



Association Luxembourgeoise  
des Compliance Officers  
du Secteur Financier

# Le Bulletin d'informations

N°18

JUILLET 2009

## Editorial



Chers membres de l'ALCO, chers amis lecteurs,

Après avoir interviewé les représentants d'autorités qui nous supervisent, Commission de Surveillance du Secteur Financier et Commissariat aux Assurances, nous poursuivons l'exercice avec Jean-Jacques Rommes, Directeur de l'ABBL, association avec laquelle l'ALCO a des contacts quasi permanents. Il est intéressant de lire ce que le représentant des institutions de crédit et autres professionnels du secteur financier pense de la crise et du rôle de la fonction Compliance. Si d'une part notre interlocuteur considère que « l'entreprise idéale n'a pas besoin de Compliance ! », il admet d'autre part que « le rôle d'intervention de la Compliance est forcément appelé à s'étendre ». JJ Rommes met par ailleurs en exergue les faux procès faits à la place de Luxembourg avec la crise comme prétexte.

## Le Bulletin

Julie Becker traite dans le second article du bulletin du rôle de la Compliance lors de l'externalisation d'activités essentielles. Au-delà de la qualité didactique indéniable de la synthèse réalisée par notre consœur, nous retiendrons également le rôle d'interprète et de support à l'appréciation des normes réglementaires dévolu à la fonction Compliance. L'auteur incite le régulateur luxembourgeois à élargir l'encadrement des externalisations au-delà de la seule sous-traitance informatique.

Ce Bulletin 18 est pour moi l'occasion de vous présenter la nouvelle équipe que forme le Conseil d'administration en grande partie renouvelé. C'est avec plaisir que je vous présente dans un bref article les principales missions que le Conseil s'est assignées, les traditionnelles et les nouvelles, ainsi que la répartition des responsabilités entre les administrateurs. Le Bulletin de l'ALCO reste un élément essentiel d'échange entre ses membres.

Je vous souhaite à tous d'excellentes vacances.

Bien cordialement vôtre.

Jean Noël Lequeue  
Président

\* \* \*

### **Conseil d'administration : la nouvelle équipe**

L'assemblée générale de l'ALCO tenue le 10 mars dernier a procédé à l'élection des administrateurs pour un mandat de deux ans. Sur les 12 membres que compte en principe le Conseil, 6 seulement étaient déjà membre du Conseil précédent. C'est dire combien il est encourageant de constater qu'il reste des candidats, jeunes et nombreux, disposés à travailler pour l'association.

La nouvelle équipe appelée à piloter l'ALCO est ainsi bien équilibrée, la moitié d'anciens et la moitié de nouveaux. Cet équilibre se retrouve également dans les missions que se sont fixées les administrateurs et les conseillers.

L'objet de l'association est de réunir les Compliance Officers et de favoriser la communication et les échanges entre eux. Il est donc logique que les grandes missions traditionnelles de l'ALCO aient été confirmées :

- L'organisation de groupes de travail (GT) pour traiter en profondeur les grands thèmes réglementaires (les derniers ont été les contrôles MIFID, les règles de restriction d'investissement OPC, les obligations professionnelles des domiciliataires),
- Le bulletin trimestriel de l'ALCO rassemblant des articles de fond, des interviews et d'autres points susceptibles d'une publication officielle,
- La formation et la certification professionnelle des Compliance Officers de la place financière de Luxembourg mais aussi la validation de programmes s'adressant plus largement à d'autres professions de la place voire à des confrères de l'étranger.

Mais le Conseil a voulu aussi se rapprocher encore davantage des besoins des membres en répondant plus fréquemment et plus largement à leurs questions et suggestions. C'est ainsi qu'on été créé ou redynamisé plusieurs approches :

- L'utilisation plus interactive du site Internet récemment rajeuni pour l'information aux membres, les événements, les inscriptions, les échanges au sein des GT ...
- L'organisation plus professionnelle de prise en charge des questions posées par les membres en constituant un GT dédié à ce sujet,
- La mise en place de tables rondes où une quinzaine de membres se réunissent pour partager leurs expériences et leur compréhension sur des thèmes d'intérêt commun,
- La constitution d'un GT consacré à la doctrine et à la déontologie lorsque le Conseil souhaite un éclairage juridique, réglementaire et pragmatique sur un point particulier.

Sur base de ces lignes directrices, le Conseil d'administration a consacré une grande partie de sa séance du 5 mai à les traduire de manière concrète et à les répartir entre les participants.

En premier lieu, le Conseil a tenu à rendre hommage à son ancien Président, et à travers lui à tous ceux qui ont consacré de leur temps et de leur énergie pendant les huit dernières années, en nommant à titre honorifique Jean-Marie Legendre Président honoraire.

## Le Bulletin

Ensuite, il a procédé aux nominations statutaires de :

- Patrick Watelet comme vice-président et secrétaire,
- Claudine Frutsaert comme vice-président,
- Vincent Salzinger comme vice-président,
- Valérie Alezine comme trésorière.

Enfin, il a réparti les responsabilités et charges en définissant en son sein les fonctions comme suit :

- Jean-Noël Lequeue : supervision générale, coordination des groupes de travail, relations extérieures
- Vincent Salzinger : supervision banques
- Claudine Frutsaert : supervision assurances, bulletin trimestriel
- Patrick Watelet : secrétariat général, supervision fonds d'investissement
- Valérie Alezine : trésorerie
- Jean-Marie Legendre : missions pour la présidence
- Guillaume Bègue : doctrine, déontologie
- Sundhevy Goiot : communications, événements, nouveaux membres
- Custodio Portasio : adjoint formation, relations IFBL
- Rob Sonnenschein : formation, relations IFBL
- Vincent Willem : questions des membres
- Patrick Chillet : Conseiller
- Karine Vilret-Huot : Conseiller (statut juridique de l'ASBL)
- Tim Winfield : Conseiller
- Olivier Gilson : Conseiller (site Internet)

Plus que jamais l'ALCO tient à ne pas fonctionner en vase clos et le Président a pris son bâton de pèlerin pour rencontrer les autorités qui nous supervisent et nous régulent ainsi que les associations sœurs ou cousines touchant in fine également aux domaines de la Compliance (ceci fera l'objet d'une communication future).

