

Obligation de Compliance et Gouvernance bancaire

In

Compliance et Vigilance bancaire : la participation des acteurs du secteur bancaire

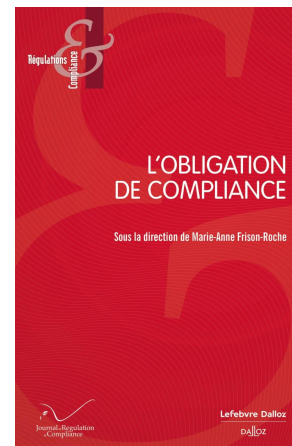
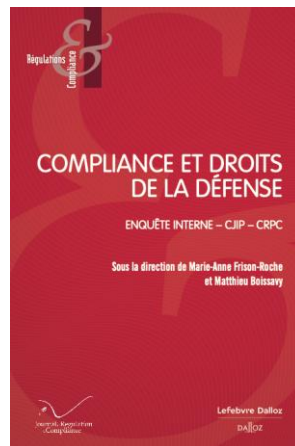
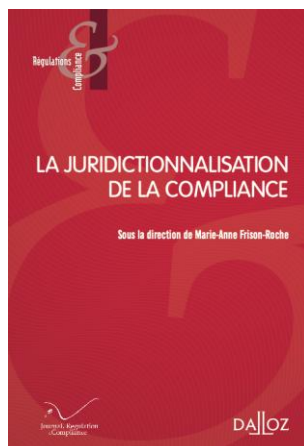
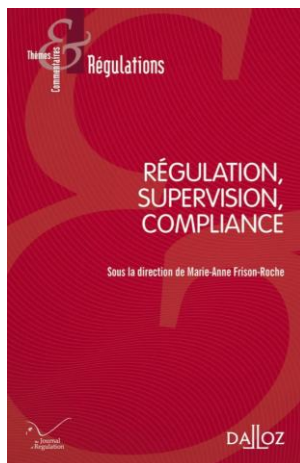
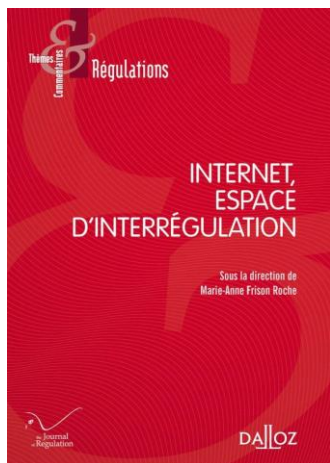
Marie-Anne Frison-Roche

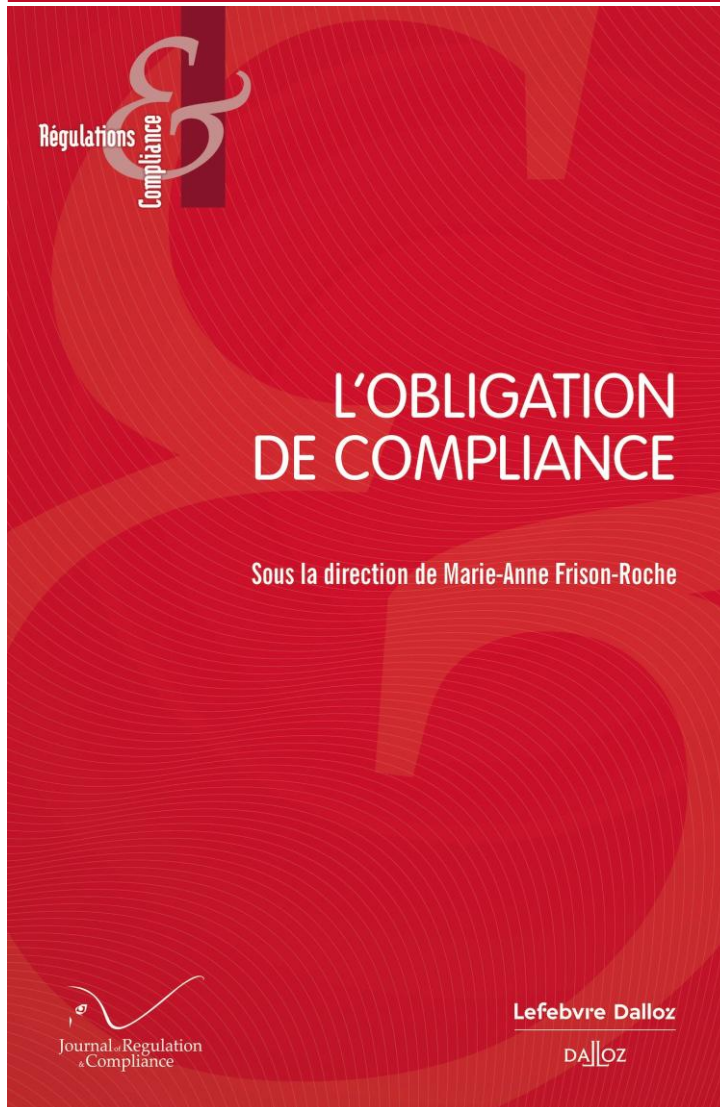
Professeure de Droit de la Régulation et de la Compliance

