

Université de Montréal

**Les acteurs bancaires dans la lutte contre le blanchiment d'argent : leur
rapport au soupçon et à la gestion du risque**

par Marie-Pier Jacques

École de criminologie
Faculté des arts et des sciences

Travail dirigé présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de
l'obtention du grade de maîtrise (M. Sc.) en criminologie

Juin 2017

© Marie-Pier Jacques, 2017

Résumé

La lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (ci-après «LBAFT») est un sujet de l'heure, tout particulièrement dans le milieu bancaire. Les institutions financières sont en effet très sollicitées pour contrer ces formes particulières de la criminalité, qui minent l'intégrité du système financier. Dotée d'une équipe d'experts en LBAFT, une institution financière, présente au Québec, ouvre ses portes afin de faire connaître les pratiques associées à cette nouvelle profession qu'est la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Grâce aux entretiens réalisés avec des experts de la LBAFT, nous découvrons les enjeux et défis qui composent leur travail quotidien et plus précisément, leur rapport au soupçon et à la gestion du risque.

Mots-clés

Blanchiment d'argent, financement du terrorisme, banque, soupçon, gestion du risque

Contenu

Introduction.....	5
1. Émergence et internationalisation de la lutte anti-blanchiment	7
1.1. Émergence du problème	8
1.2. Internationalisation du problème de l'argent sale et ses solutions	10
1.2.1. Pressions diplomatiques américaines	10
1.2.2. Convention de Vienne	11
1.2.3. Comité de Bâle I.....	12
1.2.4. GAFI.....	13
1.2.5. Évolution de ce que recouvre la définition de l'argent sale	14
1.3 Reformulation canadienne des normes internationales	16
2. Conditions de mise en œuvre des mesures anti-blanchiment.....	17
2.1. Agents et outils de conformité anti-blanchiment.....	17
2.2. Reconfiguration du monde de la finance	19
2.2.1. Gestion du risque.....	19
3. Méthodologie de recherche	21
3.1. Observation.....	21
3.2. Entretiens semi-dirigés	23
4. Portrait d'une cellule anti-blanchiment d'argent.....	25
4.1. Profil des acteurs.....	25
4.1.1. Intérêt du métier	28
4.1.2. Mobilisation des compétences transversales.....	29
4.2. Défis liés à la formation et au recrutement	30
5. Construction du soupçon.....	33
5.1. Préoccupations quotidiennes	34
5.1.1. Compréhension des concepts	34
5.1.2. Qualité et accès aux informations	39
5.1.1. Objectifs de qualité et de productivité.....	41
5.2. Outils mobilisés dans la lutte contre le BAFAT	43
5.2.1. Outils internes	43
5.2.2. Outils externes.....	44

5.2.3. Opération dans son contexte	48
6. Opérationnalisation de la gestion du risque	49
6.1. Points de tensions structurels.....	49
6.1.1. Tolérance face au risque.....	49
6.1.2. Régulateur face à l'organisation.....	51
6.2. Évaluation et gestion différentielle des risques	53
6.2.1. <i>Derisking</i> à tout prix ?.....	56
6.3. Instrumentalisation de la surveillance et sa justification interne	57
6.3.1. Nécessités de moyens et d'auditabilité.....	57
Conclusion et recommandations	58
Bibliographie.....	61

Remerciements

Ce travail dirigé n'aurait pu voir le jour sans l'appui et la patience inconditionnelle de mon directeur de recherche Anthony Amicelle. Je tiens à le remercier pour son soutien continu, son professionnalisme hors pair et ses encouragements à me surpasser. Il a su me transmettre son intérêt et son savoir académique pour la criminalité économique et m'aider à réaliser ce projet de recherche avec succès. Je tiens également à remercier le milieu de recherche, qui m'a offert toute la liberté et le temps dont j'avais besoin pour conduire les entretiens et rédiger ce travail. Enfin, un grand merci à mes collègues, amis, famille et un clin d'œil tout particulier à mon conjoint Luc, qui m'ont soutenu tout au long de cette aventure. J'en sors grandie et avec un très grand sentiment d'accomplissement.

Introduction

Au mois de juin 2015, le Trésor américain a publié le *National Money Laundering Risk Assessment*, un rapport dans lequel il évalue à des centaines de milliards de dollars les profits générés par le crime, uniquement sur son territoire. Bien que grossière, l'estimation des produits recyclés et soutirés aux gouvernements, notamment par le biais du trafic de stupéfiants, de la corruption et de la fraude, mobilise activement la communauté internationale. Plusieurs pays, dont le Canada, ont mis en place des mesures législatives et administratives afin de lutter efficacement contre cette forme de criminalité particulière. Ces mesures ont modifié, au fil du temps, le paysage professionnel de plusieurs secteurs d'affaires, de même que le volume et la complexité des exigences réglementaires auxquels ces secteurs doivent se soumettre. Les casinos, les entreprises de services monétaires, le secteur immobilier et les négociants en métaux précieux et pierres précieuses sont quelques-unes des institutions engagées dans la lutte contre le recyclage des produits de la criminalité. Les institutions financières font également partie, de manière quasi prépondérante, de cet ensemble d'acteurs. Celles-ci ont mis sur pied des équipes spécialisées dans la mise en application des mesures visant à détecter et à décourager le blanchiment d'argent.

Ces cellules professionnelles sont relativement récentes et constituent un terrain de recherche favorable à une amélioration des connaissances scientifiques à leur sujet. En effet, peu de chercheurs se sont intéressés, jusqu'à maintenant, aux pratiques et enjeux quotidiens de ces professionnels. Cette étude a donc pour objectif de mettre en lumière le rôle du secteur financier en matière de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité. Nous visons plus précisément à rendre compte de la manière dont les acteurs bancaires s'acquittent de leurs obligations déclaratives en matière de lutte contre le blanchiment d'argent. Nous nous intéressons au processus interne menant à la production des déclarations d'opérations douteuses, c'est-à-dire le signalement aux autorités fédérales compétentes des transactions – et par extension des clients – soupçonnés de

blanchiment d'argent ou de financement du terrorisme. Nous visons également à soulever le voile sur les pratiques de gestion du risque et les défis qui en découlent.

Dans les deux premiers chapitres, nous effectuons un bref survol des connaissances actuelles entourant la lutte contre le blanchiment d'argent, notamment en ce qui a trait à sa problématisation et à sa prise en charge par différents acteurs. Nous présentons ensuite les méthodes de recherche que nous avons préconisées pour élargir notre compréhension du travail effectué par les acteurs financiers en matière de lutte contre le blanchiment d'argent. Nos résultats sont ensuite présentés en deux temps, à savoir un chapitre portant sur le rapport des institutions financières face au soupçon et un chapitre, qui s'intéresse aux dynamiques qui s'appliquent dans l'opérationnalisation de la gestion du risque de blanchiment d'argent. Finalement, nous procédons à un retour sur les principaux points abordés dans le cadre de ce travail et proposons des recommandations pour le milieu ayant accueilli notre projet de recherche.

1. Émergence et internationalisation de la lutte anti-blanchiment

Le blanchiment d'argent, tel que le définit le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (ci-après «le Canafe») consiste à «dissimuler la source de l'argent ou de biens tirés d'activités criminelles» (Canafe, Ligne directrice 1 : renseignements généraux, 2016). Il s'agit, en d'autres termes, du processus par lequel de l'argent sale résultant d'une infraction est transformé en argent propre dont l'origine criminelle est difficile à retracer. Les techniques utilisées pour y arriver se divisent en trois étapes, soit 1) le placement (qui consiste à introduire les produits de la criminalité dans le système financier), 2) la dispersion (qui consiste à convertir les produits de la criminalité en une autre forme et à créer un enchevêtrement d'opérations financières dans le but de brouiller la piste de vérification et de masquer l'origine et la propriété des fonds (p. ex., l'achat et la vente d'actions, de biens et de propriétés)) et 3) l'intégration (qui consiste à réintroduire les bénéfices d'origine criminelle dans l'économie afin de donner aux fonds une apparence légitime) (Canafe, Ligne directrice 1 : renseignements généraux, 2016).

Cette forme d'activité particulière n'est pas nouvelle ni spécifique à l'ère moderne. Dans l'absolu, l'idée même de dissimuler l'origine criminelle de l'argent est aussi vieille que les crimes commis pour l'argent. Cependant, l'intérêt porté envers ce phénomène depuis les années 80' est sans précédent. Comme le souligne Rainer Hülse, «while most of what the mafia did to make money was already considered illegal back then, the laundering of money was not regarded as a problem at the time. It was only in the 1980s that the United States began to consider money laundering as a problem and eventually declared it a crime» (Hülse, 2007: 156).

Dans ce chapitre, nous revenons brièvement sur l'évolution de l'enjeu lié au blanchiment d'argent et démontrons de quelle manière il a été problématisé et pris en charge, dans un contexte situé au croisement de la sécurité et de la finance.

1.1. Émergence du problème

Comment le blanchiment d'argent est-il devenu un problème reconnu publiquement, ce qu'il n'était pas auparavant ? Plusieurs auteurs sont d'avis que la problématique entourant le blanchiment d'argent s'est développée de manière concomitante à celle des stupéfiants (Amicelle 2016, Margaret E. Beare et Stephen Schneider 2007, Cassani 2008, Naylor, 1999, 2003, Gilmore, 1992 ; Levi et Reuter, 2006 ; Mitsilegas, 2003). Pour reprendre les propos d'Anthony Amicelle, «le délit de blanchiment, et à travers lui l'intervention publique contre l'argent sale, a été construit et légitimé aux États-Unis en étant associé à un seul et unique «problème», le trafic de drogues» (Amicelle, 2016 : 27).

Dès l'époque de la prohibition, la volonté de réprimer ce marché parallèle fait l'objet de nombreux engagements gouvernementaux¹, lesquels mènent, en 1961, à la signature de la *Convention unique des Nations Unies sur les stupéfiants*. Son objectif est de limiter la production et le commerce de substances interdites au moyen, notamment, de l'incarcération des chefs des organisations criminelles. Vers les années 80, cette stratégie

¹ Pour de plus amples renseignements sur ces initiatives, vous pouvez consulter le *Bulletin des stupéfiants : un siècle de lutte contre la drogue*, volume LIX, nos 1 et 2, 2007 de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime. Ce dernier porte un regard historique très détaillé sur le système international de contrôle de la drogue.

coercitive devient toutefois insuffisante (Amicelle, 2013, Scherrer, 2006, Naylor, 2003), au point où l'un des administrateurs de la *Drug Enforcement Agency* affirme ceci:

«Il faut se rendre à l'évidence que l'inculpation et l'incarcération des barons de la drogue ne perturbent pas nécessairement l'organisation du trafic ; l'acquisition de vastes capitaux permet leur regroupement en prison et les trafiquants incarcérés peuvent continuer à y diriger leurs opérations. Aussi, est-il essentiel d'attaquer les finances, qui sont le nerf de la guerre dans le trafic de drogues» (cit, dans Naylor, 2003).

Ce plaidoyer pour le suivi de l'argent issu du commerce des stupéfiants coïncide avec la survenue de scandales médiatiques liés à des manquements bancaires. C'est le cas, notamment, du scandale de la Banque de Boston, mise en défaut de déclaration dans le cadre de la *Bank Secrecy Act*². «Ce manquement est rapidement vulgarisé pour devenir synonyme de blanchiment d'argent dans les médias américains. Associée au problème du crime organisé et du trafic de drogues en particulier, [...] la mobilisation émotionnelle autour de ce cas de non-conformité participe au cadrage, à la justification et à la popularisation du problème de l'«argent sale» (Amicelle, 2016 : 41). Le contexte budgétaire américain des années quatre-vingt poussent également le gouvernement à chercher des sources complémentaires de financement, et donc, à utiliser les fonds issus de la criminalité pour ses besoins. Conséquemment, la piste financière est perçue comme une approche prometteuse en matière de lutte contre le trafic de drogues. «Instead of simply closing rackets that generate illegal income, the central objective became to attack the flow of criminal profits after they have been earned» (Naylor, 1999 : 1).

Les Américains sont les premiers à initier la chasse aux capitaux illicites, en incriminant le blanchiment d'argent, via le *Money Laundering Control Act (MLCA)* de 1986 (Hülsse, 2007). Cette formalisation dans le droit «hisser un ensemble de pratiques, connues empiriquement pour masquer l'origine illicite des fonds, au rang de problème public qui nécessitent une réponse pénale» (Amicelle, 2014). Encouragées à lutter contre le blanchiment d'argent depuis l'adoption du *Bank Secrecy Act*, les banques se montrent

² Adopté en 1970, le *Bank Secrecy Act* est un dispositif qui oblige les banques à tenir des documents pendant six ans et à déclarer certains types de transactions, tels que les opérations de 10 000\$ et plus et les transferts de fonds internationaux de 5 000\$ et plus.

quant à elles hostiles à la réglementation, en raison de la lourdeur bureaucratique des obligations ainsi que de leurs liens au secret bancaire. Avec l'adoption de la MLCA, cette posture victimaire ne tient toutefois plus puisque les banques peuvent désormais être associées et accusées de blanchiment d'argent et de telles accusations peuvent avoir un impact significatif au niveau de leur réputation et par conséquent, sur leurs activités économiques.

1.2. Internationalisation du problème de l'argent sale et ses solutions

1.2.1. Pressions diplomatiques américaines

L'incrimination du blanchiment d'argent aux États-Unis constitue le prélude au développement de la mobilisation internationale en matière de lutte contre les produits illicites issus du trafic de stupéfiants. De fait, la reconnaissance de cet acte illégal par l'administration américaine, sous la présidence de Ronald Reagan, marque l'essor du régime actuel de répression et de prévention anti-blanchiment. Tout au long des années 80, les efforts se concentrent sur la nécessité d'améliorer l'efficacité de la coopération internationale. Comme le souligne Ursula Cassani, «le mécanisme principal sur lequel sont basées les opérations de blanchiment sophistiquées consiste dans l'exploitation de l'existence de frontières nationales et d'ordres juridiques connaissant des règles divergentes. [...] La réponse à un phénomène criminel transfrontière doit donc nécessairement être, elle aussi, transnationale» (Cassani, 2013 : 252).

Le régime international de lutte contre le blanchiment d'argent se configure selon deux logiques d'action; la lutte contre le crime, axée sur la sécurité des États, et la préservation du système bancaire, appréhendée en termes d'intégrité et de stabilité économique. Pour emprunter les mots de Gilmore, «on the one hand, it calls for the strengthening of the criminal law since it is widely acknowledged that the principal burden must be carried by invoking penal means. On the other hand, it is now recognised that the financial system can and must play an effective preventive role» (Gilmore, 1992 : 1130). La Convention de Vienne et la Déclaration de principes du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire illustrent ces deux fondements stratégiques de la mobilisation anti-blanchiment.