,

Jean Noël Lequeue  
Président

## Interview

**Interview de M. Jean-Jacques  
Rommes  
Directeur de l'ABBL**

### **LA CRISE FINANCIERE ET LA COMPLIANCE**

Nous publions ci-dessous une interview de Jean-Jacques Rommes, Directeur de l'ABBL, qui a accepté de recevoir les représentants de l'ALCO sur le thème « La crise et la Compliance ».

***1. Nous venons de traverser une très grave crise financière mondiale. Quelle est votre analyse des facteurs de déclenchement de cette crise ? Le secteur financier doit-il en porter toute la responsabilité ?***

Afin de tenter d'expliquer la genèse de cette crise dont les facteurs de déclenchement sont évidemment multiples et complexes, il faudra la situer dans un contexte macro-économique plus large caractérisé essentiellement par de graves déséquilibres, notamment entre les politiques suivies par les grandes puissances du monde. Ainsi, par exemple, les Etats-Unis ont poursuivi une politique monétaire et économique extrêmement laxiste et dépensière - la consommation a largement dépassé la production - alors qu'à l'inverse la Chine a produit bien davantage qu'elle n'a consommé. Il en est résulté un énorme déséquilibre au niveau mondial dont certains, et notamment le secteur financier américain, ont tenté de profiter.

Les banques d'investissement américaines - sorte de « tyrannosaurus rex » du genre, et depuis la crise, en voie d'extinction - ont cherché des échappatoires face aux crédits. Elles ont eu recours aux « hedge funds » et autres mécanismes pour financer les entreprises, mettant également à profit des différences de traitement entre pays, produits et réglementations.

Dire dans ces circonstances que les « banquiers ont tout faux » paraît illusoire. Si des fautes ont certainement été commises et que des excès sont à corriger, la crise actuelle s'explique plutôt par les déséquilibres constatés à l'échelle planétaire et une diversité d'autres causes auxquelles les Etats-Unis ne sont pas étrangers.

***2. La dégradation du comportement des acteurs de la sphère financière aurait-elle pu être enrayerée par les différentes fonctions de contrôle, et notamment la Compliance ?***

Doubler les effectifs de la fonction « Compliance » ne peut pas constituer une panacée et n'aurait sûrement pas permis d'empêcher la crise actuelle. Il y a lieu, afin de répondre à cette question, aussi de se référer à la définition même de la mission de la fonction Compliance, laquelle consiste essentiellement à vérifier si, par rapport à un problème donné, la réalité constatée est conforme aux exigences du texte réglementaire ou légal qui le régit. Si bien évidemment, les « Compliance Officers » gagnent à avoir une bonne compréhension des « produits financiers », ils ne doivent pas nécessairement faire partie intégrante du processus de production. En revanche, une chose est certaine, c'est que des règles

comme par exemple celles ayant trait à MiFID seront considérablement renforcées dans le contexte international - tant l'ABBL que la Fédération Bancaire Européenne appellent à disposer d'un cadre sûr et à ce niveau le rôle d'intervention de la « Compliance » est forcément appelé à s'étendre.

### *3. D'aucuns ont prétendu que les « Compliance Officers » auraient failli à leur mission dans le cadre de l'affaire Madoff : Qu'en pensez-vous, et quels conseils pourriez-vous donner aux « Compliance Officers » dans ce contexte ?*

Sincèrement, cette autre conséquence par ricochet de la crise ne peut pas non plus être mise sur le dos des « Compliance Officers », des banques et autres intervenants - comment auraient-ils pu découvrir le « pot aux roses », alors que la S.E.C, malgré les alertes reçues, n'y a rien vu de répréhensible ? Plus intéressantes que le scandale lui-même sont les discussions auxquelles « l'affaire » continue de donner lieu et notamment les obligations exactes de la banque dépositaire. De simple en théorie, le système devient très complexe lorsque l'on en regarde les aspects de détail comme la mise en place de sous-dépositaires, « brokers-dealers », etc.

De nombreuses forces ont poussé, dans les discussions ayant entouré la mise en place des directives « UCITS », à différencier la juridiction du fonds de celle de la banque dépositaire. Force est cependant de constater que, pour pouvoir accepter de différencier les juridictions applicables, il faudrait un « consensus planétaire » du rôle et des obligations de la banque dépositaire - n'en déplaise à nos amis français, qui jouent un peu au « pompier pyromane » dans ce

contexte. Le problème de la « banque dépositaire » existe également en France et dépasse le cadre français et même européen.

### *4. Devons-nous anticiper un renforcement de la fonction Compliance, et notamment une extension de ses champs d'action ?*

Sur un plan quantitatif, il faut effectivement s'attendre à ce que la Compliance ait davantage de « grain à moudre ». En effet, la première conséquence que l'on peut attendre de la crise est certainement un renforcement de la réglementation. Il y aura plus de règles, donc plus de travail pour ceux qui sont en charge de faire respecter la conformité à ces règles. Cela est d'autant plus nécessaire qu'il faut, plus que jamais, disposer d'un cadre sûr pour les investisseurs.

Cette évolution est hautement probable.

En revanche, peut-on anticiper une évolution de la nature même du rôle de la Compliance ? C'est sans doute trop tôt pour le dire. Je n'exclus pas totalement une telle évolution, mais je ne la prédis pas, et peut-être même, je ne la souhaite pas. En effet, la Compliance doit conserver son indépendance, et pour ce faire, une certaine distance. Elle ne doit pas trop se « mouiller » dans l'opérationnel.

