

**Common Luxembourg  
Le 18 octobre 2007**

**Les professionnels de l'IT face à des lois, des  
règlements et des opportunités.**

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Un rappel utile**

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Législation - Réglementation**

Toute personne, toute société est soumise aux **LOIS** du pays.

Qu'il s'agisse du droit pénal, du droit civil, du droit commercial, du droit constitutionnel, etc., chaque citoyen ou résident a des droits mais aussi des devoirs.

La réglementation ne pourra jamais aller à l'encontre des Lois.

---

---

---

---

---

---

---

---

# Protection des données... et vie privée



Pré-learning

---

---

---

---

---

---

---

## La Commission Nationale pour la Protection des Données

**CNPD**



Pré-learning

---

---

---

---

---

---

---

## LOI SUR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

- Loi du 2 août 2002 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel.
- Loi du 30 mai 2005 relative aux dispositions spécifiques des personnes à l'égard du traitement des données à caractère personnel dans le secteur des communications électroniques.
- Loi du 27 juillet 2007 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel, de la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques et sur la liberté d'expression dans les médias.
- Le législateur a disposé d'un organisme responsable dans ce domaine, il s'agit de la CNPD (Commission Nationale pour la Protection des Données).



Pré-learning

---

---

---

---

---

---

---

## LOI SUR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

### Donnée à caractère personnel :

Toute information concernant une personne identifiée ou identifiable.

Toute personne (physique ou morale) est identifiable par un numéro d'identification ou par un ou des éléments spécifiques propres à son identité physique, physiologique, génétique, psychique, culturelle, sociale ou économique.



---

---

---

---

---

---

---

## LOI SUR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

### Le traitement de données à caractère personnel :

Toute opération ou ensemble d'opérations effectuées ou non à l'aide de procédés automatisés et appliqués à des données.

Il s'agit de la collecte, de l'enregistrement, de l'organisation, de la conservation, de l'adaptation ou de la modification, l'extraction, la consultation, l'utilisation, la communication par transmission, de la diffusion ou toute forme de mise à disposition de données, du rapprochement ou de l'interconnexion ainsi que du verrouillage, de l'effacement ou de la destruction de données.



---

---

---

---

---

---

---

## LOI SUR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

### 10 commandements :

1. Principe de légitimité : avoir l'accord, quand et comment ?
2. Principe de finalité : pourquoi détenir ces données
3. Principes de nécessité et de proportionnalité : limiter les données
4. Principe d'exactitude : données correctes, actuelles
5. Principe de loyauté : de bonne foi, pas à votre insu
6. Principe de sécurité et de confidentialité : le traitement, la conservation
7. Principe de transparence : contrôle personnel



---

---

---

---

---

---

---

## LOI SUR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

### 10 commandements :

8. Certaines données sont soumises à une protection encore renforcée : opinions, convictions, état de santé
9. La surveillance de personnes identifiables est strictement limité
10. Utilisation de données à des fins de publicité, démarche commerciale est soumise à autorisation expresse



10

---

---

---

---

---

---

---

---

## LOI SUR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

### ➤ La Loi du 27 juillet 2007 a pour but :

- ✓ un allègement des formalités obligatoires
- ✓ une simplification du régime de notification des traitements ne remettant pas en cause la protection des personnes physiques
  - en réduisant les catégories de traitements soumises à autorisation préalable dans le but essentiel de dispenser les formalités administratives et donner à la CNPD une plus grande efficacité
- ✓ une clarification de dispositions de la loi et une transposition plus fidèle de la Directive UE 95/46/CE
  - exclusion de la Loi des personnes morales (malgré des avis contraires notamment du Conseil d'État)
  - des définitions plus précises : (surveillance, légitimité du traitement, etc.)