1.2.2. Convention de Vienne

La Convention des Nations Unies contre le trafic illicite de stupéfiants (ci-après «la Convention de Vienne»), élaborée sous l'égide de l'ONU par les membres du G7, entre en vigueur en novembre 1990. En tant qu'un des «actes fondateurs» du régime global de lutte contre le blanchiment d'argent (Cassani, 2008), cette convention fait écho aux pressions des Américains, qui militent pour une internationalisation du combat et une orientation des moyens dirigée vers ce qu'ils considèrent comme le nerf de la guerre, l'argent. Les Parties prenantes à la Convention déclarent «être conscientes que le trafic illicite est la source de gains financiers et de fortunes importantes qui permettent aux organisations criminelles transnationales de pénétrer, contaminer et corrompre les structures de l'État, les activités commerciales et financières légitimes et la société à tous les niveaux, et être résolues à priver ceux qui se livrent au trafic illicite du fruit de leurs activités criminelles et à supprimer ainsi leur principal mobile» (Préambule, Convention de Vienne, p.1). Subséquemment, elle propose que chaque Partie adopte les mesures nécessaires pour conférer le caractère d'infractions pénales à une série d'activités liées au trafic de stupéfiants, de la production et la culture de produits de stupéfiants à l'organisation, la gestion et le financement des opérations de trafic. (Convention de Vienne, Article 3.1.a). Le terme blanchiment d'argent n'est pas spécifiquement mentionné, du fait de sa nouveauté et pour des raisons de traduction (Gilmore, 2004), mais l'article 3 (1) (b), y réfère en ces termes :

«(i) À la conversion ou au transfert de biens dont celui qui s'y livre sait qu'ils proviennent d'[...] infractions [liées au trafic de drogues], ou d'une participation à [leur] commission, dans le but de dissimuler ou de déguiser l'origine illicite desdits biens ou d'aider toute personne qui est impliquée dans la commission de l'une de ces infractions à échapper aux conséquences juridiques de ses actes;

(ii) À la dissimulation ou au déguisement de la nature, de l'origine, de l'emplacement, de la disposition, du mouvement, ou de la propriété réels de biens ou de droits y relatifs, dont l'auteur sait qu'ils proviennent de l'une des infractions établies conformément à l'alinéa a) du présent paragraphe ou d'une

participation à une de ces infractions».

Grâce à cet article, la Convention de Vienne est le premier instrument supranational à instituer l'obligation d'incriminer le blanchiment de capitaux provenant du commerce illégal de stupéfiants. D'autres dispositions clés concernent également la confiscation des produits issus du trafic de drogues ainsi que la garantie que le secret bancaire ne fera pas obstacle aux efforts déployés pour priver les criminels des profits obtenus de leurs activités criminelles. La Convention «ne dit toutefois rien, ou si peu, sur la reconnaissance du problème de blanchiment chez les milieux bancaires, qu'il s'agit pourtant de rallier à la cause anti-blanchiment comme piliers d'un dispositif de surveillance financière en devenir» (Amicelle, 2014, Amicelle & Favarel-Guarrigues, 2012). Ce seront plutôt les premiers travaux du Comité de Bâle qui auront l'effet déclencheur de mobiliser les institutions financières dans la lutte contre le recyclage des produits de la criminalité.

1.2.3. Comité de Bâle I

Fondé en 1974 par les dix principaux pays industrialisés, le Comité de Bâle est chargé de renforcer la solidité du système financier mondial ainsi que l'efficacité du contrôle prudentiel et la coopération entre les régulateurs bancaires. Sa mission est principalement de «juguler d'éventuelles réactions en chaîne pouvant être provoquées par des expositions immodérées de banques sur les marchés financiers» (Amicelle, 2013). Ce sont en grande partie les travaux de ce comité qui favorisent le ralliement des banques à la cause anti-blanchiment. En 1988, le Comité publie un document dans lequel il expose les menaces du blanchiment d'argent pour le système bancaire.

«La confiance du public dans les banques et, par conséquent, la stabilité de celles-ci peuvent être ébranlées par une publicité défavorable résultant d'une association involontaire des banques avec des criminels. De plus, les banques peuvent s'exposer elles-mêmes à des pertes directes dues à la fraude, soit parce qu'elles ont fait preuve de négligence en acceptant des clients indésirables, soit parce que certains de leurs propres agents se seraient compromis avec des criminels».

(Prévention de l'utilisation du système bancaire pour le blanchiment de fonds d'origine criminelle, 1988 : paragraphe 4).

Dans sa Déclaration de principes, le Comité de Bâle définit ainsi un certain nombre de règles et procédures de base que les dirigeants des banques sont invités à mettre en œuvre afin d'éliminer les risques d'une éventuelle mauvaise publicité dû à une association avec un cas de blanchiment. Celles-ci consistent en la vérification de l'identité de tous les clients faisant appel à leurs services, le respect des lois et réglementation touchant aux transactions financières, dans l'optique de ne pas prêter concours ou fournir une aide active pour des opérations dont elles ont de bonnes raisons de supposer qu'elles sont liées à des activités de blanchiment de fonds, et finalement, la coopération pleine et entière avec les autorités nationales chargées de l'application des lois.

La logique inhérente aux règles du Comité de Bâle a strictement pour objectif de protéger l'intégrité et la stabilité du système financier, alors que celle promue par la Convention de Vienne, est axée sur la sécurité des États. Ces deux logiques d'action, concertées dans un but commun de lutter contre l'argent sale, sont à l'origine de la création du GAFI, qui est aujourd'hui la «figure de proue de l'élaboration des normes internationales anti-blanchiment» (Scherrer, 2006).

1.2.4. GAFI

Le Groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux (GAFI), créé à Paris en juillet 1989, lors du Sommet de l'Arche, réunit les chefs d'États et de gouvernements des sept principaux pays industrialisés (G7)³. Les ministres des juridictions présentes lors de

³ Les participants au Sommet de Paris étaient les États-Unis, le Japon, l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni, l'Italie, le Canada et la Commission des Communautés Européennes. La Suède, les Pays-Bas, la Belgique, le Luxembourg, la Suisse, l'Autriche, l'Espagne et l'Australie ont rejoint le GAFI, «afin que ses capacités d'expertise soient renforcées, et que soient prises en compte les vues d'autres pays particulièrement concernés par la lutte contre le blanchiment de capitaux, ou disposant d'une expérience particulière dans ce domaine au plan national ou international». (Rapport annuel du GAFI 1990-1991, Introduction)

cette réunion déclarent «être conscients des proportions dramatiques atteintes par le problème de la drogue et convoquent un groupe spécial d'experts financiers [ayant pour mandat] d'évaluer les résultats de la coopération de la mise en œuvre afin de prévenir l'utilisation du système bancaire et des institutions financières aux fins de blanchir l'argent et d'étudier des mesures préventives supplémentaires dans ce domaine, y compris l'adaptation des systèmes juridiques et réglementaires de façon à renforcer l'entraide judiciaire multilatérale» (Déclaration économique du Sommet de Paris, 52.). Ce groupe de travail élabore en 1990, une série de recommandations visant à «lutter contre l'utilisation abusive des systèmes financiers à des fins de blanchiment de la drogue» (GAFI, Recommandations du GAFI – Normes internationales sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et de la prolifération, mise à jour mars 2016, GAFI, Paris, France). Les mesures qu'ils proposent se divisent en trois principaux ordres, soient «le développement de systèmes nationaux de lutte contre le blanchiment d'argent, notamment par la mise en œuvre de la Convention de Vienne, l'amélioration de la coopération internationale ainsi que le renforcement du rôle des intermédiaires financiers dans la lutte contre le blanchiment d'argent» (Cassani, 2008).

1.2.5. Évolution de ce que recouvre la définition de l'argent sale

Les premières normes internationales de lutte contre le blanchiment d'argent sont d'abord appliquées aux capitaux issus du trafic de drogue, laissant de côté d'autres infractions rémunératrices pouvant aussi être associées à des activités de recyclage de fonds illicites. Cette définition très restrictive de l'argent sale a depuis été progressivement élargie (GAFI, 1996; 2003; 2012), mais cette opération initiale de limitation à l'égard des potentiels crimes sous-jacents au blanchiment d'argent est toujours interprétée, dans la littérature, comme étant une «gestion différentielle des illégalismes» (Foucault, 1975), c'est-à-dire une tolérance plus grande à l'égard de certaines pratiques de transgression de la loi au détriment d'autres, en fonction des acteurs liés auxdites pratiques (Amicelle, 2013). L'un des principaux exemples d'infractions mises de côté lors de l'élaboration du dispositif de lutte anti-blanchiment concerne les infractions fiscales. Plusieurs raisons

sont évoquées pour justifier la mise à l'écart initiale de cette forme de délinquance financière. L'une d'elles consiste en la difficulté de qualifier du point de vue juridique ce type d'activités, puisque certaines pratiques de nature fiscale se situent aux frontières de la légalité (Lascoumes, 1986, Amicelle, 2013, Chavagneux *et al*, 2010). Sur cette question, des professionnels de la finance insistent sur le fait que «la régulation des illégalismes fiscaux de dimension internationale n'était pas forcément considérée comme indispensable dans la mesure où ces flux transfrontières pouvaient être perçus moins comme des usages abusifs du système financier que comme des réactions rationnelles d'individus et d'entreprises confrontés à des prélèvements excessifs» (Amicelle, 2013, paragraphe 13). Un autre motif justifiant l'exclusion des infractions fiscales tient du fait que les ministres des finances, qui occupent une position dominante au sein du GAFI, ont estimé que les efforts anti-blanchiment devaient servir à combattre les organisations criminelles et les réseaux de trafiquants et ce, sans déranger outre mesure les opérations des milieux d'affaires et des acteurs économiques légitimes (Favarel-Garrigues *et al*, 2009). L'idée d'élargir la lutte anti-blanchiment à la fraude n'a également pas fait consensus au sein des professionnels de la sécurité, alors que certains ont déclaré qu'imposer de nouvelles mesures aux banques pourrait nuire à l'efficacité du dispositif mis en place pour lutter contre l'argent sale, en raison notamment de l'augmentation de la charge de travail que la détection des infractions fiscales implique (Amicelle, 2013). À la fin des années 1990, le GAFI revoit toutefois sa position face aux infractions fiscales, dans le but de colmater les éventuelles brèches engendrées par leur exclusion des initiatives de lutte contre le blanchiment d'argent (Amicelle, 2013). L'idée générale est d'empêcher que des acteurs outrepassent les limites de la législation et utilisent des stratagèmes fiscaux pour déjouer les mesures anti-blanchiment. À cet égard, les membres du GAFI admettent qu'il leur faut «remédier à une lacune potentielle des mécanismes de déclaration des opérations de blanchiment de capitaux, à savoir le fait que des criminels peuvent échapper aux prescriptions de déclaration des transactions suspectes en déclarant que leurs affaires sont uniquement liées à des problèmes fiscaux (« l'excuse fiscale »)» (GAFI, 1999 : 37). Le débat entourant la question des infractions fiscales refait surface et devient un réel enjeu suite aux événements du 11 septembre 2001. En effet, ces événements ont suscité une reconfiguration de la lutte anti-blanchiment impliquant une

nouvelle dimension préemptive (De Goede, 2012). Avec cette nouvelle orientation liée à la priorité donnée au financement du terrorisme, l'attention des autorités est en partie reportée sur la destination des fonds, c'est-à-dire sur l'utilisation qui en sont faits, et non plus seulement sur l'origine de l'argent. Pour reprendre les propos d'Anthony Amicelle «l'accent mis sur la problématique des «finances terroristes» tend à reconfigurer le champ de l'anti-blanchiment puisque la notion d'argent sale ne désigne plus seulement les capitaux d'origine criminelle, elle englobe également des capitaux légitimement gagnés mais potentiellement illicites dans leur destination et leur utilisation» (Amicelle, 2013, paragraphe 28). L'intérêt renouvelé envers l'usage des fonds, qui est au cœur de l'analyse des pratiques fiscales, se traduit par l'inclusion progressive de la fraude fiscale dans le dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent. Si les mesures de lutte contre le financement d'activités terroristes sont intégrées au dispositif anti-blanchiment dès la fin du mois d'octobre 2001, l'inclusion de l'infraction fiscale s'opère plus tardivement, en 2012 (après la survenue de la crise économique et financière de 2008), lorsque que le GAFI élargi officiellement le champ des infractions sous-jacentes au blanchiment d'argent aux infractions fiscales (Recommandations du GAFI 2012 - informations pour les médias).

1.3 Reformulation canadienne des normes internationales

À l'instar d'autres pays dans le monde, le Canada a lancé, en 1999, une initiative nationale de lutte contre le blanchiment d'argent, qui est devenue, à la suite des événements du 11 septembre 2001, le Régime de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes dont la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes* (ci-après «LRPCFAT») constitue la pièce maîtresse. Elle vise à mettre en œuvre des mesures visant à détecter et à décourager le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et à faciliter les enquêtes ou les poursuites relatives aux infractions de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme aux moyens, notamment, d'obligations de tenue de documents et d'identification des clients, d'un régime de déclarations obligatoires des opérations douteuses et des mouvements transfrontaliers en effets et en espèces et de la création du Canafe chargé d'examiner les renseignements fournies par les entités tenues

de mettre en application les obligations susmentionnées (Canafe, 2016).

2. Conditions de mise en œuvre des mesures anti-blanchiment

L'engagement du monde bancaire dans la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme l'a contraint à modifier ses pratiques. Afin de répondre aux exigences de la réglementation et se protéger contre d'éventuelles sanctions ou pénalités, les institutions financières se sont munies de ressources spécialisées, humaines et technologiques, formalisant ainsi la création d'un nouveau champ d'expertise en matière de conformité réglementaire et de gestion des risques associés au BAFT.

La prochaine section met en lumière les paramètres d'application des mesures découlant des initiatives abordées précédemment. Elle porte un regard sur les agents responsables d'opérationnaliser le combat contre l'argent sale et la manière d'appréhender le risque de blanchiment d'argent dans le milieu bancaire.

2.1. Agents et outils de conformité anti-blanchiment

Les fonctions spécifiques à la lutte contre le blanchiment d'argent au sein des institutions financières ont vu le jour au début des années 1990 (Favarel-Garrigues et al, 2006 et 2008; Amicelle, 2013), dans le sillage de la diffusion des recommandations du GAFI et la création des cellules de renseignements financiers, en charge de veiller au respect de la réglementation. Des chercheurs européens ont collecté des données intéressantes au sujet des gestionnaires de conformité anti-blanchiment. Des témoignages recueillis auprès de ces derniers, en Suisse, révèlent que les premières équipes anti-blanchiment formées sur le terrain ont été composées, en partie, de personnes provenant de l'interne, notamment des services d'inspection ou de conformité. Bien qu'elles connaissent le métier bancaire, considéré comme un atout, ces ressources (re) mobilisées ne possédaient pas, pour la plupart, de compétences particulières en matière de lutte anti-blanchiment. En l'occurrence, elles étaient loin d'être des professionnels du renseignement criminel ou de la lutte contre le crime en tant que tel. Par manque de formations académiques sur le sujet, elles ont d'ailleurs acquis leurs compétences sur le blanchiment d'argent par la

pratique (Favarel-Garrigues et al, 2006 et 2008). Ces nouveaux spécialistes ont également été recrutés à l'externe, dans les rangs de la police et de la justice. Les premiers, en raison des contacts accumulés au cours de leur carrière dans le monde de la sécurité ainsi que pour leur aptitude à obtenir de l'information utile à la réalisation des investigations (Amicelle, 2013, Favarel-Garrigues et al, 2008). Les seconds, pour leur compréhension des lois et leur capacité à «prévenir les mises en causes pénales» (Favarel-Guarrigues et al, 2008). Antoinette Verhage est parvenue aux mêmes observations. Son étude, menée en Belgique au printemps 2007, témoigne d'une hétérogénéité au sein des unités de lutte contre le blanchiment d'argent; «there is no standard profile for a compliance officer. There are nonetheless some similarities as to the background of the respondents. For example, most of them are either economists or lawyers (or both), and have followed several additional courses or training in antimoney laundering. The majority have worked for the banking sector for many years (or for another private corporation), although there are also compliance officers who have worked as a lawyer or have a past in police, judicial, or regulatory institutions» (Verhage, 2009: 19).