De plus, il est souhaitable d'éviter que le système ne puisse plus fonctionner sans l'intervention de la Compliance. Ne l'impliquons pas exagérément. Après tout, en théorie, l'entreprise idéale n'a pas besoin de Compliance !

**5. Pour le Luxembourg, voyez-vous une évolution du rôle de l'ABBL : son pouvoir de recommandations doit-il être complété d'un pouvoir de sanctions ?**

Sur ce point, je voudrais tout d'abord contrecarrer la vision simpliste qui affirme qu'il n'y a pas de règle sans sanction ! Je ne suis pas de cet avis : si l'inverse est vrai - il n'y a pas de sanction sans règle - il est parfaitement normal que certaines règles puissent exister sans être nécessairement assorties des sanctions correspondantes.

En particulier, pour un secteur professionnel donné, les règles de déontologie doivent émaner du sens de son rôle dans la société et dans l'économie. Cette notion de devoir ne doit pas nécessairement s'appuyer sur un dispositif de sanctions.

L'ABBL, néanmoins, mentionne dans son code de déontologie la possibilité d'exclure un de ses membres dont la conduite ne serait pas déontologiquement satisfaisante. Mais il n'est ni possible ni souhaitable, pour notre Association, d'aller au-delà. Elle n'a pas vocation à devenir une « Self Regulated Organization » à l'anglaise.

Le monde politique et le grand public méconnaissent parfois le rôle des associations professionnelles. Il ne s'agit pas d'un rôle de direction d'un secteur économique, à la différence peut-être des « ordres » des professions libérales.

L'ABBL s'exprime en termes de recommandations, et non d'obligations (Cf. son vade-mecum de la lutte anti-blanchiment qui vise à être utile et non

pas à produire un surcroît de contraintes).

C'est là le rôle de l'ABBL. Je n'anticipe pas de modification de ce rôle.

**6. Si vous nous permettez d'aborder un autre aspect, pouvez-vous nous dire quel est votre sentiment sur le lien qui a été bâti par le G20 entre la crise et l'existence du secret bancaire ? Les « turpitudes » dont on accuse les pays comme la Suisse ou le Luxembourg ont-elles pu contribuer à l'explosion de la crise ?**

Il y aurait beaucoup à dire sur cette question. Je me contenterai de l'essentiel.

La notion de secret bancaire est totalement méconnue dans le grand public. Elle est carrément confondue avec le droit de frauder le fisc ! En réalité, la fraude fiscale est un phénomène marginal dans les effets du secret bancaire.

Néanmoins, lutter contre cette fraude est légitime. Le G20 veut protéger les finances publiques des Etats. Cela est naturellement leur devoir. Mais ce qui n'a aucune réalité, c'est l'amalgame fait abusivement entre la fraude fiscale et le déclenchement de la crise. Il n'y a là aucun fondement.

Il est vrai qu'à Luxembourg, le secret bancaire a pu, dans une certaine mesure, protéger les fraudeurs. Ceci est révolu !

Continuer à protéger la vie privée et la propriété : c'est l'objectif fondamental du secret bancaire. Cette disposition ne doit pas être utilisée pour protéger les

fraudeurs, le changement en cours va le montrer.

Il est inadmissible que des affirmations telles que « le Luxembourg et la Suisse sont des trous noirs de la finance qui ont permis la crise » puissent être couramment utilisées dans la presse de pays voisins, et même en marge de certaines déclarations officielles.

Le Luxembourg est membre de l'OCDE, de l'Union Européenne, des différentes instances du FMI qui luttent contre le blanchiment de l'argent d'origine criminelle. Le Luxembourg est coopératif, et exerce un haut degré d'exigence en matière de lutte contre le blanchiment et le financement des activités terroristes.

Le Luxembourg se soumet aux contrôles des organismes internationaux. Le secret bancaire n'empêche pas l'entraide en matière d'escroquerie fiscale, et ceci depuis de longues années.

En fait, nous souffrons d'un amalgame : par le passé, des gens et des capitaux ont fui leurs pays à la suite de déclarations ou de mesures de nature à les effrayer. Par exemple,

- je pense à certaines déclarations qui ont entouré la venue du pouvoir de François Mitterrand en France.
- je pense également à la création, sans beaucoup de préparation, d'une retenue à la source en Allemagne en 1982.

Ce type d'événement a favorisé l'industrie financière au Luxembourg, sans que celle-ci l'ait voulu.

Il s'agit d'un dossier empoisonné. Certains pays voisins rêvent de centaines de milliards d'euros qui arriveraient d'un coup des paradis fiscaux, rien n'est moins réaliste. Ces centaines de milliards n'existent pas. Néanmoins, il faut s'attendre, dans l'avenir proche, à ce que nous ayons à subir de très fortes pressions.

Propos recueillis par Jean-Marie Legendre et  
Patrick Schott, le 12 juin 2009.

\* \* \*

## Doctrine

### **Le rôle de la Compliance dans le cadre de l'externalisation d'une activité dite « essentielle » par une institution financière luxembourgeoise**

Dans le contexte de crise économique que nous connaissons, les institutions financières continuent de manière croissante à externaliser certaines de leurs activités non seulement dans un souci de réduction des coûts et d'amélioration de la rentabilité mais aussi pour atteindre des objectifs de développement stratégiques. Sont ainsi visées non seulement des activités de service à la clientèle (centres d'appel, gestion de fortune...), des fonctions administratives (comptabilité, traitements de chèques en France, impression d'extraits de compte ...) mais aussi des activités spécialisées (IT, gestion de données ...).

Au Luxembourg pourtant, malgré le cadre juridique unique existant en matière de sous-traitance informatique, force est de constater que l'externalisation de services informatiques reste une pratique managériale peu répandue dans le secteur bancaire luxembourgeois. La raison en est-elle l'impact non négligeable que l'externalisation pourrait avoir sur la capacité des institutions financières à gérer les risques et à contrôler leur conformité avec les exigences réglementaires applicables ?

