateurs structurent cette dimension. Le taux d'exploitabilité des déclarations proportion jugée exploitable par la cellule de renseignement financier partenaire est l'indicateur de qualité le plus direct. Son calcul requiert un retour d'information structuré de l'UTRF, ce qui suppose l'établissement de protocoles d'échange formalisés comparables à ceux existant au Royaume-Uni entre la National Crime Agency et les établissements assujettis dans le cadre du

Suspicious Activity Reports Annual Report. Le score de complétude moyen des déclarations transmises, calculé à partir d'une grille évaluant la présence et la qualité de chaque champ obligatoire, constitue un proxy de qualité calculable en interne sans données externes. Le délai moyen entre détection du soupçon et transmission de la déclaration mesure la réactivité de la chaîne de traitement. Le ratio déclarations proactives sur déclarations réactives initiées suite à une demande des autorités informe sur le degré d'autonomie détectrice du dispositif. Le taux de déclarations fondées sur des typologies nouvelles ou émergentes mesure la capacité d'adaptation au-delà des scénarios standardisés existants.

3.3.3. Dimension 3 : Culture de conformité interne

Quatre indicateurs structurent cette dimension. Le taux de complétion des formations LBC/FT obligatoires, ventilé par catégorie de personnel et par ligne métier, constitue le premier : la ventilation est plus informatrice que le taux brut, car un taux élevé pour les conseillers clientèle mais faible pour les directeurs d'agence révèle une diffusion inégale de la culture dans les niveaux hiérarchiques intermédiaires, qui exercent une influence déterminante sur le comportement des équipes. Le score de culture de conformité, issu d'enquêtes internes anonymes structurées autour du modèle de Kaptein (2008), fournit une mesure directe de la culture organisationnelle selon des dimensions validées empiriquement : clarté des attentes, rôle du management, ressources disponibles et transparence dans le traitement des manquements. Le nombre d'incidents signalés via les canaux internes mesure le fonctionnement effectif des mécanismes de remontée d'information : un chiffre très faible peut signaler une culture de silence plutôt que l'absence d'incidents réels. Le taux de participation des membres du comité de direction aux formations et comités LBC/FT constitue un indicateur observable et incontestable du tone at the top.

3.3.4. Dimension 4 : Réactivité institutionnelle

Trois indicateurs principaux définissent cette dimension. Le délai moyen de mise en œuvre des recommandations émises par les autorités de supervision ou par l'audit interne en matière LBC/FT mesure la vitesse de réaction face aux constats de défaillance : pour les recommandations de priorité haute, un délai inférieur à six mois constitue une cible indicative raisonnable. La qualité et la fréquence des mises à jour de la cartographie des risques, évaluées à partir d'une grille vérifiant la prise en compte des évolutions réglementaires et des nouvelles typologies publiées dans l'année, mesurent la capacité d'actualisation continue. Le taux de mise en conformité aux nouvelles exigences réglementaires dans les délais impartis fournit une

mesure directe de la réactivité normative donnée particulièrement pertinente dans le contexte marocain marqué par une intensification réglementaire significative depuis 2021.

3.4. Modalités d'agrégation et de scoring

L'agrégation des indicateurs en scores de dimension, puis en score global, pose des questions méthodologiques que nous abordons explicitement. La pondération des dimensions entre elles dépend du profil de risque de l'établissement et ne peut être définie a priori de manière universelle. Nous proposons une pondération de référence adaptable : Efficacité opérationnelle 30 %, Qualité des déclarations 30 %, Culture de conformité 25 %, Réactivité institutionnelle 15 %. Cette pondération reflète le poids relatif de ces dimensions dans la détermination de l'efficacité globale et sera ajustée par chaque établissement selon son profil de risque et les priorités identifiées par son superviseur. L'agrégation au sein de chaque dimension utilise une moyenne pondérée des indicateurs individuels, avec une graduation en cinq niveaux insuffisants, en développement, satisfaisant, avancé, exemplaire représentée visuellement par un code couleur permettant une lecture rapide lors du reporting aux organes de gouvernance. La documentation détaillée des pondérations et des modes de calcul est une exigence non négociable de l'architecture du tableau de bord, garantissant sa reproductibilité et son auditabilité.

3.5. Phases de mise en œuvre

La mise en œuvre du TBP-LBC/FT s'effectue selon trois phases progressives. La phase de préparation, d'une durée de six à douze mois selon la maturité des systèmes d'information de l'établissement, consiste à identifier les sources de données pour chaque indicateur, à définir précisément les modes de calcul, à constituer les bases de données nécessaires et à initier le dialogue avec l'UTRF pour les indicateurs nécessitant un retour d'information externe. La formation des équipes de compliance à l'utilisation et à l'interprétation du tableau de bord est conduite durant cette phase fondatrice. La phase de démarrage, d'une durée indicative de douze mois, produit les premiers calculs d'indicateurs, identifie les données manquantes, calibre les valeurs cibles sur la base des données historiques disponibles et teste les modalités de reporting aux différentes audiences. La phase de maturité, à partir de la troisième année, permet une exploitation du TBP-LBC/FT comme outil de pilotage stratégique à part entière, avec un reporting trimestriel aux organes de gouvernance et une intégration dans les cycles de planification de la fonction compliance.