Afin de faciliter la réalisation des obligations réglementaires qui incombent aux institutions financières en matière de lutte contre le blanchiment d'argent, un marché d'outils informatiques spécialisés s'est développé, parallèlement à la création des équipes de conformité. Celles-ci peuvent compter sur des instruments qui les assistent dans leurs tâches quotidiennes, notamment en ce qui a trait à la détection des opérations douteuses (par le repérage de transactions suspectes au sein d'un flux financier) et à l'identification de clients à risque (au moyen du filtrage de listes sur lesquelles figurent notamment des organisations et des personnes politiquement exposées ou suspectées de lien avec des activités terroristes). Bien qu'ils aident à se conformer aux réglementations nationales et internationales ainsi qu'à détecter les clients représentant un risque important pour l'organisation, ces instruments présentent néanmoins certaines faiblesses. En effet, l'utilisation des outils informatiques de lutte anti-blanchiment pose un certain nombre de problèmes pratiques. Des responsables de l'anti-blanchiment identifient ainsi des difficultés relatives au paramétrage des outils. D'une part, ces outils génèrent un volume important de faux positifs. D'autre part, le défi réside dans le repérage des opérations suspectes à proprement dit. Cette difficulté est tributaire de trois principaux facteurs : la

sophistication des opérations en vue de dissimuler l'origine illicite des fonds, l'ouverture, la mondialisation et la rapidité des marchés financiers et finalement, la connaissance des techniques anti-blanchiment, combinées à l'ingéniosité des criminels. L'enjeu central pour ces défis est de «trouver empiriquement un équilibre entre deux risques : d'un côté, celui de l'acceptation d'un client ou d'une opération problématique susceptible de rejaillir sur la réputation de l'établissement, d'un autre côté, celui d'être submergé par des alertes ingérables» (Favarel-Garrigues, Godefroy & Lascoumes, 2009 : 2). En regard des défis que représente l'utilisation des solutions informatiques proposées, les gestionnaires de conformité en viennent à remettre en question l'apport réel des instruments de lutte contre le blanchiment d'argent. Les témoignages récoltés par l'équipe de chercheurs Favarel-Garrigues, Godefroy & Lascoumes les conduisent d'ailleurs à émettre l'hypothèse que «l'usage des instruments et les empreintes qu'ils produisent sont davantage là pour témoigner concrètement de la soumission aux normes publiques et aux bonnes pratiques professionnelles de l'organisation en matière de lutte anti-blanchiment» que pour protéger le système financier de son utilisation par les blanchisseurs.

2.2. Reconfiguration du monde de la finance

En plus d'initier l'apprentissage de nouvelles connaissances en matière de lutte à la criminalité financière et de favoriser le développement d'un marché technologique en support à ladite lutte, la réglementation anti-blanchiment s'est accompagnée d'une nouvelle approche fondée sur les risques, exigeant des entités déclarantes qu'elles réalisent une évaluation de leur exposition aux risques de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme et appliquent un contrôle continu des opérations et des relations d'affaires conformément au degré de risque évalué.

2.2.1. Gestion du risque

La notion de risque, au sens où un environnement est susceptible de subir les conséquences d'un événement, fait partie du langage des institutions, tant publiques que privées. Elle suggérait autrefois l'idée «d'une certitude ou d'une probabilité statistique et témoignait d'une capacité à anticiper le futur voire, d'une certaine manière, à le

contrôler» (Boraz, 2008 : 11). Aujourd'hui, le terme se confond davantage avec celui d'incertitudes (Boraz, 2008; Power, 2007; Ericson, 2006), nos connaissances étant souvent insuffisantes pour déterminer les probabilités des différents événements possibles. Ericson (2006) note différents facteurs pouvant être à l'origine de ces incertitudes, notamment l'impossibilité pour une institution de contrôler l'ensemble des risques auxquels elle est confrontée ou encore, le fait que les responsables de la gestion du risque ont tendance à protéger la réputation de leur institution plutôt que de concentrer leurs opérations sur les risques qu'il leur appartient véritablement de gérer. En matière de lutte contre le blanchiment d'argent, Callon et al (2001) considèrent quant à eux que les difficultés de détection des opérations financières suspectes, tel que soulignées dans la section précédente, sont une source d'incertitudes, qui traduisent le phénomène selon lequel les entités soumises à la réglementation anti-blanchiment gèrent des incertitudes, plutôt que des risques. À la lumière de ses observations, Michael Power soutient que la gestion moderne des risques n'est en fait qu'une «gestion de l'incertitude», à savoir, «des efforts visant à gérer des objets du risque pour lesquels des données sur la probabilité et les conséquences sont, à un moment donné, indisponibles ou insuffisantes» (Power, 2007 : 26). Ce dernier poursuit en affirmant que «l'incertitude est transformée en risque lorsqu'elle devient un objet de gestion, indépendamment de l'étendue des informations relatives à la probabilité» (Power, 2007 : 6).

Il existe par ailleurs une divergence de perception quant à la nature du risque de blanchiment, selon l'acteur qui l'appréhende. Cette divergence se traduit par un système de tensions entre la finance et la sécurité. Des entretiens réalisés auprès de professionnels européens de la surveillance financière entre 2006 et 2010 démontrent qu'«au regard de la mission qui leur est confiée, les agents de police et du renseignement appréhendent le risque d'argent sale comme une menace pour la population en l'associant à la violence criminelle et aux attentats. [...] Leur mission est de «lutter contre le crime et garder la population en sécurité. [...] En revanche, les agents de conformité anti-blanchiment abordent le risque d'argent sale en termes de menace juridique, financière et réputationnelle pour eux, leurs employeurs et leur institution commerciale» (Amicelle, : 2013 : 206).

3. Méthodologie de recherche

Étudier les pratiques et représentations des professionnels de la lutte contre le blanchiment et le financement des activités terroristes et, dans une plus large mesure, leur rapport au soupçon et à la gestion du risque, a requis l'utilisation de deux méthodes de recherche, soient l'observation participante et l'entretien semi-dirigé. D'emblée, il convient de noter que cette double combinaison méthodologique avait pour but affiché d'éviter un des principaux écueils constatés en recherche qualitative, à savoir la non prise en compte de l'écart existant généralement entre ce que les acteurs disent qu'ils font et ce qu'ils font vraiment (Pinson et Sala Pala, 2007).

3.1. Observation

Notre démarche a débuté par une observation participante impliquant l'immersion totale de la chercheuse sur le terrain de recherche et ce, pendant une longue durée. Celle-ci s'est imposée comme méthode de collecte de données dès le début de nos travaux, en raison de la fonction occupée par la chercheuse au sein du terrain de recherche, depuis quelques années. Cette familiarité avec le milieu étudié, qui constitue ci-présent l'une des conditions de l'observation, explique d'ailleurs l'accès privilégié dont nous avons bénéficié auprès des professionnels d'un domaine d'affaires, et par extension d'un milieu de pratiques, qui est habituellement réticent à divulguer des informations internes.

La chercheuse a intégré le milieu de recherche en 2012. Elle évolue depuis à titre de salariée à temps complet, avec des tâches et des responsabilités qui lui incombent. Au fil des ans, elle a occupé des fonctions liées aux vérifications des listes, aux déclarations d'opérations douteuses et plus récemment, aux analyses accrues (*enhanced due diligence*). Elle a été responsable, entre autres choses, d'analyser divers dossiers à risque de blanchiment d'argent et d'effectuer des interventions en vue du règlement desdits dossiers, en regard du risque réputationnel qu'ils représentent pour l'institution financière. Ce parcours lui a permis d'acquérir une formation pratique plus ou moins exhaustive en lutte au blanchiment d'argent dans le milieu bancaire. Pour Herbert

Blumer, faire ainsi parti du milieu étudié est un outil indispensable pour l'étude des pratiques :

«Pour comprendre le processus (d'interprétation), le chercheur doit prendre le rôle de l'acteur dont il se propose d'étudier le comportement. Étant donné que l'interprétation est donnée par l'acteur, dans les termes des objets désignés et appréciés, de significations acquises et de décisions prises, le processus doit être considéré du point de vue de l'acteur [...]. Essayer de saisir le processus d'interprétation en restant à l'écart, comme observateur dit «objectif», et en refusant de prendre le rôle de l'acteur, c'est risquer la pire forme de subjectivisme : celle dans laquelle l'observateur objectif, au lieu de saisir le processus d'interprétation tel qu'il se produit dans l'expérience de l'acteur, lui substitue ses propres conjectures.» (cit. dans Diaz, 2005 : paragraphe 31)

En partageant les activités des sujets, la chercheuse a eu l'opportunité d'observer la mise en œuvre des pratiques soutenant la mission du terrain de recherche, laquelle vise à promouvoir et à contribuer à l'avancement d'une culture de conformité en matière de lutte au blanchiment et au financement d'activités terroristes. Par le fait même, elle a été exposée aux défis que représente l'application des exigences réglementaires liées à la LRPCFAT ainsi qu'aux solutions déployées pour répondre à celles-ci. L'implication directe de la chercheuse au sein de l'équipe dédiée à la lutte contre le blanchiment d'argent a également fait en sorte qu'elle a pu être un témoin privilégié de l'évolution de la réglementation et des modifications conséquentes dans les méthodes de travail. Enfin, sa position privilégiée lui a permis d'assimiler le jargon de la profession, ce qui s'est avéré un atout considérable lors de la réalisation et de l'analyse des entretiens.

En outre, l'observation participante est reconnue pour offrir un accès relativement direct et immédiat aux pratiques sociales, de même qu'à l'étendue des règles et processus écrits et non-écrits du terrain de recherche. Selon Soulé Bastien, l'avantage de cette méthode, en termes de production de données, est très clair ; «elle permet de vivre la réalité des sujets observés et de comprendre certains mécanismes difficilement décryptables pour

quiconque demeure en situation d'extériorité» (Bastien, 2007 : 128). L'observation participante permet également d'apporter une richesse empirique aux données recueillies en assurant une meilleure compréhension des règles implicites (lesquelles exigent un effort de vulgarisation, qui n'est pas toujours évident pour les interlocuteurs), qui encadrent les relations et les attentes entre individus. Elle permet par ailleurs de cerner plus facilement les écarts entre les réponses des participants à la recherche et leurs habitudes professionnelles réelles (Peretz, 1998). Stéphane Beaud et Florence Weber soulignent quant à eux que «l'immersion de l'enquêteur dans le milieu enquêté, [...] permet un renversement de points de vue, qui parvient à faire voir autrement des choses que nous côtoyons quotidiennement, sans véritablement les voir» (Beaud & Weber, 2012).

3.2. Entretiens semi-dirigés

Nous avons également eu recours à l'entretien individuel, communément appelé l'entretien semi-dirigé en recherche qualitative. Le choix d'utiliser cet instrument de collecte de données a reposé en partie sur l'ouverture du milieu de recherche à fournir aux employés le temps libre nécessaire à la réalisation des entretiens, sans obligation de reprise de temps. Qui plus est, la planification d'un horaire d'entretien suffisamment long a fait en sorte de ne pas bousculer les participants au moment de la rencontre et a donné l'opportunité à la chercheuse et aux interlocuteurs de briser la glace avant de débiter la discussion formelle.

Pinson et Sala Pala (2007), spécialisés en sociologie de l'action publique, sont d'avis que l'entretien semi-dirigé est un outil indispensable pour se renseigner sur le déroulement de l'action et faire ressortir les représentations qui sous-tendent les pratiques. À leur instar, Baribeau et Royer soulignent ceci :

«L'entretien individuel, plus que tout autre dispositif, permet de saisir, au travers de l'interaction entre un chercheur et un sujet, le point de vue des individus, leur compréhension d'une expérience particulière, leur vision du monde, en vue de les rendre explicites, de les comprendre en profondeur ou encore d'en apprendre

davantage sur un objet donné. Comme la parole est donnée à l'individu, l'entretien s'avère un instrument privilégié pour mettre au jour sa représentation du monde.» (Baribeau et Royer, 2012 : 26).

L'usage de l'entretien individuel donne aux interlocuteurs «l'occasion de pouvoir réfléchir à leurs pratiques et d'évoquer les problèmes qu'ils rencontrent au quotidien dans leur travail» (Pinson et Sala Pala, 2007 : 585). Il permet une locution subjective de l'acteur, laquelle est un facteur déterminant dans la compréhension des stratégies d'actions et des perceptions de l'acteur. De fait, l'entretien semi-dirigé «doit permettre l'expression de cette subjectivité, non pas parce que la découverte de celle-ci serait une fin en soi, mais parce qu'elle permet de mettre à jour les contraintes d'action, les conditions sociales qui favorisent ou inhibent l'action sociale. C'est l'accès au «vécu» des acteurs qui mène à la compréhension et à l'explication de l'action sociale» (Pinson et Sala Pala, 2007 : 589).

Les entretiens, au nombre de douze, ont été réalisés sur la période d'avril à septembre 2015. Ils ont été effectués avec des professionnels à l'emploi du Centre d'expertise en lutte contre le blanchiment d'argent (ci-après «Centre d'expertise») d'une institution financière présente au Québec. La plupart de ces experts occupent une fonction opérationnelle, c'est-à-dire d'agent ou d'analyste, dans les modules de vérification des listes, de déclarations d'opérations douteuses et des analyses accrues («*enhanced due diligence*»). Ils ont été sollicités sur une base volontaire et aucune des personnes approchées n'a refusé de participer à la recherche. Nous avons veillé à rencontrer des personnes de groupes d'âge différents et présentant des expériences professionnelles variées. Également, pour chacune des équipes opérationnelles, nous nous sommes entretenus avec la personne ressource et/ou en charge des opérations, c'est-à-dire un analyste-conseil ou un conseiller. Enfin, les directeurs de chacune des sections de même que le directeur principal du département, qui occupe la fonction de chef de conformité, ont répondu à notre appel d'entretiens.

Chacun des participants a démontré une volonté indéniable de discuter de ses pratiques et a fait preuve d'ouverture et de curiosité en regard du sujet et de la méthodologie de recherche. Informés à l'avance de l'objectif sommaire de la recherche, via le formulaire de consentement, certaines des personnes rencontrées se sont d'ailleurs présentées avec une liste d'éléments dont ils tenaient à discuter. Les entretiens se sont déroulés dans un endroit à l'écart des autres employés, à un moment convenu préalablement, et ont été enregistrés avec l'accord des participants. Ils ont duré, en moyenne, de 30 à 60 minutes. De prime abord, la discussion a été orientée vers la trajectoire académique et professionnelle des participants. Cela nous a notamment permis de connaître le parcours qui les a amenés à travailler dans le domaine de la lutte contre le blanchiment d'argent ainsi que l'origine de leur intérêt face à ce sujet. Par le biais de discussions axées sur leurs tâches quotidiennes, nous avons précisément cherché à connaître et comprendre le travail des professionnels de la lutte anti-blanchiment et dans une plus large mesure, leur rapport au soupçon et à la gestion du risque.