L'externalisation d'une activité n'évite en effet pas son contrôle, bien au contraire. Mais l'externalisation doit également être analysée comme une opportunité qui mérite la mise en place de mécanismes

d'accompagnement et d'un encadrement tant par la fonction Compliance que par le régulateur.

### **1/ Sous-traitance / externalisation / outsourcing : quel champ d'application ?**

#### **a. Les textes**

Il s'agit avant tout de définir ce à quoi correspond l'*outsourcing* d'une activité. C'est la première difficulté à laquelle l'établissement financier doit faire face.

Dans le cadre de la recherche menée par le CRP Henri Tudor (1) et de l'état des lieux qui a été dressé en rapport avec les pratiques d'*outsourcing* au Luxembourg, une distinction a été opérée entre les termes d'« externalisation » et de « sous-traitance », termes régulièrement utilisés indifféremment mais qui correspondent pourtant à des pratiques managériales différentes. C'est le terme d'externalisation qui a été retenu pour traduire celui d'*outsourcing* puisque l'externalisation est définie comme une opération qui consiste à confier à un tiers la gestion et l'exécution d'activités nécessaires à son fonctionnement. Elle s'accompagne d'ailleurs fréquemment d'un transfert de ressources humaines et/ou matérielles.

Quelle que soit sa traduction en français, il n'existe pas de définition commune de la notion d'*outsourcing*. Les deux circulaires de la CSSF (2) relatives à la « sous-traitance informatique » n'en donnent d'ailleurs pas de définition. Le rapport relatif à « la sous-traitance dans les services financiers », référence internationale en la matière, établi

par le Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire en février 2005 (3) la définit ainsi : « L'*outsourcing* peut consister soit dans le transfert initial d'une activité (ou d'une partie d'activité) d'une entité surveillée (...) à un tiers ou encore le transfert d'une activité (ou partie d'activité) d'un tiers à un autre, parfois appelée « sous-traitance en cascade » (4).

La Commission Bancaire et Financière et des Assurances (CBFA), le régulateur belge (6) quant à lui nous fournit une définition plus précise : « on entend par sous-traitance tout appel à des tiers pour l'exercice d'activités ou de processus propres à l'établissement financier », précisant en même temps que le respect des principes qu'il a édictés s'impose « chaque fois qu'une activité sous-traitée peut avoir une influence significative sur son fonctionnement ». Il s'agit donc de distinguer l'externalisation d'une activité « accessoire » de celle d'une activité dite « essentielle », c'est-à-dire qui peut avoir une « influence significative sur le fonctionnement de l'établissement concerné », et pour laquelle les principes réglementaires doivent être respectés. A contrario l'externalisation d'une activité « accessoire » par un établissement financier belge n'est donc pas soumise au respect des principes réglementaires définis par la Commission Bancaire et Financière et des Assurances (CBFA). De manière à pouvoir évaluer « l'influence significative » de l'activité sur le fonctionnement de l'établissement, le régulateur belge nous fournit les éléments suivants : « un instrument de mesure adéquat à cet égard consiste dans l'influence que le dysfonctionnement ou l'absence de fonctionnement de l'activité sous-traitée peut avoir sur le respect des conditions d'agrément auxquelles l'établissement est soumis, sur sa situation financière, sur sa continuité ou sur sa réputation. »

Très récemment, la FINMA, autorité fédérale suisse de surveillance des marchés financiers, a proposé une autre définition (5) de l'*outsourcing* régulé, précisant que la nature « essentielle » de l'activité doit être appréciée eu égard à son impact sur la gestion des risques (risque de liquidités, risques opérationnel, juridique, et de réputation).

Face à ces différentes définitions théoriques, comment l'établissement financier qui veut externaliser une activité peut-il en faire une application concrète ? A quels critères doit-il se référer pour qualifier l'activité concernée d'« essentielle » et soumettre son externalisation au respect des principes réglementaires ?

### **b. Leur interprétation**

Nous pensons que la fonction Compliance est la mieux positionnée pour jouer le rôle d'interprète des normes réglementaires et d'apporter son support à l'appréciation et à l'évaluation de ces éléments de mesure de l'activité dite « essentielle ». Pour aider les fonctions business concernées à apprécier si l'activité qu'elles envisagent d'externaliser doit être qualifiée ou non d'« essentielle » et le cas échéant soumise aux principes généraux applicables, on peut retenir trois critères d'évaluation :

1/ le caractère stratégique de l'activité : s'agit-il d'une activité inhérente au statut de l'entité concernée ou liée aux conditions d'agrément de l'établissement ?

2/ l'impact sur la maîtrise des risques : la réalisation des tâches liées à l'activité concernée implique-t-elle des risques significatifs, qu'ils soient financiers, opérationnels ou autres ? L'activité affecte-t-elle directement la maîtrise des risques ?

3/ l'impact de l'activité sur les résultats financiers : la réalisation des tâches liées à l'activité concernée représente-t-elle un coût

significatif ou produit-elle un résultat financier significatif ?

Rappelons aussi que certaines fonctions ne peuvent en tout état de cause pas être externalisées. C'est notamment le cas de la fonction Compliance.

Ces trois critères d'évaluation ne sont pas cumulatifs et il suffit que l'un d'entre eux soit rempli pour que la qualification d'activité « essentielle » soit retenue.

Même s'ils ont le mérite d'exister, ces critères ne sont pas toujours suffisamment clairs pour les fonctions business qui doivent définir le caractère « essentiel » de l'activité destinée à être externalisée. C'est la raison pour laquelle nous considérons qu'il serait opportun de mettre en place un outil spécialisé tel qu'un arbre décisionnel par exemple permettant de qualifier l'activité d'« essentielle » à travers les réponses qui seront apportées à des questions concrètes et précises relatives à la nature de l'activité concernée. La fonction Compliance peut d'ailleurs être associée à la mise en place d'un tel dispositif.