11

---

---

---

---

---

---

---

---

## LOI SUR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

### ➤ Les droits des personnes concernées :

- ✓ **Droit à l'information** : finalité de l'utilisation des données
- ✓ **Droit d'accès** : interroger le responsable qui détient les informations et d'accéder à celles-ci
- ✓ **Droit d'opposition** : vous opposer au traitement des informations pour des motifs légitimes
- ✓ **Droit d'information** sur des processus de décision automatisés : être informé sur la logique de la décision prise (ex. accord pour un crédit dont la décision est basée sur un programme informatique)
- ✓ **Faire valoir ses droits** : directement ou par la CNPD



12

---

---

---

---

---

---

---

---

## LOI SUR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

### ➤ Les obligations pour les détenteurs d'informations :

- ✓ **Obligation de notification** à la CNPD des types d'informations détenus et le but
- ✓ **Obligation d'obtenir une autorisation préalable** pour certaines informations ou pour des moyens techniques (caméra, GSM, GPS) de la part de la CNPD

Ex. : surveillance sur le lieu de travail, données sur les opinions politiques, syndicales, données croisées, données pouvant être transférées au sein de l'UE, etc.



13

---

---

---

---

---

---

---

---

## LOI SUR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

### ➤ L'employeur a-t-il le droit de lire les mails de ses employés ?

Voici un avis juridique basé sur une décision du Tribunal du Travail du 30 mai 2000.

Tout le monde a droit au secret de la correspondance.

Toutefois, le TT dans son jugement a reconnu que l'employeur a le pouvoir de surveiller l'utilisation du courrier électronique et le cas échéant d'en prendre connaissance (messages reçus ou envoyés). Le TT a estimé « que la vie au travail est distincte de la vie privée, et qu'elle relève normalement de la vie publique »

Toutefois, il faut respecter le cadre légal de la Loi du 2 août 2002.



14

---

---

---

---

---

---

---

---

## LOI SUR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

### ➤ L'employeur a-t-il le droit de lire les mails de ses employés ?

La jurisprudence française a encore retenue dans deux affaires que les dossiers, fichiers, tenus dans un système informatique de l'employeur ou les documents détenus dans son bureau chez l'employeur sont présumés à caractère professionnel sauf s'ils sont identifiés par le salarié comme personnel. Ceci donne à l'employeur, l'accès à ces informations hors la présence de l'employé.

Un employeur a donc le droit de consulter les e-mails reçus par son employé, à moins qu'il ne soit expressément fait mention qu'ils sont à caractère personnel.



15

---

---

---

---

---

---

---

---

# La Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF)



Pré-évaluation

18

---

---

---

---

---

---

---

## Son historique, ses missions, ses moyens



Pré-évaluation

19

---

---

---

---

---

---

---

## La CSSF

### LA CSSF

- Entre 1945 et 1983: Commissariat au Contrôle des Banques
- Entre 1983 et 1998: Institut Monétaire Luxembourgeois
  - Régulateur
  - Émetteur de monnaie
  - Banque Centrale
- Depuis le 1 janvier 1999: Commission de Surveillance du Secteur Financier
  - Régulateur



Pré-évaluation

20

---

---

---

---

---

---

---

## La CSSF

### LES MISSIONS DE LA CSSF

- Promouvoir une politique d'affaires réfléchie et prudente, conforme aux exigences réglementaires.
- Protéger la stabilité financière des entreprises surveillées et du secteur financier dans son ensemble.
- Veiller à la qualité de l'organisation et des systèmes de contrôle interne.
- Renforcer la qualité de la gestion des risques.



18

---

---

---

---

---

---

---

---

## La CSSF

### LES MOYENS DE LA CSSF

- Relations avec les auditeurs externes
- Plaintes des clients directement adressées à la CSSF (art. 58 de la Loi du 5 avril 1993)
- Contrôle direct
- Droit d'injonction, voire de suspension
  - Au niveau personnel (amendes, poursuites au pénal)
  - Au niveau de l'organisation (retrait d'agrément)



19

---

---

---

---

---

---

---

---

## La législation MIFID (Loi du 13 juillet 2007)



20

---

---

---

---

---

---

---

---

# Les marchés financiers



Pré-lecture

22

---

---

---

---

---

---

---

---

## La loi MIFID : l'objet de la loi

### Premier titre de la Loi

- transposition de la Directive Européenne 2004/39/CE du 21 avril 2004
- dans le cadre du passeport européen relatif aux conditions d'agrément et d'exercice des entreprises d'investissement et des services d'investissement dans le domaine des valeurs mobilières
- le but
  - ✓ établir des règles visant à renforcer la protection des investisseurs et donc d'améliorer leur confiance dans les marchés financiers
  - ✓ promouvoir les intérêts des investisseurs, l'efficacité des marchés et la concurrence entre les différents régimes d'exécution des ordres en les mettant sur un pied d'égalité
  - ✓ renforcer la coopération entre les autorités de surveillance compétentes au sein de l'UE



