

APPLICATION DE RÉGLEMENTATIONS MULTIPLES

Le dossier

La compliance s'impose dans la gouvernance de toutes les entreprises soumises à réglementation. Elle touche une série de fonctions et concerne toute la chaîne de valeur. Le chantier est vaste.

COMPLIANCE : UN OUVRAGE,

Jean-Claude Lucius
(IF Group)

Patrick Lommel
(CDCL)

Sundhevy Gaiot
(Intertrust)

Goerges Kioes
(Deloitte)



DES MÉTIERS

Le dossier



JEAN-NOËL LEQUEUE (ALCO)

Interview Jean-Michel Gaudron Photo Julien Becker

UN MÉTIER D'ANTICIPATION »

- Le président de l'Association luxembourgeoise des *compliance officers* du secteur financier est un observateur privilégié de l'évolution de la profession ces dernières années.
- Les institutions financières intègrent, désormais, les *compliance officers*, très en amont de leurs processus décisionnels.
- Pour autant, il n'existe pas (encore) de formation diplômante pour un métier qui prend une importance de plus en plus grande dans l'arsenal réglementaire et juridique qui s'est développé ces dernières années.

Monsieur Lequeue, comment la fonction de *compliance officer* s'adapte-t-elle aux nombreux et incessants changements législatifs et réglementaires auxquels le secteur financier est soumis depuis plusieurs années? «D'une manière générale, les nouvelles réglementations augmentent automatiquement le nombre de *compliance officers* sur la Place, puisque de nouvelles catégories de professionnels sont tenues d'avoir une telle fonction dans leur organisation. C'est, par exemple, le cas pour certains fonds couverts par la récente directive AIFM, ce qui représente un volume assez important.

Du coup, en dépit de pressions toujours fortes au sein des établissements financiers pour réduire les coûts, c'est-à-dire

généralement les effectifs, la fonction de *compliance* est de plus en plus diversifiée et nécessite de plus en plus de monde. Cela se traduit, à notre niveau, par un maintien, voire une augmentation de demandes de formations. Il y a huit ans, nous avons mis en place une formation de *compliance officer* avec l'Institut de formation bancaire (IFBL), qui aboutit, chaque année, à délivrer entre 30 et 40 certifications.

Quel est le poids de cette certification dans la profession? «Il ne s'agit pas encore d'un sésame obligatoire pour un *compliance officer*, mais nous constatons que ce certificat prend une importance de plus en plus grande sur la Place, dans un contexte où la demande est, actuellement, largement supérieure à l'offre. Avec le *risk management*, le métier de *compliance* est très demandé. L'obtention d'un tel certificat est de nature à faciliter l'intégration de nouveaux *compliance officers* dans une équipe existante, mais peut aussi favoriser les mouvements d'un établissement à l'autre.

Comment un *compliance officer* peut-il être compétent dans tous les domaines censés être couverts par sa fonction? «Ce n'est pas possible! Il est clair que la réglementation est devenue tellement diversifiée qu'il devient difficile pour un *compliance officer* de couvrir seul la totalité des obligations réglementaires... C'est pour cela que dans les grands établissements, il y a des équipes structurées de *compliance officers* et que, au sein même de ces équipes, il y a une grande diversité de spécialisations.

Comme l'a récemment déclaré Jean Guill (le directeur général de la CSSF, ndlr), le paradigme de la *compliance* est en train d'évoluer au Luxembourg. Rappelons qu'à partir de 2015, la fraude fiscale va être considérée comme une infraction primaire de blanchiment. Cela va forcément rendre les choses plus complexes... Sans compter que les réglementations, telles que Emir ou Mifid, et son prolongement Mifid II qui se profile, vont encore étendre l'application de certaines obliga-

tions sur de nouveaux produits et services.

L'une des principales conséquences de tout cela est que de plus en plus d'institutions financières et d'entreprises d'assurances font appel à des prestataires extérieurs pour sous-traiter tout ou partie de la fonction de *com-*

pliance. La responsabilité reste évidemment en interne, mais la fonction peut dans certains cas être pratiquée partiellement ou complètement par les spécialistes extérieurs: des *compliance officers* indépendants qui, moyennant évidemment une autorisation de la CSSF, peuvent prêter pour une ou plusieurs sociétés, que ce soient des banques, des PSF, des sociétés de gestion ou certains fonds AIFM.

Cela veut dire aussi que les devoirs et les responsabilités des *compliance officers* sont, aujourd'hui, plus importants qu'il y a quelques années? «Au fil des ans, en effet, la fonction a pris tout son sens au sein des établissements financiers et les responsabilités se sont élargies et approfondies. Au point même que, de plus en plus, aucune décision n'est prise sans une consultation préalable du *compliance officer*. Dans le cas de la lutte contre le blanchiment, par exemple, cet avis peut avoir valeur de veto pour refuser un client. Ce n'est pas anodin.

Je précise que par 'responsabilité', je ne pense pas forcément au seul risque de commettre une erreur d'appréciation, mais aussi de faire en sorte que l'établissement financier puisse développer leur activité de manière efficace et utile.

Comment a dû s'adapter le business model des entreprises? «L'effet principal a été d'impliquer les *compliance officers* beaucoup plus tôt dans tous les processus décisionnels, que ce soit pour le lancement de nouveaux produits, de nouveaux services ou bien la pénétration de nouveaux marchés. Ce sont des aspects fondamentaux aujourd'hui.

CRISE

Leçons du passé bien retenues?

Les origines de la crise financière, puis économique, vécue depuis 2008, ont très largement mis en avant la nécessité d'une meilleure surveillance des activités financières, d'une plus forte réglementation et d'une plus grande transparence vis-à-vis du public, notamment des investisseurs. De quoi donner à la fonction de *compliance* une envergure nouvelle qui n'est pas prête, a priori, de se réduire à l'avenir. Doit-on pour autant considérer que toutes les leçons du passé ont bien été retenues? «La multiplication des réglementations et l'élargissement de leur périmètre d'applicabilité n'a pas toujours été fait avec beaucoup de cohérence ni sans toujours bien chercher à en mesurer l'efficacité réelle», constate Jean-Noël Lequeue qui, en la circonstance, s'exprime à titre personnel. «Les *compliance officers* ont beaucoup d'obligations et les entreprises concernées s'y plient et remplissent ces obligations à peu près correctement. Mais le danger demeure dans le fait d'aller vers un peu trop de formalisme, plutôt que vers une efficacité absolue. Il y a évidemment des évolutions positives concrètes et ici, au Luxembourg, il y a davantage de professionnalisme en la matière. Mais les vieux démons de la profitabilité immédiate n'ont pas pour autant disparu et il y a toujours un risque qu'ils se manifestent à nouveau à l'avenir» J.-M. G.

ALCO

Compliance officer, une fonction méconnue

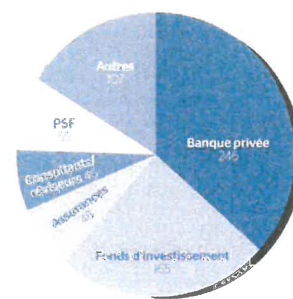
Fondée en décembre 2000 à l'initiative de 12 professionnels de la Place, l'association luxembourgeoise des *compliance officers* du secteur financier (Alco) avait pour but initial de grouper en son sein les *compliance officers* - et de façon générale les personnes ayant une responsabilité de compliance - du secteur financier. Un périmètre élargi au secteur des assurances en 2003. La défense et la surveillance de la conformité des processus avec les normes législatives, réglementaires et déontologiques en vigueur constituent la raison d'être de la fonction de compliance. « Aux yeux du grand public, il s'agit d'une fonction très peu connue et difficile à expliquer clairement, regrette Jean-Noël Lequeue, le président de l'Alco. Cela fait donc partie de notre mission de contribuer à une certaine vulgarisation de ce métier. » La fonction est pourtant reconnue officiellement par la Commission de surveillance du secteur financier et constitue même une obligation au sein d'un certain nombre de catégories d'entreprises de la Place (banques, entreprises d'investissement, société de gestion de fonds AIFM ou, sous le seul angle de la lutte contre le blanchiment, les domiciliataires), au même titre que celle d'audit interne. Actuellement, l'Alco compte quelque 760 membres (« Cela correspond environ à 90 % des acteurs dans cette fonction », estime M. Lequeue), comprenant une courte majorité de femmes et représentant près de 300 établissements de la Place. **J.-M. G.**

34

C'est le nombre de membres additionnels enregistrés, depuis mars 2012, au sein de l'Alco. L'association compte désormais 667 adhérents.

« Le paradigme de la compliance est en train d'évoluer au Luxembourg. »

Jean-Noël Lequeue
(citant Jean Guill, directeur de la CSSF)



Les secteurs de la banque privée et des fonds d'investissement concentrent, à eux deux, plus de 60 % de la population des *compliance officers* au Luxembourg, membres de l'Alco.

Le métier est davantage devenu un métier d'anticipation. Il a pendant longtemps été plutôt un métier de réaction.

Comment s'organise la formation des *compliance officers* ? « Il n'existe pas au Luxembourg de diplôme à proprement parler. À l'heure actuelle, pour être *compliance officer*, il faut généralement déjà avoir une expérience du monde bancaire et financier et/ou avoir une certaine expérience de terrain en matière de compliance. La reconnaissance de l'expérience en parité avec la formation a été récemment rappelée par la CSSF.

Il est évidemment possible de compléter son expérience via le cursus proposé par l'Alco. Les nouvelles réglementations sont bien sûr intégrées dans les cursus de formation, et nous réfléchissons à la possibilité d'un cursus de base complété par des modules plus spécialisés, qui traiteraient, par exemple, de banque privée ou bien de fonds d'investissement. Compte tenu de la diversification de la fonction, il devient difficile d'imaginer un cursus unique qui corresponde à tous les besoins.

Nous sommes actuellement en contact avec l'Université du Luxembourg afin de savoir comment intégrer, dans une formation à vocation financière, une partie dédiée à la compliance.

Quelle est la situation à l'étranger ? « En Suisse, par exemple, à Lausanne et à Genève, il y a, via

l'université, un cycle complet d'une année dédié à la compliance. Voir un tel cursus au Luxembourg serait un aboutissement, mais ça ne se fera pas demain... Ce qui n'empêche pas d'imaginer, ici, une intégration progressive de tels modules. Pour ce qui est de la fonction en tant que telle, la fonction de compliance est davantage réglementée dans bon nombre de pays voisins. En France, par exemple, il est nécessaire de disposer d'un

certificat formel établi par l'Autorité des marchés financiers. Il existe aussi des fonctions connexes, comme le responsable de la conformité des services d'investissement (RCSI) ou le responsable de la conformité et du contrôle interne (RCCI).

Au Luxembourg, nous réfléchissons à de telles possibilités, mais la CSSF, jusqu'à présent, ne considère pas

devoir intervenir de façon directe dans un tel processus. Cela dit, le certificat délivré par l'Alco commence à prendre une certaine importance sur la Place.

Jusqu'à devenir obligatoire ? « On évolue doucement vers une telle issue, mais on ne peut pas non plus faire table rase du passé. Il faudra prévoir des clauses de *grand fathering* (dispositions légales permettant, lors de l'adoption d'une nouvelle loi, que les conditions de l'ancienne loi puissent toujours s'appliquer, au moins sur une période de transition, à ceux qui en bénéficient déjà, ndlr). » ✱

« De plus en plus d'institutions financières et d'entreprises d'assurances font appel à des prestataires extérieurs pour sous-traiter tout ou partie de la fonction de compliance. »

Jean-Noël Lequeue
Président de l'Alco

REGARDS CROISÉS

Chaque mois, des professionnels de la Place répondent directement à des questions posées sur des sujets clés de leur secteur d'activité.