4. Portrait d'une cellule anti-blanchiment d'argent

4.1. Profil des acteurs

Il n'existe pas de parcours typique pour l'obtention d'un poste au sein d'une équipe dédiée à la lutte contre le blanchiment d'argent; les cheminements académiques et professionnels des spécialistes du Centre d'expertise sont très différents les uns des autres. Certains spécialistes ont été formés dans des disciplines relevant de l'administration/l'économie, de la finance/la comptabilité ou de la justice (droit général, droit des affaires, droit notarial). D'autres ont complété des études dans des domaines à priori plus éloignés du sujet, tels que la vente, la commercialisation de la mode, le design de présentation, l'histoire, l'anthropologie ou la psychologie. En l'occurrence, aucune tendance n'est observée entre la trajectoire académique pré-emploi et le poste occupé au Centre d'expertise. De plus, aucun des professionnels n'a mentionné avoir reçu une formation académique en lien avec la lutte contre le blanchiment d'argent ou le financement du terrorisme avant d'occuper un poste dans ce domaine. Notre hypothèse

est que la spécialisation de fonction est peu connue et/ou qu'elle est en cours de structuration. Cela démontre également que la connaissance théorique et/ou la détention d'un diplôme axé sur la lutte contre le blanchiment d'argent n'est actuellement pas une compétence obligatoire pour débiter une carrière dans ce milieu professionnel.

Plusieurs experts anti-blanchiment entreprennent par ailleurs une formation académique ou une spécialisation relative à la criminalité économique après avoir débuté leur emploi. À titre d'exemples, l'un des spécialistes du Centre d'expertise a entamé, après son embauche, une maîtrise en lutte à la criminalité financière tandis qu'un autre s'est inscrit au certificat en cyber fraude. La conscientisation à la recherche et à l'obtention de formations dans le domaine de l'anti-blanchiment semble donc un processus qui se développe par le biais des pairs et par le désir, une fois dans le milieu, d'acquérir des compétences plus poussées sur le sujet.

Du point de vue professionnel, les spécialistes du Centre d'expertise présentent un parcours tout autant hétéroclite. Quelques-uns ont débuté leur carrière en occupant des postes liés aux services bancaires (convenance, comptabilité, services internationaux, règlements financiers, comptes payables et comptes recevables, etc.). Ce type d'expérience est davantage observé chez les acteurs qui occupent une fonction opérationnelle. Cette situation s'explique possiblement par le fait que la plupart d'entre eux sont en début de carrière et que ce type de fonction constitue une porte d'entrée dans les institutions financières. D'autres experts, toute fonction confondue, ont travaillé dans le domaine de la prévention/investigation de la fraude, des pertes ou des vols. Ceux-ci soulignent que, sans être un passage obligé, cet emploi a constitué un tremplin utile vers l'obtention d'un poste en lutte contre le blanchiment d'argent puisqu'il leur a permis de se familiariser avec la notion d'indicateurs et de développer leur sens analytique. Nous constatons par ailleurs que des professionnels du Centre d'expertise possèdent un parcours davantage lié à la gestion du risque et à la pratique conseil.

«J'ai travaillé beaucoup dans les institutions financières au sens large du terme [...]. J'ai fait à peu près toutes les tâches de niveau employé d'une institution financière, de

niveau administratif et non de niveau vente. Je n'ai jamais été du côté pure ligne d'affaire, [...], j'ai fait tout ce qui est en lien avec le côté administratif, les finances, le *marketing*, la conformité, la gestion des risques, la gestion de projets, les budgets, ainsi de suite. [...] Je suis également allé chez KPMG, où j'ai fait du conseil pancanadien, européen et américain; où j'étais en charge de la pratique conseil, de la gestion de risque canadienne». (Entretien réalisé avec le participant 11, le 19 août 2015)

«J'ai un background financier/gestion de risque. Chez Ford, ça a été ma spécialisation tout le temps. J'ai bâti des départements et des cotes de risques, j'ai fait beaucoup de ce qu'on appelle le package de crédit, donc toutes des filiales de crédit de 750 M\$ et plus. C'était ma spécialité, aller rencontrer les industries, s'assurer que les gens qu'on entre dans nos livres sont les bonnes personnes. C'est bâti sur le risque énormément» (Entretien réalisé avec le participant 5, le 29 avril 2015)

La compétence en matière de gestion de risque est principalement partagée par gestionnaires du Centre d'expertise, puisqu'elle est le fruit de plusieurs années d'expérience. Nous constatons également que la lutte contre le blanchiment d'argent favorise une circulation des professionnels du public vers le privé. C'est particulièrement vrai pour les acteurs ayant évolué dans le domaine juridique.

«Après le Barreau, j'ai essayé de chercher un emploi en droit et je suis allé voir le bottin des avocats. C'est là que j'ai vu tout le monde, carrément, qui travaille à la Banque Nationale, chez Desjardins, à la Banque Laurentienne, etc. Maintenant, nous allons plutôt dans les cas particuliers, que dans de gros bureaux d'avocats». (Entretien réalisé avec le participant 3, le 15 avril 2015)

Avant de rejoindre les rangs des banques, certains participants ont également exploré le créneau de l'investigation au sein de la police (écoute électronique, expertise juri-comptable pour la lutte à la criminalité fiscale) ainsi qu'à la Commission de la construction du Québec (détection du travail au noir, des trucages d'appel d'offres, etc.).

Nous nous sommes finalement entretenus avec un participant qui a occupé pendant un certain nombre d'années un poste au sein d'un régulateur financier :

«J'ai été chez CANAFE pendant 5 ans. J'étais le lead en fait, l'enquêteur chef pour toutes les institutions financières de l'est du Canada. Donc je faisais toutes les banques, les credit union, les caisses populaires. C'était moi qui étais en charge de la relation et en charge des examens de façon primaire si tu veux». (Entretien réalisé avec le participant 5, le 29 avril 2015)

4.1.1. Intérêt du métier

Pour quelles raisons des personnes d'horizons aussi divers se sont-elles tournées vers le métier de la lutte contre le blanchiment d'argent ? À prime abord, cette orientation de carrière s'est simplement présentée comme une opportunité d'emploi. Des acteurs en situation de recherche de travail ont ainsi vu passer une offre et ont décidé d'appliquer sur le poste.

«J'ai vu l'offre d'emploi sur le Portail de notre employeur, ça m'a intéressé vu que c'est un sujet d'actualité et j'ai tenté ma chance en entrevue [...] je me cherchais un poste permanent, puisque l'autre était temporaire et il n'y avait aucune possibilité d'avancement dans le département où j'étais, j'ai appliqué un peu partout [...] quand j'ai vu lutte au blanchiment d'argent je me suis dit que ça serait intéressant» (Entretien réalisé avec le participant 2, le 8 avril 2015).

Du côté des personnes ayant un parcours juridique, une certaine forme de désillusion du métier du droit a motivé le saut en entreprise. À titre d'exemple, un participant explique qu'après avoir complété ses études notariales, il a réalisé que la pratique du droit à son compte ne lui correspondait pas.

«Quand j'ai fait mon stage, je me suis découragé parce que c'était vraiment une job de travailleur autonome, puis le travail autonome ce n'est pas pour tout le monde. [...]. Alors, j'ai commencé à regarder pour être notaire ou conseiller

juridique dans une entreprise. J'allais plus vers des domaines qui me stimulaient, j'appliquais sur des jobs en lutte au blanchiment d'argent, justement parce que le sujet m'excitait plus que les assurances» (Entretien réalisé avec le participant 9, le 7 juillet 2015).

Pour un autre avocat de profession, l'intérêt de travailler en lutte au blanchiment d'argent a été motivé par le rapprochement qu'il percevait entre la conformité anti-blanchiment et ses acquis académiques.

«Mon intérêt s'est développé en France, c'était un job d'été, à la Caisse d'épargne. Il y avait déjà des prémises, si tu veux, de la lutte au blanchiment d'argent; regarder les transactions de client, regarder ce qu'il fait, pourquoi il fait ça, etc. Déjà là, j'étais allumée. Avec mes études, ça faisait un bon parallèle. J'ai fait une maîtrise en droit des affaires et j'ai retrouvé vraiment les enjeux. Tu voyais qu'à l'avenir ça allait tout le temps bouger. Et j'ai toujours aimé les films de *mafiosis* et tout ça donc, ça faisait quand même un bon lien» (Entretien réalisé avec le participant 1, le 1^{er} avril 2015).

La recherche de nouveaux défis est également un facteur qui a contribué à l'engagement d'un professionnel dans la lutte contre le blanchiment d'argent.

«Je suis une personne qui aime beaucoup les défis. Si je n'ai pas de défis, souvent, je lève les feutres et je m'en vais, comme j'ai fait à la fin de mon parcours à l'investigation. J'avais fait pas mal le tour. Quand j'ai quitté mon poste, pour venir dans l'équipe de la lutte au blanchiment d'argent, en tant que gestionnaire de l'équipe, je pense que les défis étaient à la hauteur de mes attentes» (Entretien réalisé avec le participant 8, le 20 mai 2015).

4.1.2. Mobilisation des compétences transversales

Puisque détenir une formation en lutte au blanchiment n'est pas un prérequis pour travailler dans le domaine de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du

terrorisme et que peu de spécialistes du Centre d'expertise avait une connaissance approfondie de ces sujets avant leur embauche, nous supposons que le regard de l'employeur se dirige davantage sur la capacité des candidats à mobiliser les compétences transversales, acquises d'expériences professionnelles et/ou académiques passées.

Un questionnaire du Centre d'expertise supporte d'ailleurs cette hypothèse.

«À vrai dire, le volet lutte au blanchiment, c'est le volet risque réputationnel. Je vais dire ça comme ça. C'est un des volets de risque. Quand tu couvres le volet de risque, tu couvres veut, veut pas, le risque réputationnel. Donc, c'est là que tu développes une expertise dans le risque réputationnel. Est-ce que j'avais une expertise de lutte au blanchiment d'argent ? Non. Mais, les compétences transversales s'appliquent. [...] Le sujet n'est pas rocket science. Quand tu connais les activités financières et opérationnelles d'une institution financière, c'est implicite que tu comprends la lutte au blanchiment d'argent une fois que tu as lu le document.» (Entretien réalisé avec le participant 11, le 19 août 2015)

4.2. Défis liés à la formation et au recrutement

Les entretiens réalisés au Centre d'expertise mettent en lumière les défis auxquels les gestionnaires sont confrontés en matière de ressources humaines. Par leurs témoignages, nous constatons qu'ils considèrent la formation sur la lutte contre le blanchiment d'argent quasi-inexistante et peu adaptée aux pratiques quotidiennes. C'est le propos livré par un des gestionnaires rencontrés, qui déplore l'absence de formations académiques ayant un programme directement axé sur les qualifications requises dans la profession, mais qui observe néanmoins l'émergence d'une collaboration entre le milieu pratique et les établissements d'enseignement.

«Les universités ne produisent pas assez, il n'y a pas un diplôme qui sort comme spécialisation en blanchiment, qui *fit* dans les opérations, comme dans d'autres domaines. Par contre, il y a des facultés ou des programmes, comme le bac et la maîtrise en sécurité et études policières ou le programme de [lutte à la criminalité financière de] l'Université de Sherbrooke à Longueuil, qui amènent des outils. Ça

amène de bons profils. Des gens qui ont déjà une petite connaissance, mais qui ne sont pas *up and running* en partant. On travaille fort avec d'autres universités, avec ACAMS⁴, pour essayer de lancer ça justement». (Entretien réalisé avec le participant 11, le 19 août 2015)

Les lacunes relatives aux formations sont évoquées par un autre gestionnaire, qui constate que l'accent est davantage mis sur l'aspect théorique du blanchiment d'argent que la pratique. Cette situation oblige les entités soumises à la réglementation anti-blanchiment à combler ce manque en faisant appel à des gens de terrain, pour faire le pont entre la théorie et la pratique chez leurs employés.

«Les formations ne sont pas adaptées en ce moment. Ce qui est beaucoup fait, ce sont des formations théoriques. Il n'y a pas beaucoup de pratique. Les seuls moments où on est capable d'avoir des formations, des conférences qui viennent vraiment mettre la théorie en pratique, c'est quand on demande à des praticiens de venir, [...] des agents d'autres institutions financières, des corps policiers, des avocats même, qui travaillent en lien avec le blanchiment et le financement d'activités terroristes. [...] Oui, ça prend le côté théorique, il faut avoir un petit peu d'historique, savoir comment c'est arrivé et c'est quoi, mais comment on l'applique dans les opérations, comment on le détecte, qu'est-ce qu'on doit faire quand on le voit? Ce côté-là, il faut le développer». (Entretien réalisé avec le participant 10, le 14 juillet 2015)

Par ailleurs, le nombre limité de formations et particulièrement d'experts dans le domaine de la lutte contre le blanchiment d'argent, particulièrement dans une petite communauté comme Montréal, pose des défis en termes de recrutement d'effectifs. À cet égard, les professionnels de la lutte anti-blanchiment, qui ont le défi d'engager de nouvelles

⁴ Selon son site web, l'ACAMS «est la plus importante association internationale, dédiée au développement des connaissances et de l'expertise en matière de détection et de prévention de la LAB et de la LFT, à l'attention des professionnels d'une large gamme de secteurs, issus aussi bien du public que du privé». <http://www.francais.acams.org/apropos-de-lacams/>

ressources, relatent qu'ils doivent penser en dehors de la boîte (*think outside the box*) pour faire face au besoin de compétences et trouver les bonnes personnes.

«Si on regarde le profil de l'équipe, on a des comptables, des analystes financiers, des criminologues, il y avait d'anciens policiers. On a de tout. On a des gens aux études, on a des gens plus expérimentés, des gens qui ont plus d'années d'expérience. Mais on a dû se casser les méninges. On a dû aller dans des zones qu'on n'aurait peut-être pas été. [...]. Ce qu'on a fait, c'est qu'on a misé sur les individus. On n'a pas visé sur ce qui était écrit dans leur CV. Parce que trouvé quelqu'un que c'est marqué AML, il n'y en a pas. On a dit, on va regarder les personnes dans les yeux et leur demander Qu'est-ce que tu veux faire dans la vie ? Aimes-tu ça ? Es-tu dynamique ? Quel est ton background ? Je te donne des exemples. X, mon adjoint a un bac en japonais. Mais un bac en japonais, as-tu déjà imaginé essayer de faire ça ? Ça ne doit pas être facile. Ce que ça veut dire c'est que c'est quelqu'un de brillant. C'est quelqu'un qui veut, parce qu'apprendre le japonais, réussir dans le domaine [...] Y était dans le domaine gouvernemental, aucun rapport avec notre sujet, mais c'est un avocat, super bon background, très dynamique, de la *drive*, qui voulait sauter dans ce milieu-là, qui avait besoin que quelqu'un lui donne sa chance. On lui a donné sa chance et regarde, Y est en charge d'une partie de l'équipe». (Entretien réalisé avec le participant 11, le 19 août 2015)

La rétention des employés est également une préoccupation à laquelle les gestionnaires sont confrontés. Cette situation est tributaire du manque d'opportunités de croissance et d'avancement au sein de l'organisation ainsi qu'au désir des employés d'acquérir de l'expérience dans d'autres milieux professionnels.

