

## La gouvernance bancaire comme levier de lutte contre la criminalité financière : analyse du secteur bancaire marocain

The Role of Banking Governance in Combating Financial Crime: An Analysis of the Moroccan Banking Sector.

Auteur 1 : EL ALAOUI Kawtar.

Auteur 2 : EL GNAOUI Leila.

**EL ALAOUI Kawtar**, (Doctorante)

Laboratoire Business intelligence, Gouvernance des organisations, Finance et Politiques Economiques (BIGOFCE), Faculté des sciences juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II. Casablanca, Maroc.

**Leila EL GNAOUI**, (Professeur)

Laboratoire Business intelligence, Gouvernance des organisations, Finance et Politiques Economiques (BIGOFCE), Faculté des sciences juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II. 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** : EL ALAOUI .K & EL GNAOUI .L (2026). « La gouvernance bancaire comme levier de lutte contre la criminalité financière : analyse du secteur bancaire marocain », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 3077 – 3092.



DOI : 10.5281/zenodo.21217760

Copyright © 2026 – ASJ



## Résumé

La criminalité financière constitue aujourd'hui l'une des principales menaces pesant sur la stabilité des systèmes bancaires. Face à la multiplication des opérations de blanchiment de capitaux, du financement du terrorisme, de la fraude et des autres formes de criminalité financière, les établissements bancaires sont appelés à renforcer leurs dispositifs de gouvernance afin de prévenir et de maîtriser ces risques. Cette étude a pour objectif d'analyser le rôle de la gouvernance bancaire dans la lutte contre la criminalité financière, en mettant l'accent sur le secteur bancaire marocain.

L'étude adopte une approche qualitative fondée sur une analyse documentaire. Le corpus documentaire est constitué de la littérature scientifique, des textes législatifs et réglementaires, ainsi que des rapports publiés par les principales autorités nationales et internationales intervenant dans la régulation bancaire et la lutte contre la criminalité financière, notamment Bank Al-Maghrib, l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux, l'Autorité Nationale du Renseignement Financier et le Groupe d'action financière.

L'analyse documentaire met en évidence que le renforcement des dispositifs de contrôle interne, de conformité, de gestion des risques, d'audit interne et de transparence contribue à améliorer la capacité des établissements bancaires à prévenir, détecter et traiter les activités financières illicites. Elle révèle également que les banques marocaines demeurent confrontées à plusieurs défis, notamment l'évolution rapide des technologies financières, la montée de la cybercriminalité, les contraintes organisationnelles et la nécessité d'une adaptation continue aux normes internationales.

L'étude conclut qu'une gouvernance bancaire efficace constitue un levier stratégique pour renforcer la résilience des établissements bancaires face à la criminalité financière. Elle recommande le renforcement des capacités technologiques, la formation continue des ressources humaines, le développement de la coopération entre les autorités de contrôle et les établissements bancaires, ainsi que l'amélioration permanente des pratiques de gouvernance afin de consolider l'efficacité du dispositif de prévention et de lutte contre la criminalité financière.

**Mots-clés :** gouvernance bancaire, criminalité financière, fraude bancaire, blanchiment de capitaux, contrôle interne, conformité, Maroc.

**Abstract**

Financial crime has become one of the major threats to the stability of banking systems. Faced with the increasing prevalence of money laundering, terrorist financing, fraud, and other forms of financial crime, banking institutions are required to strengthen their governance frameworks in order to prevent and mitigate these risks. This study aims to analyze the role of banking governance in combating financial crime, with a particular focus on the Moroccan banking sector.

The study adopts a qualitative approach based on documentary analysis. The documentary corpus consists of scientific literature, legislative and regulatory texts, and reports issued by the main national and international authorities involved in banking regulation and the fight against financial crime, including Bank Al-Maghrib, the Moroccan Capital Market Authority, the National Financial Intelligence Authority, and the Financial Action Task Force (FATF).

The documentary analysis highlights that strengthening internal control systems, compliance functions, risk management, internal audit, and transparency enhances the ability of banking institutions to prevent, detect, and address illicit financial activities. It also reveals that Moroccan banks continue to face several challenges, including the rapid evolution of financial technologies, the growing threat of cybercrime, organizational constraints, and the need for continuous adaptation to international standards.