« Quelles sont les qualifications et qualités nécessaires d'un bon candidat *compliance officer*? »



Aurélie Helix

Senior consultant - Banking & Insurance
(Michael Page)

La fonction *compliance* jouant un rôle stratégique pour le secteur financier, la spécificité du profil recherché par les entreprises est de plus en plus pointue. Outre l'excellente connaissance des circulaires locales (CSSF ou CAA), le *compliance officer* doit avoir une très bonne compréhension des différents métiers de l'entreprise afin d'être proche des opérations. Il sera en effet responsable de concilier exigences réglementaires et réalités opérationnelles. Le profil idéal sera d'ailleurs souvent un ancien auditeur ou *risk manager*. Afin de faciliter la compréhension

des circulaires et le contact avec le régulateur, la pratique du français est fortement préconisée. L'adhésion à une association telle que l'Alco est souvent appréciée par les entreprises, car gage de contact permanent avec le marché local (groupes de travail, conférences, débats...). Au niveau des qualités humaines, le *compliance officer* devra être très rigoureux et porter une grande attention aux détails. Un bon relationnel lui permettra de communiquer avec aisance avec les différents interlocuteurs internes et externes et d'exprimer ses idées. Qu'il soit ou non amené à mettre en place le plan de

conformité d'une société (lors d'un démarrage d'activité par exemple), le *compliance officer* devra être capable de prendre de la hauteur et de faire preuve de bonnes capacités d'analyse et d'esprit de synthèse. La *compliance* étant considérée comme le premier niveau de contrôle d'une entreprise, l'indépendance avec les autres niveaux de contrôle (risque et audit) est aujourd'hui indispensable. En conclusion, la fonction *compliance* n'est plus seulement réservée à d'anciens juristes mais plutôt à d'anciens opérationnels ayant une forte affinité avec le monde financier et l'environnement légal et réglementaire.»

«Quelles sont les qualifications et qualités nécessaires d'un bon candidat *compliance officer*?»



Annie Burton
Executive consultant
(Badenoch & Clark)

Le métier de *compliance officer* a fortement évolué ces 10 dernières années et plus encore depuis 2008. Les raisons en sont multiples, qu'il s'agisse de la complexité des produits financiers créés et/ou distribués à partir du Luxembourg qui s'est développée, des exigences des marchés sur lesquels nos produits sont distribués ou tout simplement des exigences locales qui se sont multipliées.

Nous avons par le passé de nombreux départements *compliance* composés de personnes disposant d'une expérience opérationnelle qu'elles mettaient au service des différents contrôles *compliance* imposés. Cette expérience reste très utile mais ne suffit plus aujourd'hui. Un bon candidat *compliance offi-*

cer a un grand avantage s'il dispose d'une formation légale et sera d'autant plus apprécié s'il a développé son éducation par des certifications en *compliance*. Les qualités qui lui sont demandées sont l'esprit critique et analytique, la rigueur et d'excellentes compétences interpersonnelles, son rôle l'amenant à être en contact aussi bien avec la direction qu'avec les opérations ou les représentants commerciaux, qu'il s'agisse des distributeurs basés à Luxembourg et en-dehors du pays ou des banquiers privés. Enfin, c'est un métier en constante évolution, qui exige de ce professionnel d'être curieux et attentif aux changements qui l'entourent. Être membre d'une association locale telle l'Alco peut être un fort atout dans ce sens.»



Frédérique Sine
Senior recruitment consultant
(Rowlands)

Il s'agit d'une fonction complexe qui nécessite, outre des connaissances théoriques et techniques pointues, d'importantes qualités personnelles.

Concernant les qualifications, nous constatons que le *compliance officer* est souvent titulaire d'un diplôme en finance, parfois complété par une spécialisation en droit des affaires. Ses connaissances peuvent ensuite être affinées par des certifications afin de répondre aux exigences nationales. Sinon, en termes de savoir-être, je dirais que l'intégrité est la qualité première d'un bon *compliance officer*. Ce professionnel de l'éthique doit s'assurer que les établissements financiers opèrent conformément aux lois et codes de déontologie en vigueur tout en respectant leurs objectifs de rentabilité.

Dans cette optique, on lui demande d'agir avec rigueur et discrétion, car il peut être amené à traiter des informations confidentielles (rachat de

société, opération de fusion acquisition, coordonnées des clients...). La faculté d'analyse est également une compétence primordiale pour assumer cette fonction. Le *compliance officer* doit pouvoir identifier les différents aspects d'une situation donnée et les ordonner de façon logique. Il doit parvenir à analyser des données complexes touchant à des domaines variés de façon efficace et effective.

Enfin, je mentionnerai un sens aigu de la communication et de la diplomatie. Car au sein d'une entreprise, le *compliance officer* a aussi un rôle de sensibilisation auprès des employés. Il doit savoir être à l'écoute de ses interlocuteurs tout en les impliquant dans le processus de contrôle. Il doit parvenir à conscientiser les différents intervenants à des valeurs telles que l'éthique, la responsabilité sociale ou le respect des lois tout en prenant du recul face aux pressions ou critiques émanant du 'business'.

« Quelles sont les qualifications et qualités nécessaires d'un bon candidat *compliance officer*? »



Sonia Prince
Senior consultant
(Do Recruitment Advisors)

Tout le challenge de trouver un bon *compliance officer* réside dans le fait que la fonction est vaste. Tentaculaire, elle couvre un large ensemble de domaines. Dynamique, c'est une fonction qui évolue chaque jour au gré des nouvelles réglementations. Publique, elle requiert une personne de communication. Obligatoire, elle s'est imposée au sein des établissements financiers et nécessite d'assurer l'indépendance indispensable à une évaluation des risques résiduels. Comment reconnaître cette personne ?

Il n'existe pas une école de la *compliance* : de manière générale, le *compliance officer* n'apprendra pas son métier par le seul biais de son parcours académique. Si de bonnes connaissances juridiques sont importantes, les diplômes de niveau universitaire pour y accéder sont multiples (finance, économie, comptabilité, droit, commerce...). Certains masters professionnels

récents abordent la fonction mais les formations les plus complètes à ce jour restent indéniablement celles prodiguées en lien avec les associations des *compliance officers* (Alco au Luxembourg, ACAMS à l'international). Ces associations font d'ailleurs partie du réseau fondamental du *compliance officer* sur lequel il s'appuie pour échanger sur les nouvelles pratiques et réglementations. Une fois formé, le *compliance officer* doit démontrer deux qualités principales : pragmatisme et sens relationnel hors pair. Elles résument à elles seules tout le challenge de la fonction : être le garant de l'application des normes en vigueur sans pour autant freiner le business. Le *compliance officer* va ainsi assumer le double rôle d'interlocuteur privilégié du régulateur et de conseil interne des directions opérationnelles. Si cette personne est éthique, méthodique, charismatique, excellent pédagogue, vous êtes en présence d'un réel talent ! »



Ginette Nierenhausen
Responsable de l'offre de formation
(IFBL - L'institut)

Depuis que la CSSF a officialisé la fonction *compliance* dans le secteur financier, le métier du *compliance officer* n'a cessé d'évoluer. L'environnement réglementaire de plus en plus complexe exige que la personne exerçant ce métier dispose de solides connaissances des normes législatives et déontologiques qu'elle doit surveiller. D'autre part, elle doit avoir une excellente capacité de jugement car elle doit prendre des mesures engageant la société, souvent dans des situations critiques. Ceci demande une approche méthodique et méticuleuse ainsi qu'une attitude assertive et décidée.

En 2006, l'Alco, Association luxembourgeoise des *compliance officers*, a contacté l'IFBL pour mettre en place un partenariat en vue de développer des formations visant à fixer des standards professionnels pour la fonction de *compliance officer*. Dès

le départ, la formation mise sur une approche résolument pratique. Une personne ayant accompli avec succès le module de base portant sur les principes fondamentaux de la fonction peut accéder à un deuxième module étudiant des cas réels relatifs aux différents champs d'action de la *compliance*. L'admission au module final requiert une expérience professionnelle de quelques années dans le domaine de la *compliance*, en sus de la réussite des deux niveaux inférieurs. C'est ce troisième module qui constitue la pièce maîtresse de la qualification professionnelle car ici, le candidat doit prouver sa capacité à travailler de façon responsable au sein d'une équipe, celle-ci étant amenée à élaborer un projet consistant et à le présenter devant un jury. Entre-temps plus de 150 personnes ont réussi l'exploit et peuvent se prévaloir d'être les détenteurs de la 'qualification professionnelle en *compliance*'. »

« Quelles sont les qualifications et qualités nécessaires d'un bon candidat *compliance officer*? »



Frédéric Senet
Managing director - BeLux & France
 (Antal International)

Hormis de toute évidence des compétences techniques liées à ce monde de la compliance, qu'elles aient été acquises au travers de formations spécifiques (dispensées dans le cadre de l'obtention d'un Master ou par des organismes accrédités par les différentes institutions financières du pays) ou via une expérience purement opérationnelle, nos clients sont aujourd'hui demandeurs de candidats qui possèdent des qualités humaines et business qui s'orientent autour de trois grands axes :

- une vraie ouverture d'esprit et une volonté d'acquérir rapidement des

compétences business qui ne sont pas seulement limitées à la seule compliance, mais également au *risk* et aux problématiques stratégiques globales d'une entreprise (développement, vente, finances, gestion...);

- une capacité réelle à faire du networking, et du lobbying, auprès des entités légales d'un territoire (type IFBL, etc.), d'une industrie, dans le cadre d'une géographie élargie (problématiques européennes, voire mondiales type Basel ou Solvency) et auprès de leurs collègues et concurrents sur le marché;

- un *drive* commercial certain qui va leur permettre de vendre, en

interne auprès des employés de la structure et plus particulièrement auprès des départements Front, la compliance ou le *risk* comme une opportunité et non une menace, en aidant leurs pairs à réaliser la valeur ajoutée de cette demande technique et contraignante versus les demandes de leurs propres clients en externe.

La plupart des mandats d'*executive search* qui nous sont confiés par nos clients positionnent par conséquent les profils 'compliance' comme de vrais *business partners*, bien plus que comme de simples experts techniques.»

Le dossier

MODÈLE DE GOUVERNANCE

Texte Sébastien Lambotte Photos Julien Becker

GOUVERNER, C'EST PRÉVOIR

- Face à un formalisme réglementaire accru, il est important pour l'entreprise de s'appuyer sur un modèle de gouvernance optimisé.
- Il faut permettre aux administrateurs et au management de mieux appréhender l'avenir en étant conscient de leur place dans l'entreprise, de leurs propres responsabilités.
- S'assurer du respect des règles relève du jeu d'équilibre permanent: un vrai défi, entre business et *compliance*.

Gouverner, c'est prévoir. » Émile de Girardin, homme politique parisien du 19^e siècle, à qui l'on prête cette phrase devenue adage, avait le sens de la formule. Il n'aurait sans doute pas manqué de la replacer dans le contexte de la crise économique de 2008 et de ce qui en a découlé. Depuis six ans, le concept de gouvernance a gagné en popularité et celui de *compliance* lui est désormais souvent attaché. Or, l'un et l'autre ne devraient pas recouvrir une même réalité. « Il ne faut pas réduire la gouvernance aux seuls aspects que sont l'analyse de risques, la *compliance* ou l'audit interne. Les nouvelles réglementations ont mis l'accent sur ces aspects constitutifs d'un modèle de gouvernance global. Mais ils ne sont qu'une partie de ce qu'est la gouvernance, commente Marie-Jeanne Chèvremont, présidente de l'Institut luxembourgeois des administrateurs (ILA). Le rôle d'un conseil d'administration est beaucoup plus large. La gouvernance comprend aussi la vision de l'entreprise, la stratégie business, le développement et son suivi. »

Les entreprises, principalement celles du secteur financier, doivent répondre à des exigences réglementaires de plus en plus nombreuses, émanant des régulateurs, à l'échelle nationale ou européenne, et des autorités de contrôle. Suite à certaines dérives, des boulons ont été resserrés. « Chaque structure doit faire face à un formalisme accru, mettre en place des structures qui répondent aux nouvelles exigences de manière claire, établir des comités participant à un meilleur contrôle, permettant une transparence plus grande, avec des rôles bien déterminés, précise Anne Kayser, membre du comité de direction de BGL BNP Paribas. Cela exige aujourd'hui d'être mieux organisé et structuré. »

Les devoirs des uns et des autres n'ont pourtant fondamentalement pas changé. Dans les faits, malgré une réglementation plus sophistiquée, les responsabilités du conseil d'administration sont identiques à celles qui ont été définies dans la législation de 1915. « La crise qui a secoué l'économie peut notamment s'expliquer par certaines dérives et par le fait que chacun n'a pas exercé le rôle qu'il aurait dû, commente Marie-Jeanne Chèvremont. Les régle-

mentations dont nous parlons beaucoup aujourd'hui formalisent avant tout des éléments qui étaient censés être mis en œuvre préalablement. C'est notamment le cas pour l'évaluation des risques. Aujourd'hui, si on a tendance à devoir établir nommément responsabilités et procédures au sein du conseil d'administration et de la structure, l'évaluation des risques est inhérente, depuis toujours, à la fonction du conseil d'administration. »

Au sein d'une structure, toute la responsabilité ultime incombe à ce seul organe: le conseil d'administration. C'est lui qui définit donc les orientations que prend l'entreprise, en ayant évalué les opportunités et les risques. Le conseil d'administration s'assure aussi de la bonne mise en œuvre de ses décisions, évalue les performances et s'assure de travailler dans le respect des règles en vigueur.