Pré-lecture

23

---

---

---

---

---

---

---

---

## La loi MIFID : l'objet de la loi

### Deuxième titre de la Loi (LSF)

- modification de textes de Loi relatifs au secteur financier (LSF)
- introduction de nouveaux statuts de PSF
- modification de certains statuts de PSF
- allègement des exigences en capital social initial pour les PSF
- extension de la liste des instruments financiers
- modification des règles opérationnelles et des règles de conduite

### Entrée en vigueur

La Loi sera applicable à partir du 1 novembre 2007



Pré-lecture

24

---

---

---

---

---

---

---

---



## La loi MIFID : les marchés financiers

### Quelques exemples de disposition de la Loi

- permettre aux investisseurs de vérifier les modalités selon lesquelles leurs transactions ont été exécutées, que ce soit sur un marché réglementé, sur un MTF (système multilatéral de négociation) ou « en interne »
- transparence en ce qui concerne les cours, frais, commissions, etc. (ex.: mentionner les rétrocessions)
- obligation pour les établissements de crédit et les entreprises d'investissement de déclarer à la CSSF les transactions effectuées sur des instruments financiers admis à la négociation
- obligation de déterminer le profil de clients
  - clients éligibles (banques, institutions financières, etc.)
  - clients professionnels (institutions financières, sociétés, etc.)
  - clients « particuliers »



---

---

---

---

---

---

---

---

## La loi MIFID : les marchés financiers

### Quelques exemples de disposition de la Loi

- renforcement de l'obligation « d'exécution au mieux » des ordres des clients. Il appartient aux professionnels financiers de prouver que l'ordre de son client l'a été au mieux de ses intérêts
  - obligation pour le professionnel financier de gérer les conflits d'intérêts. S'il ne peut l'éviter, il doit s'abstenir d'exécuter la transaction.
- Deux exemples : conseiller un acheteur et un vendeur d'un même instrument financier ou encore l'incitation à faire exécuter un ordre pourrait être considérée comme un conflit d'intérêt.



---

---

---

---

---

---

---

---

## Les PSF de support



---

---

---

---

---

---

---

---

## Les PSF de support

### Exercice de l'activité :

#### Avant :

Aucune personne juridique de droit luxembourgeois ne peut exercer à titre professionnel une activité du secteur financier sans être en possession d'un agrément écrit du Ministre ayant dans ses attributions la CSSF

#### Maintenant :

Nul ne peut avoir une occupation ou une activité habituelle à titre professionnel dans le secteur financier sans être en possession d'un agrément écrit du Ministre ayant dans ses attributions la CSSF



28

---

---

---

---

---

---

---

---

## Les PSF de support

### Exercice de l'activité :

#### Est ajouté :

Le demandeur doit disposer d'un solide dispositif de gouvernance interne soit :

- ✓ une structure organisationnelle claire
- ✓ un partage des responsabilités bien défini, transparent et cohérent
- ✓ des processus de détection, de gestion et de contrôle des risques
- ✓ des mécanismes de contrôle interne
- ✓ des procédures administratives et comptables
- ✓ des mécanismes de contrôle et de sécurité des systèmes informatiques



29

---

---

---

---

---

---

---

---

## Les PSF de support

### Le champ d'activités :

- ✓ Les établissements de crédit et tous les PSF soumis à la CSSF

### Désormais également :

- ✓ Les entreprises d'assurances et de réassurances



30

---

---

---

---

---

---

---

---

## Les PSF de support

### L'assise financière :

- ✓ En cas de cumul de plusieurs statuts PSF, le requérant doit disposer au moins du **capital le plus élevé** requis parmi les statuts concernés.
- ✓ Les fonds sont à **maintenir à la disposition permanente** du PSF et à investir dans son intérêt propre.
- ✓ L'agrément est subordonné à la justification d'un **crédit suffisant en fonction du programme d'activités**.



