

Les fonctions compliance ne manquent-elles pas simplement d'équipement ?

Toujours plus...

Le but de la présente réflexion n'est pas de refaire pour la vingtième fois l'inventaire d'ailleurs rarement exhaustif des nouvelles législations, ni de revenir sur toutes les nouvelles demandes des autorités de contrôle suite aux différentes crises financières et réformes réglementaires. Force est de constater que le périmètre des responsabilités de la fonction compliance n'a fait que s'accroître en quinze ans. Il s'agit aujourd'hui de vivre avec cet état de fait et ceci représente un réel challenge pour le compliance officer qui va devoir s'adapter.

Or, au-delà du fait que l'on peut s'inquiéter de l'explosion du coût de la conformité, il est aussi nécessaire de constater que le quotidien des personnes impliquées dans la conformité réglementaire a été profondément bousculé. L'accroissement du volume de travail a nécessité des recrutements, la composition des équipes s'est trouvée modifiée et l'organisation du travail a dans la plupart des cas dû être revue. Les attentes à l'endroit des compliance officers sont beaucoup plus importantes, en termes d'expérience et de connaissances bien sûr, mais également en termes de documentation du travail effectué et de reporting. La fonction compliance s'est fortement professionnalisée ces dernières années.

Bien sûr le travail reste fondamentalement le même, à savoir (i) identifier les risques que pose la non-conformité avec les règles applicables et (ii) exécuter un programme de contrôles («Compliance Monitoring Plan» ou «CMP») selon un ordre de priorités basé sur l'identification de ces risques. Et pour ceux qui auraient peur de la routine, n'oubliez pas que les risques et les priorités devront être revus périodiquement et chaque fois que l'évolution de l'activité de l'entreprise et la survenance d'événements particuliers le commanderont. En effet, qu'il s'agisse de l'octroi par la CSSF d'agrèments supplémentaires, de l'intégration de nouveaux business, de nouveaux outils ou de nouveaux clients, ou tout simplement

en cas d'un accroissement du volume de l'activité ; il faudra se (re)pencher sur le périmètre à couvrir, revoir l'organisation des contrôles voire même lancer un nouveau projet de mise en place réglementaire. Bref, le travail ne manque pas.

Une utilisation rationnelle des ressources

Tout l'intérêt d'avoir un CMP revu régulièrement est donc de traiter en priorité certains sujets par rapport à d'autres, plus secondaires ou moins sensibles. Ce discernement permet de contrôler de manière réaliste les points importants et/ou risqués et de ne pas se «dispenser» sur les autres. Les ressources ne sont en effet pas illimitées et une utilisation rationnelle de celles-ci est impérative si l'on veut conserver un rapport coût/efficacité acceptable. L'utilisation d'outils et de méthodologies appropriés est la seule façon efficace de gérer le programme de contrôle et les priorités de façon pérenne.

La continuité de la fonction

Mais l'utilisation d'outils et de méthodologies appropriés n'est pas seulement utile à l'utilisation rationnelle des ressources. Certaines entités réglementées ont été confrontées ces dernières années à d'importantes difficultés de recrutement, que ce soit pour remplacer un démissionnaire clé ou bien pour rééquilibrer une équipe de contrôle. Le marché dans son ensemble ayant le même besoin, les personnes avec un profil adéquat sont devenues rares sur le marché du travail et les salaires ont considérablement augmentés.

Lorsque les responsables d'une société sont confrontés à cette situation, ils se félicitent évidemment d'avoir investi dans un outil centralisé quand d'autres cherchent pendant des heures à remettre la main sur la suite incohérente de versions de CMP Excel archivés selon une convention secrète seule connue du précédent responsable, et maudiront à jamais la seconde ligne de défense. Il est incontestable que la présence

d'un outil permettant d'assurer l'intérim et la continuité de l'exercice du programme de travail malgré les démissions et les absences de longue durée sera un atout précieux pour son toute entreprise soumise aux obligations de conformité.

Mais la continuité, c'est aussi assurer que les moyens déployés ne deviennent pas rapidement inefficaces soit parce qu'ils ne sont pas mis à jour soit parce que les personnes en charge de la conformité n'arrivent pas à se consacrer à leur mission de contrôle de manière régulière, étant trop souvent mobilisées sur d'autres projets ou questions critiques. Une inspection du régulateur, un nouveau questionnaire à remplir, une question anodine qui révèle une béance critique dans l'implémentation effective d'un contrôle, etc., le catalogue des tâches qui parasitent la mission de contrôle régulier est facile à faire. Or les échéances de reporting sont là et, à titre d'exemple, le mois de mai n'est plus, pour les gestionnaires de fonds d'investissement, juste un sympathique mois printanier.