Approche défensive

Les notions de *compliance* sont aujourd'hui au cœur des discussions, alimentent les débats au sein des conseils d'administration. La pression réglementaire et la publicité qui est faite autour ne sont pas sans effet sur le comportement des administrateurs. « Le rôle et la responsabilité des administrateurs ont été remis en lumière. Alors que, par le passé, ils s'appuyaient probablement un peu trop sur le CEO. Vu les discussions et débats que suscitent les nouvelles réglementations, les administrateurs ont tendance à adopter une approche défensive, explique Christophe Wintgens, associé du cabinet EY Luxembourg. La gouvernance s'assimile à l'anticipation des problèmes. Les administrateurs ont peur de mal faire et les nouvelles circulaires renforcent cet effet. Aussi, le marché est plus tendu depuis quelques années. »

La CSSF, par exemple, exige que des responsabilités soient nommément établies au sein des conseils d'administration. « Mais il ne faut pas oublier que, pour tout conseil d'administration, au final, la responsabilité est collégiale », précise Marie-Jeanne Chèvremont.

Encore faut-il que les administrateurs aient pleinement conscience de leur rôle et de leurs

Christophe Wintgens
(EY)

Marie-Jeanne
Chèvremont
(ILA)

Anne Kayser
(BGL BNP Paribas)



responsabilités et qu'ils puissent exercer leur influence en toute liberté. Une caractéristique luxembourgeoise réside dans le fait que les sociétés sont souvent des filiales d'organisations internationales qui font fi de l'entité juridique luxembourgeoise. « *Le balancier est revenu à une situation dans laquelle les administrateurs sont plus enclins à être vocaux vis-à-vis de leur groupe et vice versa. Les maisons mères sont plus à l'écoute des recommandations effectuées par les membres du conseil d'administration*, explique Christophe Wintgens. *Ça n'a pas toujours été le cas dans la période qui a précédé la crise. Ce n'est qu'après que l'on s'est retourné vers certains administrateurs en leur demandant,*

'mais où étiez-vous, qu'avez-vous fait pendant ce temps?' »

Pour faire face à la charge de travail, dans le cadre d'une gouvernance optimisée, le conseil d'administration a la possibilité de s'organiser en comités. Ceux-ci s'attacheront à différentes problématiques, comme l'audit, les risques, la compliance, les rémunérations, etc.

Si le conseil d'administration dans son ensemble et ses membres, individuellement, doivent être conscients de leur rôle et de leurs responsabilités, ils ne sont pas seuls pour assurer la mise en œuvre de leurs décisions. Ils peuvent s'appuyer sur le comité de direction, le *board of*

management ou son équivalent. « *Son rôle est de veiller à la mise en œuvre, au quotidien, de l'orientation stratégique définie par le conseil d'administration*, explique Anne Kayser. *Le comité de direction a aussi des responsabilités bien établies. La nomination de ses membres doit, dans certains cas, être approuvée par la CSSF. C'est elle qui rapporte vers l'autorité de contrôle, mais aussi vers les administrateurs, ultimes responsables.* »

Si l'on s'autorise une analogie avec le monde du sport automobile, le conseil d'administration constitue le directeur de course, qui connaît le circuit et établit la stratégie qui doit permettre de gagner. C'est lui qui définit la vitesse à laquelle



**«La compliance
n'est qu'un aspect
de la gouvernance.»**

Marie-Jeanne Chèvremont
ILA



**«Face à la réglementation,
les administrateurs
ont tendance à adopter
une approche défensive.»**

Christophe Wintgens
EY

on roulera. Le comité de direction, lui, serait le pilote, chargé de mener la voiture – en l'occurrence l'entreprise – vers l'objectif fixé, selon la stratégie établie.

L'un et l'autre travaillent donc dans la même direction, avec des comptes à rendre à l'arrivée. Le comité de direction en réfère au conseil d'administration qui l'a nommé. Les administrateurs, eux, sont responsables vis-à-vis des actionnaires.

Contrôle à tous les étages

Reste que, selon la taille de la structure, l'activité et les réglementations en vigueur, il n'est pas toujours évident de maîtriser l'ensemble des paramètres et facteurs. Tout le monde, principalement quand de grandes responsabilités sont engagées, ne peut se contenter de faire une confiance aveugle en son *board*. C'est la raison pour laquelle d'autres structures, en interne, ont

vu le jour: le contrôle interne, le *compliance & risk officer* ou le département répondant aux mêmes fonctions, et enfin l'audit interne indépendant. Tous participent à la fonction de contrôle sur trois niveaux.

Le premier est celui du contrôle interne, qui permet à la direction de s'assurer du respect des règles, de la performance, de la bonne allocation des ressources à la poursuite des objectifs fixés. Au deuxième niveau, on retrouve les fonctions *risk* et *compliance*. «Le *compliance officer* doit digérer les réglementations et les traduire au niveau des politiques et procédures de l'entreprise. Il travaille donc en amont de l'entrée en vigueur de la réglementation. Il lui appartient de s'assurer du respect de la législation, explique Marie-Jeanne Chèvremont. Son rôle est fondamental. Il est une personne ressource importante, qui doit pouvoir identifier ce qui doit être mis en œuvre, éveiller les responsables stratégiques et le comité de direction aux enjeux en matière de *compliance*.»

Si la *compliance* doit anticiper les réglementations, l'audit interne, troisième niveau de contrôle, doit évaluer le respect des règles, des décisions et des procédures en aval de leur mise en œuvre. Il est un organe indépendant, qui fonctionne selon des procédures d'audit définies au niveau du conseil d'administration. Il n'est donc pas attaché, ni au comité de direction, ni au conseil d'administration. C'est toutefois à ce dernier qu'il doit rendre des comptes.

«C'est un partenaire important de la gestion de l'entreprise, du suivi des décisions prises et du respect des règles. Sa légitimité est assurée par son indépendance, énonce Christophe Wintgens. Dans l'évolution actuelle des choses, sa fonction a tendance à s'apparenter moins à celle d'agent de contrôle ou d'inspecteur qu'à celle de conseiller du conseil d'administration lui donnant les éléments pour anticiper des problèmes. Cela se traduit de plus en plus par un nombre croissant de demandes spécifiques émanant du conseil d'administration à l'audit interne.»



**« S'assurer du respect
des règles en faisant
en sorte que cela soit bénéfique
pour le business. »**

Anne Kayser
BGL BNP Paribas

La fonction de l'audit interne ne doit pas se résumer au contrôle. En exerçant son activité à tous les niveaux de l'entreprise, il est très au fait de son fonctionnement. À ce titre, en préservant son indépendance, il est un vrai partenaire à la fois du conseil d'administration et du comité de direction. Il est une source de qualité pour les recommandations stratégiques.

Concilier compliance et business

En matière de compliance, tous ces rouages et éléments de l'organisation sont nécessaires. Mais ils doivent être utiles à bien d'autres égards. « Si ces fonctions sont séparées, elles ont tout intérêt à travailler ensemble, en complémentarité. L'audit interne, en effet, doit pouvoir mener des recommandations, identifier des leviers d'amélioration. Le département compliance doit pouvoir évaluer, en amont, les impacts d'une réglementation sur les processus et métiers de l'entreprise. L'enjeu est de pouvoir discuter, pour trouver un juste équilibre, s'assurer du respect des règles tout en faisant en sorte que cela soit bénéfique

pour le business », commente Anne Kayser. Ce n'est évidemment pas toujours simple. Le client ne comprend pas nécessairement les implications des nouvelles réglementations. L'enjeu, en impliquant les nombreuses parties de l'entreprise, est de pouvoir trouver des solutions pour allier business et compliance.

Pour cela, il faut donc penser la gouvernance dans sa conception la plus large. « Le rôle des administrateurs en charge de la gouvernance de l'entreprise, c'est de penser au futur de celle-ci. C'est exercer une responsabilité vis-à-vis des orientations que doit prendre l'entreprise compte tenu de sa situation. En dehors de la gestion quotidienne de l'entreprise, les administrateurs prennent le recul nécessaire à la définition de la vision stratégique et de l'orientation à donner à l'entreprise, conclut Christophe Wintgens. Il y a un réel danger à laisser toute son attention accaparée par les notions de responsabilité et de compliance. Pour entreprendre, on se doit de prendre un minimum de risques. » Gouvernance rime donc bien avec anticipation et prévoyance.

Manifestement, Émile de Girardin, depuis son 19^e siècle, avait bien le sens de la bonne formule... ❧

ADMINISTRATEUR

De la fonction à la profession

Responsabilités, réglementations, formalisme accru... On ne s'improvise définitivement plus administrateur. Le fonctionnement d'un conseil d'administration doit répondre à des règles précises. « Il faut en effet que la fonction se professionnalise », commente Christophe Wintgens, d'EY. Le rôle de l'administrateur est aujourd'hui plus visible. Ses responsabilités sont mieux identifiées. « C'est ce qui exige une professionnalisation des conseils d'administration, qui dans le fonctionnement doivent se tenir à des règles précises liées par exemple à la production des documents, au suivi des décisions prises, à la matérialisation des recommandations », précise Marie-Jeanne Chèvremont. On oublie encore trop souvent que ce qui n'est pas écrit n'a pas de valeur. Le rôle de l'administrateur n'est certainement pas de simplifier dans la gestion opérationnelle, mais de s'assurer de disposer de tous les éléments nécessaires à la bonne prise des décisions et que celles-ci soient mises en œuvre. « Il faut que les administrateurs, compte tenu des nombreux facteurs inhérents à leur fonction, soient mieux formés », poursuit Marie-Jeanne Chèvremont. L'ILA recommande donc des formations certifiantes pour celles et ceux qui souhaitent exercer le métier d'administrateur. **S. L.**

REGARDS CROISÉS

Chaque mois, des professionnels de la Place répondent directement à des questions posées sur des sujets clés de leur secteur d'activité.

«Comment accompagner au mieux les entreprises dans leur nouveau modèle de gouvernance face aux défis relevés par la fonction de *compliance officer*?»



Brigitte Pochon

Avocat à la Cour, managing partner
(Pochon Lawyers & Associates)

Toute personne active dans le secteur financier, et à laquelle s'applique la loi de 2004 sur le blanchiment et le financement du terrorisme, est soumise à une obligation de formation.

Cela concerne entre autres les PSF, les établissements de crédit, les compagnies d'assurance, les avocats, les notaires et les experts-comptables.

Au sein des grandes entreprises, la fonction de *compliance officer* est souvent gérée en interne. Cette fonction peut être plus difficile à mettre en œuvre au sein de petites structures. C'est pourquoi la Commission de surveillance du secteur financier autorise la sous-traitance à des sociétés externes spécialisées dans ce domaine.

Les employés chargés de la fonction de *compliance officer* doivent dis-

poser de compétences spécifiques notamment pour former les autres collaborateurs de leur entreprise.

Pour suivre et faire appliquer la réglementation antiblanchiment, de nombreuses formations sont accessibles au Luxembourg.

De plus, des sociétés spécialisées mettent à la disposition de leur client des moteurs de recherche permettant d'obtenir des informations sur les personnes dont une recherche en matière de blanchiment d'argent est nécessaire.

Au sein des professions réglementées, ce sont les ordres qui déterminent les conditions de formation antiblanchiment de leur membre. L'ordre des avocats, par exemple, impose que l'étude d'avocats se dote de procédures internes antiblanchiment et fournisse une formation spécifique à chacun de ses collaborateurs. »



Kheïra-Lise Naïmi

Business consultant
(Vectis ACF)

Le défi de la gouvernance interne et de la compliance en particulier est celui de la contrainte réglementaire: une mise en œuvre de qualité alliée à un coût contrôlé, et si possible modique. L'accompagnement est efficace s'il permet de cibler les efforts en matière de compliance en fonction de la taille de leur structure et de la nature des activités.