Pro Learning

31

---

---

---

---

---

---

---

---

## Les PSF de support

### Conditions à l'agrément

#### Pour les responsables

- ✓ Le nom des personnes doit être communiqué à la CSSF.
- ✓ Disposer des conditions légales d'honorabilité
- ✓ Disposer d'une expérience professionnelle.
- ✓ L'agrément peut être refusé s'il existe ou est estimé, de façon démontrable, qu'il y a risque pour la gestion saine et prudente du PSF

#### Pour la société

L'agrément est retiré si le PSF ne fait pas usage de cet agrément dans les 12 mois après son octroi, s'il y renonce, s'il n'a exercé aucune activité (requérant l'agrément) au cours des 6 derniers mois



Pro Learning

32

---

---

---

---

---

---

---

---

## MIFID en résumé



Pro Learning

33

---

---

---

---

---

---

---

---

## MIFID en résumé

✓ **Défense du consommateur (l'investisseur)** dans le domaine des marchés des instruments financiers par des obligations et réglementations importantes et contraignantes pour le secteur financier

✓ **Les entreprises d'assurances et de réassurances** sont comptées comme étant du secteur financier pour ce qui est de la sous-traitance

✓ **Pour les PSF de support :**

- capital requis est réduit mais disposer de crédit suffisant par rapport à l'activité
- capitaux à maintenir à la disposition du PSF, à investir dans son intérêt
- conditions d'agrément (qualification professionnelle éventuelle, caducité après un délai si pas d'activité ou pas encore d'utilisation de l'agrément),



Préfinancing

34

---

---

---

---

---

---

---

---

## MIFID en résumé

- obligation d'une gouvernance interne (organisation claire, responsabilités définies et cohérentes, gestion des risques, contrôle interne, sécurité par des contrôles et sécurité des systèmes informatiques)

- 4 catégories de PSF de support au lieu de 3 (ACC, AA, OSIP et OSIS)

- des précisions ou des extensions des périmètres de services

- ACC : gestion du courrier et destruction des documents sont ajoutés
- AA : des précisions sur les services à offrir
- OSIP et OSIS au lieu de OSIRC
- pour les OSIP, plus d'exclusivité de sous-traiter avec des donneurs d'ordre du secteur financier



Préfinancing

35

---

---

---

---

---

---

---

---

## MIFID des attentes



Préfinancing

36

---

---

---

---

---

---

---

---

## MIFID des attentes

- ✓ un plus grand nombre de PSF de support
- ✓ des statuts permettant d'intéresser d'autres professions que les professionnels du secteur financier, surtout les professions à grand niveau de confidentialité
- ✓ développement vers l'étranger
- ✓ des évolutions importantes dans le domaine de la réglementation
  - plus de contraintes surtout pour le management
  - sanctions de la part de l'autorité de surveillance (CSSF). La Loi du 13/07/07 en dispose.
- ✓ des contrôles internes bien documentés avec notamment une approche des risques bien suivie
- ✓ des informations à transmettre à l'autorité (CSSF) dans les termes et les délais prévus (plus de rigueur en ce domaine)



---

---

---

---

---

---

---

---

## Le Secret Professionnel



---

---

---

---

---

---

---

---

## Le Secret Professionnel

### Art. 458 du Code Pénal (16/06/1879)

Les médecins, chirurgiens, officiers de santé, pharmaciens, sages-femmes et **toutes autres personnes** dépositaires, par état ou **par profession**, des secrets qu'on leur confie, qui hors le cas où ils sont appelés à rendre témoignage en justice et celui où la loi les oblige à faire connaître ces secrets, les auront révélés, seront punis d'un emprisonnement de huit jours à six mois et d'une amende de 500 euros à 5 000 euros.



---

---

---

---

---

---

---

---

## Le Secret Professionnel

Loi du 05 avril 1993

Les administrateurs, les membres des organes directeurs et de surveillance, les dirigeants, les employés et les autres personnes qui sont au service des établissements de crédit et des autres PSF ... sont obligés de garder secrets les renseignements confiés à eux dans le cadre de leur activité professionnelle. La révélation de tels renseignements est punie des peines prévues à l'article 458 du CP.