A la lecture de la définition de ce que recouvre une activité « essentielle », il va de soi que les services informatiques ne constituent pas la seule activité « essentielle » à pouvoir être externalisée par les établissements financiers luxembourgeois. C'est pourtant la seule dont l'externalisation a été réglementée et l'intervention du régulateur dans le cadre de l'externalisation d'autres activités permettrait de renforcer la maîtrise des risques inhérents à celles-ci. Il faut certes reconnaître que le principe du maintien de la responsabilité de l'entreprise qui externalise est régulièrement rappelé par le régulateur luxembourgeois, non seulement à travers différentes circulaires mais également dans ses rapports d'activité (2) (6b). Le législateur luxembourgeois a d'ailleurs consacré ce principe du maintien de la responsabilité de l'entreprise qui externalise dans la loi du 13

juillet 2007 relative aux marchés d'instruments financiers et transposant la directive MIFID (7). L'article 136 de cette loi impose en effet de nouvelles exigences organisationnelles aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement dont la garantie de continuité et de régularité de la fourniture de leurs services et de l'exercice de leurs activités, notamment lorsqu'ils confient à des tiers l'exécution de fonctions opérationnelles « essentielles » ou « importantes » ( 8).

En conclusion, il s'agit donc non seulement de mettre en place les outils nécessaires à la qualification d'une opération d'externalisation mais aussi d'établir des procédures pour assurer la « capture » de toute initiative d'outsourcing quelle qu'elle soit à travers l'organisation (du simple contrat de prestations de services signé avec un fournisseur au SLA concernant l'externalisation d'une activité dans son intégralité) et veiller à ce qu'elle fasse l'objet d'un suivi approprié. En effet, l'externalisation présente de nombreux risques mais le respect de certains principes permet d'en assurer la maîtrise.

## **2/ La gestion des risques liés à l'externalisation d'une activité dite « essentielle »**

### **a. L'externalisation présente de nombreux risques**

Même si l'externalisation permet d'atteindre des objectifs stratégiques, il ne faut pas perdre de vue les risques importants inhérents à de telles stratégies.

Le principal risque avancé, tant par les banques européennes (9) que luxembourgeoises (1) et même par les superviseurs européens (9) est le risque de

perte de contrôle de l'activité externalisée. Ce risque est traditionnellement associé aux aspects de contrôle des prix et de la qualité des prestations ainsi qu'à la divulgation d'informations confidentielles : le risque de perte de confidentialité et les difficultés accrues pour les superviseurs d'accéder à l'information pertinente dans le cadre de leur mission de contrôle doivent être soulignés. Le risque de perte de compétences et de savoir-faire en interne doit également être relevé, notamment lorsque l'externalisation s'accompagne d'un transfert de ressources humaines et/ou matérielles vers le prestataire, ce qui induit inévitablement une perte de compétences individuelles et organisationnelles. Le risque de trop forte dépendance vis-à-vis du prestataire est aussi une préoccupation majeure, notamment lorsque l'activité externalisée est stratégique, les rapports de force entre l'entité concernée et le prestataire pouvant être modifiés, alors que le prestataire acquiert à moyen terme une très bonne connaissance des systèmes et de l'organisation de son client. Par ailleurs, cette dépendance peut se trouver renforcée par l'existence d'une forte concentration sur le marché des prestataires. Au risque d'une dépendance trop forte avec le prestataire, il convient de rattacher le risque d'irréversibilité du processus d'externalisation : si l'opération d'externalisation est toujours réversible en théorie, son application pratique peut poser des problèmes non négligeables, notamment lorsqu'un niveau de compétences suffisant n'a pas été conservé en interne.

Le deuxième risque majeur est l'accroissement des risques opérationnels. Bien entendu ce risque existe, même sans avoir recours à l'externalisation, mais l'existence de transferts d'activités vers des prestataires tiers démultiplie le risque de son occurrence.

L'externalisation peut enfin avoir un impact sur les ressources humaines et la culture d'entreprise. L'entreprise s'expose en effet à un risque moins visible qu'est le risque « humain », notamment dans le cas où le prestataire externe est localisé à l'étranger, dans un pays à la culture, aux méthodes de travail et aux habitudes de vie différentes. D'ailleurs, dans le cas d'externalisation d'une activité à l'étranger (on parle alors d'*outsourcing offshore*), il faudra considérer en plus le risque pays. L'instabilité économique, sociale, ou politique du pays dans lequel le prestataire externe est localisé pourrait en effet avoir une influence non négligeable sur la continuité des services prestés ou encore sur la situation financière du prestataire.

La plupart de ces risques ont également été identifiés par le Joint Forum, qui, pour y faire face, a édicté, en février 2005, huit principes fondamentaux en matière d'externalisation (3) à destination non seulement des institutions financières mais aussi de leurs autorités de tutelle.

### **b. Les principes à respecter pour en assurer la maîtrise**

C'est le CEBS, Comité européen des contrôleurs bancaires, qui a énoncé les huit premiers principes relatifs à l'*outsourcing* en avril 2004.

La CBFA en Belgique s'en est largement inspirée pour développer dix principes de « saine gestion dans la sous-traitance d'activités et de processus d'exploitation » dans sa circulaire PPB (6) 2004/5 du 22 juin 2004.

Ceux-ci rejoignent sans aucun doute les principes développés par le Joint Forum en février 2005 (3), principes généraux destinés aussi bien aux secteurs de la banque, de l'assurance et des services financiers. Ils sont destinés à fournir un cadre de référence

sur base duquel toute institution financière peut mesurer la pertinence de son approche en termes de sous-traitance.

La FINMA, les a, à son tour, consacrés dans sa circulaire 2008/7 (5) relative à l'« externalisation d'activités dans le secteur bancaire ».