The study concludes that effective banking governance is a strategic lever for enhancing the resilience of banking institutions against financial crime. It recommends strengthening technological capabilities, providing continuous training for human resources, fostering closer cooperation between supervisory authorities and banking institutions, and continuously improving governance practices to enhance the effectiveness of financial crime prevention and anti-financial crime frameworks.

**Keywords :** Banking governance, financial crime, banking fraud, money laundering, internal control, compliance.

## Introduction

La criminalité financière constitue aujourd'hui l'un des principaux risques auxquels sont confrontés les établissements bancaires. Elle regroupe un ensemble d'activités illicites telles que la fraude bancaire, le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme, la corruption, le détournement de fonds et certaines formes de fraude fiscale. Ces pratiques compromettent la stabilité des institutions financières, portent atteinte à leur réputation et fragilisent la confiance des clients, des investisseurs et des autorités de régulation.

Face à ces menaces, la gouvernance bancaire s'impose comme un levier essentiel de prévention et de maîtrise des risques. Elle repose sur un ensemble de mécanismes, de règles et de pratiques destinés à assurer une gestion transparente, responsable et efficace des établissements bancaires. Une gouvernance de qualité favorise l'intégrité des décisions, renforce les dispositifs de contrôle interne, améliore la gestion des risques et garantit le respect des exigences réglementaires nationales et internationales.

Au cours des deux dernières décennies, le secteur bancaire marocain a connu d'importantes réformes visant à moderniser son cadre réglementaire et à renforcer ses mécanismes de gouvernance. Sous l'impulsion de Bank Al-Maghrib et en conformité avec les recommandations du Comité de Bâle ainsi que les standards du Groupe d'action financière (GAFI), les banques marocaines ont progressivement adopté des dispositifs plus performants de gestion des risques, de conformité et de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

Malgré ces avancées, les établissements bancaires demeurent confrontés à des défis majeurs. La transformation numérique des services financiers, l'essor des paiements électroniques, la sophistication croissante des techniques de fraude et le développement de la cybercriminalité imposent une adaptation permanente des dispositifs de gouvernance. Dans ce contexte, la capacité des banques à prévenir, détecter et traiter les risques liés à la criminalité financière dépend largement de l'efficacité de leurs structures de gouvernance et de leurs mécanismes de contrôle.

La problématique centrale de cette recherche est donc la suivante : **dans quelle mesure une gouvernance bancaire efficace contribue-t-elle à prévenir et à lutter contre la criminalité financière dans les banques marocaines ?**

Afin de répondre à cette question, cette étude poursuit trois objectifs principaux. Elle vise, premièrement, à présenter les fondements théoriques de la gouvernance bancaire et de la criminalité financière ; deuxièmement, à analyser le cadre réglementaire et les pratiques de gouvernance adoptées par les banques marocaines ; enfin, à évaluer l'impact de ces pratiques

sur la prévention et la lutte contre la criminalité financière tout en proposant des recommandations susceptibles d'améliorer l'efficacité du dispositif de gouvernance. Cette recherche adopte une approche qualitative fondée sur une analyse documentaire. Les données mobilisées proviennent principalement de la littérature scientifique, des rapports de Bank Al-Maghrib, de l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux, de l'Unité de Traitement du Renseignement Financier, des publications du Groupe d'action financière ainsi que des principaux textes législatifs et réglementaires régissant le secteur bancaire marocain.

## I. Cadre conceptuel et théorique

### 1.1. La gouvernance bancaire : concepts, principes et fondements théoriques

#### 1.1.1. Définition de la gouvernance bancaire

La gouvernance bancaire désigne l'ensemble des mécanismes, des règles et des processus qui encadrent la direction, le contrôle et la supervision des établissements de crédit afin d'assurer une gestion saine, transparente et responsable. Elle vise à garantir un équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes, notamment les actionnaires, les dirigeants, les déposants, les autorités de régulation et la société dans son ensemble.<sup>1</sup>

Contrairement aux entreprises non financières, les banques exercent une activité fondée sur la collecte de l'épargne du public et le financement de l'économie. Cette spécificité justifie l'existence de mécanismes de gouvernance plus exigeants, destinés à préserver la stabilité financière et à limiter les risques systémiques. Une gouvernance efficace contribue ainsi à renforcer la confiance des investisseurs, à améliorer la gestion des risques et à prévenir les comportements susceptibles de favoriser la fraude, le blanchiment de capitaux ou d'autres formes de criminalité financière.<sup>2</sup>

Selon le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, une bonne gouvernance repose sur une répartition claire des responsabilités, une gestion prudente des risques, un système de contrôle interne performant et une culture de conformité partagée par l'ensemble des collaborateurs.