«Le problème n'est pas juste de les recruter. C'est comment les garder. Parce que c'est un domaine que tu entres, qui est quand même junior en partant, tu traites du volume, tu traites des alertes, ainsi de suite, mais tout le monde veut être analyste. Des analystes dans le triangle, il y en a moins. Après analyste, tu veux être un

conseiller, mais il y a bien moins de conseillers. Et les jeunes de nos jours, et je ne suis pas un gestionnaire très vieux, veulent évoluer. Et ça ne sera pas évidemment de garder tout ce talent là, mais il faut être prêt à ça. Il faut être prêt à entrer des juniors. Les gens vont monter et à un moment donné les gens vont me dire «je veux aller ailleurs, j'ai une expérience à aller voir» et je vais les accompagner là-dedans. Un moment donné, ils vont peut-être revenir dans un poste plus haut. Quelqu'un qui me dirais, je te donne deux, trois, quatre ans, je suis satisfait. Un bon deux, trois, quatre ans, motivé, c'est parfait. Et j'aimerais ça le garder 10 ans, mais je ne serais pas surpris que des gens veulent aller faire une expérience corps policier, enquête criminelle, professeur dans le domaine théorique et académique, ainsi de suite et un moment donné revenir au privé. Ça se pourrait. Aller travailler à Ottawa, travailler pour le gouvernement, travailler pour le régulateur, une expérience internationale dans une autre institution. C'est normal. Il ne faut pas avoir peur de ça en étant gestionnaire.» (Entretien réalisé avec le participant 11, le 19 août 2015)

5. Construction du soupçon

Les obligations réglementaires découlant de la législation anti-blanchiment et contre le financement du terrorisme reposent essentiellement sur la notion de soupçon. Au Canada, par exemple, le régulateur exige des entités déclarantes qu'elles déclarent les opérations soulevant un motif raisonnable de soupçonner du blanchiment d'argent. Selon le Canafe, ces motifs sont établis en fonction de «ce qui est raisonnable dans les circonstances, y compris en fonction des pratiques d'affaires courantes et des systèmes en place dans le secteur d'activité» (Canafe, 2016). La notion de soupçon en tant que telle n'est pas clairement définie par le législateur, mais, de manière générale, elle s'entend comme «la simple conjecture ou une opinion défavorable fondée sur des indices ou des éléments de vraisemblance ; en d'autres mots, sur des signes apparents qui indiquent une probabilité» (Pereira, 2011, paragraphe 39). Cette définition peut être complétée par celle, plus générale, de l'étude du Fonds monétaire international : «Le soupçon est la conclusion à

laquelle parvient une institution déclarante après avoir pris en compte tous les facteurs pertinents» (Fonds monétaire international, 2004).

Le présent chapitre se consacre à illustrer de quelles façons le soupçon ou le doute (les deux termes sont employés sans prévalence dans le milieu de recherche) de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme (ci-après «BAFT») est construit par les acteurs bancaires. Au travers de cet exposé, il est plus précisément question des dilemmes pratiques auxquels ceux-ci sont confrontés dans leur quotidien ainsi que des outils qui sont mis à leur disposition pour accomplir leurs fonctions, en regard de leurs obligations de déclarations de soupçon.

5.1. Préoccupations quotidiennes

Les entretiens réalisés au Centre d'expertise permettent d'identifier trois préoccupations quotidiennes, qui orientent la manière dont les professionnels de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme construisent le soupçon. Ces préoccupations concernent la compréhension des concepts, l'accès et la qualité des informations ainsi que les objectifs de qualité et de rendement.

5.1.1. Compréhension des concepts

Le soupçon

Pour chacun d'entre nous, le soupçon évoque, de près ou de loin, un état d'hésitation, voire de confusion. Ce qui apparaît comme étant douteux pour l'un, ne l'est cependant pas forcément pour l'autre. Suivant ces remarques introductives, des professionnels du BAFT soulignent la difficulté de travailler avec un concept tel que le soupçon, ou le doute, étant donné son manque de clarté et son degré de subjectivité. Entre autres avis recueillis sur le sujet, celui-ci est dubitatif :

«Personnellement, même le concept du mot...en fait un soupçon, un doute, c'est quelque chose de purement subjectif. Définit moi le mot doute! C'est...Je n'ai pas de mot pour le définir. C'est super abstrait, super subjectif comme concept, même moi...Tu peux demander à un philosophe qui fait un doctorat en philosophie

d'expliquer le mot doute et il peut faire une thèse. J'ai énormément de problèmes à accepter qu'on travaille sur la base d'une réglementation qui est centrée sur le mot doute. Et c'est là la difficulté de notre travail». (Entretien réalisé avec le participant 9, le 7 juillet 2015).

Si le caractère suspect d'une opération suffit à déclencher une déclaration d'opération douteuse, la notion de soupçon demeure difficile à cerner, puisqu'elle revêt une série de significations différentes. Afin d'en faciliter la compréhension, le Canafe a d'ailleurs mis à la disposition des professionnels de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme une liste d'indicateurs communs et sectoriels, sur laquelle s'appuyer au moment d'analyser un cas⁵. Plusieurs indicateurs peuvent entrer en ligne de compte, lesquels peuvent sembler sans importance s'ils sont pris individuellement, alors qu'ils peuvent semer un doute s'ils sont combinés.

Des experts du Centre d'analyse expliquent par ailleurs que pour saisir ce que recouvre la notion de doute, ils ont appris à se fier à leur jugement ou, en d'autres termes, à leur *gut feeling*.

«Je demande ça aux nouveaux : 'Ce que tu viens de lire et de voir te donne-t-il un petit frisson dans le dos ?' 'Tu n'es pas confortable?' 'Il y a quelque chose qui ne marche pas, qui ne cadre pas?' C'est ce sentiment de 'Humm, je pense qu'il y a quelque chose de bizarre' qui va peut-être nous inciter à chercher plus loin, puis à découvrir des choses qui nous permettent d'avoir des motifs de douter.» (Entretien réalisé avec le participant 3, le 15 avril 2015)

«J'ai donné des formations [...] et c'était ça le mot magique. Il faut qu'il y ait une petite lumière qui s'allume. Tu ne comprendras peut-être pas tout de suite pourquoi elle allume, mais ça te chicote, ça te travaille, tu as un inconfort. [...] Dans le fond, un soupçon, ça part du fait que tu n'es pas confortable avec ce que tu vois.» (Entretien réalisé avec le participant 6, le 7 mai 2015)

⁵ Pour consulter la liste, consulter le lien suivant : (Canafe. (2016), Ligne directrice 2 : opération douteuse. Repéré à <http://www.fintrac.gc.ca/publications/guide/Guide2/2-fra.asp>)

Un seuil de déclaration situé au niveau du motif raisonnable de soupçonner⁶ laisse également une marge de manœuvre importante pour déterminer s'il y a matière à produire une déclaration d'opération douteuse ou non. En effet, le doute réfère à des situations où le niveau de preuve est extrêmement faible et de l'avis des professionnels du Centre d'expertise, la différence est mince entre un simple soupçon et un soupçon raisonnable, au point où ils craignent parfois d'être mis à l'amende pour avoir échappé un doute.

«Tu doutes que l'argent pourrait provenir d'activités illicites? L'argent pourrait toujours provenir d'activités illicites!» (Entretien réalisé avec le participant 9, le 7 juillet 2015).

L'opacité définitionnelle entraîne deux impacts importants sur les opérations de l'institution, soit la soumission d'un nombre plus élevé de déclaration d'opérations douteuses et l'augmentation des mesures opérationnelles de vigilance.

«La réalité actuelle est assez complexe, parce qu'on doit s'assurer que tout est fait. Si dans un an, deux ans, trois ans on fait les journaux pour x, on doit être capable de retourner dans le dossier et faire état d'une situation, comment ça a été traité à ce moment-là. Mais, aussi avec le volet du régulateur, ce que ça vient faire, c'est que veut, veut pas, on fait du *over kill*. On met trop d'informations pour être sûr d'être blindé, d'être sûr qu'on est conforme, soit aux attentes du régulateur soit aux attentes de la haute direction.» (Entretien réalisé avec le participant 8, le 20 mai 2015)

⁶ Le motif raisonnable de soupçonner se situe au deuxième niveau le plus bas de l'échelle du fardeau de la preuve. Il suit le simple soupçon et précède le motif raisonnable de croire, la *prima facie*, la prépondérance des probabilités, le hors de tout doute raisonnable et la certitude absolue.

Un minutieux travail est d'ailleurs effectué lorsqu'un doute signalé par la ligne d'affaires, généralement par le biais d'un signalement d'opération inhabituelle (ci-après «SOI»)⁷, ne présente pas les indicateurs nécessaires à la soumission d'une déclaration d'opération douteuse. Il s'agit d'un exercice de déconstruction du doute, dont l'objectif est d'étayer les raisons pour lesquelles il a été décidé de ne pas (plus) soumettre de déclaration d'opérations douteuses relativement à un client ou de retirer un contrôle de surveillance.

Quant au poids occupé par la subjectivité, celui-ci complique la mise en œuvre d'une procédure uniforme du traitement du soupçon. Le doute renvoyant à ce qui est raisonnable ou normal dans les circonstances, l'application de ce critère demeure très subjective et se situe au croisement de l'expertise, de l'intuition et des dispositions propres à chacun des professionnels.

«La personne arrive avec son bagage. Donc, dépendamment de qui l'a formée, d'avec qui elle a fait son côte-à-côte, des suivis qu'elle a eu, de la connaissance qu'elle a, elle va voir plus facilement certains indicateurs que d'autres. Sa façon de rédiger aussi va être différente. Tout ça peut avoir un impact sur comment le schème de blanchiment est interprété.» (Entretien réalisé avec le participant 6, le 7 mai 2015)

«C'est un dossier de sociologie ici un peu. Dans mon équipe, j'ai tous les profils. Demande à un analyste financier de regarder un dossier, demande à un criminologue de regarder un dossier, demande à un ancien policier de regarder un dossier, je n'aurai pas la même réponse. Il y a une zone grisée. Tant que tu ne le formalises pas, tu n'auras pas la même réponse.» (Entretien réalisé avec le participant 11, le 19 août 2015)

⁷ À titre informatif, les lignes d'affaires ont la responsabilité, si elles détectent un indicateur fort ou en lien avec du financement du terrorisme ainsi que des informations axées sur la connaissance du client relativement à un risque que celui-ci soit impliqué dans une infraction de recyclage des produits de la criminalité, de compléter manuellement un signalement d'opération inhabituelle, lequel est transmis au Centre d'expertise. Celui-ci se charge ensuite de confirmer ou d'infirmer le doute soulevé par la ligne d'affaires et d'acheminer une déclaration d'opération douteuse au CANAFE, le cas échéant. Un seul SOI peut ne pas soulever de doute, alors que l'accumulation de plusieurs SOI peut mener à la naissance d'un soupçon de BAFT.

L'infraction de blanchiment

La détection d'une opération soulevant un motif raisonnable de soupçonner qu'elle est liée à une infraction de blanchiment d'argent n'est par ailleurs réalisable que si le professionnel en charge de la détecter a été sensibilisé au problème de blanchiment d'argent. À cet égard, des spécialistes de la lutte contre le BAFT se rappellent des difficultés qu'ils ont éprouvées à l'égard de la notion d'argent sale, au moment d'intégrer le Centre d'expertise.

«Quand je suis arrivé, c'était super difficile, on n'avait rien à part un cartable de manière super générale. C'est ça peut-être du blanchiment d'argent ? Mais ce n'est pas certain. [...] On posait des questions à nos coéquipiers et c'est avec ça, je pense, qu'on a le plus appris. J'ai pris un million de notes. Mais, c'est vraiment en faisant des erreurs, je pense que j'ai fait des millions d'erreurs [...] puis j'ai compris après, comme ça.» (Entretien avec le participant 3, réalisé le 15 avril 2015)

Lors de leur entrée au Centre d'expertise, peu de ressources possédaient une réelle connaissance de ce que recouvrait la notion de blanchiment d'argent. Certes, elles ont reçu une formation sommaire à leur entrée, mais leur expertise s'est développée à force de traiter des cas. Quant aux lignes d'affaires, qui soumettent des dizaines de SOI par jour, leur compréhension du concept de blanchiment d'argent représente une lacune, que l'organisation tente de combler.

«Les points de services ne comprennent pas ce qu'est le blanchiment d'argent et même de la manière la plus basique : acte criminel, transfert de fonds sales, sortie de fonds propres. Et là, je parle du schéma le plus simple de blanchiment d'argent. Donc s'ils ne comprennent pas le schéma le plus simple, je ne m'attends pas à ce qu'ils comprennent moindrement des transactions complexes.» (Entretien réalisé avec le participant 9, le 7 juillet 2015)

La méconnaissance des indicateurs de blanchiment d'argent par les lignes d'affaires contraints souvent les professionnels du Centre d'expertise à repartir leur analyse à zéro. Il n'en demeure pas moins que malgré leur niveau d'expertise, ils éprouvent parfois eux-mêmes de la difficulté à cibler, dans des dossiers présentant des schémas complexes de blanchiment d'argent au travers d'opérations normales, quelles opérations doivent faire l'objet d'une déclaration d'opérations douteuses.

5.1.2. Qualité et accès aux informations

Sur la base des informations qui sont portées à leur attention, les professionnels du Centre d'expertise concluent si un comportement ou une transaction présente, ou non, un motif raisonnable de soupçonner une infraction de blanchiment d'argent. Ces informations concernent notamment la nature de la transaction, sa composition, le contexte dans laquelle celle-ci s'est déroulée, l'identité de l'individu qui l'a effectuée, etc. Plus lesdits renseignements sont détaillés, plus les résultats de l'analyse s'avèrent justes. En raison de la structure de l'organisation et de la tension qui existe entre les impératifs commerciaux et les impératifs de sécurité/conformité, la qualité et l'accès aux informations représente néanmoins un défi quotidien.

L'expertise anti-blanchiment étant centralisée à l'extérieur des points de services de l'institution (nous utilisons également le terme «lignes d'affaires» pour désigner l'endroit où l'on peut se procurer des produits et services financiers), les acteurs bancaires en charge d'analyser les dossiers à risque de blanchiment ou de financement du terrorisme sont contraints de communiquer avec les représentants desdits points de services afin d'obtenir des précisions ou des renseignements manquants (par exemple, un bordereau de transaction indiquant la composition de celle-ci). Parfois, l'information obtenue «n'est pas celle convoitée» ou «n'arrive pas en temps opportun». Cette situation, admettent-ils, engendre une perte de temps et d'efficacité considérable, tant pour les professionnels de la lutte contre le BAFT que pour les représentants des points de services, qui n'ont «pas seulement ça à faire».

Les professionnels du Centre d'expertise sont également préoccupés par la qualité des données qu'ils utilisent pour confirmer ou infirmer un doute de blanchiment d'argent ou de financement du terrorisme. Cette problématique repose en grande partie sur une mauvaise *connaissance du membre/client*, communément appelée KYC («Know Your Customer»).

«Le fondement de base en lutte au blanchiment c'est de bien connaître son client. Dans ce cas-ci, ça n'est pas appliqué ou à très petite échelle. Quel est ton nom? Quelle est ta date de naissance? Où habites-tu? Et à la fin, je t'ouvre un compte. Mais ça va plus loin que ça connaître son client. C'est un travail évolutif, c'est un travail qui avance dans le temps.» (Entretien réalisé avec le participant 8, le 20 mai 2015)

Le KYC ne se limite pas à vérifier l'identité ou à tenir des documents. Il englobe une panoplie d'informations telles que l'utilisation prévue du compte, l'activité économique à l'origine des fonds déposés, les bénéficiaires effectifs d'une société, le chiffre d'affaire d'une entreprise, etc. Ces informations peuvent changer avec le temps et doivent faire l'objet d'une mise à jour, sur une base régulière. Toutefois, les lignes d'affaire sont réticentes à adresser ce type de questions.

