Anticorruption

Ce que la feuille de route 2027-2028 change pour les banques et les assureurs

Adoptée par Bank Al-Maghrib, l'ACAPS, l'AMMC et l'INPPLC, la feuille de route anticorruption 2027-2028 met l'accent sur le suivi des plans d'action et l'ancrage d'une culture d'intégrité. Si les banques sont déjà soumises à un dispositif contraignant, les assurances et les acteurs du marché des capitaux avancent selon des cadres différents.

Par L. **B**

La lutte contre la corruption prend une dimension de plus en plus opérationnelle dans le secteur financier marocain. Longtemps abordée sous l'angle de l'éthique et des engagements de bonne gouvernance, elle s'inscrit désormais dans les mécanismes de gestion des risques, de contrôle interne et de conformité des établissements. Pour les banques comme pour les compagnies d'assurances, l'enjeu ne consiste plus seulement à afficher une politique de tolérance zéro, mais à identifier les situations susceptibles de favoriser des pratiques corruptives, à encadrer les comportements exposés et à pouvoir démontrer que les contrôles prévus sont effectivement appliqués.

Cette évolution s'inscrit dans un mouvement institutionnel auquel participent Bank Al-Maghrib, l'Autorité de contrôle des assurances et de la prévoyance sociale (ACAPS), l'Autorité marocaine du marché des capitaux (AMMC) et l'Instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption (INPPLC). La feuille de route 2027-2028, adoptée par ces acteurs, entend notamment renforcer les compétences, promouvoir une culture d'intégrité, favoriser le partage des bonnes pratiques et accompagner la mise en œuvre des plans d'action issus des cartographies des risques de corruption.

La première évolution concrète concerne justement la manière d'identifier les risques. «*La cartographie fait passer l'anticorruption d'une déclaration de principe à une gestion processus par processus*», explique Ennouamane Yatim, associé Financial Services Advisory chez Baker Tilly.

Chaque activité est examinée afin de repérer les situations dans lesquelles un avantage indu pourrait être sollicité ou accordé. Les scénarios identifiés font ensuite l'objet d'une cotation, d'une attribution de responsabilité et de la définition de contrôles adaptés. Cette démarche permet de quitter le terrain des principes généraux pour s'intéresser aux opérations quotidiennes et aux points de vulnérabilité propres à chaque établissement.

Les zones d'exposition ne sont pas identiques d'un secteur à l'autre. Dans le secteur bancaire, la directive n°1/W/2022 de Bank Al-Maghrib cible notamment l'octroi et le recouvrement des crédits, les achats, les ressources humaines, le traitement des espèces ainsi que les activités des filiales et succursales à l'étranger. La cartographie et le plan d'action correspondant doivent être approuvés par le Conseil d'administration. Dans les assurances, les risques se concentrent davantage sur la souscription, la gestion des sinistres, le recours aux experts et la rémunération des intermédiaires. Pour les sociétés de gestion et les intermédiaires du marché des capitaux, les principaux points de vigilance concernent les conflits d'intérêts, la commercialisation des produits et les relations avec les émetteurs.

Cette différence d'exposition explique pourquoi les réponses réglementaires ne sont pas encore au même niveau de maturité. Bank Al-Maghrib a franchi un premier cap avec sa directive anticorruption, entrée en vigueur en mai 2023. Celle-ci impose aux établissements concernés un dispositif structuré, prévoit un chapitre dédié dans le rapport sur le contrôle interne transmis au régulateur, comprenant les contrôles réalisés et leurs résultats, et exige que tout acte de corruption constaté fasse l'objet d'une information écrite. L'ACAPS a, pour sa part, privilégié une démarche d'accompagnement du secteur des assurances, notamment à travers le Guide anti-corruption publié en 2022 et des actions de sensibilisation conduites avec la Fédération marocaine de l'assurance et l'INPPLC. Du côté du marché des capitaux, l'AMMC agit notamment par le biais des obligations de transparence et de reporting ESG prévues par sa circulaire n°03/19. Son rapport annuel 2024 indique que 78% des émetteurs décrivent leurs politiques de prévention de la corruption.

Pour les banques, le sujet se déplace désormais vers l'efficacité des dispositifs déjà instaurés. Il ne suffit plus de disposer d'une cartographie, d'un code de conduite ou d'un mécanisme d'alerte : encore faut-il s'assurer que les mesures prévues sont exécutées, que les contrôles fonctionnent et que les signalements sont traités. «*Une cartographie dont les plans d'action ne sont pas suivis reste sans effet* », souligne Ennouamane Yatim. C'est précisément ce qui donne une place importante au suivi de ces plans dans la feuille de route 2027-2028. Pour les assurances et les acteurs du marché des capitaux, l'évolution pourrait passer, à terme, par un cadre contraignant comparable à celui des banques. L'expert estime qu'un tel texte serait cohérent avec la dynamique engagée, tout en rappelant que chaque autorité conserve son propre rythme.



Des dispositifs à intégrer dans la gouvernance existante

L'un des enjeux de cette nouvelle étape réside également dans l'articulation entre la prévention de la corruption et les dispositifs de contrôle déjà présents dans les établissements. La lutte anticorruption ne doit pas devenir une procédure supplémentaire, déconnectée des mécanismes de conformité, de contrôle interne et de lutte contre le blanchiment. Au contraire, elle peut s'appuyer sur une grande partie



▶ **Tolérance zéro : renforcer les mécanismes de contrôle pour protéger le bien commun.**

des outils existants. Le Guide anti-corruption de 2022 recommande ainsi de décliner la cartographie spécifique à partir de la cartographie globale des risques opérationnels. La connaissance des tiers, déjà pratiquée dans le cadre de la lutte contre le blanchiment, peut également être étendue aux fournisseurs, prestataires et sous-traitants, au-delà des seuls clients.