Rester à jour ou périliter

Il n'y a en effet rien de plus pénible pour un compliance officer que de se réveiller avec le sentiment d'être en retard sur les échéances convenues avec le management ou bien de réaliser une heure avant son intervention au comité de direction qu'une mise à jour réglementaire critique pour l'organisation a été publiée. Il y a moyen de devenir anxieux tant l'agenda réglementaire est chargé. Rester à jour est donc vraiment impératif, voire stratégique. Pourtant il n'existe pas d'approche universelle. En effet, chacun cherchera le meilleur moyen d'assurer cette veille réglementaire en fonction de ses capacités, son réseau, les ressources du groupe ou bien de son budget.

Une compréhension précise des besoins permettrait cependant d'éviter des dépenses inutiles en abonnements onéreux ou bien de mettre en place une «fausse bonne» solution qui consomme en réalité plus de ressource qu'elle n'apporte de sécurité. Parfois, trop d'information tue l'information et l'appel à un ami ou à un partenaire professionnel fait souvent gagner un temps précieux.

Le reporting et la documentation

La fonction compliance est tenue de faire rapport périodiquement et lorsque c'est nécessaire au management de la société. De manière annuelle, elle éta-

blit un rapport de synthèse qui sera communiqué aux organes de direction et à la CSSF. La densité de ces rapports n'a ici encore fait qu'augmenter ces dernières années, surtout depuis l'émission de guidelines des autorités européennes sur la fonction compliance et, pour les gestionnaires de fonds d'investissements, depuis la publication de la circulaire 18/698 qui détaille de manière non-exhaustive les sujets minimum à traiter. Ici encore, un outil permettant de suivre des indicateurs de risques par sujet permettra d'améliorer la perception globale des risques et d'engager le management sur les bons sujets. On peut également s'appuyer sur un outil centralisé bien tenu pour faciliter l'émission d'un rapport d'exception ad hoc sur des sujets sur lesquels le management doit absolument être informé et finalement documenter une prise de décision.

Une culture «compliance»

Nous entendons souvent des personnes en charge de la conformité se plaindre de l'absence de reconnaissance de leur management, qui ne leur donne pas les moyens d'actions nécessaires. Mais la conformité n'est pas qu'un «centre de coût» imposé par la loi. L'intégration de la conformité dans la culture du management et des opérations est souvent l'assurance d'un risque mieux maîtrisé et devient même un argument commercial. Le coût d'une amende pour non-conformité n'est pas que pécuniaire. Les entreprises et leur management n'ont qu'une réputation. Tout devient plus efficace, plus rapide et donc moins coûteux lorsque les fonctions de contrôle profitent d'un appui sincère du management et d'un consensus large au sein de l'entreprise.

Un partenaire fiable

Chez Arendt Regulatory and Consulting, nous avons toujours pensé qu'il était essentiel d'intégrer la conformité dans l'organisation de l'entreprise dans son ensemble. Nous aidons les entités réglementées à tendre vers un risque de non-conformité maîtrisé et à répondre efficacement aux défis de la fonction compliance. Nous sommes très fiers de notre application en ligne CAROL qui fête ses huit années d'existence ce mois d'octobre et nous remercions tous nos partenaires et clients pour leur confiance sans cesse renouvelée.

Nicolas DELDIME
Partner, Arendt Regulatory & Consulting
www.arendt.com/CAROL

Soutenir l'internationalisation des entreprises luxembourgeoises

Le mardi 6 octobre, à l'issue de la réunion semestrielle du Conseil du commerce extérieur et des investissements (Trade and Investment Board), le ministre de l'Économie, Franz Fayot, et le président de la Chambre de commerce, Luc Frieden, ont présenté les initiatives récentes qui ont été prises, notamment dans le contexte de la crise sanitaire, pour soutenir les entreprises luxembourgeoises dans leurs efforts d'internationalisation avec l'ouverture d'un Luxembourg Trade & Investment Office (LTIO) à Casablanca et le lancement du Digital marketing guide.

Créé suite à la réforme de la promotion économique en février 2017, le Trade and Investment Board (TIB) est chargé d'élaborer la stratégie de promotion de l'économie luxembourgeoise et de fédérer les acteurs impliqués. Placé sous la présidence d'honneur de S.A.R. le Grand-Duc héritier et présidé par le ministre de l'Économie, le TIB est composé de treize membres, représentant 9 ministères et organismes (Chambre de commerce, FEDIL, Luxinnovation, Chambre des métiers) qui jouent un rôle dans la promotion économique.

Le TIB est appelé à superviser les travaux du Trade and Investment Steering Committee (TISC) qui réunit les protagonistes mettant en œuvre les activités de promotion et de prospection dont les principaux : le ministère de l'Économie, la Chambre de commerce et Luxinnovation.

Au cours des 6 derniers mois et suite à la pandémie, les travaux du TISC se sont concentrés principalement sur l'accès des entreprises luxembourgeoises aux mar-



(de g. à dr.) Franz FAYOT, ministre de l'Économie ;
Luc FRIEDEN, président de la Chambre de commerce © MECO

chés internationaux et le développement du réseau de promotion économique.