Enfin, encore plus récemment, c'est également à ces principes que le Comité technique de l'Organisation internationale des commissions de valeurs (OICV-IOSCO) se réfère dans son document de consultation relatif aux principes d'externalisation par les marchés (11).

Finalement, à la lecture de ces principes, il en ressort qu'avant de recourir à l'externalisation d'une activité, chaque établissement doit avoir défini une politique approuvée par ses organes d'administration qui prévoit clairement les mesures d'accompagnement nécessaires dans le cadre d'un projet de sous-traitance.

Quelle sont les dispositions qu'une telle politique devrait contenir pour satisfaire aux principes généraux applicables en la matière ?

- S'agissant du principe relatif au maintien de la responsabilité, il conviendra de rappeler que l'externalisation d'une activité ne réduit en aucune façon la responsabilité des organes de direction et d'administration de l'établissement. Cela signifie donc que les organes d'administration resteront intégralement responsables de la détermination de la politique et du contrôle en ce qui concerne l'ensemble des activités externalisées. On pourrait envisager qu'un responsable de l'activité externalisée soit désigné pour veiller à l'application correcte de la politique qui aura ainsi été définie et des contrôles, pour définir le contenu de l'externalisation, les ressources internes

nécessaires et les interfaces entre les parties, pour établir enfin un bilan de la fonction sous-traitée dont il devra rapporter auprès des instances de management. L'organisation mise en place devra permettre un contrôle permanent suffisant sur le prestataire. Une procédure de *reporting* entre l'établissement concerné et le prestataire devra être mise en place et prévoir notamment l'obligation pour le prestataire de remonter tout incident opérationnel et toute situation d'urgence et de rendre compte de sa situation financière.

- S'agissant de la décision de sous-traiter, la politique devra prévoir qu'elle soit fondée sur une analyse approfondie comportant une description du périmètre et du contenu de l'externalisation, une évaluation des effets attendus de l'externalisation, notamment les coûts et bénéfices estimés, et une étude des garanties notamment en termes de continuité, de sécurité et de réversibilité. Une analyse des risques liée au projet d'externalisation envisagé devra être réalisée. A ce titre d'ailleurs la Compliance sera amenée à se prononcer en ce qui concerne le risque de réputation, le risque de non-respect des réglementations en vigueur (non seulement dans le pays d'implantation de l'établissement concerné mais également dans le pays d'origine du prestataire), et le risque pays dans l'hypothèse où il serait applicable.
- S'agissant du choix du prestataire, il devra être réalisé selon des critères définis au préalable dans la politique d'externalisation, tenant compte notamment de la santé financière, de la réputation, des capacités techniques et de gestion du prestataire, des éventuels conflits d'intérêts, des capacités relatives

aux plans de continuité. L'implication de la Compliance au niveau de la sélection du prestataire peut ainsi être intéressante pour les aspects qui la concernent (risque de réputation, risque pays, conflits d'intérêts).

- Il conviendra également d'éviter une concentration ou une dépendance trop importante sur un seul prestataire pendant une période prolongée et de se réserver la possibilité, en cas de besoin, de changer de prestataire de services ou de reprendre tout ou partie des activités sous-traitées en gestion propre. Ceci implique que les technologies, systèmes et applications utilisés par le prestataire soient suffisamment connus et courants, qu'une bonne documentation fonctionnelle soit établie et mise à jour, qu'il soit possible à tout moment de récupérer toutes les données propres sous une forme exploitable et que des clauses d'adaptation et de résiliation suffisamment souples soient prévues dans le contrat.
- Chaque externalisation doit en effet faire l'objet d'un contrat écrit ou Service Level Agreement, notamment lorsque l'externalisation se fera intra-groupe. Une attention particulière devra être accordée aux aspects de continuité, au caractère révocable de la sous-traitance et à l'accès des fonctions d'Audit, de Compliance, du Commissaire externe et de l'organe prudentiel aux activités externalisées. Une description claire des rôles et responsabilités de chaque acteur de cette sous-traitance figurera également dans le contrat.
- Des dispositions particulières devront également encadrer la fin du contrat et la sortie du prestataire de manière à pouvoir vérifier la réalité, l'exhaustivité et la qualité des prestations fournies. Un point

particulier permettra de clarifier la réversibilité et le transfert des connaissances. Enfin en cas de reconduction du contrat, nous conseillons de renouveler l'analyse du prestataire pour garantir l'indépendance, la compétitivité et la pérennité du prestataire et de la prestation.

- S'agissant du suivi contractuel et financier, il conviendrait en pratique de désigner un responsable ou un comité chargé de veiller au suivi et au pilotage de ce projet et responsable de coordonner les modalités de fonctionnement et de gestion de la sous-traitance, sur base notamment de l'analyse des risques et de la mise en place d'indicateurs de gestion de performance. Il veillera également au suivi contractuel et financier de la convention.
- En ce qui concerne la protection des données, il conviendra d'examiner dans quelle mesure les dispositions en matière de continuité et de protection auprès du fournisseur de services externe sont adaptées à la nature et à l'importance des activités externalisées. La confidentialité et l'intégrité des données, particulièrement des données bancaires et relatives aux clients, doivent être assurées. Il conviendra d'ailleurs de s'informer sur la nécessité ou non d'informer les tiers concernés par cette externalisation et notamment les clients. Nous ne saurions que conseiller de porter également une attention particulière à la transmission de données afin de réduire le risque de perte ou de divulgation de l'information.
- S'agissant de la sous-traitance « en cascade », qui correspond au recours par le prestataire lui-même à une sous-traitance, totale ou partielle de l'activité externalisée, il conviendra de prévoir

dans la politique d'externalisation de l'entité que l'établissement doit réaliser une analyse précise et exhaustive afin d'évaluer les impacts et risques liés et prévoir dans le contrat qui le lie au prestataire les conditions auxquelles celui-ci devra éventuellement se soumettre dans une telle hypothèse. Une attention particulière devra être portée au maintien de l'intégrité du contrôle interne et externe.