#### 1.1.2. Revue de littérature

La gouvernance d'entreprise a fait l'objet de nombreuses recherches en économie, en finance et en management. L'un des travaux fondateurs est celui de **Jensen et Meckling (1976)**, qui développent la théorie de l'agence. Selon cette approche, la séparation entre la propriété et la gestion peut engendrer des conflits d'intérêts entre les actionnaires (principaux) et les dirigeants

---

<sup>1</sup> Basel Committee on Banking Supervision, *Corporate Governance Principles for Banks*, Bank for International Settlements, Bâle, 2015, p. 3–10

<sup>2</sup> OECD, *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris, 2015, p. 12–25

(agents).<sup>3</sup> Les auteurs montrent que les mécanismes de gouvernance permettent de réduire ces conflits grâce à des dispositifs de contrôle, de supervision et d'incitation.

Dans la continuité de cette théorie, **Shleifer et Vishny (1997)** définissent la gouvernance d'entreprise comme l'ensemble des mécanismes permettant aux investisseurs de s'assurer que les dirigeants utilisent efficacement les ressources mises à leur disposition. Ils soulignent que la qualité de la gouvernance constitue un facteur déterminant de la performance et de la pérennité des organisations.

Par ailleurs, les **Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE** mettent en avant plusieurs exigences essentielles, notamment la transparence de l'information financière, la responsabilité des dirigeants, la protection des droits des actionnaires et le rôle des conseils d'administration dans le contrôle stratégique des entreprises.

Dans le secteur bancaire, les travaux du **Comité de Bâle sur le contrôle bancaire** insistent sur l'importance d'une gouvernance renforcée afin de garantir la stabilité du système financier. Les recommandations du Comité soulignent notamment le rôle du conseil d'administration dans la définition de la stratégie, la supervision des risques, le contrôle interne et la promotion d'une culture de conformité.

Enfin, les recommandations du **Groupe d'action financière (GAFI)** montrent que la gouvernance constitue un élément central des dispositifs de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Une gouvernance efficace facilite la mise en œuvre des obligations de vigilance, la détection des opérations suspectes et le respect des exigences réglementaires.

### **1.1.3. Les principes fondamentaux de la gouvernance bancaire**

La gouvernance bancaire repose sur plusieurs principes complémentaires :

**La transparence** constitue un élément essentiel. Les établissements bancaires doivent communiquer des informations fiables, sincères et accessibles concernant leur situation financière, leur stratégie et leurs risques. Une communication transparente favorise la confiance des investisseurs, des clients et des autorités de contrôle.

**La responsabilité** implique que les organes de gouvernance rendent compte de leurs décisions et assument pleinement leurs obligations. Chaque niveau hiérarchique doit disposer de responsabilités clairement définies afin d'assurer une prise de décision efficace.

---

<sup>3</sup> Jensen, M. C., & Meckling, W. H., "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no 4, 1976, p. 305–360

**L'indépendance** représente également un principe fondamental. Le conseil d'administration doit exercer ses fonctions de contrôle de manière objective et indépendante afin de limiter les conflits d'intérêts et d'assurer une surveillance efficace de la direction générale.

Enfin, **l'éthique et la conformité** occupent une place centrale dans la gouvernance bancaire. Les banques doivent promouvoir une culture organisationnelle fondée sur l'intégrité, le respect des normes réglementaires et la prévention des comportements frauduleux.<sup>4</sup>

#### **1.1.4. Les parties prenantes de la gouvernance bancaire**

Le fonctionnement de la gouvernance bancaire repose sur l'intervention coordonnée de plusieurs acteurs.

Le conseil d'administration définit les orientations stratégiques de la banque, supervise la direction générale et veille au respect des exigences réglementaires.

La direction générale assure la gestion opérationnelle de l'établissement et met en œuvre les politiques définies par le conseil d'administration. Elle est responsable de la maîtrise des risques et du bon fonctionnement des dispositifs de contrôle.

Les comités spécialisés, notamment le comité d'audit, le comité des risques et le comité de conformité, renforcent la gouvernance en assurant un suivi permanent des risques, des procédures internes et de la conformité réglementaire.