«On ressent les enjeux parce que les points de services ont une pression en termes de vente. La lutte contre le blanchiment d'argent, c'est vu comme de l'anti-business. Pourquoi est-ce que je voudrais achaler un membre/client qui vient déposer 20 000\$ pour faire un placement ? [...]. Le fait de questionner et de freiner les ventes, pour pouvoir s'assurer que ce que l'on fait est conforme à la réglementation, n'est pas une culture très développée au sein des lignes d'affaires et c'est sûr que ça cause des problèmes de notre côté. On n'a pas toujours l'information qu'on a besoin, parce que les personnes qui sont aux premières lignes ne se sentent pas concernées. Donc elles ne posent pas les bonnes questions pour nous fournir la bonne information.» (Entretien réalisé avec le participant 6, le 7 mai 2015)

Cette tension ressentie entre les impératifs commerciaux et de conformité n'est pas la seule à expliquer les lacunes au niveau de la qualité des informations. La manière dont l'organisation est structurée impacte également. En parlant du contenu d'une base de données à laquelle ils ont accès, un des professionnels souligne :

«C'est un problème de qualité de données, de mise à jour de données qui n'est pas toujours effectuée [...] On doit toujours parler à des intervenants, qui ne connaissent pas nécessairement le dossier, qui ne connaissent pas le client. Ça, c'est notre gros enjeu, la qualité de données, et ça impacte vraiment toute la direction. C'est le point faible de notre institution, le manque d'accès à des données de qualité.» (Entretien réalisé avec le participant 9, le 7 juillet 2015)

Cette réalité sous-entend non seulement un impact sur la pertinence des déclarations soumises au CANAFE mais aussi sur leur qualité. Comme le souligne un des professionnels, «parfois il faut envoyer avec qu'est-ce qu'on a, même si ça aurait pu être de meilleure qualité» (Entretien réalisé avec le participant 3, le 15 avril 2015).

5.1.1. Objectifs de qualité et de productivité

Le Centre d'expertise a des standards de qualité très élevés de par la nature de ses opérations. Ces standards concernent le respect des exigences légales, le respect des délais règlementaires et opérationnels, le respect des processus et utilisation des outils, etc. Ces critères d'appréciation de la performance forment un consensus chez les répondants. Peu importe le rôle qu'ils occupent au sein de l'organisation, l'ensemble des acteurs bancaires rencontrés considère que les objectifs de qualité vont de soi. L'atteinte des cibles de qualité est d'autant plus importante que la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme relève du département de conformité.

«La qualité et la justesse de l'information doivent être plus que supérieure. Étant donné que nous sommes un centre de coût, qu'on offre un service. [...]. On coûte cher, mais on peut coûter encore plus cher si on fait une erreur. Donc la qualité

est de mise. Il faut que ça soit plus que de la qualité, ça doit être de la qualité supérieure.» (Entretien réalisé avec le participant 4, le 22 avril 2015)

Les amendes prévues par le Canafe pouvant aller jusqu'à 500 000\$ par violation⁸, les institutions financières ont d'autant plus intérêt à produire un travail de qualité pour éviter des pénalités. Cela étant dit, force est de constater qu'il existe un écart entre la qualité des informations accessibles, un enjeu souligné de manière répétée par les professionnels du Centre d'expertise, et les objectifs de qualité qu'ils souhaitent atteindre. Les professionnels de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme composent également avec des objectifs serrés de productivité, qui sont notamment dictés par la Loi. Pour soumettre une déclaration d'opération douteuse au Canafe, par exemple, ils ont 30 jours suivant la cristallisation du doute. Un tel délai imposé par la réglementation représente une contrainte importante dans le déroulement des activités du Centre d'expertise, notamment dans le temps alloué à l'analyse des signalements reçus ainsi qu'au remplissage des différents champs de la déclaration douteuse.

La mise en place d'objectifs quantitatifs vise néanmoins à assurer un niveau adéquat de productivité et sont établis par comparaison avec l'industrie et, dans une plus large mesure, selon l'historique de rendement de l'équipe.

«Du banchmarking a été fait avec les gens de l'outil de surveillance et avec d'autres institutions financières, avec lesquelles on fait affaire de façon informelle. [...]. On regarde un peu de quelle façon l'industrie performe en lien avec des outils. [...]. Cela constitue peut-être un 15-20% de la réflexion en lien avec les chiffres à mettre sur papier. Sinon, c'est beaucoup mis sur l'historique de l'équipe, en termes de performance et de productivité.» (Entretien réalisé avec le participant 8, le 20 mai 2015)

⁸ Une liste des violations à l'égard de la LRPCFAT, susceptibles d'engendrer une amende, se trouve sur le site Web de Justice Canada : <http://lois-laws.justice.gc.ca/fra/reglements/DORS-2007-292/page-2.html#h-9>

L'établissement des chiffres demeure tout de même une source d'anxiété chez certains professionnels, qui les jugent difficiles à atteindre. L'autonomie à l'égard du travail effectué est à l'origine de l'inconfort ressenti face aux objectifs quantitatifs. «Il y a énormément d'intervenants impliqués, alors, tu ne peux pas donner des objectifs à un employé qui ne dépend pas de lui. Les statistiques sont atteignables si tu es maître de l'intrant. [...] Quand tu rajoutes des intervenants, ce sont des courroies de transmission et chaque courroie de transmission, c'est un délai. [...] Donc, je trouve que la statistique n'est pas réaliste en ce sens-là.» (Entretien réalisé avec le participant 9, le 7 juillet 2015)

5.2. Outils mobilisés dans la lutte contre le BAFAT

Lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme suppose l'utilisation d'un vaste ensemble d'outils de recherche, de détection et de surveillance, en l'absence desquels les institutions financières s'exposeraient à des difficultés en matière de construction du soupçon et de gestion du risque.

5.2.1. Outils internes

Dans l'arsenal des outils mobilisés par les spécialistes du Centre d'expertise se trouvent les banques de données internes, qui concentrent les informations détenues sur les clients et leurs opérations bancaires. L'une de ces banques de données (ci-après «le Portail») permet de collecter des renseignements d'ordres sociodémographiques et économiques tels que l'adresse, l'occupation professionnelle, le revenu, les actifs/passifs, les relevés bancaires, etc. Le Portail permet également de consulter des notes prises par les commerçants au fil de la relation d'affaires, lesquelles permettent d'étayer la connaissance du membre. Cette banque de données est alimentée par les lignes d'affaires, à l'ouverture du compte client ou lors des moments dits de vérité (demande de financement, campagne REER, etc.). Si l'information contenue au Portail est primordiale pour établir le profil du client, les renseignements fournis sont parfois désuets et ne reflètent pas toujours la situation actuelle du client.

D'autres banques de données sont également utilisées pour connaître le détail des transactions réalisées par les clients. Sur ce sujet, les professionnels du Centre d'expertise, toute fonction confondue, expriment un trouble profond quant à l'absence d'un système permettant d'obtenir ces informations de manière centralisée. Par exemple, seul le point de service où a eu lieu une opération est en mesure de fournir le bordereau indiquant sa composition. S'il s'agit d'argent comptant, le tour est joué. S'il s'agit d'un chèque ou d'un transfert, il faut procéder à des recherches complémentaires et contacter d'autres intervenants.

À ce jour, de nombreuses initiatives sont déployées par l'équipe d'intelligence d'affaires pour rendre accessible, à même le Centre d'expertise, l'ensemble des informations nécessaires à la réalisation d'une analyse transactionnelle rapide et efficace. Ces initiatives sont d'autant plus cruciales que le Canafe exige des institutions financières qu'elles déclarent l'ensemble des opérations suspectes liées au pattern identifié de blanchiment d'argent ou de financement du terrorisme et que parfois, le nombre d'opérations déclarées s'élèvent à plusieurs dizaines, voire centaines, d'opérations pour un seul client.

5.2.2. Outils externes

Les professionnels du Centre d'expertise collectent plusieurs renseignements d'origine source ouverte, lesquelles sont disponibles au grand public, sur le web. Ces renseignements proviennent notamment des registres de l'Autorité des marchés financiers, du Registraire des entreprises du Québec et du Registre foncier du Québec. La banque de données SOQUIJ est, quant à elle, très utile pour connaître les dossiers de nature civile, criminelle et pénale des palais de justice et des cours municipales du Québec. Ces dossiers représentent une donnée incontournable pour les analyses réalisées au Centre d'expertise, puisqu'ils permettent d'étayer le doute lorsqu'il y a présence d'antécédents en matière de fraude, trafic de stupéfiants, recyclage des produits de la criminalité, etc. Les résultats obtenus lors des recherches aux plunitifs font toutefois matière à réflexion quant à la pertinence de considérer des chefs d'accusations qui dépassent un certain nombre d'années ou encore, qui n'ont pas été retenues contre le

défendeur suite à un arrêt des procédures ou suite à des négociations entre la Couronne et la Poursuite.

Les analyses réalisées au Centre d'expertise s'appuient également sur *World-Check*, une base de données externe qui regroupe, sur une très large couverture, des renseignements sur les personnes et les organisations représentant un risque majeur en termes de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme. On y retrouve, par exemples, les listes de sanctions et de surveillance et les individus considérés comme des étrangers politiquement vulnérables⁹.

Enfin, les réseaux sociaux, les articles de presse, les diffusions télévisuelles, etc., sont également utilisés par les professionnels du Centre d'expertise. Ces sources ouvertes sont une mine d'or de renseignements destinés à améliorer la connaissance du client ou, le cas-échéant, à (dé) construire le soupçon de blanchiment d'argent. Bien qu'inestimables, les données issues de ce type d'outil demeurent toutefois des données de second rang. Dans la mesure du possible, les experts de la lutte contre le BAFT tentent de les corroborer à l'aide de source supplémentaires, telles que les communiqués d'agence gouvernementale, les transcriptions de commissions publiques, etc.

L'outil de surveillance

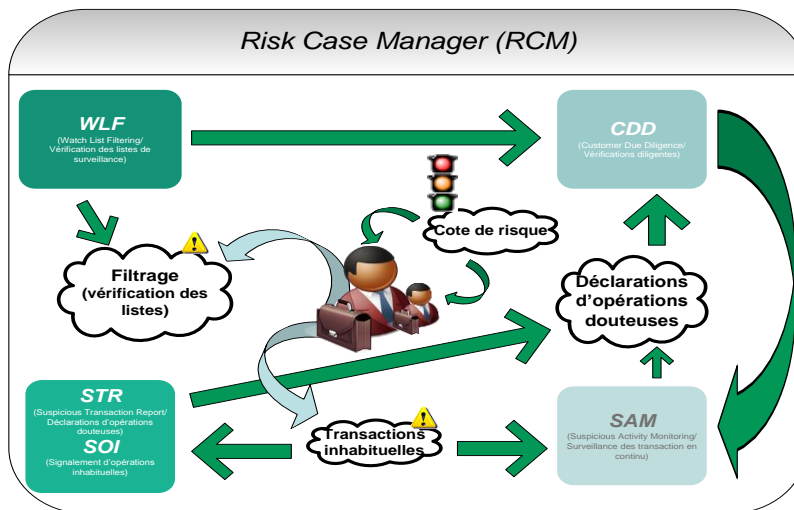
Une approche cohérente de la législation anti-blanchiment est par ailleurs complexe, en raison du volume croissant de données à surveiller et à traiter. En effet, ce sont des millions d'individus et de transactions à examiner chaque jour. Un tel contexte incite les institutions financières à se doter d'outils informatiques sophistiqués afin de faciliter le traitement de leurs données.

En 2010, le Centre d'expertise a acquis l'outil *Actimize*, un logiciel de conformité offrant une vue centralisée et totale des activités de la clientèle. Celui-ci couvre l'ensemble de la chaîne de détection du soupçon, soit de la récupération des données jusqu'à leur interprétation.

⁹ Pour plus de détails et une analyse critique de *World-Check*, voir Marieke de Goede & Gavin Sullivan. (2016). The Politics of Security Lists. *Society and Space*, 34(1).

Grâce au *Risk Case Manager* (RCM), l'outil permet la gestion des alertes et des cas générés manuellement ou par le biais des différents modules d'exploitation, lesquels sont : le Signalement d'opérations inhabituelles (ci-après «SOI» – conçu sur mesure par *Actimize*, pour répondre aux besoins de l'organisation), le *Suspicious Transaction Report* (ci-après «STR» – permet l'envoi de déclarations d'opérations douteuses au Canafe), le Watch List Filtering (ci-après «WLF» – permet la vérification des listes incluant *World Check*), le *Suspicious Activity Monitoring* (ci-après «SAM» déploiement à venir – permet la détection des transactions irrégulières répondant à des scénarios de BAFT) et le *Customer Due Diligence* (ci-après «CDD» – permet l'identification des clients à risque par le biais de correspondances entre des facteurs de risque et le profil des clients). Les fonctions de ce dernier module sont abordées plus en profondeur dans le prochain chapitre.

Le schéma ci-dessous démontre l'interaction entre les différents modules et l'influence de SOI, STR, WLF et SAM sur CDD :



Source : milieu de recherche

En évoquant son acquisition, un gestionnaire du Centre d'expertise souligne la nécessité d'avoir un outil comme *Actimize* en LBAFT :

«Ça le prend. Le volume, ce qu'on appelle le big data, [...], tu ne peux pas gérer ça à l'œil humain. [...] Comment fais-tu pour trouver des transactions douteuses ?

Comment fais-tu pour matcher des gens sur des listes ? Tu ne peux pas faire ça à l'œil humain.» (Entretien réalisé avec le participant 11, le 19 août 2015)

Le module WLF, à titre d'exemple, scanne l'ensemble de la clientèle de l'organisation et, au moyen d'alertes, informe le Centre d'expertise lorsqu'il y a une correspondance entre un client et un individu ou une société figurant sur une liste¹⁰. Dans tous les cas, lorsqu'une alerte est générée par le système, une analyse est réalisée afin de confirmer ou infirmer la correspondance et mettre en place les mesures de mitigation nécessaires, le cas échéant.

Bien qu'indispensable pour la maîtrise et le traitement des données, les experts en LBFAT estiment que l'usage d'Actimize entraîne des obstacles importants. D'abord, l'outil met en exergue la piètre qualité des données de l'organisation, laquelle est largement décriée par les employés du Centre d'expertise.

«Avec *Actimize*, c'est la première fois où il faut que la qualité des données soit impeccable pour que la machine marche. En ce moment, on a des résultats aberrants. Entre autres, on a 700 000 comptes qui sont indéterminés, que personne n'a coché si c'était un compte chèque, un compte d'épargne, c'est juste indéterminé [...] Donc on se retrouve avec des comptes ouverts où on n'a aucune pièce d'identité, aucune date de naissance, on a zéro dans nos systèmes. Il y a peut-être de quoi dans les vieux papiers de 1970, mais il n'y a rien dans nos systèmes informatiques. Donc, quand on fait de l'optimisation, quand on veut faire notre travail, c'est difficile parce qu'il manque de l'information.» (Entretien réalisé avec le participant 5, le 29 avril 2015).

Les équipes d'intelligence d'affaires sont également confrontés à des défis de taille au niveau de l'optimisation de l'outil.

¹⁰ Les correspondances peuvent être effectuées sur un choix de listes externes (World-Check) de terroristes, étrangers politiquement vulnérables, canadiens politiquement vulnérables, *bad guy*, personnes ou entités désignées sous sanctions économiques, etc. elles peuvent également être effectuées sur des listes internes d'individus ou d'entreprises que l'organisation souhaite surveiller (exemples : vigie de l'actualité, clients exclus, etc.)