L'analyse des risques est la première étape de la mise en place de la gouvernance interne car elle permet de détecter, d'évaluer, ainsi que d'assister la direction autorisée dans la maîtrise de ces risques. Ensuite, l'expérience des équipes internes peut souvent être complétée d'outils supportant leurs tâches et responsabilités - comme un outil de veille avertissant les destinataires-clés dès qu'une évolution réglementaire concerne l'entreprise. Les alertes comprennent un résumé des textes légaux ainsi qu'une description des

actions à prendre. Pour les questions individuelles spécifiques, un centre de compétence mutualisé entre 35 entreprises est accessible par *helpdesk*. Enfin, si une bonne organisation peut parfois suffire, les outils d'exécution de la compliance sont de plus en plus nécessaires à la mise en œuvre effective et efficace (temps, délais, coûts) des contrôles. Le choix adéquat vient de leur bonne connaissance.

De manière générale, Vectis encourage ses clients à prendre conscience de leurs obligations réglementaires et met ses connaissances à leur service pour transformer les contraintes du statut PSF en opportunités en améliorant leur organisation interne. Il s'agit d'optimiser l'utilisation de leur temps en donnant priorité aux éléments importants et à valeur ajoutée. De cette manière, malgré les nouveaux défis, les entreprises restent capables de se concentrer sur le business qui est leur raison d'être. »

Odile Renner
(Arendt Regulatory Solutions)



TRANSFORMER LES CONTRAINTES EN ATOUTS

FAIRE D'UNE PIERRE DEUX OU TROIS COUPS

- Il faut aussi mesurer les obligations à l'aune des risques pris si l'on ne les respecte pas.
- Le pragmatisme est de mise, pour exercer les contrôles, pas seulement d'ordre juridique, dans une bonne coordination des métiers.
- Le reporting réglementaire peut reprendre des informations disséminées dans toute la chaîne de valeur.

La compliance... C'est devenu un mot à la fois magique, au sens où on le met parfois à toutes les sauces, et effrayant. Pourtant, il faut être *compliant* ou, en français, conforme. À quoi? C'est bien le problème, tant le fameux «tsunami réglementaire», comme on évoque régulièrement sur la Place, a inondé toutes les sphères de l'économie, et pas seulement la place financière (on y reviendra). Et donc, les règlements sont légion, ce qui peut donner à la compliance des allures de terrain glissant.

Alors, peut-on en cette matière - et pour utiliser la formule consacrée - transformer ces contraintes en opportunités? «Je suis persuadée que si l'on fait les choses correctement, on peut effectivement sortir des bénéfices de ces contraintes», souligne Odile Renner. Ancienne avocate, puis associée chez un des *Big Four*, elle est aujourd'hui présidente du comité de direction d'Arendt Regulatory Solutions (ARS). Mais il faut d'abord s'entendre sur les missions, les gens et les outils, tout ce qui fait la compliance, in fine au bénéfice de l'entreprise soumise à un ensemble de règles, de plus en plus strictes.

Le secteur financier, en soi, a dû évoluer sans cesse, notamment vis-à-vis des directives de lutte contre le blanchiment et le terrorisme, avec des contraintes liées à l'origine des fonds et à une veille prudentielle. Depuis la crise, le souci de transparence et de bonne gouvernance a fait naître, au nom du «plus jamais ça», quantité de niveaux de contrôle supplémentaires et de réglementations tous azimuts. «Mais en soi la tendance existait déjà, rappelle Odile Renner. Mifid avait bien mis en avant la protection des investisseurs.» Pour faire face aux légitimes demandes de conseil et d'information du client final, les organisations - qui jouaient parfois sur le côté opaque qui fait spécialiste - ont dû se réinventer, du *front office* à l'infrastructure informatique, en passant par tout le volet juridique.

Un mix entre le juridique et le technique

Justement, les gens sont importants dans l'approche pragmatique de la conformité aux différentes réglementations. «D'abord, je suis parfois étonnée quand j'entends des juristes expliquer que la compliance, c'est l'affaire des banquiers, souligne Odile Renner. Pour deux raisons majeures. Parce que, si bien des législations et directives s'accumulent avant tout au monde financier, la compliance est potentiellement dans tous les secteurs, pour toute société qui est soumise à une réglementation. Et parce que c'est un travail d'équipe, face à des réglementations qui sont parfois extrêmement techniques.»

Cela pose la question du profil idéal de la compliance en entreprise, et par là du *compliance officer*. Cette personne doit être très *business minded* et avoir une certaine expérience des matières traitées. Le profil idéal n'est donc pas nécessaire-

ment juridique. «Non, je dirais qu'un bon technicien, qui vient du cœur du métier de l'entreprise et qui a du goût et de l'appétence pour la chose juridique est parfaitement dans la ligne», observe Odile Renner. La conformité passe, alors, par une «traduction» de la question juridique, une application concrète au quotidien.

Il faut noter à ce stade que, dans le petit monde de la compliance au Luxembourg, où le débat entre juridique et non juridique semble encore vif parfois, les avis se donnent aussi de manière indirecte. «Nous avons trop de règles. Parfois, elles sont inutiles», témoigne un spécialiste de l'analyse du risque de la Place, qui préfère ne pas être nommément cité. «Je ne veux pas dire qu'il ne faut pas de règle. Bien sûr qu'il en faut car, en plus, elles sont les mêmes pour tous. Mais notre force a souvent été de jouer dans la marge, ce qui ne rend pas les choses illégales pour autant. Pour quantité de produits, comme les fonds d'investissement ou les hedge funds, l'investisseur n'a pas le même besoin de protection. On est, si j'ose dire, entre adultes avertis et consentants. Celui qui prend les risques les connaît. Pas la peine de s'encombrer de quantité de couches superposées. Cela peut friser l'hypocrisie, en faisant croire que tout est plus clair et que tout a changé, parce qu'il y a davantage de réglementations à appliquer.»

Moins caustique, mais tout aussi réaliste, un autre spécialiste de la compliance, dans le secteur bancaire luxembourgeois, observe: «Nous faisons des efforts et pas seulement parce qu'on nous y oblige au travers des lignes réglementaires. Mais on peut contrôler ce qui est contrôlable. Ayons l'humilité de dire, aussi, qu'on ne peut pas tout maîtriser.»

Une assurance contre le préjudice

Cela ramène indubitablement à la notion d'équipe et de profils croisés. «Le travail s'opère avec la gestion des risques, l'audit interne, le reporting comptable, le pool juridique, le conseil extérieur. Il faut sortir le compliance officer de son bureau, résume Odile Renner. Il faut idéalement que cette personne soit bien au fait de tous les rouages et qu'elle ait pu élaborer les procédures adéquates.»

Comment faire, donc, pour aller au-delà des obligations et contraintes? «Il faut être pragmatique avant tout, répond la juriste-présidente d'ARS. Faire du papier pour du papier n'a pas d'intérêt. Il faut s'adapter à la situation. La compliance a un but: éviter un préjudice pour l'entreprise. Si on fait en sorte d'éviter une série de risques, y compris le risque de réputation, ce n'est pas du temps perdu.» Parfois, il faut encore convaincre. «La compliance reste le parent pauvre. Or, des atouts il y en a.»

Tout peut donc pratiquement se résumer à la bonne veille juxtaposition de la colonne de gauche et de la colonne de droite ou, si l'on veut, à la juste mesure du retour sur investissement. Car les coûts sautent vite aux yeux: les frais de fonctionnement, le coût du personnel puis celui de la formation continue, la mise en place des proces-

4x2

L'IFBL prévoit plusieurs cours et formations à la carte: *risk management*, compliance et audit sont déclinés en quatre thèmes spécifiques, chacun faisant l'objet d'une séance de +/- 2 heures. Au programme: les principes fondamentaux de la compliance (autour de domaines clés: antiblanchiment et financement du terrorisme, Mifid, abus de marché, réclamations de la clientèle, protection des données, secret professionnel, *whistle blowing*, conflit d'intérêts, politique de rémunération...), éléments du code de conduite, organisation en compliance, etc.

OUTIL EN LIGNE

Optimiser les ressources

Pour une compliance efficace, il faut superposer les couches et les outils holistiques, effectuer de la veille réglementaire et juridique, effectuer une mise en œuvre et un suivi avec les différents métiers concernés... Une gestion dynamique implique, dans tous les cas, de s'appuyer sur les expériences des autres et d'optimiser les ressources. Toutes au sein de l'entreprise? Une série de fonctions sont le plus souvent disponibles en interne, ce qui n'exclut pas de pouvoir recourir à une sorte d'externalisation, pour une veille permanente par exemple. Tout en sachant qu'un outil n'est pas une boîte magique, il peut être utile de se reposer sur une approche déjà bien cadrée. ARS a mis sur le marché *Carol*, pour Compliance and Regulatory Oversight Line. *Software as a Service*, cet outil en ligne fournit une sorte de plan de vol, une approche mise à jour des instruments de contrôle, selon les lignes de métier concernées par les Ucits, AIFMD, Mifid ou autres Emir. L'idée est d'avoir un tableau de bord complet, qui permette de vérifier que tous les voyants sont au vert, au bon moment et au bon endroit. **A. D.**

28

C'est le nombre d'offres d'emploi de *compliance officer* disponibles sur les principaux sites de recrutement en ligne au Luxembourg (à la mi-mars).

De junior à senior, des fonds au *risk management*, en passant par les *assets*, les profils, juridiques et spécialisés, sont très demandés par les *Big Four*, les banques, les officines juridiques, les grands cabinets RH ou chasseurs de têtes...

1.165
EUROS

Le programme de formation du certificat de compétence en *compliance*, délivré par l'IFBL en collaboration avec l'Alco (Association luxembourgeoise des *compliance officers*, lire page 54), propose actuellement trois modules consécutifs, enseignés par des experts confirmés. Les trois niveaux (M1, M2, M3) sont possibles en cours de jour ou du soir. Cumulés, ils coûtent 1.165 euros, pour un total de 26 heures de formation.

Il faut noter que comme il est nécessaire d'adapter sa qualification aux évolutions permanentes de l'environnement réglementaire, le *compliance officer* sera régulièrement invité à participer à des séances de mise à jour.



**«C'est un travail d'équipe.
Il faut sortir le *compliance officer* de son bureau.»**

Odile Renner
Arendt Regulatory Solutions

sus, le développement des systèmes, la consultation externe... Le coût, né d'une contrainte et qui n'apporte pas de valeur ajoutée, est effectivement difficile à supporter. «*Mais on peut aussi perdre beaucoup si on n'est pas compliant*», rectifie Odile Renner. Le risque de réputation n'est pas nul et les sanctions (celles prévues dans Ucits 5 par exemple) ne sont pas anodines, d'autant que la responsabilité des administrateurs existe elle aussi. Voir son entreprise pointée du doigt, voir le nom des responsables publiés par décision judiciaire ou par notification du régulateur par exemple, cela se mesure.

À cette aune, la *compliance* bien pensée peut avoir valeur d'assurance.

Une bonne base

Sous certaines réglementations (AIFMD notamment), le reporting réglementaire peut aller très loin et reprendre des informations disséminées dans toute la chaîne de valeur. Mais les bases de travail, les données de l'entreprise,

de son fonctionnement et des produits qu'elle fournit, sont souvent les mêmes. «*On peut faire d'une pierre deux ou trois coups et, dès lors, réduire l'impact de l'investissement à la base, pour autant que la procédure, une fois bien installée, puisse être réutilisée. Il faut juste mettre les bonnes personnes, les bons outils et les bonnes méthodes en place dès le départ*», analyse Mme Renner.

Et, du coup, avec une base solide pour alimenter les contrôles de conformité, on peut créer une plateforme utilisable à plusieurs niveaux, jusqu'au marketing ou à la communication.

Avec cette approche, on peut donc voir la *compliance* comme un outil à deux faces. Il peut d'abord éviter des pertes (en évitant ou en limitant les risques) matérielles ou immatérielles (le risque de réputation). Et il peut aussi apporter une réelle plus-value, en devenant une véritable aide à la décision, pratiquement comptabilisable en profits plus qu'en pertes.

Ce n'est définitivement pas un hasard si, de plus en plus, le *compliance officer* rejoint le CFO et le CEO dans les comités de direction. ❧

REGARDS CROISÉS

Chaque mois, des professionnels de la Place répondent directement à des questions posées sur des sujets clés de leur secteur d'activité.

«Comment transformer les coûts obligatoires liés à la réglementation en valeur ajoutée pour le développement de l'entreprise?»