Les autorités de supervision jouent également un rôle déterminant en veillant au respect des exigences prudentielles et des normes de gouvernance.

### **1.2. La criminalité financière dans le secteur bancaire**

#### **1.2.1. Définition et principales formes**

La criminalité financière regroupe l'ensemble des infractions commises dans le but d'obtenir un avantage économique illicite en utilisant les institutions financières ou leurs services. Dans le secteur bancaire, elle englobe principalement la fraude bancaire, le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme, la corruption, le détournement de fonds, la cybercriminalité financière et certaines formes de fraude fiscale.<sup>5</sup>

Ces pratiques compromettent la stabilité des établissements financiers, affectent leur réputation et peuvent entraîner des sanctions réglementaires importantes.

---

<sup>4</sup> OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris, 2015, p. 12–25.

<sup>5</sup> Financial Action Task Force (FATF), *International Standards on Combating Money Laundering and Financing of Terrorism*, Paris, 2012–2023, p. 5–15

### **1.2.2. Le lien entre gouvernance bancaire et criminalité financière**

La littérature souligne qu'une gouvernance efficace constitue l'un des principaux instruments de prévention de la criminalité financière.<sup>6</sup> Une organisation fondée sur des contrôles internes performants, une gestion rigoureuse des risques, une politique de conformité efficace et une surveillance indépendante réduit significativement les possibilités de fraude et de blanchiment de capitaux.

À l'inverse, les défaillances de gouvernance favorisent les conflits d'intérêts, l'insuffisance des contrôles et l'apparition de comportements opportunistes susceptibles de fragiliser l'institution. Ainsi, la qualité de la gouvernance apparaît aujourd'hui comme un facteur déterminant de la résilience des banques face aux risques financiers et criminels.

### **1.2.3. Fondements théoriques**

L'analyse de la relation entre gouvernance bancaire et criminalité financière s'appuie principalement sur la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes et l'approche institutionnelle.

La théorie de l'agence explique que les mécanismes de contrôle permettent de limiter les comportements opportunistes des dirigeants.

La théorie des parties prenantes considère que la banque doit protéger les intérêts de l'ensemble des acteurs concernés et non uniquement ceux des actionnaires.

Enfin, l'approche institutionnelle souligne que le respect des normes réglementaires, des règles prudentielles et des standards internationaux contribue au renforcement de la gouvernance et à la prévention des risques de criminalité financière.

## **II. La situation de la gouvernance bancaire au Maroc**

### **2.1. Évolution et cadre réglementaire**

#### **2.1.1. Évolution historique**

Le secteur bancaire marocain a connu une évolution progressive et structurée de son cadre de gouvernance, marquée par plusieurs phases de réforme visant à renforcer la stabilité financière, la transparence et la conformité aux standards internationaux.

Avant les années 2000, le système bancaire marocain se caractérisait par un encadrement réglementaire relativement limité et une gouvernance encore peu formalisée. Les dispositifs de contrôle interne restaient insuffisamment développés, ce qui exposait les établissements financiers à des risques opérationnels et à des vulnérabilités en matière de fraude et de mauvaise gestion des risques.

---

<sup>6</sup> Basel Committee on Banking Supervision, *Corporate Governance Principles for Banks*, BIS, 2015, p. 8–15

À partir des années 2000, une dynamique de modernisation a été engagée, notamment avec la réforme bancaire de 2006, qui a renforcé le rôle de Bank Al-Maghrib en tant qu'autorité de supervision et de régulation. Cette réforme a introduit des exigences plus strictes en matière de contrôle interne, de transparence financière et de gestion des risques.

Entre 2010 et 2020, le secteur bancaire marocain a poursuivi son alignement sur les standards internationaux, notamment les accords de Bâle II et Bâle III. Ces normes ont contribué à renforcer les exigences en fonds propres, la gestion des risques et la résilience du système bancaire face aux crises financières.

Depuis 2020, la gouvernance bancaire au Maroc s'inscrit dans un contexte de transformation digitale et de renforcement des dispositifs de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Bank Al-Maghrib a ainsi renforcé ses directives en matière de cybersécurité, de conformité et de surveillance des activités financières numériques.