Directrice du *Journal of Regulation & Compliance (JoRC)*

Directrice de l'École européenne de Droit de la Régulation et de la Compliance (EeRC)

Lille, 12 mars 2026





Oct. 2025

816 p.

- A.-Cl. Rouaud,
« "L'intensité de
l'obligation de vigilance
selon les secteurs : le cas
des opérateurs
financiers", pp.539-550.

I. L'OBLIGATION DE COMPLIANCE, MOINS ET PLUS QUE L'OBLIGATION DE SE CONFORMER

II. UNE CONTRIBUTION À DES BUTS MONUMENTAUX CONVERGENTS OU HÉTÉROGÈNES (exemple LCB/FT)

III. GOUVERNANCE PAR LA PARTICIPATION (VIA LE SECTEUR, VIA LA BANQUE)

I.

L'OBLIGATION DE COMPLIANCE, MOINS ET PLUS QUE L'OBLIGATION DE SE CONFORMER

- ❑ Cela ne peut pas être seulement l'obligation pour les banques de montrer qu'elles se « conforment à la réglementation qui leur est applicable » (l'LCB/FT, simple exemple) :

Car tous les sujets de droit sont contraints de respecter le Droit

- ❑ Et s'il faut donner à voir le « respect effectif de toute la réglementation applicable »,

- c'est impossible :
- la sanction serait inévitable
- Économie administrée
- Juste de l'*enforcement*



- ❑ Mais l'**obligation de compliance** n'est pas simplement l'obligation de « se conformer à la réglementation », par exemple LCB/FT, c'est-à-dire d'obéir à la lettre (*kick the box*)
- ❑ L'obligation de compliance est la part que l'opérateur prend à la réalisation du **Droit de la Compliance**, branche nouvelle du Droit



- ❑ Le Droit de la Compliance est une branche « **téléologique du droit** » comme l'est tout le Droit économique (exemple du droit de la concurrence)
- ❑ Sa normativité juridique n'est donc pas dans ses moyens mais dans ses **Buts**

Compréhension des buts

Droit souple

Lignes directrices :

Lignes directrices ACPR/Tracfin *relatives aux obligations de vigilance sur les opérations et d'information à Tracfin, 2025*



- ☐ Le Droit de la Compliance a pour but la **préservation des systèmes**
- ☐ Le système bancaire comme les autres systèmes (financier, énergétique, sanitaire, de transport, climatique, algorithmique, numérique, de relations de travail, démocratique)
- ☐ = « **But Monumental** »
- ☐ Empêcher qu'ils disparaissent (but monumental négatif)
- ☐ Parvenir à les améliorer (but monumental positif)
- ☐ Exprime une volonté politique (« souveraineté »)
- ☐ Droit européen humaniste de la Compliance



- ❑ Le Droit de la compliance est le prolongement du Droit de la Régulation : oubliez la séparation droit privé/droit public
- ❑ Enjeux d'interrégulation : il n'y a pas que du bancaire dans la banque : enjeux des systèmes financier, climatique, énergétique, social (le logement), de données, etc.
- ❑ Emergence d'un contentieux systémique de compliance