4. Discussion

4.1. Apports théoriques

Sur le plan théorique, la contribution principale de cet article réside dans la conceptualisation de la qualité des déclarations de soupçons comme dimension centrale et non accessoire de l'évaluation des programmes LBC/FT. Cette conceptualisation s'inscrit dans un courant émergent qui remet en question la validité du volume des déclarations comme indicateur de performance et appelle à un recentrage sur leur valeur renseignementielle effective (Naheem, 2020 ; Ritter, 2020 ; Jonker et al., 2022). Elle apporte une réponse structurée et opérationnalisable à un besoin identifié dans la littérature, en proposant des indicateurs calculables qui permettent de mesurer cette qualité de manière systématique et reproductible. La deuxième contribution est l'application du Balanced Scorecard au domaine de la conformité LBC/FT dans une version enrichie d'une dimension culturelle et comportementale, proposant un modèle de causalité testable empiriquement et ouvrant des perspectives pour des recherches quantitatives sur les déterminants de l'efficacité des programmes. La troisième est la jonction établie entre la théorie de l'agence et la problématique de l'accountability de la fonction compliance, qui permet de justifier économiquement le développement d'indicateurs objectivables dans la relation entre les professionnels de la conformité et leurs multiples principaux institutionnels.

4.2. Implications pour les praticiens et les superviseurs

Pour les responsables de la conformité, le TBP-LBC/FT offre un outil de pilotage qui leur permet de transformer la complexité technique de la LBC/FT en indicateurs de gestion des risques compréhensibles par des dirigeants et des administrateurs non spécialisés. Il facilite la démonstration de la valeur ajoutée de la fonction compliance en montrant comment les investissements dans la formation, dans les systèmes de détection et dans la qualité des processus se traduisent en résultats mesurables et positionne le responsable de la conformité comme un pilote proactif de sa fonction plutôt que comme un rapporteur de procédures. Pour les établissements marocains, le tableau de bord offre une réponse directe au diagnostic de l'évaluation mutuelle de 2019 et aux attentes croissantes de Bank AlMaghrib et de l'UTRF en matière de démonstration d'efficacité substantielle.

Pour les autorités de supervision, la généralisation d'un cadre standardisé d'indicateurs permettrait des comparaisons sectorielles structurées, l'identification précoce des

établissements présentant des déficiences systémiques et un dialogue supervision-établissements fondé sur des métriques partagées plutôt que sur de simples échanges de documents procéduraux. Les expériences de standardisation dans d'autres domaines du contrôle prudentiel les reportings COREP et FINREP dans la sphère des fonds propres et de la liquidité montrent que cette standardisation est réalisable et bénéfique pour la qualité de la supervision sectorielle. La montée en puissance des outils de supervision à distance (SupTech) offre d'ailleurs un contexte favorable au développement de standards de reporting LBC/FT qui permettraient une surveillance continue plutôt que ponctuelle.

4.3. Limites et perspectives de recherche

Plusieurs limites méritent d'être explicitement reconnues. La validité empirique du cadre reste à démontrer : la capacité des scores TBP-LBC/FT à prédire la survenance d'incidents de blanchiment avérés ou les résultats des évaluations mutuelles doit être testée sur des données réelles. Cette validation requiert des études de cas approfondies et, à terme, des données de panel provenant de plusieurs établissements sur plusieurs années. La deuxième limite est le risque de gaming : tout système d'indicateurs est susceptible d'être manipulé stratégiquement par les agents dont la performance est évaluée. Certains indicateurs du TBP-LBC/FT présentent cette vulnérabilité le score de complétion des formations peut être gonflé par des formations superficielles, le score de culture peut faire l'objet d'une préparation des répondants. La robustesse du tableau de bord à ces comportements stratégiques devra être testée et des mécanismes de vérification indépendante développés.

La troisième limite est la portabilité géographique du cadre. Développé dans une perspective applicable au contexte marocain et aux référentiels normatifs internationaux, le TBP-LBC/FT devra être adapté pour tenir compte des spécificités des environnements réglementaires nationaux, de la maturité des systèmes d'information des établissements et des modalités de coopération avec les cellules de renseignement financier. Ces limites ouvrent un agenda de recherche empirique riche pour les années à venir, autour de trois axes prioritaires : la validation empirique de la chaîne causale proposée, le développement de méthodes de scoring composite permettant une évaluation globale robuste, et l'analyse des conditions organisationnelles favorisant l'adoption et l'utilisation effective du tableau de bord par les établissements bancaires.