### 2.1.2. Cadre réglementaire et normes en vigueur

Le cadre réglementaire marocain repose principalement sur la **loi n° 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés**, qui constitue le socle juridique de la gouvernance bancaire<sup>7</sup>. <sup>8</sup>Cette loi définit les obligations des banques en matière de gouvernance, de contrôle interne, de gestion des risques et de conformité.

Bank Al-Maghrib joue un rôle central dans la supervision du secteur bancaire. Elle veille à l'application des normes prudentielles, au respect des exigences de gouvernance et à la stabilité du système financier.

Par ailleurs, le Maroc a adopté les standards internationaux édictés par le **Comité de Bâle sur le contrôle bancaire**, notamment en matière de fonds propres, de gestion des risques et de supervision prudentielle. Ces standards visent à renforcer la résilience des établissements bancaires face aux chocs économiques et financiers.

Le pays s'aligne également sur les recommandations du **Groupe d'action financière (GAFI)**, notamment en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, ce qui impose aux banques des obligations strictes de vigilance, de déclaration et de contrôle.

---

<sup>7</sup> Royaume du Maroc, *Loi n° 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés*, Bulletin Officiel, Rabat, 2019, p. 1–20.

<sup>8</sup> Bank Al-Maghrib, *Rapport annuel sur la supervision bancaire*, Rabat, 2023, p. 45–60.

## 2.2. Institutions et structures de gouvernance bancaire

### 2.2.1. Les autorités de régulation

Le système de gouvernance bancaire marocain repose sur plusieurs institutions clés.

**Bank Al-Maghrib (BAM)** constitue l'autorité centrale de régulation et de supervision du secteur bancaire. Elle est responsable de la mise en œuvre de la politique monétaire, du contrôle des établissements de crédit et de la surveillance de leur solidité financière. Elle joue également un rôle important dans la prévention des risques systémiques et la lutte contre les pratiques financières illicites.

L'**Autorité Marocaine du Marché des Capitaux (AMMC)** intervient dans la régulation des marchés financiers et contribue indirectement à la supervision des établissements bancaires, notamment en matière de transparence des opérations financières et de protection des investisseurs.

L'**Autorité Nationale du Renseignement Financier (ANRF)** est chargée de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Elle reçoit, analyse et traite les déclarations de soupçon émanant des institutions financières et coopère avec les autorités judiciaires et internationales.

### 2.2.2. Structures internes de gouvernance

Au sein des banques marocaines, la gouvernance repose sur plusieurs niveaux de responsabilité. Le **conseil d'administration** joue un rôle stratégique essentiel. Il définit les orientations générales de la banque, supervise la gestion et s'assure de la mise en place de dispositifs efficaces de contrôle et de gestion des risques. La présence d'administrateurs indépendants est encouragée afin de renforcer l'objectivité des décisions.

La **direction générale** assure la gestion opérationnelle de l'établissement et met en œuvre la stratégie définie par le conseil d'administration. Elle est responsable de la performance globale ainsi que de la maîtrise des risques.

Les **comités spécialisés**, notamment le comité d'audit, le comité des risques et le comité de conformité, renforcent le dispositif de gouvernance en assurant un suivi approfondi des contrôles internes, de la conformité réglementaire et des risques financiers.

## 2.3. Pratiques de gouvernance et mécanismes de contrôle

### 2.3.1. Dispositifs de contrôle interne

Les banques marocaines ont développé plusieurs mécanismes visant à renforcer la prévention et la détection des risques.

Les audits internes et externes permettent d'évaluer la conformité des opérations et l'efficacité des dispositifs de contrôle. Ils jouent un rôle essentiel dans l'identification des anomalies et des failles potentielles.

Les systèmes de surveillance des transactions permettent de détecter les opérations suspectes en temps réel grâce à des outils d'analyse et de filtrage automatisés.

Des protocoles de validation renforcés sont également mis en place pour les opérations sensibles, afin de limiter les risques de fraude interne et externe.

### **2.3.2. Transparence et responsabilité**

La transparence constitue un pilier fondamental de la gouvernance bancaire au Maroc. Les banques sont tenues de publier régulièrement leurs états financiers et de fournir des informations sur leur gestion des risques et leur structure de gouvernance.

Ces obligations renforcent la confiance des investisseurs, des clients et des autorités de régulation. Elles contribuent également à améliorer la discipline de marché et à limiter les comportements opportunistes.