- S'agissant des fonctions d'Audit Interne et de Compliance, elles doivent être l'une et l'autre assurée de manière intégrale dans le chef de l'établissement qui a recours à l'externalisation à l'égard de chaque activité sous-traitée. Comme l'externalisation ne peut porter préjudice aux lois et réglementations auxquelles l'établissement concerné est soumis, il conviendra de prévoir que le respect de ces lois et réglementations fasse l'objet d'un examen préalable, d'une garantie suffisante de la part du sous-traitant et d'un suivi approprié. La sous-traitance ne doit pas enfreindre ce contrôle et doit le prévoir. L'accès des fonctions d'Audit et de Compliance aux activités externalisées doit être garanti dans le contrat.
- Parallèlement, le Commissaire externe et l'organe prudentiel, doivent également avoir accès à tout moment et sans encombre aux informations sur les activités externalisées et pouvoir exercer leurs contrôles sur celles-ci.

Enfin, bien entendu, rappelons que toute initiative d'externalisation devra être au moins portée à la connaissance de l'autorité de surveillance prudentielle de l'établissement. Dans des cas d'externalisation transfrontière, et notamment lorsque le prestataire externe n'est pas lui-même soumis à un quelconque

contrôle prudentiel, l'établissement concerné informera préalablement l'organe prudentiel et se concertera avec ses services. C'est en tous cas ce qui est prévu par la CBFA en ce qui concerne les établissements belges.

En conclusion, si ces principes sont, pour la plupart, énoncés dans la réglementation prudentielle luxembourgeoise, sans être cependant précisément détaillés, on regrette qu'ils soient limités au cadre spécifique de la sous-traitance informatique. Le Luxembourg a en effet créé un statut unique de PSF dit PSF connexe pour « promouvoir Luxembourg comme centre de compétences pour un *sourcing* régulé. » (11) L'idée du législateur a été de soumettre les prestataires informatiques aux mêmes obligations que leurs clients bancaires en termes de contrôle prudentiel et de protection des données, le prestataire devant notamment garantir une séparation physique et logique des données provenant de ses clients financiers. En tout état de cause, et à l'instar des réglementations existant en la matière dans certains pays d'Europe, l'intervention du régulateur luxembourgeois dans l'encadrement des initiatives d'externalisation par des établissements financiers luxembourgeois permettrait de renforcer la maîtrise des risques dans le secteur financier face à un processus auquel ses acteurs devraient avoir recours de manière croissante.

Julie Becker  
Compliance Officer  
Dexia SA

## Références

- (1) « Peu d'outsourcing IT dans le secteur bancaire : tentative d'explication » paru dans l'Agefi le 09.05.2007
- (2) Circulaires CSSF 05/178 et 06/240 relatives à la « sous-traitance informatique » notamment
- (3) Joint Forum : « Outsourcing in Financial Services », Basel Committee on Banking Supervision, BRI, February 2005
- (4) « Outsourcing can be the initial transfer of an activity (or a part of that activity) from a regulated entity to a third party or the further transfer of an activity (or a part of thereof) from one third-party service provider to another, sometimes referred to as subcontracting
- (5) Circulaire 2008/7 Outsourcing-Banques, « Externalisation d'activités dans le secteur bancaire »
- (6) Circulaire PPB 2004/5 du 22 juin 2004 sur les « saines pratiques de gestion en matière de sous-traitance par des établissements de crédit et des entreprises d'investissement »
- (6b) Circulaire CSSF 08/350 relative au statut des PSF dénommés « PSF de support »; rapport d'activités 2005 de la CSSF chap.8, p 1-8 ; chap.4, p 1-8
- (7) Loi du 13 juillet 2007 relative aux marchés d'instruments financiers
- (8) Article 136 de la loi précitée du 13 juillet 2007
- (9) Dossier : « Concurrence des pays émergents, délocalisations et emploi » – « Délocalisation et externalisation dans le secteur financier », par Georges Pujals, Revue de l'OFCE 2005-3 (n° 94)
- (10) « La crise financière, une opportunité pour les PSF de support ! » paru dans Soluxions le 01.03.2009
- (11) L'Organisation Internationale des Commissions de Valeurs (OICV, IOSCO en anglais) est une organisation internationale créée en 1983 qui regroupe les régulateurs des principales bourses dans le monde. L'OICV comprend plusieurs comités, dont un des principaux est le Comité technique regroupant 15 membres dont le rôle est de mener des études sur les marchés les plus développés et les plus sophistiqués.

## Vie associative

### VIE ASSOCIATIVE

#### **Responsable Internet**

Olivier Gilson  
Téléphone +352 48 48 80 51 08  
[olivier.gilson@efa.eu](mailto:olivier.gilson@efa.eu)

#### GROUPES DE TRAVAIL ACTUELS

##### **Groupe de travail 16**

##### **Commission permanente juridique et relations publiques**

Responsables Claudine FRUTSAERT  
Téléphone +352 44 24 24 43 15  
[claudine.frutsaert@axa.lu](mailto:claudine.frutsaert@axa.lu)

Téléphone Patrick SCHOTT  
+352 46 71 71 400  
[pschott@pictet.com](mailto:pschott@pictet.com)

##### **Groupe de travail 21**

##### **Interprétation pratique des restrictions d'investissements de fonds**

Responsable Tim WINFIELD  
Téléphone +352 34 10 23 85  
[tim.winfield@jpmorganfleming.com](mailto:tim.winfield@jpmorganfleming.com)

##### **Groupe de travail 27**

##### **Formations IFBL**

Coordinateur Rob SONNENSCHNEIN  
Téléphone +352 31 99 11 313  
[r.sonnenschein@vanlanschot.lu](mailto:r.sonnenschein@vanlanschot.lu)