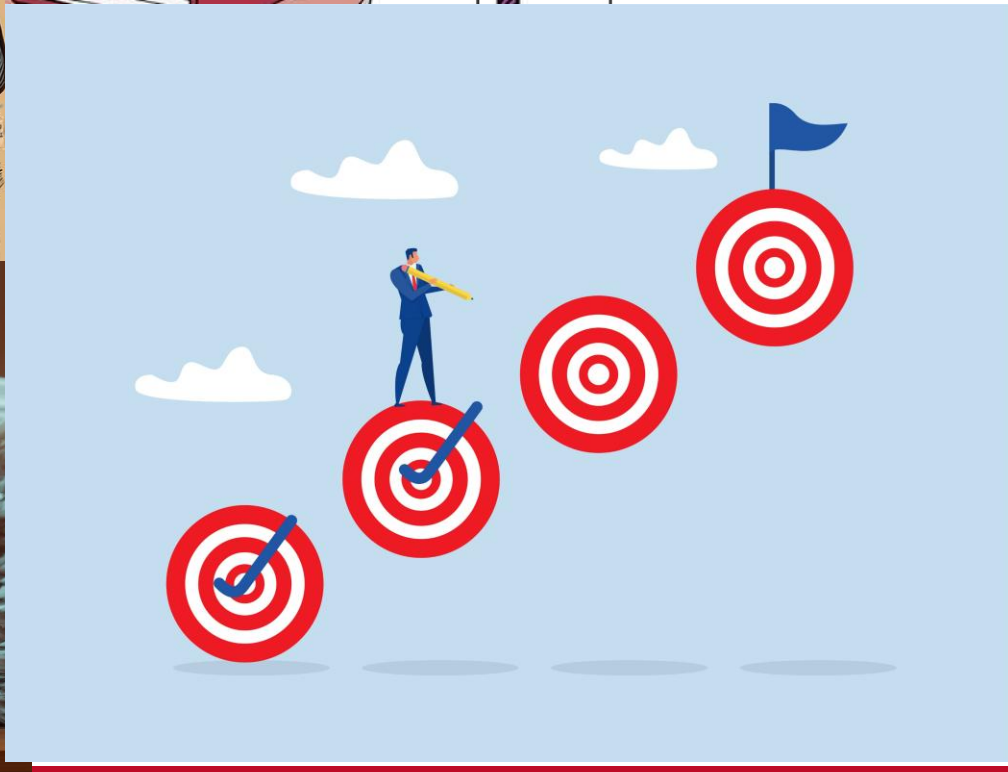


L'interrégulation** impliquée par
l'obligation de compliance
ancrée dans le but de détection et de prévention
du blanchiment et du financement du terrorisme**

- ☐ Les autorités de supervision affirment que les opérateurs doivent manier les outils de compliance en fonction des risques de blanchiment et de financement du terrorisme (TracFin)
- ☐ La BCE rappelle qu'elle n'est pas en charge de la LCB/FT (AMLA)
- ☐ Mais comme elle est en charge de la détection et de la prévention des risques, elle le « prend en considération » à ce titre
- ☐ C'est pourquoi les 2 autorités coopèrent : juin 2025, protocole d'accord entre la BCE et l'AMLA = le « **puzzle** de la Vigilance »

- ❑ L'obligation de compliance est la contribution à la préservation des systèmes, préservation qui est une ambition fixée par les autorités publiques et portée par les autorités de régulation.
- ❑ Elle est donc « moins » que l'obligation de se conformer car l'opérateur n'a pas à obéir « à la lettre »
- ❑ Mais elle est beaucoup « plus » : contribuer à la réalisation de cette préservation présente et future des systèmes.





❑ En tant qu'obligation de contribuer à la réalisation des Buts Monumentaux de la Compliance, l'**obligation de compliance** rassemble la multitude des obligations « réglementaires » qui pèsent sur les opérateurs. Ce que la BCE en dit:

« Le renforcement des mesures réglementaires et prudentielles ne suffira pas, à lui seul, pour empêcher le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme dans le secteur financier. C'est aux établissements avant tout qu'il incombe de s'assurer qu'ils ne sont pas utilisés à de telles fins et que la direction accorde aux questions de LBC/FT l'attention nécessaire.