## **III Lutte contre la criminalité financière dans les banques marocaines**

### **3.1. Mécanismes de prévention et de détection**

#### **3.1.1. Systèmes de contrôle interne**

La lutte contre la criminalité financière repose en grande partie sur la mise en place de dispositifs de contrôle interne efficaces au sein des établissements bancaires marocains. Ces dispositifs visent à réduire les risques de fraude, de blanchiment de capitaux et d'abus internes ou externes.

Les **audits internes et externes** constituent un premier niveau de contrôle. Ils permettent d'évaluer la conformité des opérations bancaires, de vérifier l'application des procédures internes et d'identifier les éventuelles anomalies. Ces audits jouent un rôle préventif et correctif dans la maîtrise des risques.

Les **systèmes de détection des anomalies** reposent sur des outils technologiques capables d'analyser les transactions en temps réel. Ils permettent d'identifier des comportements inhabituels, tels que des transferts suspects, des opérations fractionnées ou des mouvements financiers incohérents avec le profil du client<sup>9</sup>.

Les **protocoles de vérification et de validation** renforcent la sécurité des opérations sensibles. Ils imposent des contrôles multiples et une validation hiérarchique pour les transactions importantes, limitant ainsi les risques de fraude interne et d'erreurs opérationnelles.

---

<sup>9</sup> FATF, *Money Laundering and Risk-Based Approach Guidance*, Paris, 2019, p. 20–35

### 3.1.2. Technologies et outils de lutte contre la criminalité financière

Les banques marocaines ont progressivement intégré des technologies avancées pour renforcer leurs capacités de détection et de prévention.

Les **logiciels de surveillance des transactions** permettent d'identifier en temps réel les opérations suspectes à partir de règles prédéfinies et d'algorithmes de détection de fraude. Ces outils sont essentiels dans la lutte contre le blanchiment de capitaux.

L'**analyse de données (data analytics)** et les outils de **Business Intelligence** permettent d'examiner de grandes masses de données afin de détecter des tendances inhabituelles ou des schémas de fraude complexes. Ces techniques améliorent la capacité des banques à anticiper les risques.

Les dispositifs de **cybersécurité bancaire** jouent également un rôle central. Ils incluent des systèmes de protection des données, des pare-feu, des systèmes de détection d'intrusion et des protocoles de cryptage visant à sécuriser les transactions électroniques et à prévenir les cyberattaques.

## 3.2. Cadre organisationnel de la conformité

### 3.2.1. Fonctions de conformité et dispositifs internes

La fonction de conformité occupe une place stratégique dans la gouvernance bancaire. Elle veille au respect des lois, des réglementations et des normes éthiques applicables aux établissements financiers.

Les banques marocaines ont mis en place des **départements de conformité** chargés de surveiller les opérations, d'évaluer les risques réglementaires et de s'assurer de l'application des obligations en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

Des **procédures de signalement des opérations suspectes** ont également été instaurées afin de permettre la détection rapide des comportements frauduleux. Ces mécanismes sont complétés par des dispositifs d'alerte interne (whistleblowing), garantissant la remontée d'informations sensibles.

### 3.2.2. Rôle des autorités de contrôle

Les autorités de supervision jouent un rôle fondamental dans la lutte contre la criminalité financière.

**Bank Al-Maghrib** assure le contrôle prudentiel des établissements bancaires et veille à la mise en œuvre des dispositifs de gestion des risques et de conformité. Elle impose des exigences strictes en matière de gouvernance et de contrôle interne.

L'autorité nationale du **Renseignement Financier (ANRF)** est responsable de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Elle analyse les déclarations de soupçon transmises par les banques et collabore avec les autorités judiciaires pour détecter les flux financiers illicites.<sup>10</sup>

La coopération entre ces institutions renforce l'efficacité du dispositif global de prévention et de répression de la criminalité financière.

### **3.3. Limites et défis de la lutte contre la criminalité financière**

Malgré les avancées significatives, plusieurs défis persistent dans le contexte marocain.

Tout d'abord, la **complexité croissante des techniques de fraude** rend leur détection de plus en plus difficile. Les criminels utilisent des méthodes sophistiquées telles que les montages financiers internationaux, les sociétés écrans ou les transactions numériques anonymisées.