Annie Frère
Directeur
(Sigma Conso)

Les responsables de la consolidation des comptes, les équipes en charge des missions d'audit sont confrontés à une adaptation permanente du contexte réglementaire : évolution des normes comptables, contrôles approfondis et plus fréquents, délais raccourcis, qui nécessite une vigilance accrue, consommatrice de temps et de coûts additionnels. En outre, le contexte actuel de crise économique et d'incertitude amplifie les risques et exige un effort de qualité à tous les niveaux de production des chiffres. Il en résulte donc un défi à relever en

termes d'augmentation de la productivité ! Et pour les intervenants qui y parviennent, la valeur ajoutée est mesurable directement par l'accélération du *fast close* et l'automatisation accrue permettant la production de chiffres à un rythme plus fréquent pour un meilleur suivi de gestion. Pour le consolideur, bien comprendre la finalité de l'audit est essentiel et pour l'auditeur, disposer d'un dossier complet et bien documenté accélère le travail. Une méthodologie appropriée, associée à l'exploitation optimale des fonctionnalités d'audit du logiciel de consolidation, apporte une

aide précieuse pour faciliter la tâche de l'un et de l'autre et supprime des allers-retours de questions auprès du consolideur ou du client. Notre expérience internationale nous a permis de développer une méthodologie en 10 étapes et d'implémenter cette piste d'audit dans nos logiciels : validations, retraitements sous forme d'écritures comptables, grand livre et journaux, fonctions de recherche pointues, rapports pertinents et dossier complet. Essayez de voir dès maintenant comment votre logiciel peut vous aider ; ce sera un temps précieux gagné pour la prochaine clôture ! »

«Comment transformer les coûts obligatoires liés à la réglementation en valeur ajoutée pour le développement de l'entreprise?»



Yves Jeanbaptiste
Managing director
(Faber Digital Solutions)

A toute activité commerciale est liée une rentabilité. La rentabilité d'aujourd'hui est générée par les investissements entrepris hier, tant en termes d'investissements 'métier' que d'investissements 'de support'. Les premiers dépendent directement de l'activité de l'entreprise tandis que les seconds définissent le cadre de fonctionnement de cette dernière.

En tant que société titulaire de l'agrément PSF, nous sommes soumis à la surveillance prudentielle de la CSSF. Outre la contribution financière y afférant, notre entreprise est accompagnée dans son évolution par divers acteurs (audit interne, audit externe, audit technique concernant la sécurité des systèmes d'information). Souvent perçus comme contraintes, ces audits sont autant d'occasions d'acquérir la maturité nécessaire pour atteindre l'excellence dans nos opérations.

Ces prestations externes représentent les investissements directs, donc mesurables en termes financiers. Par ailleurs, d'autres investissements indirects sont à considérer (optimisation des processus, mise en place et application des procédures opérationnelles, les contrôles encadrant nos prestations...). Difficilement quantifiables, ceux-ci n'en demeurent pas moins nécessaires, voire indispensables afin d'assurer la qualité de services optimale que nous rendons à nos clients.

Ces activités de support qui encadrent nos opérations sont mutualisées à toutes nos prestations 'métier'. Dans un marché de plus en plus concurrentiel, nous devons capitaliser sur notre savoir-faire et notre savoir-être afin d'atteindre un niveau de service qui permet de nous démarquer.

C'est donc en considérant les coûts liés à la réglementation comme une opportunité et non une contrainte que notre entreprise génère la réelle valeur ajoutée.»

«Comment transformer les coûts obligatoires liés à la réglementation en valeur ajoutée pour le développement de l'entreprise?»



Anne-Sophie Minaldo

Head of regulatory – Banking & PSF
(KPMG Luxembourg)

En tant que centre financier, la Place est fortement impactée par les directives européennes. La tendance actuelle est d'encourager les entreprises à documenter toujours davantage leurs procédures de gestion des risques. Beaucoup d'entre elles ont décidé que la qualité de leur environnement de contrôle serait testée et ferait l'objet d'un rapport rendu public (clients, partenaires, fournisseurs, délégataires). Le surcoût lié à la documentation plus rigoureuse de l'environnement de contrôle contribue finalement à financer un 'label de qualité', devenant un avantage compétitif pour l'entreprise.

Ensuite, en décidant de superviser un certain nombre de professionnels du secteur financier ('PSF de support'), le Luxembourg est le premier État à garantir le respect de certaines règles de gouvernance par ce secteur d'activité (opérateurs de systèmes informatiques, agent de communication à la clientèle, etc.).

L'objectif de créer à Luxembourg un environnement stable et reconnu en Europe, capable de répondre à la nécessité de traiter des volumes importants de données, doit pouvoir être valorisé.

Enfin, il est possible d'insuffler un objectif de développement stratégique lors de l'exercice d'une veille réglementaire. Lorsque les entreprises sont dotées de fonction 'compliance', leur rôle premier est certes d'assurer le respect des normes légales et réglementaires en vigueur. Mais une directive peut aussi introduire de nouvelles opportunités (AIFM par exemple: activité de depositaire pour les actifs non financiers, assistance dans la production des rapports réglementaires).

Dans un environnement qui aspire à plus de sécurité et où la protection des investisseurs figure à l'agenda des responsables politiques, communiquer sur le respect de la réglementation doit s'intégrer positivement dans la démarche commerciale.»



Marie-Beatrice Noble

Managing partner
(MNKS)

L'introduction quasi exponentielle de nouvelles réglementations internationales est un phénomène qui touche particulièrement le Luxembourg en raison de la prépondérance de son secteur financier et qui pose de nombreux problèmes d'interprétation et d'application de dispositions souvent extrêmement complexes. Les risques et les coûts en résultant sont tels qu'ils peuvent influencer significativement la stratégie, la compétitivité et même la survie de certains acteurs et peut-être aussi de certaines activités conduites à Luxembourg.

Malheureusement, il est très difficile de parler de valeur ajoutée par ces réglementations pour les acteurs luxembourgeois! Il est cependant possible de dégager des opportunités de positionnement concurrentiel réelles.

Tout d'abord il faut souligner que ces nouvelles règles s'appliquent

pour la plupart à tous les acteurs internationaux (*level playing field*) et que le Luxembourg a toujours su par le passé tirer avantage de telles situations.

La clé du succès se trouvera dans la capacité des entreprises à interpréter et à appliquer ces nouvelles règles le plus efficacement possible.

Le pays dispose à cet égard de sérieux atouts dont la présence de très nombreux experts très pointus dans ces domaines (avocats, auditeurs, consultants, autorités...), ainsi que d'une expérience très étendue dans l'automatisation et l'externalisation de processus clés.

Il est donc primordial pour les entreprises d'anticiper et de traiter avec attention ces nouvelles contraintes afin de dégager des avantages concurrentiels par rapport à nombre d'autres entreprises et de places qui ne disposent pas des mêmes expertises ni de la même capacité de réaction.»

«Comment transformer les coûts obligatoires liés à la réglementation en valeur ajoutée pour le développement de l'entreprise?»



Bruno Beernaerts
Managing director
(Capita Fiduciary)

Exercer une activité en tant que PSF domiciliataire sous le contrôle prudentiel de la CSSF pourrait laisser penser que le surplus de réglementations ne se traduit qu'en augmentation des coûts de fonctionnement. De fait, cela implique un département Compliance renforcé et comptant des personnes qualifiées professionnellement, la nomination d'un auditeur externe et souvent la sous-traitance de l'audit interne à un cabinet reconnu sur la place financière. De surcroît, une approche de *risk management* est vraiment fondamentale... Tout ceci peut donc paraître bien lourd sauf si on retourne la situation positivement. En effet, si nous approchons ces contraintes de façon intelligente, il est possible d'en tirer énormément d'avantages. Le

développement d'une gouvernance interne ainsi que d'une organisation interne plus efficiente témoigne de plus de crédibilité vis-à-vis des clients. C'est ainsi qu'en mettant en œuvre ces différents paramètres de façon pertinente, il est possible d'obtenir des certifications de type ISAE 3402 et SSAE16, ce qui est un gage de qualité évident à l'égard des clients. Dans l'environnement excessivement compétitif dans lequel ce métier évolue, les clients recherchent ces garanties de qualité. En articulant intelligemment la réglementation qui est applicable (et qui, il est vrai, génère des coûts directs et indirects importants), il est donc d'évidence possible de créer de la valeur ajoutée au sein d'une entreprise dont les clients seront les premiers bénéficiaires.»



Yann Magnan
Managing director, Europe valuation services
and Paris office leader
(Duff & Phelps)

La directive AIFM impose des nouvelles règles qui auront un impact profond sur les opérations d'évaluation des gestionnaires, lesquels devront assurer la conformité de leurs pratiques d'ici au 23 juillet 2014. En particulier, si le gestionnaire du fonds reste en fin de compte responsable de l'évaluation des actifs et du calcul de la NAV du fonds, il doit pouvoir justifier d'un processus robuste et indépendant. Pour cela, un expert externe en évaluation peut être engagé pour apporter son soutien aux procédures internes et assister le gestionnaire dans la validation des estimations. Certes, s'assurer de la compliance sur ces aspects est un coût direct pour le fonds - à relativiser avec l'alternative: une équipe d'évaluation autonome - pour autant, notre position de leader mondial de l'évaluation indépendante de portefeuilles d'investissement nous permet d'observer un bénéfice indirect significatif.

En effet, l'engagement explicite d'un fonds à se conformer non seulement aux exigences minimales de compliance, mais aussi aux meilleures pratiques de la Place, témoigne de façon forte du respect des objectifs initiaux d'objectivité et d'indépendance et répond à une attente de plus en plus pressante des LP en matière de transparence et de qualité de l'information fournie.

Ceci représente un avantage compétitif indéniable pour emporter la confiance des investisseurs et contribue favorablement à la levée de fonds sur un marché toujours plus compétitif.

En définitive, il faut voir dans les exigences nouvelles en matière de compliance une opportunité de se démarquer de la concurrence en établissant des standards ambitieux qui démontrent le sérieux de la politique suivie par le fonds ainsi que de son engagement à long terme envers ses investisseurs.»

Le dossier

FONCTION FINANCIÈRE

Texte Sébastien Lambotte Photos Julien Becker

LES CFO MANQUENT D'OXYGÈNE

- Face aux exigences réglementaires, les PME sont logées à la même enseigne que les grands groupes.
- La direction financière est très sollicitée pour le suivi opérationnel et la gestion des risques.
- Gare alors à ne pas négliger d'autres fonctions, pourtant vitales pour l'entreprise.

Les exigences réglementaires croissantes concernent aussi les petites et moyennes entreprises. Ces petites structures n'ont souvent pas les moyens de déployer en interne les ressources nécessaires pour s'assurer du respect des règles, nombreuses et variées. « Dans la plupart des cas, le chef d'entreprise assume à la fois la fonction de dirigeant, de responsable financier et de compliance officer, commente Sundhevy Goiot, risk director chez Intertrust. Pour les structures qui ont pu se doter d'un chief financial officer (CFO), c'est souvent lui qui voit ses responsabilités étendues à la compliance. C'est l'homme de chiffres, déjà chargé du respect des exigences comptables et fiscales, qui a tendance à devenir l'homme des lois. »

Le CFO doit faire face, tant bien que mal. Car, en entreprise, les cas de figure réglementés sont nombreux et s'étendent bien au-delà des aspects comptables et fiscaux. À tel point que les personnes en charge des questions de finance pourraient y perdre la tête. « Qu'entend-on quand on parle de CFO?, interroge Jean-Claude Lucius, associé d'IF Group. Pour une PME, l'abréviation n'est que rarement utilisée. Au sein des petites structures, on parlera plus volontiers de comptable ou de chef comptable, au mieux de directeur administratif et financier. Les fonctions qu'il assure sont avant tout d'ordre administratif, mais rarement d'ordre légal. »

Dans la plupart des PME, ces fonctions comptables sont d'ailleurs tout simplement externalisées, afin de leur permettre de se concentrer sur leur métier, sur la création de valeur ajoutée. Ce n'est toutefois pas pour cela que ces entreprises sont exemptées de respecter la législation ou, devrait-on dire, les législations.