Préfinancing

40

---

---

---

---

---

---

---

---

## Le Secret Professionnel

### Les sanctions

#### ➤ Sanctions pénales :

- ✓ huit jours à six mois de prison
- ✓ une amende de 500 à 5 000 euros

#### ➤ Sanctions civiles : indemniser la personne lésée



Préfinancing

41

---

---

---

---

---

---

---

---

## Le Secret Professionnel

### Les sanctions

#### ➤ Sanctions indirectes :

- la réputation du PSF,
- la réputation de l'employé,
- la transmission d'informations à l'étranger et ses conséquences, etc.

#### ➤ Sanctions sociales : licenciement de l'employé



Préfinancing

42

---

---

---

---

---

---

---

---

## Le Secret Professionnel

### Le secret professionnel

Le secret professionnel est l'obligation pour tout un chacun qui est lié à un établissement de crédit ou à un PSF de garder secrets les renseignements confiés à lui dans le cadre de son activité professionnelle.



Pro Learning

43

---

---

---

---

---

---

---

## Le Secret Professionnel

Les personnes concernées

Les limites dans le temps

Les limites dans l'espace



Pro Learning

44

---

---

---

---

---

---

---

## Le Secret Professionnel

### Les limites du secret professionnel

- la sphère de discrétion (client, mandataire, etc.)
- les autorités (CSSF, réviseurs, etc.)
- les autorités judiciaires (AML, abus de marché, partie ou témoin à un procès, entraide judiciaire, etc.)
- les actionnaires (sous certaines conditions)



Pro Learning

45

---

---

---

---

---

---

---

## Le Secret Professionnel

L'abus de marché (Loi du 09/05/06)

### Délit d'initié :

- \* Tirer profit d'une information privilégiée
- \* L'information privilégiée :
  - \* caractère précis
  - \* non publique
  - \* concerne un ou plusieurs émetteurs d'instruments financiers
  - \* quand publique, influence le cours



Pr. Leuninger

48

---

---

---

---

---

---

---

---

## Le Secret Professionnel

L'abus de marché (Loi du 09/05/06)

### Manipulations de marché :

- \* effectuer des opérations, donner des ordres qui
  - donnent ou susceptibles de donner une indication fausse, trompeuse sur l'ordre, la demande, le cours
  - fixent par l'action d'une (plusieurs) personne(s) le cours à un niveau anormal, artificiel
- \* effectuer des opérations, émettre des ordres par des procédés fictifs, ou toute forme de tromperie, d'artifice
- \* diffuser des informations (par tout moyen) qui donnent des informations fausses, trompeuses sur les instruments financiers
- \* répandre des rumeurs, diffuser des informations fausses, trompeuses



Pr. Leuninger

49

---

---

---

---

---

---

---

---

## Le Secret Professionnel

L'abus de marché (Loi du 09/05/06)

### Les sanctions :

peines minimum : amende de € 125 à € 25 000 et/ou 8 jours à 1 an de prison

peines maximum : amende de € 125 à 1 250 000 et/ou 3 mois à 2 ans de prison

L'amende peut être portée au décuple du montant du profit réalisé, sans qu'elle ne puisse être inférieure à ce profit.



Pr. Leuninger

50

---

---

---

---

---

---

---

---



# La criminalité informatique



---

---

---

---

---

---

---

## La criminalité informatique

➤ La loi du 15 juillet 1993 (criminalité économique et informatique) et Articles 509-1 à 509-3 du Code Pénal.

### ➤ Des infractions :

- **accès frauduleux** à un système informatique (accéder, se maintenir, supprimer, modifier, altérer)
- **entrave** au fonctionnement (entraver, fausser)
- **introduction, suppression, modification** des données

### ➤ Des sanctions

De 2 mois à 3 ans de prison et/ou une amende de € 500 à 25 000.



---

---

---

---

---

---

---

# Les contrats à niveau de service (SLA)



---

---

---

---

---

---

---

## Les causes

### Pourquoi externaliser une activité?

- Pour diminuer les coûts
- Pour mieux maîtriser le risque associé
- Pour se décharger d'une responsabilité
- Parce que l'établissement ne maîtrise pas l'activité
- Parce qu'elle est stratégique, et doit donc être confiée à des professionnels
- Pour transférer le risque associé à un tiers
- Parce que c'est à la mode
- ...