Ensuite, la **cybercriminalité bancaire** constitue une menace majeure, en raison de la digitalisation croissante des services financiers. Les attaques informatiques ciblent de plus en plus les systèmes bancaires et les données sensibles des clients.<sup>11</sup>

Par ailleurs, certaines banques peuvent rencontrer des **limites organisationnelles et technologiques**, notamment en matière d'investissement dans les outils de surveillance avancés ou de formation du personnel.

Enfin, la **coordination entre les différents acteurs** (banques, régulateurs, autorités judiciaires) reste un enjeu important pour améliorer l'efficacité globale du dispositif de lutte contre la criminalité financière.

## **V. Impact de la gouvernance sur la lutte contre la criminalité financière**

### **4.1. Apport d'une gouvernance bancaire efficace**

Une gouvernance bancaire efficace constitue un levier central dans la prévention et la réduction de la criminalité financière. Elle agit à travers plusieurs mécanismes complémentaires qui renforcent la sécurité, la transparence et la performance globale des établissements financiers.

Tout d'abord, le renforcement des **structures de contrôle et de supervision** permet d'améliorer la détection précoce des irrégularités. La séparation des fonctions, l'indépendance des comités d'audit et la surveillance exercée par les organes de gouvernance réduisent significativement les risques de fraude interne.

Ensuite, une gouvernance solide contribue à instaurer une **culture de conformité et d'éthique** au sein des banques. Cette culture organisationnelle favorise le respect des règles, limite les

<sup>10</sup> Unité de Traitement du Renseignement Financier (UTRF), *Rapport d'activité*, Rabat, 2022, p. 10–30

<sup>11</sup> Bank Al-Maghrib, *Rapport annuel sur la supervision bancaire*, Rabat, 2023, p. 45–60.

comportements opportunistes et sensibilise les employés aux risques liés à la criminalité financière.

Par ailleurs, la gouvernance améliore la **gestion des risques bancaires** en permettant une meilleure identification, évaluation et maîtrise des risques opérationnels, de crédit et de réputation. Cette approche proactive permet de réduire les vulnérabilités exploitées par les auteurs de fraudes ou de blanchiment de capitaux.

Enfin, la gouvernance renforce la **transparence financière**, ce qui améliore la confiance des investisseurs, des clients et des autorités de régulation. Une meilleure transparence facilite également la détection des anomalies et limite les zones d'opacité propices aux activités illicites.

#### **4.2. Impact sur la confiance et la stabilité du système bancaire**

L'un des effets majeurs d'une gouvernance bancaire efficace est le renforcement de la confiance dans le système financier.

La **crédibilité des établissements bancaires** est directement liée à la qualité de leur gouvernance. Une banque bien gouvernée inspire davantage confiance aux investisseurs et aux déposants, ce qui favorise sa stabilité et sa capacité de financement.

La **sécurité des opérations financières** est également améliorée grâce à des mécanismes de contrôle renforcés et à des systèmes de surveillance performants. Cela réduit les risques de pertes financières liées à la fraude ou aux cyberattaques.

Enfin, une gouvernance solide contribue à la **stabilité du système financier dans son ensemble**, en limitant les risques de défaillance bancaire et les effets de contagion en cas de crise.

#### **4.3. Défis persistants de la gouvernance bancaire au Maroc**

Malgré les progrès réalisés, la gouvernance bancaire au Maroc fait face à plusieurs défis structurels et opérationnels.

Le premier défi concerne la **rapidité d'évolution des risques financiers**, notamment la cybercriminalité et les nouvelles formes de fraude numérique, qui dépassent parfois la capacité d'adaptation des dispositifs de contrôle existants.

Le deuxième défi est lié aux **contraintes technologiques et financières**, certaines banques n'ayant pas toujours les ressources nécessaires pour investir dans des outils avancés de détection et de surveillance.

Un troisième défi réside dans la **culture organisationnelle**, où certaines résistances internes peuvent freiner la mise en œuvre effective des politiques de conformité et de contrôle.

Enfin, la **coordination entre les institutions nationales et internationales** peut encore être améliorée afin de renforcer l'efficacité globale du dispositif de lutte contre la criminalité financière.

#### **4.4. Recommandations pour renforcer la gouvernance bancaire**

Afin d'améliorer l'efficacité de la gouvernance bancaire et de renforcer la lutte contre la criminalité financière, plusieurs recommandations peuvent être formulées.