«Malheureusement, on peut modifier l’outil, mais pas trop. C’est vraiment un enjeu TI majeur, parce qu’on en arrive toujours au point que plus qu’on modifie la machine, moins elle est compatible avec les mises à jour du fournisseur. [...] Éventuellement, il y a des particularités de l’outil qu’on ne pourra plus utiliser puisque nos mises à jour n’auront pas été faites». (Entretien réalisé avec le participant 7, le 13 mai 2015)

5.2.3. Opération dans son contexte

Tel que le suggère le Canafe dans sa Ligne directrice 2, «le contexte dans lequel une opération est effectuée ou tentée est un facteur important à considérer lorsque vient le temps d’évaluer si vos soupçons sont fondés» (Canafe, 2016). Ainsi, les renseignements détenus sur un client de même que les outils mobilisés par les professionnels de la lutte contre le blanchiment d’argent et le financement du terrorisme ne sont pas suffisants pour évaluer s’il y a des motifs raisonnables de soupçonner qu’une opération est liée au recyclage des produits de la criminalité. Les spécialistes du Centre d’expertise s’efforcent donc de comprendre dans quelles circonstances une transaction s’est déroulée pour déterminer si elle normale et conforme aux pratiques attendues dans lesdites circonstances.

«On va prendre les informations fournies, l’opération détectée, et on va la remettre dans son contexte. On analyse le profil du client. Où est-il allé pour faire l’opération ? Est-il allé au point de service à côté de chez lui ou l’opération fût effectuée à 5 heures de route de chez lui ? Ça, ça peut-être des indicateurs. [...] Comme je disais plus tôt, on est les experts dans notre domaine. On est capable de dire, ça, selon mes pratiques d’affaires, ce sont des pratiques courantes versus ça, c’est anormal.» (Entretien réalisé avec le participant 6, le 7 mai 2015)

La complexité d’une opération ou l’impossibilité de la mettre en relation avec l’emploi du client sont des éléments pouvant faire en sorte de créer un doute de blanchiment d’argent. «Un indicateur va toujours rester un indicateur. Les indicateurs sont fixés.

Donc, mettons un indicateur peut être qu'il y a un tiers. L'indicateur du tiers va tout le temps être là. C'est de venir le mettre en contexte et de venir faire ressortir si c'est un indicateur qui est réel ou si ce n'est pas réel comme indicateur. Parce qu'il y a des raisons pour lesquelles la présence d'un tiers vient légitimiser complètement et qui vient faire que oui l'indicateur du tiers reste là, mais on a une explication pour.» (Entretien réalisé avec le participant 10, le 14 juillet 2015)

6. Opérationnalisation de la gestion du risque

En vertu de la réglementation anti-blanchiment, les institutions financières ont l'obligation d'évaluer et de gérer les risques que représentent leurs activités en matière de recyclage des produits de la criminalité et de financement du terrorisme. Cette exigence découle de l'approche basée sur les risques, laquelle englobe l'évaluation des risques liés à l'institution, l'atténuation des risques au moyen de la mise en place de contrôle et de mesures adaptés aux risques relevés, le maintien à jour des renseignements sur l'identité des clients et le contrôle continu des opérations et relations d'affaires selon le niveau de risque qu'elles représentent.

Sont illustrés, dans ce dernier chapitre, la manière dont les politiques de gestion du risque sont mises en œuvre au sein du Centre d'expertise ainsi que les enjeux pratiques qui en découlent.

6.1. Points de tensions structurels

Deux principaux points de tensions structurels orientent les pratiques de gestion du risque, soient la tolérance de l'organisation face au risque et les exigences du régulateur vis-à-vis les moyens dont dispose l'organisation pour les opérationnaliser.

6.1.1. Tolérance face au risque

La manière dont la gestion des risques est mise en œuvre dépend de la tolérance face au risque, c'est-à-dire le degré auquel l'institution est disposée ou prête à assumer les risques liés à la réglementation et à l'atteinte à la réputation ainsi que les risques juridiques et financiers. C'est à la haute direction que revient la tâche de déterminer ceux qu'elle juge acceptables, suite à la mise en place de mesures d'atténuation, et ceux qu'elle juge d'emblée non acceptables.

De prime abord, le niveau de tolérance des employés de première ligne, qui doivent rencontrer des objectifs financiers et affronter la concurrence, est plus élevé que celui de la haute direction.

«Le but d'une institution financière, c'est de faire de l'argent. Donc, c'est sûr et certain que pour [les employés de première ligne], généralement, le *thinking*, même s'il y a une certaine amélioration, c'est *business first*. Il y en a qui n'ont aucun scrupule à savoir que leurs clients sont des gens de la mafia ou des *Hells Angels*, peu importe. Ils savent très bien, mais ce n'est pas grave, parce que c'est du bon *business*. [...] Et on sait aussi que même si nous, nous faisons bien nos affaires, il n'y a rien qui empêche le voisin de prendre notre client qui est problématique. C'est une question de culture. Pas juste d'une institution en particulier, c'est global.» (Entretien réalisé avec le participant 12, le 28 août 2015)

La réflexion de la haute direction à l'égard de son appétit au risque vise conséquemment à tempérer les lignes d'affaire tout en maintenant un juste équilibre entre les impératifs commerciaux et la réglementation en vigueur.

A priori, les enjeux actuels auxquels les institutions financières font face en matière de tolérance au risque concernent les pratiques et différents types de clientèle à risque dans le monde financier. Un gestionnaire du Centre d'expertise donne ainsi l'exemple des monnaies virtuelles, comme le *Bitcoin*, pour démontrer ce sur quoi les institutions financières sont incitées à réfléchir et à se positionner.

«Je vais te donner un exemple concret. Les monnaies virtuelles. Ce n'est pas illégal de traiter avec des entreprises qui œuvrent dans ce domaine d'activités. Mais, si tu connais bien ça, que tu sais que tu peux tarifer en conséquence et que tu sais que ton équipe de conformité travaille très bien avec toi, tu pourrais offrir le service avec une bonne tarification, être très rentable et même attirer ce *business*-là. Mais, il faut que tu sois conscient que ce type d'entreprise est beaucoup plus risqué et que ça prend beaucoup plus de contrôles et qu'elle va coûter beaucoup plus cher, dollars pour dollars, qu'une *business* de prêt personnel.» (Entretien réalisé avec le participant 11, le 19 août 2015)

Dans cette ligne de pensée, le même gestionnaire ajoute : «Plus tu connais ton membre, plus tu devrais être capable d'y vendre de bons produits et services. Plus tu connais tes produits et services, que tu connais ton évaluation des risques et que tu as de bonnes mesures de mitigation, plus tu peux t'en aller dans une zone risquée. Risquée, ce n'est pas problématique. *No risk no reward*. Pas de risque, pas de revenu ou de rentabilité. Ce n'est pas le sans risque qu'on vise, mais un risque contrôlé.» (Entretien réalisé avec le participant 11, le 19 août 2015)

6.1.2. Régulateur face à l'organisation

Le virage institutionnel, opéré par les institutions financières depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes* et la création du Canafe, est sans précédent en termes de restructuration, de coûts et de vision. De surcroît, le régulateur met beaucoup de pression sur les entités déclarantes afin qu'elles soient conformes aux exigences de la réglementation, laquelle est en constante évolution. À cet égard, les gestionnaires du Centre d'expertise soulignent l'existence d'une confusion entre les attentes du régulateur et les moyens dont ils disposent pour remplir les obligations. Cette confusion, explique l'un d'eux, serait en partie tributaire du peu d'expérience des agents du Canafe dans le milieu bancaire.

«La Loi est excellente. [...] Le problème c'est quand c'est le temps de l'appliquer. Quand tu descends au niveau des règlements et des lignes directrices, souvent ça fait moins de sens du point de vue opérationnel. Je me mets à la place du régulateur ou de ceux qui rédigent la réglementation, ce n'est pas évident non plus. [...] Ces gens-là souvent, n'ont pas travaillé dans l'industrie assez pour comprendre comment ça se passe sur le terrain. Ils rédigent la réglementation, ils s'inspirent d'autres réglementations, ils font juste copier, sans nécessairement comprendre... Ça laisse beaucoup de pression sur les équipes de l'interpréter. Et quand tu l'interprètes, tu lis aussi leurs lignes directrices et leurs règlements qui sont plus précis et là, tu entres dans des conflits.» (Entretien réalisé avec le participant 11, le 19 août 2015)

L'opérationnalisation de certaines exigences du Canafe est parfois difficile; par exemples, l'inscription d'un P.O BOX dans le champ dédié à l'adresse dans les formulaires de déclarations d'opérations ou l'obligation de déclarer l'ensemble des transactions liées au *pattern* de BAFT. Dans ce cas précis, la rédaction d'une déclaration d'opération douteuse peut, selon le nombre de transactions à déclarer, nécessiter jusqu'à une journée complète de travail pour un professionnel du Centre d'expertise.

«Il faut dire que ça découle du GAFI, ça découle de toute la réglementation internationale, mais la preuve, va lire un peu les textes du GAFI, va lire un peu les textes de Canafe, tu vas voir la nuance. Les textes du GAFI sont génériques, ce sont des grands principes. Mais plus tu entres, et c'est normal que ça se précise, mais ça se précise parfois dans des aspects. Tandis qu'ils auraient pu juste nous dire, voici des formulaires, déclare nous ce qui est douteux avec ce qui pourra nous aider pour nos enquêtes. Mais non, rempli les 135 champs, ne rate pas aucun champ, c'est très précis. On focusse beaucoup sur la technique, sur l'administratif et parfois on ne focusse pas assez dans la partie G pour donner ce qu'ils ont besoin. Les lacunes pour moi, les lacunes pour me dire que j'ai un code postal erroné, ce n'est pas une vraie lacune en matière de blanchiment. Dis-moi que ma partie G n'était pas assez complète et que le doute n'était pas assez bien

documenté, c'est plus logique. Dis-moi que je n'ai pas produit une DOD, que j'aurais dû, parce que c'est un client à haut risque, c'est beau. Mais ne me dit pas qu'il me manque un code postal...» (Entretien réalisé avec le participant 11, le 19 août 2015)

«Le seul problème qu'on a c'est que quand tu as des délais réglementaires pour y arriver, tu ne prends pas les mêmes décisions que si ce n'était pas une question d'exigence. Mettons que l'objectif ce n'était pas d'être conforme, mais de trouver les malfaiteurs, je ne ferais pas ça de la même façon. Il y a beaucoup de poutine, de DOD, qu'on fait et qu'on perd du temps à faire de l'auto-population de champs, juste pour faire filer des déclarations. À vrai dire, je mettrais plus de modèles de détection en place pour capter rapidement tout ce qui se passe et après choisir là-dedans les plus importants que je voudrais déclarer. Ce n'est pas ça que Canafe demande. C'est quand que je vois quelque chose de douteux, je dois absolument déclarer. Ça veut dire que parfois je déclare des choses qui sont incorrectes. Pas dramatiquement, mais il faut que je les déclare, c'est douteux quand même. Mais, j'ai des dossiers que je ne détecte pas pendant ce temps-là, parce que je n'ai pas encore mis les modèles.» (Entretien réalisé avec le participant 11, le 19 août 2015)

6.2. Évaluation et gestion différentielle des risques

La mise en œuvre de l'approche basée sur les risques du Centre d'expertise se traduit par l'usage du module d'identification et de suivi des clients à risque (*Customer due diligence* – CDD), qui fait partie de l'outil de surveillance dans la section précédente. Ce module permet de déterminer le niveau de risque représenté par chacun des clients, selon des facteurs de risques définis par l'approche basée sur les risques. Ces facteurs sont notamment le pays de résidence, l'occupation professionnelle, le type de compte, le canal d'ouverture de compte, la relation avec une autre entité à risque, la correspondance avec les listes de vérifications et le nombre de déclarations d'opérations douteuses. Il est également possible d'effectuer des ajustements manuels pour des facteurs externes qui ne sont pas intégrés dans les banques de données de l'institution (par exemples : la présence

d'un guichet blanc, les secteurs d'activités tels que casinos, commerces de prêt sur gage, entreprises de services monétaires, etc.) ou, si le niveau de risque attribué à un client ne représente pas, après avoir réalisé une analyse approfondie, son profil de risque réel.

Chaque facteur comporte ces niveaux de risque (par exemple, un client ayant fait l'objet d'une à vingt-cinq déclarations d'opérations douteuses se voit attribué 100 points) et l'addition de ceux-ci résulte en un score de risque, qui est ensuite attribué au client. Ce dernier fait alors l'objet d'une surveillance, selon la fréquence prévue par l'approche basée sur les risques, c'est-à-dire en fonction du risque qu'il représente. Par exemple, un individu à risque très élevé fera l'objet d'un contrôle (ou d'une «revue périodique» dans le milieu de recherche) plus répétée (au trois mois) qu'un individu ayant un score de risque moyen (une fois par année). Certains clients ne font par ailleurs l'objet d'aucun suivi étant donné que, selon l'évaluation réalisée par le module CDD, leur profil ne correspond à aucun des facteurs de risque intégré dans l'outil de surveillance. Tout changement au dossier d'un client, en lien avec les facteurs susmentionnés, peut entraîner une modification de son score. Selon le modèle de risque retenu par le Centre d'expertise, une modification du score de risque qui entraîne un changement de trois niveaux et plus (il y a 7 niveaux, allant de très faible à très élevé) générera une alerte de gestion de risque.

L'attribution d'un score de risque et la surveillance des clients en fonction de leur score est une pratique très récente au sein du Centre d'expertise. En effet, au moment d'effectuer nos entretiens, le module CDD en était à ses balbutiements. L'approche privilégiée consistait jusqu'alors à identifier et à suivre manuellement les comptes (et non les clients), qui représentaient, de manière plus ou moins subjective, un risque pour l'organisation.

«En ce moment, ce qui est fait, c'est qu'une fois que tu mets un client dans les comptes à risque, c'est une révision mensuelle. Ce qui est un peu con là-dedans, c'est que dans les comptes à risque, tu as des clients très à risque, un petit peu à

risque et moyennement à risque, mais ils ont tous le même traitement de surveillance mensuelle.» (Entretien réalisé avec le participant 9, le 7 juillet 2015)

Le déploiement tardif du module *Customer due diligence* résulte d'une décision prise au moment de la création du Centre d'expertise, qui privilégiait d'abord le remplacement des systèmes désuets de déclarations d'opérations douteuses et de vérifications des listes, qui ne remplissaient plus les exigences du Canafe. Les gestionnaires actuels du Centre d'expertise conviennent qu'il ne s'agissait peut-être pas de la meilleure décision et que l'ordre de déploiement des modules de l'outil de surveillance aurait pu, au terme de négociation avec le régulateur, être différent.

«La majorité des institutions financières sont rendues à l'opérationnalisation de leur vision. Nous, on est encore en train de la bâtir la vision. On essayé d'opérationnaliser et de bâtir un outil avant même d'avoir la grande vision au-dessus, qui dit 'Que sommes-nous prêts à faire ?' 'Avec quoi sommes-nous prêts à vivre chez nous ?'» (Entretien réalisé avec le participant 5, le 29 avril 2015)

Beaucoup d'énergie et d'efforts ont été déployés pour le suivi des clients qui, en fonction de l'approche actuelle basée sur les risques, ne représentent plus un risque aussi préoccupant pour l'organisation. À l'avenir, le Centre d'expertise prévoit que le module CDD permettra de déceler des dossiers de clients, qui pour une raison ou une autre, ne leur avaient pas encore été signalés par les lignes d'affaires et qui demeuraient dans l'ombre.