---

---

---

---

---

---

---

---

## Définition

L'externalisation, aussi appelée *outsourcing*, désigne le transfert de tout ou partie d'une fonction d'une entreprise vers un partenaire externe. Elle consiste très souvent en la sous-traitance des activités non essentielles et non stratégiques (celles qui ne sont pas directement productrices de revenus) d'une entreprise. Il s'agit d'un outil de gestion stratégique qui se traduit par la restructuration (recentrage) d'une entreprise autour de sa sphère d'activités : ses compétences de base et son cœur de métier (*core business*)\*.

\* fr.wikipedia.org



---

---

---

---

---

---

---

---

## Plan d'attaque

1. La sous-traitance
2. La gestion stratégique
3. La maîtrise des risques



---

---

---

---

---

---

---

---

## La sous-traitance

La sous-traitance est un contrat par lequel une entreprise dite "donneuse d'ordre" demande à une autre entreprise dite "sous-traitante" de réaliser une partie de sa production ou des composants nécessaires à sa production.

Les entreprises sous-traitantes sont des entreprises auxquelles sont déléguées certaines parties de travail.



Pro-learning

55

---

---

---

---

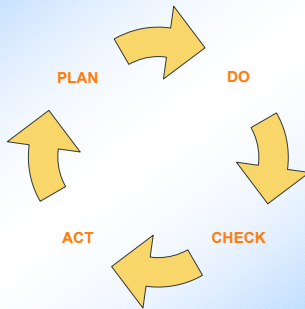
---

---

---

---

## Un contrat... dynamique



Pro-learning

56

---

---

---

---

---

---

---

---

## Plan

1. Quelles sont les activités externalisées?
2. Comment « passe-t-on » le relais?
3. Dans quel ordre enclenche-t-on l'externalisation?



Pro-learning

57

---

---

---

---

---

---

---

---

## Do

1. Exécution de l'activité externalisée
2. Observation, éducation par l'erreur



Pro-learning

## Check

1. Vérification du niveau de service par rapport au niveau attendu (mesure des « KPI »)
2. Vérification que ce qui est livré correspond à ce qui est attendu (pertinence des « KPI »)



Pro-learning

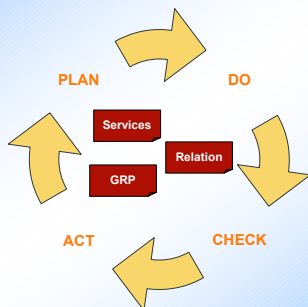
## Act

1. Bilan périodique de l'externalisation
  - Budget respecté?
  - Qualité livrée?
  - Mesures précises?



Pro-learning

## Un contrat... dynamique, vecteur d'amélioration continue



## Plan d'attaque

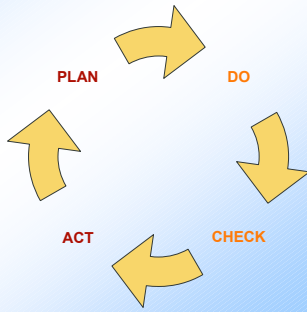
1. La sous-traitance
2. La gestion stratégique
3. La maîtrise des risques

## La gestion stratégique/le contrôle interne

1. Par contrôle interne on entend des mesures mises en place par la direction, y inclus les procédures et les contrôles en place au sein de l'établissement, qui ont pour but d'assurer que:
    - les objectifs posés par l'entreprise sont atteints
    - les ressources sont utilisées de façon économique et efficiente
    - les risques sont contrôlés adéquatement et le patrimoine est protégé
    - l'information financière et l'information de gestion sont complètes et fiables
    - les lois et réglementations ainsi que les politiques, les plans, les règles et les procédures internes sont respectés.
- (selon Circulaire IML 98/143, voir aussi [www.bis.org](http://www.bis.org))

### Les objectifs posés par l'entreprise sont atteints

1. La stratégie de l'établissement
2. Comment cette stratégie se décline-t-elle en objectifs?
3. La mesure de la rencontre des objectifs
4. Comment maîtriser leur «exécution»?