Pour ce faire, ils doivent vérifier que les membres de l'organe de direction et les hauts responsables sont, en tout temps, d'une honorabilité suffisante, et qu'ils possèdent les connaissances, compétences et expérience suffisantes pour s'acquitter de leurs tâches. Ils doivent également veiller à ce que leur gouvernance et leur gestion des risques soient appropriées et leur permettent de détecter, d'évaluer et de gérer les risques auxquels ils sont (ou pourraient être) exposés, notamment les risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme. ».

- ❑ En tant qu'obligation de contribuer à la réalisation des Buts Monumentaux de la Compliance, l'**obligation de compliance** rassemble la multitude des obligations « réglementaires » qui pèsent sur les opérateurs pour les ancrer dans le but de gestion des risques.
- ❑ C'est en cela que l'on affirme que l'opérateur est « responsable » de contribuer à la préservation des systèmes
- ❑ Cette « responsabilité Ex Ante » signifie que l'entreprise assujettie est en charge ; elle ne la désigne pas comme « garante » de la solidité ou de l'infailibilité du système
- ❑ C'est un enjeu contentieux majeur (implication sur la responsabilité Ex Post)

❑ Parce que l'entreprise est liée par les buts et l'obligation générale d'y contribuer, 1^{ière} conséquence : une technique est licite dans la perspective de réalisation des Buts Monumentaux : la question des secrets (tantôt rendus illicites, tantôt rendus licites)
→ exemple de la confidentialité des avis juridiques : Cons. Const., 18 février 2026, *Loi relative à la confidentialité des consultations des juristes d'entreprise*

« en adoptant ces dispositions, le législateur a entendu permettre aux organes dirigeants des entreprises de pouvoir bénéficier d'avis juridiques internes propres à favoriser leur mise en conformité avec les règles de droit s'imposant à elles. Ce faisant, il a poursuivi un objectif d'intérêt général. »

- ❑ Parce que l'entreprise est liée par les buts et l'obligation générale d'y contribuer, 2^{ième} conséquence : L'entreprise ne peut changer les Buts Monumentaux mais peut se les approprier par sa propre volonté :
- ❑ lien entre Raison d'être, engagements et Compliance
 - exemples :  La Haye, 12 novembre 2024, *Shell* (pourvoi en cours)
 -  Engagements non directement juridiques, charte éthique, code de conduite

- ❑ Parce que l'entreprise est liée par les buts et l'obligation générale d'y contribuer, 3^{ième} conséquence : disponibilité des modalités par lesquelles l'opérateur participe à la réalisation des Buts Monumentaux : exemple du **contrat**