«Jusqu'à maintenant, c'était au bon vouloir des points de services, qui n'ont aucune notion de blanchiment d'argent et de conformité. Ce qu'on avait, je crois, c'était les dossiers les plus faciles, ceux qui étaient le plus au vu et au su de tout le monde. Versus, ce que la machine va nous sortir, en faisant des relations avec les pays à risque, avec les transferts de fonds, etc. Ca va totalement nous amener dans une autre dimension. Ce sera des dossiers encore plus d'envergure que ce qu'on a fait jusqu'à présent.» (Entretien réalisé avec le participant 10, le 14 juillet 2015)

6.2.1. Derisking à tout prix ?

Avoir une tolérance au risque élevée et consentir à composer avec des situations et/ou des clients à haut risque exige la mise en place de mesures d'atténuation et de contrôles renforcés. À cet effet, le régulateur s'attend à ce que les mesures d'atténuation ainsi que les contrôles mis en place soient proportionnés aux risques identifiés.

Dans certaines situations, la mesure d'atténuation retenue consiste à se questionner sur la pertinence de continuer ou de cesser des relations d'affaires jugées à très haut risque. Au cours de ce processus décisionnel, le passé professionnel des individus a un impact important sur la recommandation de procéder ou non à la fermeture d'un compte :

«On dirait que c'est dans les gènes et le background des gens. Ceux qui sont plus juridique ont peur de la réglementation. Ce sont des tendances, ils ont peur, ils veulent être conformes, ils prennent beaucoup moins de risque. Les gens qui viennent des lignes d'affaires, qui ont travaillé avec de la clientèle et vendu des produits et services, sont plus aptes à prendre du risque. Les corps policiers, les criminologues, sont entre les deux. Mais quand ils trouvent quelque chose, ils ne lâchent pas le morceau et ça passe rarement. Il n'y a pas de petits ou de gros criminels, ce sont des criminels. Donc eux, ils veulent l'exclusion beaucoup plus rapidement. Mais les juristes, ce n'est pas qu'ils n'iraient pas en exclusion, mais ils vont attendre d'être blindés, s'ils n'ont pas un dossier parfait, ils n'iront pas en exclusion, au cas où il y aurait une poursuite, pour atteinte et dommage et intérêts, etc. Les policiers et les criminologues, eux, sont parfois prêts à y aller trop vite, sans être assez blindés dans leur dossier.» (Entretien réalisé avec le participant 11, le 19 août 2015)

Mettre fin à une relation d'affaire avec un client et éliminer son opportunité d'obtenir des produits et services financiers n'est évidemment pas l'objectif principal de la lutte anti-blanchiment, encore moins d'une institution financière. En conséquence, une procédure clairement définie a été mise en place par le Centre d'expertise afin d'encadrer le

processus d'exclusion d'un client, qui rappelons-le, n'est pas une exigence réglementaire. La prise en charge de la lutte contre le BAFT par l'équipe de conformité et l'engagement de ressources multidisciplinaires visent par ailleurs une pro activité dans l'encadrement des relations d'affaires ainsi qu'un meilleur alignement avec les exigences réglementaires.

«Ce n'est pas juste du *derisking* que nous voulons faire. Il y a beaucoup de choses qu'on peut faire, mettre des mesures de mitigation et des mesures d'encadrement pour justement s'assurer qu'on suit les clients. C'est juste d'être conscient c'est quoi ce risque. Le risque que ce client-là amène chez nous. Ça ne veut pas dire qu'on ne peut pas faire affaire avec lui. D'autant plus que les règles du Canafe, les règles du GAFI, ce n'est pas de faire du *derisking* à tout le monde, aussitôt qu'on voit qu'il y a possiblement des indicateurs de blanchiment d'argent. Au contraire, c'est de l'encadrer.» (Entretien réalisé avec le participant 10, le 14 juillet 2015)

6.3. Instrumentalisation de la surveillance et sa justification interne

Les instruments mobilisés par les professionnels de la lutte contre le BAFT permettent aux institutions financières de mieux connaître leurs clients et d'appliquer, sur ceux-ci, un contrôle et une surveillance accrue. Au regard des entretiens menés au Centre d'expertise, nous dégagons deux types de nécessité comblés par le déploiement des supports technologiques.

6.3.1. Nécessités de moyens et d'auditabilité

Pour opérationnaliser la gestion des risques de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme, l'achat d'un outil de surveillance est un incontournable, de par l'efficacité qu'il procure et la possibilité de centraliser les activités au sein d'un même système. Les coûts engendrés par son acquisition et par son exploitation demeurent toutefois très élevés.

«Est-ce qu'on l'aurait acheté si ce n'était pas une obligation ? Pas certain. Ça coûte extrêmement cher. Nous sommes rendus dans les plusieurs dizaines de milliers de dollars et l'outil n'est toujours pas complètement opérationnel. Donc c'est un coût avant tout pour l'organisation. [...] Mais, l'industrie s'en va vers là, le marché s'en va vers là, les corps policiers s'en vont vers là, le Canafe s'en va vers là aussi.» (Entretien réalisé avec le participant 11, le 19 août 2015)

Outre les avantages en termes de productivité et d'efficacité, l'instrumentalisation de la surveillance permet au Centre d'expertise de repérer les lacunes éventuelles de l'approche basée sur les risques, telle qu'une mauvaise calibration des niveaux de risques accordés à certains facteurs. Il permet également de reconnaître les efforts d'atténuation du risque déployés inutilement compte tenu du degré de risque et de maximiser les ressources en fonction des besoins.

Du point de vue réglementaire, les entités déclarantes doivent rendre compte de la mise en œuvre des pratiques internes de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. À cet effet, les institutions financières font régulièrement l'objet d'inspections et de vérifications, internes et externes, pour valider qu'elles sont conformes à la réglementation. L'acquisition d'instruments tels que l'outil de surveillance permet au Centre d'expertise d'illustrer, à l'image d'une vue panoramique, les différentes activités réalisées par ses équipes.

Conclusion et recommandations

La lutte contre le blanchiment d'argent est un domaine en évolution. Alors que les initiatives des gouvernements étaient initialement motivées par la volonté de supprimer le trafic des stupéfiants, les efforts anti-blanchiment déployés ne cessent de s'étendre à d'autres types de criminalité, telles que la fraude et le financement du terrorisme. Plus récemment, un volet lutte à l'évasion fiscale, découlant de l'adoption de la *Foreign Account Tax Compliance Act*, une loi visant à contrer l'évasion fiscale des contribuables américains qui détiennent des comptes à l'extérieur des États-Unis, a été ajoutée aux

activités du Centre d'expertise en lutte contre le blanchiment. Quant aux exigences réglementaires qui incombent aux institutions financières, elles deviennent également de plus en plus nombreuses. Pour s'y soumettre, les acteurs bancaires ont développé, au fil des années, une expertise bâtie sur la pratique et la mobilisation de compétences transversales. Ces mêmes acteurs ont intégré dans leurs pratiques une nouvelle manière d'appréhender le risque, qui s'apparente désormais à une menace incertaine. Les entretiens menés au Centre d'expertise révèlent que la mise en œuvre des pratiques de lutte contre le blanchiment est un travail de longue haleine, caractérisé par des tiraillements entre les lignes d'affaires et la conformité. Sans l'aide des outils qu'ils mobilisent, les professionnels de la lutte contre le BAFT auraient autrement plus de difficultés à remplir leurs obligations réglementaires. Les contours imprécis de la notion de soupçon et la qualité des informations sur lesquelles les spécialistes du Centre d'expertise se basent pour construire ledit soupçon et gérer les risques inhérents demeurent des enjeux importants dans leur travail quotidien. Nous observons également un changement important dans l'approche basée sur les risques, qui propose dorénavant une méthode plus objective pour calculer et gérer le risque que représentent les activités, produits et clients d'une institution financière.

Pour clore notre recherche sur les pratiques des acteurs bancaires en matière de lutte contre le blanchiment d'argent le financement du terrorisme, et plus précisément, leur rapport au soupçon et à la gestion du risque, nous proposons les recommandations suivantes, qui nous le souhaitons, pourrions bonifier leurs pratiques.

- Développer, en partenariat avec les universités du Québec, un programme de formation universitaire, axé sur le volet réglementaire et la conformité juridique, la gestion des risques et la détection des crimes économiques tels que la fraude, le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme, l'évasion fiscale, la corruption, etc. Cette formation aurait pour objectifs de susciter l'intérêt des candidats aux futurs postes à combler au sein des entités soumises à la LRPCFAT, de faciliter le recrutement d'effectifs et d'augmenter la visibilité de cette profession encore peu connue ;

- En appui au point précédent, développer un programme permanent de stage pour étudiants et futurs candidats, afin qu'ils puissent se familiariser, sur le terrain, aux pratiques de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et le financement du terrorisme ;
- La connaissance du client étant au cœur de la lutte anti-blanchiment, sensibiliser davantage les lignes d'affaires sur la nécessité de mettre en place un personnel ayant la capacité de bien connaître le membre;
- Souligner, dans un bulletin, les bons coups et les dossiers travaillés conjointement par les lignes d'affaires et le Centre d'expertise afin d'exposer une résultante des travaux réalisés à l'égard des obligations réglementaires découlant de la LRPCFAT (stratégie de mobilisation des lignes d'affaires) ;
- Poursuivre les représentations effectuées auprès du Canafe afin de mieux arrimer les exigences du régulateur et les moyens de l'organisation pour mettre en œuvre un programme efficace de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Bibliographie

Amicelle, A. (2013). Gestion différentielle des illégalismes économiques et financiers. Les «questions fiscales» dans l'anti-blanchiment. *Champ pénal/Penal field*, 10.

Amicelle, A. (2013). Les professionnels de la surveillance financière. Le malentendu comme condition de possibilité. *Criminologie*, 195-219.

Amicelle, A. (2014). «Deux attitudes face au monde»: La criminologie à l'épreuve des illégalismes financiers. *Cultures & Conflits*, (2), 65-98.

Amicelle, A. (2014). 'Entre sécurité nationale et sécurité financière : retour sur la construction sociale de l'argent sale', In J. Neves Cruz, C. Cardoso, André Lamas Leite, R. Faria (Eds.), *Infrações Económicas e Financeiras – Estudos de Criminologia e Direito*, Coimbra, Coimbra Editora, pp. 329-343.

Amicelle, A. (2016). La reconstruction par association des problèmes publics: Retour sur l'invention du blanchiment d'argent. *Criminologie*, 49(1), 25-50.

Amicelle, A., & Favarel-Garrigues, G. (2012). Financial surveillance: Who cares?. *Journal of Cultural Economy*, 5(1), 105-124.

Baribeau, C., & Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative: usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45.

Bastien, S. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140.

Beare, M. E., & Schneider, S. (2007). *Money laundering in Canada: Chasing dirty and dangerous dollars*. University of Toronto Press.

Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique». In: *Politix*, vol. 9, n°35, p. 226-257.

Beaud, S. & Weber, F. (2012). Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques. Éditions *La Découverte*. Collection «*Grands Repères*», 334 pages.

Borraz, O. (2008). Les politiques du risque. *Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) Académique*, 296 pages.

Callon, M., & Lascoumes, P. B. Y. (2001). *Agir dans un monde incertain: essai sur la démocratie technique*. Éditions du Seuil, Paris.

Cassani, U. (2008). L'internationalisation du droit pénal économique et la politique criminelle de la Suisse: la lutte contre le blanchiment d'argent. *Revue de droit suisse*, 2, 227-398.

Cassani, U. (2013). Fondements et objectifs des incriminations et des peines en droit pénal international et en droit pénal européen en matière de blanchiment.

Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (2016). Ligne directrice 2 : opérations douteuses. Repérée à <http://www.fintrac.gc.ca/publications/guide/Guide2/2-fra.asp#s3>

Chavagneux, C., Murphy, R., Palan, R., 2010, *Tax havens: how globalization really works*, Ithaca, Cornell University Press.

Comité Bâle 1. (1988). Prévention de l'utilisation du système bancaire pour le blanchiment de fonds d'origine criminelle. (1988). Repéré à <http://www.bis.org/publ/bcbasc137fr.pdf>

De Goede, M. (2012). *Speculative security: The politics of pursuing terrorist monies*. U of Minnesota Press.

Department of treasury, Washington, D.C. (2015). *National Money Laundering Risk Assessment*. Repéré à <https://www.treasury.gov/resource-center/terrorist-illicit-finance/Documents/National%20Money%20Laundering%20Risk%20Assessment%20E2%80%93%2006-12-2015.pdf>

Diaz, F. (2005). L'observation participante comme outil de compréhension du champ de la sécurité. Récit d'un apprentissage de l'approche ethnographique pour tenter de rendre compte de la complexité du social. *Champ pénal/Penal field*, 2.

Ericson, R. (2006). Ten uncertainties of risk-management approaches to security. *Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice*, 48(3), 345-356.

Favarel-Garrigues, G., Godefroy, T., & Lascoumes, P. (2006). Les banques, sentinelles de l'anti-blanchiment. *L'invention d'une spécialité professionnelle dans le secteur financier, CERI, Paris*.

Favarel-Garrigues, G., Godefroy, T., & Lascoumes, P. (2008). Sentinels in the Banking Industry Private Actors and the Fight against Money Laundering in France. *British Journal of Criminology*, 48(1), 1-19.

Favarel-Garrigues, G., Godefroy, T., & Lascoumes, P. (2009). Sentinelles et outils à l'œuvre dans la lutte antiblanchiment. *Questions pénales*, 22(4), 1-4.

GAFI. (1996; 2003; 2012; 2016). Rapport annuel

GAFI. (2012). Normes internationales sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et de la prolifération. Repéré à http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/recommendations/Recommandations_GAFI.pdf

Gilmore, W. C. (1992). International efforts to combat money laundering. *Commonwealth Law Bulletin*, 18(3), 1129-1142.

Godefroy, T., Lascoumes, P., & Favarel-Garrigues, G. (2009). Les sentinelles de l'argent sale: les banques aux prises avec l'antiblanchiment.

Hülse, R. (2007). Creating demand for global governance: The making of a global money-laundering Problem. *Global Society*, 21(2), 155-178.

Lascoumes, P. (1986). *Les affaires ou l'art de l'ombre : les délinquances économiques et financières et leur contrôle*, Paris, Centurion.

Levi, M., & Reuter, P. (2006). Money laundering. *Crime and Justice*, 34(1), 289-375.

Michel, F. (1975). Surveiller et punir.

Mitsilegas, V. (2003). *Money laundering counter-measures in the European Union: A new paradigm of security governance versus fundamental legal principles* (Vol. 20). Kluwer Law International.

Nations Unies. (1988). Convention des Nations Unies contre le trafic illicite de stupéfiants. Repéré à https://www.unodc.org/pdf/convention_1988_fr.pdf

Naylor, R. T. (1999). Wash-out: A critique of follow-the-money methods in crime control policy. *Crime, Law and Social Change*, 32(1), 1-58.

Naylor, R. T. (2003). Towards a General Theory of Profit-Driven Crimes. *British Journal of Criminology*, 43(1), 81-101.

Peretz, H. (1998). *Les méthodes en sociologie: l'observation*. La découverte.

Pinson, G. & Sala Pala, V. (2007). Peut-on vraiment se passer de l'entretien en sociologie de l'action publique ? *Revue française de science politique*, Volume 57, p. 555-597.

Power, M. (2007). Organized uncertainty. *Designing a world of risk management*.

Scherrer, A. (2006). La circulation des normes dans le domaine du blanchiment d'argent: le rôle du G7/8 dans la création d'un régime global. *Cultures & Conflicts*, (62), 130-148.

Verhage, A. (2009). Between the hammer and the anvil? The anti-money laundering-complex and its interactions with the compliance industry. *Crime, Law and Social Change*, 52(1), 9-32.