Pro-learning

64

---

---

---

---

---

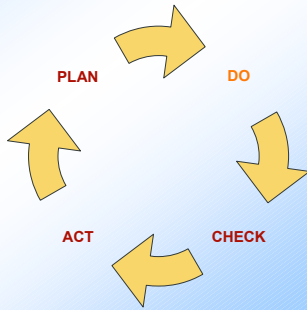
---

---

---

### Les ressources sont utilisées de façon économique et efficiente

1. Introduction de la mesure
2. Importance du «benchmark»
3. Définition des KPI
4. Mesure des KPI



Pro-learning

65

---

---

---

---

---

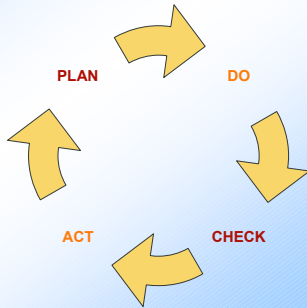
---

---

---

### Les risques sont contrôlés adéquatement et le patrimoine est protégé

1. Contrôler = maîtriser
2. L'analyse du risque
3. La justification de la «délégation»



Pro-learning

66

---

---

---

---

---

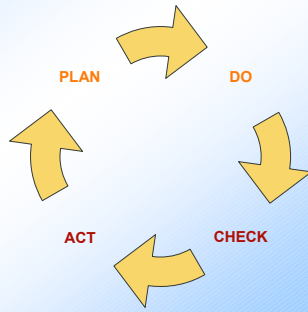
---

---

---

## L'information financière et l'information de gestion sont complètes et fiables

1. Le suivi des prestations
2. Le reporting périodique
3. Le pilotage stratégique



Pro-learning

67

---

---

---

---

---

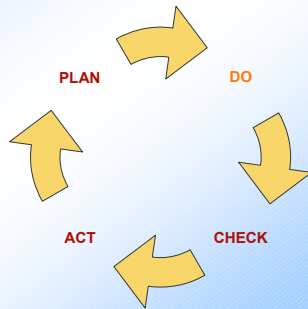
---

---

---

## Les lois et réglementations ainsi que les politiques, les plans, les règles et les procédures internes sont respectés

1. Base de la relation
2. Un contrat = une exigence
3. Influence extérieurs des régulateurs
4. Du travail pour les auditeurs...



Pro-learning

68

---

---

---

---

---

---

---

---

## Plan d'attaque

1. La sous-traitance
2. La gestion stratégique
3. La maîtrise des risques



Pro-learning

69

---

---

---

---

---

---

---

---

## Définition du risque opérationnel

Risques opérationnels(\*): Les principales catégories de **risques opérationnels** sont liées à des **carences** dans les **contrôles internes** et la **gouvernance** d'entreprise. Celles-ci peuvent entraîner des pertes financières par suite d'**erreurs**, de **fraudes** ou de **l'incapacité de s'exécuter à temps**, ou nuire d'autre manière aux intérêts de l'établissement, notamment parce que ses **opérateurs, responsables** ou **autres agents** auront outrepassé leurs **pouvoirs** ou effectué leur activité sans respecter les principes de **déontologie** ou de **prudence**. D'autres aspects du risque opérationnel résident dans de **graves défaillances des systèmes d'information** ou dans des événements tels qu'un gros incendie ou un **désastre**.

(\*) (adapté) [www.bis.org](http://www.bis.org)



20

---

---

---

---

---

---

---

---

## Externaliser?

- Moins de carences dans les contrôles internes et la gouvernance d'entreprise?
- Moins de risques d'erreurs, de fraudes?
- Meilleure capacité d'exécution?
- Meilleur contrôle de l'exercice du pouvoir?
- Meilleur respect des principes de déontologie ou de prudence?
- Moins de risques de graves défaillances des systèmes d'information?
- Meilleure tolérance à des événements tels qu'un gros incendie ou un désastre?



21

---

---

---

---

---

---

---

---

## Les ingrédients d'un bon SLA

1. Le contrat est bien balancé (rôles et responsabilités)
2. Le contrat est équilibré
3. La négociation est « modérée » par une partie indépendante
4. Le contrat est simple et lisible
5. Le contrat vit
6. Le contenu du contrat est communiqué
7. Les intervenants sont responsabilisés
8. Les remèdes priment sur les pénalités
9. Les KPI sont simples et peu nombreux



22

---

---

---

---

---

---

---

---