D'autres dispositifs sont directement mobilisables : l'identification des personnes politiquement exposées, définies par la loi n°43-05 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux et intégrées par Bank Al-Maghrib dans la cartographie des risques bancaires, la séparation des tâches et les délégations de pouvoirs relevant du contrôle interne, ou encore les codes de conduite et la gestion des conflits d'intérêts relevant de la conformité. L'audit interne intervient, quant à lui, pour vérifier le fonctionnement de l'ensemble. Pour les banques, la directive de Bank Al-Maghrib s'appuie explicitement sur les textes existants relatifs au contrôle interne, à la gouvernance et à la fonction conformité.

La distinction entre les deux risques reste néanmoins essentielle. *«La lutte anti-blanchiment surveille les flux des clients, l'anticorruption vise les collaborateurs et les tiers qui agissent pour le compte de l'établissement»*, précise Ennouamane Yatim. Les deux démarches sont donc complémentaires, mais ne répondent pas exactement aux mêmes vulnérabilités. Un établissement peut ainsi renforcer son contrôle des opérations financières tout en restant exposé à des risques liés à ses achats, à ses intermédiaires, à ses relations avec des experts ou à des conflits d'intérêts internes. L'objectif est alors de construire une approche cohérente, avec une nomenclature commune des risques et des contrôles et, autant que possible, une évaluation unique des tiers.

La certification ISO 37001 s'inscrit dans cette logique de structuration. Elle peut contribuer à formaliser les procédures et à installer une discipline de suivi dans la durée. *«La certification apporte une discipline»*, résume l'expert. Elle implique notamment le passage régulier d'un auditeur indépendant, avec un renouvellement de la certification tous les trois ans, et oblige la direction à démontrer que le dispositif est effectivement vivant : formation des collaborateurs, diligences sur les tiers, traitement des alertes et revue par la direction. Pour autant, *«la norme certifie un système de management et n'atteste pas l'absence de corruption»*, insiste Ennouamane Yatim. Sa portée dépend donc du périmètre retenu, qui doit couvrir les activités exposées, ainsi que de la pertinence des contrôles définis à partir de la cartographie des risques. Pour les banques dont le total de bilan dépasse 30 milliards de dirhams, la directive de Bank Al-Maghrib prévoit une démarche de certification externe périodique. À ce jour, aucune exigence équivalente ne s'applique aux assureurs ni aux acteurs du marché des capitaux. Les autorités ont néanmoins engagé cette démarche pour leur propre fonctionnement : Bank Al-Maghrib est certifiée ISO 37001 depuis 2019, tandis que l'AMMC et l'ACAPS le sont depuis 2024. L'INPPLC vise, de son côté, une certification en 2027. Au-delà de la conformité, cette norme peut également constituer un langage commun avec les bailleurs de fonds et les partenaires étrangers, pour lesquels la formalisation des dispositifs d'intégrité représente un critère d'appréciation.

Un enjeu qui dépasse les établissements financiers

La dynamique anticorruption ne concerne pas uniquement les banques et les compagnies d'assurances. Elle se diffuse également dans leur environnement économique, notamment à travers les relations avec les fournisseurs, les prestataires et les sous-traitants. La directive de Bank Al-Maghrib demande aux banques d'apprécier le risque de corruption avant d'entrer en relation avec ces tiers et de renforcer leur vigilance lorsque leur niveau d'exposition le justifie. Les entreprises qui travaillent avec des établissements financiers peuvent ainsi être amenées à justifier davantage leurs pratiques et leurs procédures internes.

Les sociétés cotées sont également concernées par les exigences de transparence de l'AMMC, qui les conduisent à présenter leurs politiques de prévention de la corruption dans leurs rapports ESG. Pour les entreprises, disposer d'un dispositif documenté peut devenir un avantage dans les appels d'offres, les procédures de référencement ou les relations avec des partenaires soumis à des exigences de conformité plus strictes. Le guide de 2022 identifie à cet égard plusieurs mesures prioritaires: une cartographie des risques les plus critiques, y compris ceux liés aux partenaires, une politique encadrant les cadeaux et les conflits d'intérêts, un mécanisme d'alerte ainsi que des actions de formation et de sensibilisation.

L'effort doit néanmoins rester proportionné à la taille de l'entreprise et à son niveau d'exposition. Pour les PME, la certification ISO 37001 ne constitue pas un préalable à la mise en place d'une démarche anticorruption. Elles peuvent commencer par identifier leurs principales zones de risque, formaliser des règles simples, encadrer les relations avec les tiers et sensibiliser les collaborateurs. L'enjeu est moins de multiplier les procédures que de disposer de mesures adaptées, compréhensibles et effectivement appliquées.

Ainsi, la feuille de route 2027-2028 marque surtout un déplacement du centre de gravité de la lutte anticorruption: après la sensibilisation et la formalisation des dispositifs, l'attention se porte davantage sur leur mise en œuvre et leurs résultats. Pour les banques, il s'agit de prouver l'efficacité d'un cadre réglementaire déjà établi. Pour les assurances et le marché des capitaux, la priorité reste de consolider les démarches engagées et de faire progresser les pratiques sectorielles. Dans les deux cas, la crédibilité du dispositif se mesurera moins à l'existence des politiques affichées qu'à la capacité des établissements à identifier les risques, prévenir les situations sensibles et apporter la preuve que leurs mécanismes de contrôle fonctionnent. ◆

> **Au-delà des engagements éthiques, les établissements doivent désormais démontrer leur capacité à identifier les risques, à encadrer les situations sensibles et à faire fonctionner leurs mécanismes de contrôle.**