##### **Groupe de travail 29**

##### **Abus de marché**

Coordinateur Cyril MATHIEU  
Téléphone +352 40 46 46 400  
[cyrilmathieu@lu.hsbc.com](mailto:cyrilmathieu@lu.hsbc.com)

##### **Groupe de travail 33**

##### **Réponses aux questions des membres**

Coordinateur Vincent WILLEM  
Téléphone +352 49 924 3956  
[vincent.willem@bd.l.lu](mailto:vincent.willem@bd.l.lu)

##### **Groupe de travail 34**

##### **Tables rondes**

Coordinateur Charles VAN DOORSLAER  
Téléphone +352 47 97 39 09  
[charles.van-doorslaer@kbl-bank.com](mailto:charles.van-doorslaer@kbl-bank.com)

##### **Groupe de travail 35**

##### **Doctrine**

Coordinateur Guillaume BEGUE  
Téléphone +352 26 96 22 31  
[guillaume.begue@bnpparibas.com](mailto:guillaume.begue@bnpparibas.com)

### ASSOCIATION ACTIVITIES

#### **Coordinateur des groupes de travail**

Jean-Noël lequeue  
Téléphone +352 621 194 941  
[icesa@pt.lu](mailto:icesa@pt.lu)

#### CURRENT WORKING GROUPS

##### **Working group 16**

##### **Legal and public relations**

Owners Claudine FRUTSAERT  
Phone +352 44 24 24 43 15  
[claudine.frutsaert@axa.lu](mailto:claudine.frutsaert@axa.lu)

Phone Patrick SCHOTT  
+352 46 71 71 400  
[pschott@pictet.com](mailto:pschott@pictet.com)

##### **Working group 21**

##### **Practical interpretation of fund investment restrictions**

Owner Tim WINFIELD  
Phone +352 34 10 23 85  
[tim.winfield@jpmorganfleming.com](mailto:tim.winfield@jpmorganfleming.com)

##### **Working group 27**

##### **Training IFBL**

Coordinator Rob SONNENSCHNEIN  
Phone +352 31 99 11 313  
[r.sonnenschein@vanlanschot.lu](mailto:r.sonnenschein@vanlanschot.lu)

##### **Working group 29**

##### **Market abuse**

Coordinator Cyril MATHIEU  
Phone +352 40 46 46 400  
[cyrilmathieu@lu.hsbc.com](mailto:cyrilmathieu@lu.hsbc.com)

##### **Working group 33**

##### **Answers to questions of members**

Coordinator Vincent WILLEM  
Phone +352 49 924 3956  
[vincent.willem@bd.l.lu](mailto:vincent.willem@bd.l.lu)

##### **Working group 34**

##### **Round tables**

Coordinator Charles VAN DOORSLAER  
Phone +352 47 97 39 09  
[charles.van-doorslaer@kbl-bank.com](mailto:charles.van-doorslaer@kbl-bank.com)

##### **Working group 35**

##### **Doctrine**

Coordinator Guillaume BEGUE  
Phone +352 26 96 22 31  
[guillaume.begue@bnpparibas.com](mailto:guillaume.begue@bnpparibas.com)

**MEMBRES ET VIE ASSOCIATIVE**

**MEMBERS AND ASSOCIATION ACTIVITIES**

**Nombre de membres (au 01/07/2009):**

Banques	200
Fonds	92
Fonds / Banques	32
Assurances	52
Consultants / Réviseurs	33
Admin. et domiciliation de sociétés	19
Avocats	7
PSF	43
Gestion de fortune	8
Autres	2

Effectif total: 488

Membres effectifs	403
Membres d'honneur	85

**Effectif total: 488**

**Number of members (as per 01/07/2009):**

Banking sector	200
Funds sector	92
Funds / Banking sector	32
Insurance sector	52
Consultants / Auditors	33
Admin. and company domiciliation	19
Law firms	7
SFP	43
Asset management	8
Other	2

Total number: 488

Active members	403
Honorary members	85

**Total number: 488**

**Réunions et activités:**

Mensuellement	Réunions du conseil d'administration
1 / 2 x par an	Réunions plénières
2 / 3 x par an	Rencontres informelles autour d'un thème

**Meetings and activities:**

Monthly	Board meetings
1 / 2 x per year	Plenary assemblies
2 / 3 x per year	Informal meetings on a subject

---

– **Conseil d'administration:**

---

Jean-Noël LEQUEUE	Président
Claudine FRUTSAERT	Vice-Président, section assurances
Patrick WATELET	Vice-Président, section fonds
Vincent SALZINGER	Vice-Président, section banques
Valerie ALEZINE	Trésorière
Guillaume BEGUE	Administrateur
Sundhevy GOÏOT	Administrateur
Jean-Marie LEGENDRE	Administrateur, Président honoraire
Custodio PORTASIO	Administrateur
Rob SONNENSCHN	Administrateur
Vincent WILLEM	Administrateur
Patrick CHILLET	Conseiller
Olivier GILSON	Conseiller
Karine VILRET-HUOT	Conseiller
Tim WINFIELD	Conseiller

---

– **Secrétariat de l'ALCO:**

---

Laurence THILMANY-INCOURT  
[secretariat@alco.lu](mailto:secretariat@alco.lu)  
B.P. 13 L-2010 Luxembourg

---

– **Secrétariat du Bulletin:**

---

Laurence THILMANY-INCOURT  
[secretariat@alco.lu](mailto:secretariat@alco.lu)  
B.P. 13 L-2010 Luxembourg

---

– **Comité de rédaction:**

---

Claudine FRUTSAERT (responsable), Patrick SCHOTT, Jean-Marie LEGENDRE, , Julie BECKER, Leen BOM, Bob Moris, Jean-François PEMMERS

VISITEZ NOTRE NOUVEAU SITE WEB : [www.alco.lu](http://www.alco.lu)