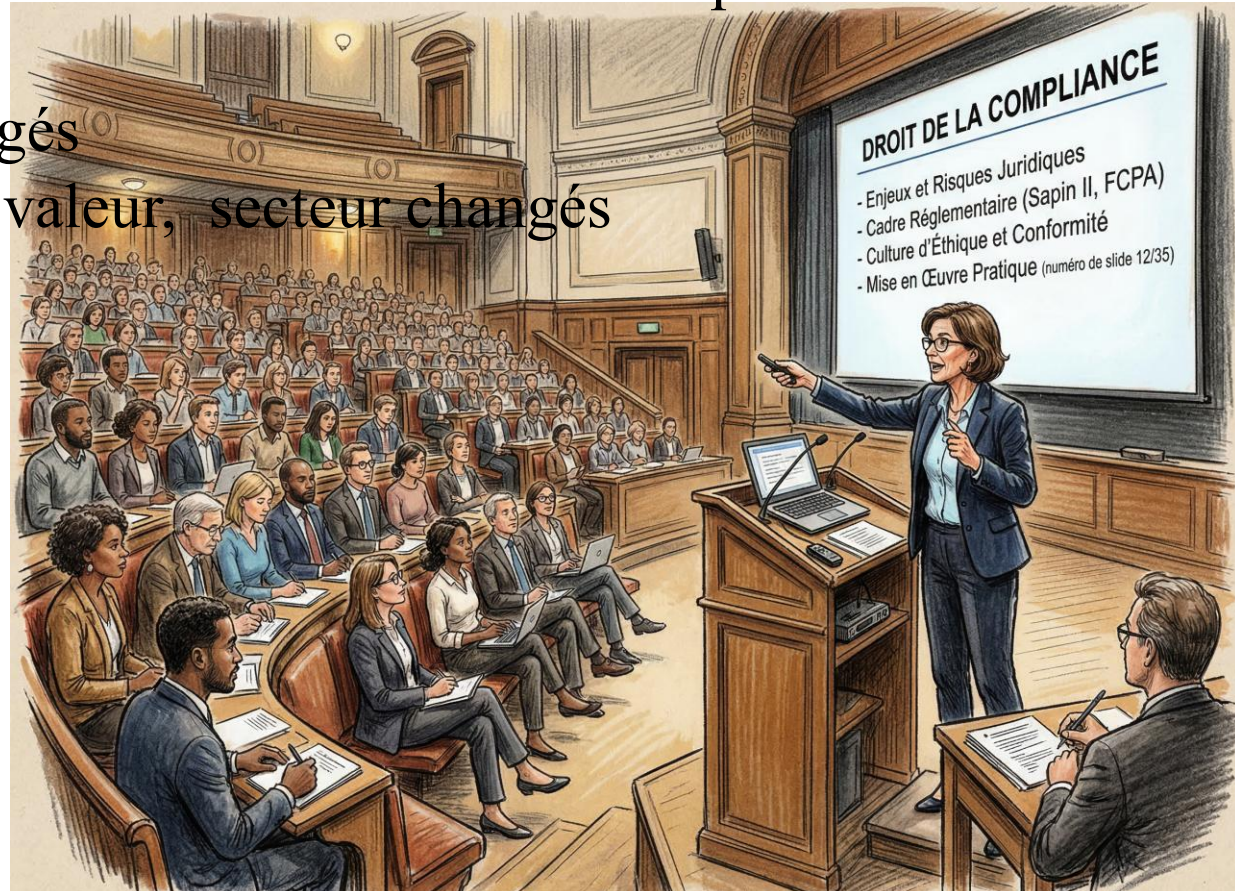
- ❑ Modalité d'exécution de son obligation légale de contribuer à la réalisation du But Monumental
- ❑ Mais aussi expression de sa volonté libre qui en rencontre une autre
- ❑ Admis s'il ne contredit pas le But légalement imposé
- ❑ Renforcé s'il le réitère, voire le consolide ou l'accroît

- ❑ L'obligation de compliance est donc la contribution à la réalisation des Buts Monumentaux de la Compliance : définition unifiée de l'**obligation de compliance** qui rassemble la multitude des obligations « réglementaires » qui pèsent sur les opérateurs
- ❑ Cette obligation de prise en charge pour ce qui le concerne des Buts Monumentaux se décompose en deux obligations :
- ❑ 1° Une obligation de mettre en place une **structure de compliance** (cartographie des risques, alerte, contrôle interne, audit, formation) = obligation de résultat
- ❑ 2° Une **obligation d'atteindre les effets attendus par les textes**, pour lesquels la structure est mise en place = obligation de moyens et marge de liberté des modalités
- ❑ Entre les deux une obligation probatoire : montrer que la structure est « crédible » (exemple de l'obligation de formation)

Illustration par l'**obligation de formation**

- ❑ Obligation de résultat de mise en place d'une « structure de formation sur la compliance LCB/FT »
- ❑ Obligation de moyens d'obtenir les effets voulus par les textes
 - Compréhension
 - Comportements changés
 - Entreprise, chaîne de valeur, secteur changés
- ❑ Triptyque :
 - Effectivité
 - Efficacité
 - Efficience

Stratégie probatoire



II.

UNE CONTRIBUTION DES BANQUES À DES **BUTS MONUMENTAUX** CONVERGENTS OU HÉTÉROGÈNES : **La lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme**

- ❑ L'obligation de compliance découle des Buts Monumentaux. Elle est d'autant plus forte qu'elle est « tautologique »
- ❑ Le **But Monumental tautologique** au secteur bancaire est la durabilité du secteur bancaire
- ❑ Toujours répété par les textes et la BCE (explique qu'au titre de la « résolution », il y ait tant d'Ex Ante et de puissance des Autorités de supervision)
- ❑ Constitue à la fois un But Monumental Négatif : si le secteur bancaire s'effondre, tout s'effondre
- ❑ Et un But Monumental Positif : si le secteur bancaire est puissant, l'économie se développe (spécificité de l'économie européenne)