Les acteurs économiques sont soumis à différents textes de droit. Si, dans le secteur financier, très réglementé, l'autorité de contrôle est un référent pour de nombreuses PME, une source unique pour les informations relatives au respect

des exigences et des procédures, dans les autres secteurs, les acteurs font souvent face à un flou plus chaotique qu'artistique. « Nous travaillons dans un secteur qui est soumis à différentes typologies de droit, commente Patrick Lommel, CFO de CDCI, entreprise de construction et travaux de rénovation. Il est vrai que le CFO a tendance à être une sorte de réceptacle pour les problématiques inhérentes aux aspects légaux. Mais, face à la complexité et à la diversité des aspects légaux, la fonction de compliance ne peut pas, selon moi, être concentrée dans les mains d'une seule et même personne. »

Si en matière de droit fiscal ou de droit comptable, il apparaît logique que le CFO puisse apporter une réelle plus-value, il en va tout autrement pour d'autres aspects, comme la réglementation relative à la sécurité ou à l'environnement. Dans le domaine de la construction, on pourra encore citer les procédures d'octroi de permis, les exigences urbanistiques. Dans l'agroalimentaire, ce seront les normes sanitaires qu'il ne faudra pas négliger. Il y a de quoi s'y perdre. Et pour peu que l'entreprise souhaite soumissionner pour des marchés publics, la panoplie d'exigences auxquelles il faut répondre s'étoffe: loi sur les marchés publics, certifications et normes à respecter, RSE... La liste s'allonge encore, quand on quitte le domaine de la compliance pour évoquer les procédures relatives à l'octroi d'aides ou de soutiens publics.

Aller chercher de l'aide

« Ce n'est pas parce qu'on est une PME que l'on dispose de plus de latitude vis-à-vis du droit, commente Georges Kioes, partner audit chez Deloitte Luxembourg. Le critère de proportionnalité (pour autant régulièrement évoqué au niveau du secteur financier, ndlr) n'existe pas vraiment. S'assurer du respect légal et des procédures s'avère donc compliqué pour une PME, qui n'a pas les moyens d'une structure

Jean-Claude Lucius
(IF Group)



de plus grande envergure. La fonction compliance, en outre, ne peut pas être concentrée dans les mains d'une seule et même personne, le CFO, car la compliance existe dans de nombreux domaines bien en dehors de la finance. »

La PME doit trouver d'autres solutions pour faire face aux exigences légales qui lui incombent. C'est le plus souvent à l'extérieur, auprès d'une fiduciaire ou de cabinets de consultance, qu'elle va trouver des ressources. Évidemment, cela a un coût. Mais, en tout état de cause, elle n'a pas d'autre choix que de rester vigilante et bien informée. « Il faut être attentif aux publications, savoir où aller chercher l'information selon le domaine d'activité



de l'entreprise. Il faut que ses responsables puissent s'inscrire dans un réseau, avec des partenaires, des correspondants capables de les aider en la matière», ajoute Patrick Lommel.

Une plateforme d'information pensée pour l'ensemble des entreprises, une forme de guichet unique, permettant de maintenir les acteurs économiques conscients de leurs obligations, serait utile aux PME. «C'est un rôle que les chambres professionnelles doivent remplir et qu'elles n'assument peut-être pas toujours totalement», explique Georges Kioes. Les acteurs du conseil, par ailleurs, doivent aussi informer les acteurs en matière de compliance dans différents domaines.

DISSONANCES

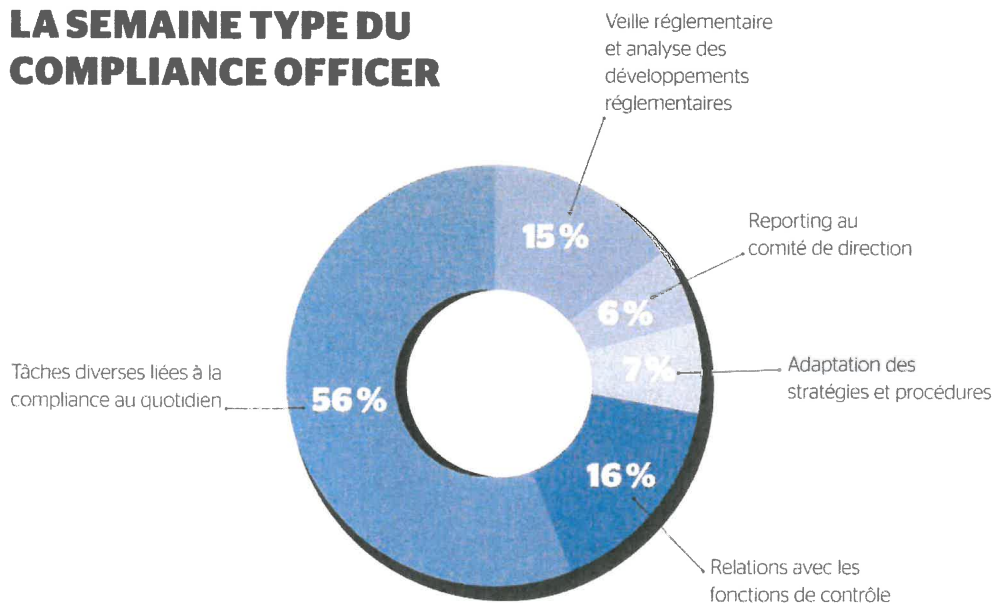
Pour un droit harmonisé

Une PME n'a souvent pas les ressources pour s'offrir les services d'un juriste ou d'un fiscaliste de haut vol au quotidien. Pourtant, face à la pression réglementaire, et pour s'y retrouver au cœur des textes de loi, l'un et l'autre seraient souvent les bienvenus. «Ne fut-ce que pour les

réglementations communes à chaque entreprise, entre les droits comptable, fiscal, d'établissement, des sociétés, il existe des incohérences parfois notables», regrette Patrick Lommel, CFO de CDCL. Une des premières mesures à prendre pour alléger le travail des entreprises en matière de

compliance serait sans doute d'apporter une plus grande harmonie en la matière. Pour le responsable financier, le tout n'est pas d'ajouter des exigences, il faut sans doute aussi parfois opérer un nettoyage utile dans le droit existant, pour se prémunir de certains décalages. **S. L.**

LA SEMAINE TYPE DU COMPLIANCE OFFICER



Face aux enjeux et à la déferlante réglementaire à laquelle les entreprises doivent faire face, les acteurs en appellent à la simplification administrative. Souvent promise, elle est aujourd'hui considérée par nombre d'entrepreneurs comme pure chimère... Ce n'est toutefois pas tout à fait exact. Dans les faits, elle a sans doute eu lieu dans les sphères de l'administration, avec des décisions parfois regrettables pour les PME. «L'administration a tendance à faire du push-down, commente Patrick Lommel. Les outils IT font aujourd'hui que la fonction publique demande à ce que le travail, au niveau de l'encodage, soit mâché au niveau de l'entreprise, avec un panel d'exigences de plus en plus contraignantes au niveau des formulaires à remplir, des informations à transmettre.»

D'autres initiatives de simplification sont autrement accueillies. C'est notamment le cas du plan comptable normalisé, qui a permis d'harmoniser les habitudes en matière de dépôt et de publication des comptes annuels. «Une normalisation doit notamment permettre aux divers acteurs de se doter d'outils informatiques adéquats, permettant un meilleur accès et un meilleur traitement des données requises par la réglementation», commente Sundhevy Goiot. À condition que l'administration, de son côté, s'inscrive dans une telle logique. Or, certains éléments sont perfectibles. «Le plan comptable normalisé devait permettre à l'administration de pouvoir disposer plus facilement des informations qu'elle requiert. Compte tenu des requêtes que nous recevons encore régulièrement, nous n'avons pas l'impression que ce traitement est automatisé. Le problème est que, actuellement, les principales données demandées par divers organismes sont rarement directement disponibles à travers un

logiciel», commente Patrick Lommel. Les efforts en termes d'harmonisation et de simplification administrative doivent être poursuivis.

Le gardien et le stratège

Conscientes de leurs obligations et bien informées, les PME doivent pouvoir réagir, s'organiser en interne pour y répondre. Quand la structure est petite, cela n'a évidemment rien d'évident. «Les CFO sont submergés de demandes, au point qu'ils ne parviennent plus à assumer leur vrai rôle, celui d'informer leur direction sur la bonne marche des opérations, de la conscientiser sur les leviers d'amélioration du business, les nouvelles opportunités de créer de la richesse», commente Jean-Claude Lucius. S'il est actif dans l'opérationnel, la compilation des chiffres, le suivi administratif, le CFO a aussi un rôle de conseiller stratégique. «Nous avons identifié quatre rôles inhérents à la fonction de CFO, précise Georges Kioes. Il est à la fois opérateur, gardien, catalyseur et stratège.» Il est actif au niveau opérationnel, en assurant la bonne tenue de la comptabilité et les opérations fiscales. C'est aussi le gardien des actifs de l'entreprise, qui garde un œil sur la gestion des risques. Le CFO est un catalyseur, qui doit essayer d'insuffler la culture du chiffre au sein de l'entreprise, d'instaurer des indicateurs qui vont permettre de mesurer la performance et de l'améliorer. Enfin, il a un rôle de stratège, de conseiller auprès de la direction sur les orientations à prendre. «Toutefois, face à l'évolution des exigences, les dirigeants ont tendance à prendre plus de précautions, à se prémunir du risque. Aussi, le rôle du CFO se concentre sur l'opérationnel et la gestion du risque. Il faut tout vérifier en permanence.

«Le CFO est à la fois opérateur, gardien, catalyseur et stratège.»

Georges Kioes
(Deloitte)



«Les CFO sont submergés. Ils ne parviennent plus à assumer leur vrai rôle.»

Jean-Claude Lucius
IF Group



«L'homme des chiffres a tendance à devenir l'homme des lois.»

Sundhevy Goiot
Intertrust



«La pression actuelle mobilise les ressources utiles au pilotage de l'activité.»

Patrick Lommel
CDCL



«Une PME n'a pas plus de latitude vis-à-vis du droit.»

Georges Kioes
Deloitte

Contrôler les risques à tous les niveaux prend évidemment beaucoup de temps. Au point que nous avons de moins en moins de temps pour travailler sur les pistes d'amélioration du business», commente Patrick Lommel. Ce que les CFO de la Place regrettent amèrement. «Le rôle des CFO devrait au contraire pouvoir migrer vers les fonctions de catalyseur et de stratège, à condition que l'on puisse trouver des possibilités pour confier les fonctions opérationnelles et de gestion des risques à d'autres, ou les externaliser. Donner la possibilité au CFO de sortir de l'opérationnel peut être source d'opportunités», précise Georges Kioes. La première fonction d'une comptabilité qui tient la route, en effet, est de permettre d'apporter des informations pertinentes et utiles à l'entreprise sur elle-même. Si le CFO n'a plus l'opportunité de traduire et interpréter les chiffres auprès de la direction, pourquoi compiler des chiffres?

Aujourd'hui, de nombreuses PME naviguent à vue. Or, quand les comptes annuels ne sont disponibles que trois mois après la clôture de l'exercice, il est difficile d'identifier la source des bénéfices ou des pertes. «De nombreuses faillites proviennent d'un manque d'informations et de vision sur les opérations en cours et sur leurs implications financières, sur l'état réel de la trésorerie. C'est parce qu'elle peut offrir cette vision que la fonction de CFO doit être valorisée. Malheureusement, avec la pression réglementaire, entraînant une charge de travail supplémentaire, beaucoup de CFO n'arrivent plus à remplir cette fonction», commente encore Jean-Claude Lucius. «La pression actuelle mobilise les

ressources utiles au pilotage et au maintien de son activité», précise Patrick Lommel. Si l'information exigée par les pouvoirs publics est importante, beaucoup d'acteurs déplorent que la quantité nuise à la qualité. Il serait sans doute possible d'éviter certaines requêtes redondantes, permettant déjà d'alléger le travail des responsables administratifs dans l'entreprise. «Il faudrait pouvoir développer une approche plus pragmatique dans la manière d'appliquer les règles, par rapport aux requêtes formulées auprès des entreprises. Mais aussi pouvoir discuter avec ces entreprises, pour comprendre les problématiques inhérentes aux nouvelles exigences, afin de trouver des solutions qui intègrent dans leur approche la notion de création de valeur», explique Sundhevy Goiot.

Et la création de valeur?

Car, aujourd'hui, si le bien-fondé des nouvelles exigences n'est pas remis en cause, celles-ci constituent un centre de coûts parfois conséquent pour les entreprises. Elles mobilisent des ressources humaines, que ces missions soient confiées au CFO ou à une autre personne, du temps et exigent de recourir à des consultants ou à des prestataires extérieurs.