##### **1. Renforcement des technologies de surveillance**

Les banques devraient investir davantage dans des technologies avancées telles que l'intelligence artificielle, le machine learning et les systèmes d'analyse en temps réel. Ces outils permettent de détecter plus rapidement les comportements suspects et d'anticiper les risques émergents.

##### **2. Développement des compétences humaines**

La formation continue du personnel constitue un levier essentiel. Elle permet de renforcer la culture de conformité, de sensibiliser aux nouvelles formes de fraude et d'améliorer la capacité de détection des anomalies.

##### **3. Amélioration de la transparence et du reporting**

Les établissements bancaires doivent renforcer la qualité de leurs rapports financiers et de gouvernance. Une transparence accrue contribue à renforcer la confiance des parties prenantes et à améliorer la surveillance externe.

##### **4. Renforcement de la coopération institutionnelle**

Une collaboration plus étroite entre les banques, Bank Al-Maghrib, l'UTRF et les autorités judiciaires est indispensable pour améliorer la détection et le traitement des opérations suspectes. Le partage d'informations constitue un facteur clé d'efficacité.

##### **5. Alignement sur les standards internationaux**

Enfin, il est essentiel de poursuivre l'harmonisation des pratiques bancaires marocaines avec les normes internationales (Comité de Bâle, GAFI, OCDE) afin de renforcer la résilience du système bancaire face aux risques globaux.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Basel Committee on Banking Supervision & FATF, rapports conjoints et standards internationaux, 2011–2023

## Conclusion

La gouvernance bancaire occupe une place centrale dans la stabilité et la sécurité du système financier, en particulier dans un contexte marqué par la complexification des opérations financières et l'augmentation des risques liés à la criminalité financière. L'objectif de ce travail était d'analyser dans quelle mesure une gouvernance bancaire efficace contribue à prévenir et à lutter contre la fraude, le blanchiment de capitaux et les autres formes de criminalité financière, en mettant l'accent sur le secteur bancaire marocain.

L'analyse théorique a montré que la gouvernance bancaire repose sur des principes fondamentaux tels que la transparence, la responsabilité, l'indépendance et la conformité. Ces principes, appuyés par la théorie de l'agence et les recommandations des organisations internationales telles que le Comité de Bâle et le GAFI, permettent de réduire les conflits d'intérêts et de renforcer les mécanismes de contrôle au sein des établissements financiers.

L'étude du contexte marocain a révélé que le système bancaire a connu des réformes importantes, notamment à travers la loi n° 103-12 et le renforcement du rôle de Bank Al-Maghrib<sup>13</sup>. Ces évolutions ont permis d'améliorer les dispositifs de supervision, de contrôle interne et de gestion des risques. Toutefois, des défis persistent, notamment en matière d'adaptation aux nouvelles technologies, de cybersécurité et de lutte contre les formes émergentes de fraude financière.

L'analyse de la lutte contre la criminalité financière a mis en évidence l'importance des systèmes de contrôle interne, des outils technologiques de détection, ainsi que des fonctions de conformité dans la prévention des risques. Néanmoins, l'efficacité de ces dispositifs dépend fortement de la qualité de la gouvernance et de la capacité des banques à s'adapter en permanence à un environnement en constante évolution.

Enfin, les recommandations proposées soulignent la nécessité de renforcer les technologies de surveillance, de développer les compétences humaines, d'améliorer la transparence et de favoriser la coopération entre les différentes parties prenantes.

Ainsi, il apparaît clairement qu'une gouvernance bancaire efficace constitue un levier essentiel non seulement pour lutter contre la criminalité financière, mais aussi pour renforcer la confiance des acteurs économiques et assurer la stabilité du système financier marocain.

---

**BIBLIOGRAPHIE**

- Bank Al-Maghrib. (2018–2025). *Rapports annuels sur la supervision bancaire et la stabilité financière*. Rabat. <https://www.bkam.ma>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2014). *Sound management of risks related to money laundering and financing of terrorism*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2015). *Corporate governance principles for banks*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org>
- Financial Action Task Force (FATF/GAFI). (2012–2023). *International standards on combating money laundering and the financing of terrorism & proliferation*. <https://www.fatf-gafi.org>
- 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. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Royaume du Maroc. (2006, mise à jour 2019). *Loi n° 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés*. Bulletin officiel.
- Unité de Traitement du Renseignement Financier (UTRF). (2019–2024). *Rapports d'activité sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme*. Rabat.