- ❑ La participation à la lutte contre le blanchiment d'argent emprunte à cette puissance tautologique :
- ❑ Le blanchiment d'argent entame la solidité du système bancaire, c'est pour cela qu'il est contrarié : non pas pour le sanctionner (Droit pénal) mais pour qu'il n'advienne car il est un « mal systémique »
- ❑ L'entreprise systémique qu'est la banque est elle-même endommagée dans sa durabilité si elle ne « détecte pas et ne prévient pas » le blanchiment d'argent.
- ❑ Donc, c'est un « but tautologique » si l'on rattache LCB aux risques systémiques (BCE, ACPR, AMF, TracFin, Colb)

- ❑ En résulte une Alliance naturelle avec les superviseurs et régulateurs bancaires
- ❑ Alliance moins naturelle avec les autorités pénales : nature exogène de la collaboration avec les Autorités pénales de poursuite
- ❑ Le but n'est plus la protection du système bancaire mais l'aide apportée par le secteur et ses opérateurs à l'Etat :
Banques assujetties parce qu' « en position d'action »
→ Gèrent les flux ; ont les moyens financiers, technologiques et humains
→ « connaît leur client »
Ont les mêmes contours que la criminalité sous-jacente, en réseau

- ❑ Est aussi « En charge » de la lutte contre le terrorisme », qu'elle peut détecter en amont par son financement
- ❑ Changement de logique : idée comme quoi l'on doit arrêter avant le comportement criminel (le blanchiment arrive après)
- ❑ Réduction du Droit de la Compliance à une vertu qui ne doit pas le définir par sa seule « efficacité » :
 - on va internaliser tout dans les entreprises les plus « efficaces »
- ❑ Le climat, la protection des enfants, etc.



III.

L'IMPORTANT, C'EST DE « PARTICIPER »

**GOUVERNANCE PAR LA PARTICIPATION
(VIA LE SECTEUR, VIA LA BANQUE)**

Première forme de « participation » : entre le « secteur bancaire » et les autorités publiques :

Alliance avec les autorités administratives et régulatrices

Ce n'est pas un transfert
de l'Etat au secteur
mais un partage

Ce n'est pas un transfert
de l'Ex Post vers l'Ex Ante
mais une fonction de
prévention qui laisse entière
la fonction de sanction :
principe juridique de neutralité ? (cf. Autorités de concurrence)



Première forme de « participation » :
entre le « secteur bancaire » et les autorités publiques :
Alliance avec les autorités juridictionnelles

- Perspective de l'*Amicus curiae* dans les contentieux systémiques de compliance
- Le secteur a l'information factuelle
(la technicité sectorielle est un fait)



**Seconde forme de « participation » :
par la gouvernance propre à la banque et les personnes dont elle
répond:**

- ☐ La « culture de compliance »
 - Suppose des « hauts responsables » vertueux et inspirants (enjeux probatoires)
 - Les enjeux de responsabilité Ex Post
 - Les possibles « procès en responsabilisation »
- Suppose un renouvellement des formations

Seconde forme de « participation » :
par la gouvernance propre à la banque et les personnes dont elle répond

- ☐ Collaborateurs internes et externes
 - Concerne par nature les « chaines de valeur » et les contrats de régulation qui les construisent et les font fonctionner
 - Collaboration plus aisée dans une banque à structure mutualiste
 - Ancrage dans les territoires
 - Suppose une « politique globale » et « incarnée »
 - Enjeu probatoire de la « crédibilité » : des personnes, des structures, des trajectoires des effets obtenus

*Supériorité de l'esprit sur la lettre
de l' **Obligation de la Compliance**
portée par ceux qui lui donnent vie (sens)*

OUVERTURE SUR LES TABLES-RONDES

- « **réception** » par les professionnels car ces obligations doivent être « intégrés » (1^{ière} table ronde)
- **Variation des obligations** en fonction notamment des finalités des instruments et des positions des professionnels (2^{ième} table ronde)
- La place des **outils mécaniques** (3^{ième} table ronde)