Quand on est une PME, avec des moyens limités, il serait dommage qu'une trop grande pression réglementaire provoque l'étranglement. ❀

«Il faudrait développer une approche pragmatique pour appliquer les règles.»

Sundhevy Goiot
(Intertrust)

REGARDS CROISÉS

Chaque mois, des professionnels de la Place répondent directement à des questions posées sur des sujets clés de leur secteur d'activité.

«Comment accompagner au mieux les PME qui ne disposent pas naturellement de la ressource mais nécessitent tout autant la fonction?»



Thierry Pouliquen
Avocat à la Cour - Senior associate
(Bonn Steichen & Partners)

Les acteurs du monde de la finance ne sont pas les seuls professionnels visés par le processus de compliance. Ainsi, un commerçant, tel un garagiste, qui accepte des espèces en échange de la vente d'un bien excédant 15.000 euros tombera sous le coup de la loi antiblanchiment de 2004, l'une des composantes de ce que l'on appelle communément la compliance. Même dans les situations où le poste de *compliance officer* n'est pas légalement requis, il est recommandé de le mettre en place. Bien que les autorités conçoivent que les professionnels ne puissent pas toujours créer un poste

de *compliance officer*, elles n'admettront pas que la fonction compliance soit complètement externalisée. Il est dès lors admis que les responsables de la fonction compliance aient recours à l'expertise ou aux moyens techniques des tiers pour certains aspects spécifiques. C'est ici que nous, avocats spécialisés, intervenons. Notre rôle de conseil et de suivi sécurise nos clients dans leur gestion des politiques et procédures compliance qu'ils doivent mettre en œuvre au quotidien. Ainsi, nous, évaluons et/ou adaptons ces procédures qui doivent être revues annuellement et assurons une veille réglementaire pour

le compte de nos clients qui bénéficieraient ainsi d'une information actualisée. Pour ce faire, nous organisons également des formations et workshops en interne pour les dirigeants et leurs équipes, et mettons en place des outils et documents de monitoring des transactions. Nous accompagnons aussi les professionnels lors des contrôles opérés par les autorités de régulation. En d'autres termes, les professionnels ne disposant pas de *compliance officer* ne sont pas seuls et peuvent toujours s'appuyer sur des professionnels pour des contrats de conseil en continu, ou des interventions plus ponctuelles.»

«Comment accompagner au mieux les PME qui ne disposent pas naturellement de la ressource mais nécessitent tout autant la fonction?»



Christophe Verelst

Gérant
(Infos-Com)

Parmi les contraintes imposées en matière de compliance, on retrouve celle de bien connaître son client, de s'assurer de sa respectabilité, de suivre son évolution. Un autre enjeu est de rester informé des évolutions réglementaires.

Grâce à des solutions informatiques accessibles, chaque PME peut désormais mener une veille de qualité. Celle-ci peut concerner les documents officiels publiés des sociétés ou toutes les publications relatives à la législation luxembourgeoise.

Afin de garantir des résultats optimisés pour toute veille, il est avant tout primordial d'en déterminer les objectifs clairs.

Grâce à la veille automatisée, si un de vos clients apparaît dans les actes d'une autre entreprise, si votre nom est utilisé dans les documents d'une autre société, vous serez averti. Récemment, l'affaire du 'Madoff belge' a

démontré l'intérêt de se prémunir d'éventuelles utilisations frauduleuses de votre identité.

Suivre ses clients juridiquement permet également d'éviter de mauvaises surprises, avant une faillite par exemple. Votre client n'a plus d'administrateur. Comment le savoir si ce n'est par la veille?

Grâce à ce procédé de veille, il est par ailleurs possible d'être informé de tout changement réglementaire directement ou indirectement lié à votre activité. Mettre en œuvre une veille législative est souvent difficile pour une PME. Recourir aux services d'une société spécialisée permet de s'assurer du respect de tous les règlements.

Les veilles automatisées ont pour objectif de faciliter l'accès à l'information ciblée, pertinente et utile. Elles permettent de faciliter le respect de la législation, d'opérer la bonne gouvernance de l'entreprise et de veiller à sa sécurité économique.»

«Comment accompagner au mieux les PME qui ne disposent pas naturellement de la ressource mais nécessitent tout autant la fonction?»



Philippe Richelle
CEO
(HRT Group)

La compliance s'impose dans un environnement de plus en plus réglementé. Cette fonction permet de prévenir, voire d'éliminer les coûts de non-conformité ou les risques de sanction. Les PME ont la possibilité de se doter de cette expertise en recourant à des conseils externes, soit parce qu'elles ne sont pas en mesure de s'adjoindre, en interne, les services d'un *compliance officer*, soit parce qu'elles ont besoin de support technique pour mettre en place cette fonction. Aussi, au sein de HRT Group, nous apportons notre expertise en matière à toutes les PME (experts-comptables, réviseurs d'entreprises, établissements de crédit, PSF, sociétés de gestion ou gestionnaire de fonds alternatifs). Nous offrons deux services distincts : un accompagnement pas-à-pas dans la démarche de compliance ou un service de resourcing. L'accompagnement que nous propo-

sons se déploie à plusieurs niveaux et tient compte des besoins spécifiques de chacun de nos clients. Dans un premier temps, nous communiquons des informations sur l'évolution des exigences légales réglementaires et professionnelles et dans un second temps, nous rédigeons et établissons des procédures, nous mettons en place des formations et assistons les clients lors des contrôles effectués par l'IRE et l'OEC.

Au niveau de l'activité de resourcing qui s'adresse spécifiquement aux PME, nous mettons à disposition une équipe spécialisée qui prend en charge la mise en place et la veille des contrôles à réaliser. Elle prend la main de la fonction compliance en garantissant une information pertinente et détaillée en direction du management, notamment en cas de survenance de risques prévisibles ou identifiés et sur les mesures correctives éventuelles. »



Lex Thielen
Senior partner
(Thielen & Associés)

La compliance ne dépend pas de la taille de l'entreprise. Les données à protéger, les règles à appliquer ne dépendent jamais de la dimension ou de la structure des entreprises qui doivent les respecter. Cinq conseils aux PME pour respecter au mieux leurs obligations en matière de compliance :

Connaissiez votre monde : tant au Luxembourg qu'à l'étranger, de nombreuses règles de conduite sont obligatoires. Recherchez vos marchés, connaissez votre monde, pour vous assurer que vos pratiques sont en conformité avec les réglementations existantes.

Utilisez toutes les ressources disponibles : vos moyens d'information les plus importants sont les bases de données disponibles qui vous permettent, en temps réel, de vérifier la réglementation existante mais aussi de contrôler votre client. Essayez aussi d'être créatifs, les criminels essaient toujours de vous devancer d'un pas.

Personnalisez la relation avec vos clients : alors que de nombreux clients sont déçus du manque de contact dans les relations commerciales, prendre le temps de se mettre en contact personnel direct avec votre client est non seulement le meilleur moyen pour remplir vos obligations, mais peut également vous donner un avantage décisif par rapport à vos concurrents.

Documentez vos recherches : gardez soigneusement le résultat de vos vérifications. Et surtout, n'oubliez pas de garder dans un dossier spécial des recherches sur des clients que vous avez refusés.

Faites appel à un professionnel : plutôt que de réaffecter partiellement un collaborateur débordé et manquant d'indépendance, faites appel à de vrais professionnels qui vous expliqueront comment procéder avec vos clients et comment mettre sur pied des procédures internes, malgré le peu de temps et de ressources dont vous disposez. »

Le dossier

COMPLIANCE ET EXTERNALISATION

Texte Thierry Raizer Photos Julien Becker

LE GARDIEN DU TEMPLE

- La circulaire encadrant la fonction de compliance au Luxembourg fête ses 10 ans.
- Compliance et externalisation, deux concepts qui se marient avec des limites clairement tracées par le régulateur.
- Le *compliance officer*, un profil plutôt senior, prend du galon dans l'organisation des acteurs du secteur financier.

Si le développement du secteur financier a progressivement vu l'émergence d'un autre secteur complémentaire et de plus en plus régulé, celui des fournisseurs de services répondant à ses besoins, certaines limites ont été tracées par la Commission de surveillance du secteur financier (CSSF) pour interdire la sous-traitance de certaines fonctions jugées essentielles. C'est le cas pour la compliance, qui est dotée depuis septembre 2004 de sa circulaire ad hoc (04/155) et qui énonçait qu'une « externalisation à des tiers de la fonction compliance n'est pas admissible ». « Il faut bien distinguer les fonctions de contrôle interne recouvrant l'audit interne, la compliance et le contrôle des risques des fonctions de support », déclare Emmanuelle Henniaux, associée chez PwC Luxembourg et spécialiste de la question. Les obligations relatives à la fonction compliance varient selon le statut de l'entité concernée. Les banques et entreprises d'investissement doivent ainsi disposer d'un employé en charge de cette question (tout comme un *chief risk officer*) selon le principe de proportionnalité qui impliquera pour les entités plus petites que le dirigeant puisse exercer cette fonction alors que les grandes structures iront jusqu'à constituer une équipe dédiée. « La fonction compliance est obligatoire dans les banques et entreprises d'investissement, mais elle n'est pas externalisable », ajoute Emmanuelle Henniaux. L'externalisation de la fonction de compliance étant exclue, la délégation des opérations qui y sont liées est effectuée avec parcimonie, principalement au sein d'un même groupe. Je pense d'ailleurs qu'une externalisation de la fonction ne serait pas bénéfique tant elle apporte une valeur ajoutée quant au respect des lois et de leur esprit par l'entité et donc à sa gouvernance. » Pas de recours à un tiers pour cette fonction au quotidien. Mais la CSSF a donc permis la « possibilité de recourir à l'expertise ou aux moyens techniques de tiers ». On ne parle donc pas de marché de services en compliance, contrairement au créneau des PSF de support, mais bien d'une niche pour des missions d'aide ou de consultation. Avec des règles strictes. La CSSF indique à ce sujet que

l'intervention de l'expert doit s'effectuer suivant un mandat écrit, « sous la dépendance du responsable de la fonction de contrôle interne dont relève le domaine contrôlé ». « Nous pouvons dans notre cas intervenir, à condition que nous ne soyons pas l'auditeur de l'entité concernée, lors de certaines missions précises comme la mise à jour de procédures ou des questions techniques », ajoute Emmanuelle Henniaux. Notre intervention est soumise à l'approbation du conseil d'administration. »

En ligne directe avec le CA

Cette autorisation préalable reflète la volonté de l'organe de supervision d'éviter les conflits d'intérêt. Ce principe s'applique aussi en interne, car la CSSF recommande de ne pas confier à un même membre de la direction autorisée « les fonctions de prise de risque et de contrôle indépendant de ces mêmes risques ». Et le directeur qui sera amené à endosser la fonction de *chief compliance officer* (CCO) ne pourra – logiquement – assumer la responsabilité de l'audit interne. Les fonctions de contrôle interne voient même leur rôle renforcé via leur lien direct avec le conseil d'administration. La circulaire 12/552 entrée en vigueur en juillet 2013 et visant à mettre à jour les principes d'administration centrale, de gouvernance interne et de gestion des risques à la lumière des lignes directrices européennes indiquent que la « nomination et révocation des responsables des fonctions de contrôle interne sont approuvées par le conseil d'administration et justifiées par écrit à la CSSF ». Plus largement, les dirigeants et responsables de la fonction compliance sont invités à développer une culture d'entreprise qui sensibilise aux risques encourus. Être attentif dans son travail quotidien et rester vigilant vis-à-vis des interlocuteurs sont deux principes que la CSSF promeut via ses textes, concernant une fonction dont l'importance est désormais spécifiée. « Depuis le 1^{er} juillet 2013, les entités doivent disposer d'un *chief compliance officer*, ajoute l'associée de PwC. Il remplit des fonctions préventives comme le respect des règlements internes ou la consultation lors d'un nouveau produit. Il doit aussi

mener des missions de reporting en rendant un rapport annuel envoyé, c'est une nouveauté de la circulaire 12/552, pour validation au conseil d'administration et information à la direction dans le cas des banques et entreprises d'investissement. »