Le renforcement du réseau international de promotion économique s'est matérialisé avec l'ouverture officielle d'un neuvième Luxembourg Trade & Investment Office (LTIO) à Casablanca, le tout premier en Afrique. La mission des bureaux LTIO est double : d'une part, ils visent à soutenir les entreprises luxembourgeoises dans l'implantation et le développement de leurs activités dans le marché et la région où le bureau est situé.

D'autre part, ils accompagnent les entreprises étrangères du marché local intéressées à se développer au Luxembourg. La création d'un LTIO supplémentaire au Maroc avait été annoncée à l'issue de la dernière mission économique en septembre 2019, en raison du fort potentiel de développement et de coopération existant

avec le pays, notamment dans le domaine de l'économie numérique. Le Maroc fait également office de hub régional pour développer ses activités sur le Maghreb et plus largement, sur tout le continent africain. Le bureau est dirigé par Atman Haloui, qui cumule cette nouvelle fonction à celle de consul honoraire du Luxembourg à Casablanca. Il est assisté par KENZA JOUAHRI, Trade Officer, qui l'a rejoint depuis le 1^{er} juin.

Le 10 novembre prochain, un webinaire ayant pour thème «Luxembourg-Maroc : une nouvelle piste de partenariats» sera organisé conjointement par le ministère de l'Économie et la Chambre de commerce en vue de sensibiliser et d'informer les entreprises luxembourgeoises et marocaines ainsi qu'un certain nombre de personnalités issues du monde politique et économique intéressées aux services de ce nouveau bureau.

En vue de faciliter l'accès aux marchés internationaux pour les entreprises luxembourgeoises, un guide de marketing digital pour l'internationalisation a été lancé. En effet, dans un contexte plus incertain pour le commerce international et face à l'impact économique de l'épidémie de COVID-19, un enjeu majeur pour les entreprises consiste à orienter leurs stratégies d'internationalisation vers le digital.

Destiné aux entreprises luxembourgeoises de toute taille qui souhaitent profiter des opportunités numériques et bénéficier des outils, formations et aides financières disponibles, le guide sous forme de site internet met en avant les toutes dernières tendances en matière de marketing numérique afin d'aider les entreprises à renforcer leur présence en ligne et à ajuster leur stratégie internationale, particulièrement en cette période critique du COVID-19, mais également au-delà.

Allant de la réalisation d'un site web, en passant par la publicité en ligne, les marchés en ligne, la visioconférence, la marketing automation (automatisation du marketing) ou encore les réseaux sociaux, le guide explique comment implémenter ces pratiques au sein de toute entreprise, peu importe l'avancement de son développement digital, tout en veillant à respecter un niveau suffisant de cybersécurité.

Le guide comprend également les coordonnées des conseillers en affaires internationales de la Chambre de commerce et du ministère de l'Économie ainsi que des attachés économiques et commerciaux luxembourgeois présents dans le monde, dont les LTIO, pour soutenir les entreprises luxembourgeoises qui souhaiteraient obtenir des conseils personnalisés sur la manière de développer leur activité à l'étranger. Le guide est disponible en français et anglais sous l'URL <https://www.digitalguide.tradeandinvest.lu/>.

Luc Frieden, président de la Chambre de commerce a précisé : «Je tiens à souligner qu'en ces temps économiquement difficiles, où le réflexe de repli sur soi tend à dominer la scène internationale, l'ouverture des entreprises sur l'extérieur reste indispensable à leur développement. L'internationalisation est en effet un élément important de la relance. Le développement à l'international est plus que jamais un facteur clé de la réussite des entreprises et continuera à leur offrir de multiples opportunités. À cette fin, la Chambre de commerce et ses partenaires de Trade & Invest proposent une gamme complète de services pour soutenir et motiver les entreprises à poursuivre leurs efforts dans ce domaine. Ainsi, je souhaite remercier les partenaires pour l'excellente coopération dans le cadre du TIB. Elle constitue, en effet, un parfait exemple de ce que peut être l'efficacité interinstitutionnelle œuvrant en faveur des entreprises et de l'économie.»

En guise de conclusion, le ministre Franz Fayot a déclaré : «Je suis heureux de constater que la bonne collaboration qui prévaut parmi les acteurs du TIB a permis de réagir rapidement et de répondre aux besoins des entreprises luxembourgeoises suite à la crise. Dans le contexte actuel, où les déplacements à l'étranger sont limités et où la transformation digitale s'accélère, tandis que le commerce international demeure une source de revenus importante pour les entreprises luxembourgeoises, le renforcement de notre réseau à l'international est le bienvenu. Aussi, la mise en place d'un guide de marketing digital pour l'internationalisation des entreprises répond également parfaitement à deux axes essentiels pour le développement de l'économie luxembourgeoise qui sont l'internationalisation et la digitalisation.»

Source : ministère de l'Économie