5. Conclusion

Cet article a proposé un cadre théorique original pour l'évaluation de l'efficacité des programmes de conformité LBC/FT dans les établissements bancaires, structuré autour d'un Tableau de Bord de Performance LBC/FT (TBP-LBC/FT) à quatre dimensions. En réponse aux insuffisances des approches existantes prédominance des indicateurs input/output, absence de la dimension culturelle, manque de standardisation le TBP-LBC/FT articule des indicateurs d'efficacité opérationnelle, de qualité des déclarations de soupçons, de culture de conformité et de réactivité institutionnelle selon une logique causale explicite qui en fait un véritable outil de pilotage stratégique et non un simple instrument de reporting réglementaire.

La principale originalité de ce cadre est de placer la qualité des déclarations de soupçons longtemps négligée au profit du volume au coeur de l'évaluation de l'efficacité LBC/FT, en proposant des indicateurs permettant de mesurer cette qualité de manière systématique et auditable. Dans le contexte marocain, où l'évaluation mutuelle du GAFI de 2019 a mis en évidence un écart entre conformité technique et efficacité substantielle, le TBP-LBC/FT offre aux établissements bancaires un outil structuré pour combler cet écart et répondre aux attentes croissantes des autorités de supervision. Ce travail ouvre des perspectives importantes pour le développement d'un référentiel sectoriel partagé permettant des comparaisons entre établissements dans le temps, et pour la recherche empirique sur les déterminants de l'efficacité des programmes LBC/FT dans les économies émergentes.

REFERENCES

- Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). (2014). Sound management of risks related to money laundering and financing of terrorism. Bank for International Settlements.
- Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). (2020). Sound management of risks related to money laundering and financing of terrorism (revised). Bank for International Settlements.
- European Parliament & Council. (2015). Directive (EU) 2015/849 on the prevention of the use of the financial system for the purposes of money laundering or terrorist financing (AMLD4). Official Journal of the European Union.
- European Parliament & Council. (2018). Directive (EU) 2018/843 amending Directive (EU) 2015/849 (AMLD5). Official Journal of the European Union.
- European Parliament & Council. (2018). Directive (EU) 2018/1673 on combating money laundering by criminal law (AMLD6). Official Journal of the European Union.
- Ferwerda, J., van Duyne, P., & Unger, B. (2020). Assessing the effectiveness of AML/CFT frameworks: Methodological considerations. *Journal of Money Laundering Control*, 23(4), 823–836.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- Groupe d'Action Financière (GAFI). (2013/2022). *Méthodologie d'évaluation de la conformité technique aux recommandations du GAFI et de l'efficacité des systèmes LBC/FT*. GAFI/OCDE.
- Groupe d'Action Financière (GAFI). (2019). *Mesures de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme au Maroc : Rapport d'évaluation mutuelle*. GAFI/OCDE.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

-
- Jonker, M., Van Der Waal, M., & Unger, B. (2022). Monitoring suspicious transaction reports: An analysis of quality and completeness. *Journal of Money Laundering Control*, 25(1), 62–77.
 - Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
 - Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
 - Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethics virtue model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947.
 - Levi, M., & Reuter, P. (2006). Money laundering. *Crime and Justice*, 34(1), 289–375.
 - Masciandaro, D. (2017). The economics of anti-money laundering: Key points. *Journal of Financial Crime*, 24(4), 753–774.
 - Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
 - Naheem, M. A. (2020). Suspicious activity reports: Understanding the limitations and opportunities in anti-money laundering. *Journal of Financial Crime*, 27(2), 495–507.
 - Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
 - Reuter, P., & Truman, E. M. (2004). *Chasing dirty money: The fight against money laundering*. Institute for International Economics.
 - Ritter, G. (2020). The paradox of suspicious transaction reporting: Volume versus value. *Journal of Money Laundering Control*, 23(2), 397–411.
 - Thiétart, R.-A., et al. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Dunod.

- Tsingou, E. (2021). The governance of anti-money laundering and counter-terrorist financing: Power, professional knowledge and jurisdictional claims. *Review of International Political Economy*, 28(3), 604–623.
- Unger, B., Ferwerda, J., de Jong, M., & Politoff, I. (2014). The amounts and effects of money laundering. Report for the European Commission. Utrecht University.
- Weaver, G. R., & Treviño, L. K. (1999). Compliance and values oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 315–335.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Royaume du Maroc. (2007/2021). Loi n° 43-05 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux. Dahir n° 1-07-79 du 17 avril 2007, amendé par la loi 12-18.
- Bank Al-Maghrib. (2021). Circulaire relative à la gouvernance des risques de non-conformité dans les établissements de crédit. Direction de la Supervision Bancaire.
- LexisNexis Risk Solutions. (2023). *The true cost of financial crime compliance: Global report*. LexisNexis