Le CCO endossera également, le cas échéant, un rôle de policier interne en cas de suspicion autour d'une pratique frauduleuse comme le délit d'initié. « Il peut mener des investigations et dispose d'un accès permanent au conseil d'administration », ajoute Emmanuelle Henniaux. En adoptant progressivement des règles propres au contrôle et à la gouvernance internes depuis 1993, le Luxembourg a voulu se positionner favorablement au niveau européen. Une avance qui a permis à la fonction de *compliance officer* de gagner en maturité au fil des années. Son champ de compétences s'est, dans le même temps, précisé ou plutôt élargi à la lecture des textes de la CSSF. Les domaines qui lui incombent concernent ainsi « la protection des intérêts des clients et des investisseurs, la protection des données et le respect du secret professionnel (...), la prévention de l'utilisation du secteur financier par des tiers pour contourner leurs obligations réglementaires... » Sans compter les questions d'éthique et de déontologie. Ces missions, auxquelles s'ajoute l'organisation de formations internes pour sensibiliser les collaborateurs à ces problématiques, font donc apparaître un profil. « Les *compliance officers* sont généralement des profils plutôt expérimentés, note Emmanuelle Henniaux. Ils sont en quelque sorte les gardiens du temple et servent de référents à la direction de la société en cas de problème, mais aussi de questions relatives à l'application de normes réglementaires. »

Un regard externe si besoin

Ces professionnels, qui doivent exercer à temps plein leur métier dans des structures de taille critique, doivent rester connectés aux changements réglementaires constants. Un objectif moins évident pour les structures disposant de peu de ressources. D'où la possibilité de recourir aux règles et autres bonnes

Emmanuelle Henniaux
(PwC)



RÉGLEMENTATION

En substance

Via sa circulaire 12/552 publiée en décembre 2012 et applicable le 1^{er} juillet 2013, la CSSF a voulu se positionner aux avant-postes des lignes directrices de l'Autorité bancaire européenne (EBA) dans le mode de gouvernance d'après crise invitant à la prudence accrue

et à une uniformisation des processus de contrôle interne. Mais la circulaire rejoint aussi, d'un point de vue philosophique, la lourde tendance de la Place tendant vers une substance accrue des entités du secteur financier en précisant que les établissements disposent des

dispositifs nécessaires aux différentes fonctions dont le contrôle interne, d'autant plus en cas de contrôle d'un groupe depuis Luxembourg. Loin des notions de boîte aux lettres ou sociétés-écrans, la gouvernance interne est, elle aussi, dotée de plus en plus de substance. **T.R.**



**« Le compliance officer
révèle sa valeur ajoutée dans
sa capacité à mesurer
les risques inhérents à l'entité,
dont celui de réputation. »**

Emmanuelle Henniaux
Pr/C

pratiques du groupe auquel appartient une institution. Sans toutefois lui déléguer la responsabilité finale. Une autre forme d'externalisation ou plutôt d'apport d'expérience externe est possible via la création de comités spécifiques dans différents domaines, dont celui de la compliance, « lorsque la nature, l'échelle et la complexité de l'établissement et de ses activités l'exigent », précise la CSSF. Ces comités comprennent des administrateurs qui ne font pas partie de la direction autorisée, ni du personnel de l'établissement. Ils peuvent également comprendre, au besoin, des experts externes, indépendants de l'établissement. »

L'ensemble des ressources complémentaires et autres canaux d'informations sont bienvenus à l'aune des changements réglementaires en cours, annoncés et futurs. La charte de l'ICMA (Association internationale des marchés de capitaux) signée avec l'ABBL en octobre 2012 est l'une des illustrations de la tendance actuelle exigeant plus de transparence et donc d'informations à fournir. « La charte ICMA fixe des obligations en termes de connaissance du client dont les raisons qui l'ont poussé à détenir un compte au Luxembourg, ce qui indique que la mouvance vers la transparence fiscale aura aussi des répercussions sur le métier de compliance officer, estime Emmanuelle Henniaux. Il en est de même dans le cas de MiFID II

qui prévoit une classification révisée entre produits dits complexes et non complexes ainsi que des informations relatives aux clients de ces produits. »

Loin d'avoir été engendrée par défaut de prévoyance en matière de compliance, la crise financière a pourtant entraîné une revue de la chaîne de contrôle et de prévention inhérente aux acteurs du secteur financier, dont le maillon important de la compliance. Les changements réglementaires n'ont pas encore tous produit leurs effets et d'autres sont attendus, notamment dans le contexte de l'union bancaire. Mais aux côtés des normes tangibles, il semble que le *chief compliance officer* doivent en premier lieu se focaliser sur une notion qui l'est moins, mais qui continue d'influencer profondément les marchés: le risque de réputation.

« Le compliance officer révèle sa valeur ajoutée dans sa capacité à mesurer les risques inhérents à l'entité, dont celui de réputation, conclut Emmanuelle Henniaux. Le risque de réputation demeurant le plus important et le plus craint au sein du secteur financier, il importe de maintenir un lien étroit entre les fonctions de contrôle interne et le conseil d'administration. » Car si la compliance nécessite un coût et des investissements, elle doit permettre d'effectuer une économie non tangible sur l'image de l'institution. ❀

DISPOSITIONS

Tous concernés

Si les banques et sociétés d'investissement évoluent selon les mêmes règles, d'autres acteurs disposent de obligations variées. Pour les PSF, les sociétés de gestion et les établissements de paiement et de monnaie électronique, elles sont à géométrie variable, car soumises à d'autres circulaires. Si les PSF de support ne doivent pas remplir d'obligations particulières, les PSF spécialisés doivent non pas disposer d'un *compliance officer* mais d'un « AML officer », chargé de faire respecter les règles antiblanchiment d'argent et de contrôler les risques encourus quant à l'acceptation de tel ou tel client. « Les sociétés de gestion qui effectuent uniquement de la gestion collective peuvent externaliser la fonction de compliance, par exemple auprès d'une entité mère ou de leur banque dépositaire, car la CSSF considère que le risque est moins élevé chez eux », ajoute Emmanuelle Henniaux. Les établissements de paiement et de monnaie électronique disposent quant à eux de leur propre circulaire dont les principes sont similaires à la circulaire 12/552, sauf l'obligation d'être consultés en cas de lancement d'un nouveau produit et la remise d'un rapport annuel qui est transmis dans leur cas pour information au conseil d'administration. » **T. R.**

REGARDS CROISÉS

Chaque mois, des professionnels de la Place répondent directement à des questions posées sur des sujets clés de leur secteur d'activité.

«Jusqu'où peut-on externaliser les obligations de compliance d'une entreprise?»



Yasmine Bekkari
Managing partner
(LTCO)

Les obligations de compliance d'une entreprise luxembourgeoise requièrent expertise, réactivité et fiabilité. Afin d'atteindre ces objectifs, les entreprises doivent investir massivement pour disposer de ressources qualifiées, de plateformes technologiques répondant aux spécificités de la législation et enfin de procédures de travail assurant qualité et respect des délais imposés par les différents régulateurs.

Les rapports d'activité de ces derniers révèlent que les entreprises peinent à répondre aux exigences de délai notamment. En effet, à titre d'exemple, si l'on se réfère au rapport 2013 de l'Administration des contributions

directes, 90.000 déclarations fiscales n'ont pas été déposées depuis 2008, soit une moyenne de 18.000 déclarations par an. Ces chiffres témoignent d'un manque de ressources expérimentées et d'organisation interne. C'est dans ce cadre que l'externalisation des obligations compliance est justifiée afin d'assurer une rigueur face aux délais impartis et une transparence totale grâce à une expertise pointue des sous-traitants.

Par ailleurs, l'étude d'entreprises ayant choisi d'externaliser tout ou partie de leurs obligations compliance, a démontré que celles-ci ont réussi à se focaliser davantage sur leur développement commercial et d'augmenter substantiellement leurs marges.

L'externalisation des obligations compliance des entreprises auprès d'experts métiers est devenue incontournable dans un environnement économique sous pression et demandeur de transparence, de précision et de qualité.

Tout en gardant en interne la gestion de la relation client, les entreprises doivent veiller, avant d'externaliser, à choisir des experts qui ont accès en temps réel aux mises à jour des régulateurs et qui disposent d'outils informatiques et de procédures internes permettant de délivrer des documents fiables et qualitatifs mis à la disposition de l'entreprise luxembourgeoise et à celle des régulateurs.»

«Jusqu'où peut-on externaliser les obligations de compliance d'une entreprise?»



Patrick Blaise
Directeur PSF
 (Sopra Banking Software)

Certains aspects directement liés à l'organisation interne (ex.: le contrôle interne) ou à la clientèle (ex.: la vérification des détections en AML) ne sont pas externalisables. Pour le reste, il y a trop peu de valeur ajoutée pour une institution financière à gérer elle-même ces obligations. Les travaux de compliance qui sont bien standardisés pourront de plus être réalisés à moindre coût par des fournisseurs spécialisés qui peuvent les automatiser autant que possible et les mutualiser.

L'institution financière restera toujours responsable vis-à-vis du régulateur mais pour autant que ses données de base soient de qualité, elle pourra externaliser leur traitement, leur mise en forme et l'envoi au régulateur. Ces informations étant à caractère confidentiel, le recours à un PSF est requis sur la place luxembourgeoise. La valeur de ses services sera souvent liée à l'ampleur de sa présence locale et / ou à sa capacité à assurer une veille réglementaire locale en continu.»



Ilana Krancencblum
Head of sales and marketing
 (Sqope)

Obligations de vigilance vs moyens à disposition: la loi du 12 novembre 2004 relative à la lutte contre le blanchiment et contre le financement du terrorisme impose aux professionnels d'appliquer des mesures de vigilance renforcées dans de nombreux cas.

Les départements compliance n'ont pas toujours les moyens d'obtenir des informations suffisantes. D'une part il existe des barrières linguistiques et culturelles, d'autre part les bases de données classiques ne sont pas toujours à jour et beaucoup d'informations, même de sources ouvertes, ne sont pas accessibles par des moteurs de recherche classiques.

Intelligence is a profession: des rapports de *due diligence* réalisés sur la base de sources ouvertes par un spécialiste indépendant apportent une analyse approfondie de la répu-

tation et des sources de financement des personnes visées.

Une aide à la décision: nous ne remplaçons en aucun cas le département *compliance* mais lui permettons un gain de temps important et une prise de décision aisée sur la base d'analyses indépendantes réalisées par nos professionnels aguerris et multilingues.

Traitement des données: le règlement 12-02 de la CSSF autorise les professionnels à recourir à des tiers introducteurs pour l'exécution de leurs obligations de vigilance à l'égard de la clientèle. Cependant la responsabilité finale dans l'exécution de ces obligations leur incombe toujours.

Il est donc indispensable de travailler avec des spécialistes qui répondent aux obligations réglementaires et qui ont uniquement recours à des méthodes légales d'obtention de l'information.»

«Jusqu'où peut-on externaliser les obligations de compliance d'une entreprise?»



Karine Bellony
Managing partner
(VAT Solutions)

Le domaine de la TVA se prête particulièrement bien à une externalisation des obligations compliance de l'entreprise. La complexité accrue de la matière TVA, le défaut de compétences ou de capacités en interne justifient souvent l'externalisation de tout ou partie de ces obligations, parmi lesquelles figurent le plus couramment : l'émission des factures, la tenue de la comptabilité, l'établissement des déclarations fiscales, l'archivage des pièces justificatives.

L'obligation d'émission des factures peut être confiée à un tiers, voire au client de l'entreprise, qui doit alors

émettre pour le compte de son commettant des factures correctes comportant toutes les mentions requises par la loi TVA.

La tenue de la comptabilité peut être confiée à un professionnel du secteur, qui doit alors tenir une comptabilité en conformité avec les prescriptions de la loi TVA.

L'établissement ou la revue des déclarations TVA est sans doute la forme d'externalisation à laquelle les entreprises recourent le plus, afin de bénéficier périodiquement de l'avis d'un expert du domaine sur leurs flux d'affaires. Une préparation ou une revue pertinente impose, au-delà des

chiffres, de s'interroger sur la nature même des transactions déclarées.

Enfin, l'archivage des pièces justificatives peut être externalisé aux bons soins d'un prestataire spécialisé, dans les limites géographiques autorisées par la loi TVA.

Chacune de ces obligations compliance est donc susceptible d'externalisation, en tout ou partie. Il est cependant important de rappeler que l'entreprise restera dans tous les cas garante et responsable du respect des dispositions de la loi TVA vis-à-vis de l'administration fiscale, quel que soit le niveau d'externalisation auquel elle aura eu recours.»