

2

**Des banques saines avec le client aux commandes**

Interview de Rudi Bonte (Banque Nationale), Peter Vandekerckhove (BNP Paribas Fortis), Frank De Jonghe (EY) et Jef Van In (Axa)

**Huit tendances pour la banque du futur**

Building the bank of 2030

7

**Le ministre des Finances Koen Geens au sujet de la nouvelle loi bancaire**

Les banques sur le droit chemin



8

**Le département fiscal tourne à plein régime**

La fonction fiscale de votre banque

11



**Le client numérique attend une banque numérique**

Quel impact sur la banque de détail traditionnelle ?

12



**LA NOUVELLE BANQUE**

**Saine, prudente et numérique**



Des questions concernant ce sujet ? Vous souhaitez également consulter ce dossier en ligne ?

[www.echo.be/envue](http://www.echo.be/envue)

Pour le secteur bancaire, cinq ans après la crise du crédit, l'heure est moins au bilan qu'à une remise en perspective globale. Ces dernières années, de nombreuses avancées ont été réalisées en matière d'élaboration et de mise en œuvre de la réglementation. L'objectif : regagner la confiance des clients. Le moyen, comme l'exprime la loi sur les banques : des « banques saines et prudentes ». Ceci étant dit, une telle aversion au risque pèse nécessairement sur le rendement. Une solution consiste donc à miser sur la technologie numérique. Pas étonnant, dès lors, de voir le secteur bancaire surfer sur la vague du smartphone avec autant d'engouement. Dans une longue entrevue, deux grands banquiers de BNP Paribas Fortis et d'Axa, un membre d'un organe de réglementation et

un spécialiste d'EY expliquent comment ils travaillent, ensemble, à la création d'un meilleur univers bancaire en Belgique, dont ils prévoient déjà l'évolution de la chaîne de valeur. Par ailleurs, Thomas Van Rompuy (Febelfin) nous livre une « explication de texte » sur les trois défis auxquels sont confrontées les banques. Enfin, nous étudions également la manière dont les banques peuvent numériser leurs processus internes de A à Z, nous commentons une étude sur l'expérience client et nous détaillons le cadre réglementaire et fiscal dans lequel doivent évoluer les banques. En résumé, une lecture obligatoire pour toutes celles et ceux, entreprises et particuliers, à qui le secteur bancaire doit rendre des comptes.

## Préambule

### Le client prend le contrôle

Ces derniers temps, le secteur bancaire émet à nouveau des signaux positifs. Non, les dégâts provoqués par la crise n'ont pas encore été complètement réparés. Non, la confiance des clients n'est pas encore au beau fixe. En termes de réglementation également, il reste beaucoup de pain sur la planche pour que le terrain redevienne praticable. Mais plusieurs tendances laissent entrevoir une embellie. Les smartphones, tablettes et autres médias sociaux offrent en effet la possibilité aux banques d'innover, une opportunité qu'elles saisissent des deux mains. Il existe une infinité d'applications et canaux, mais tous ont un point commun : le consommateur est au centre des préoccupations. De son côté, ce consommateur veut pouvoir réaliser ses opérations bancaires

**La révolution numérique replace le consommateur au centre des préoccupations.**

selon ses conditions : où il le souhaite, quand il le souhaite et surtout de la manière dont il le souhaite. En d'autres termes, le client reprend le contrôle de sa

relation avec la banque.

Pour les banques, cette nouvelle tendance n'implique pas seulement qu'elles se concentrent sur le développement de nouveaux produits et services numériques. Les processus internes doivent également être automatisés plus largement encore, ce qui exige une adaptation, tant en termes de culture que d'infrastructure IT et d'organisation. Chez EY, nous avons acquis une certaine expérience dans l'accompagnement de la numérisation end-to-end et du straight-through processing.

Outre les défis internes, la révolution numérique soulève également plus de questions fondamentales. Comment gérer la quantité faramineuse de données clients confidentielles ? Comment réguler les nouveaux produits et services ? Et surtout : comment les nouveaux acteurs changeront-ils la chaîne de valeur des banques ? L'avenir nous le dira...

**Rudi Braes**, managing partner EY Belgique

## RETOUR EN ARRIÈRE ET VISION D'AVENIR POUR UN SECTEUR EN MOUVEMENT

# Des banques saines avec le client aux commandes

Des personnalités de choix prennent place autour de la table : Rudi Bonte, mandataire spécial chargé du contrôle des banques au sein de la Banque Nationale de Belgique, Peter Vandekerckhove, membre du comité de direction, responsable du retail banking, du private banking et de la banque des entrepreneurs chez BNP Paribas Fortis, et Frank De Jonghe, associé chez EY et professeur à l'Université de Gand. Nous les avons interrogés sur les enseignements à tirer de la crise bancaire d'il y a cinq ans, et nous avons écouté leur vision de la banque du futur.

### Cinq ans après les faits, quel regard portez-vous sur la crise financière ?

**Vandekerckhove:** La confiance s'est nettement détériorée, et il faudra des années pour la regagner. Les banques en ont conscience et agissent en conséquence. Non seulement le cadre réglementaire, mais toute la culture a changé. La limitation des risques et la satisfaction des clients sont à présent prises au sérieux, et dictent une grande partie de l'agenda des banques.

**De Jonghe:** La crise bancaire et de l'euro ont réduit à néant une large part des acquis de la zone euro en deux ans. Le secteur s'est en partie balkanisé, une grande partie des actifs sont des titres de dette des États nationaux. Il est nécessaire de rétablir les flux financiers transfrontaliers pour retrouver un marché plus compétitif dans l'octroi de crédits. Il reste également beaucoup de pain sur la planche au niveau de la confiance interbancaire.

**Bonte:** La crise nous a démontré que l'autorégulation était une illusion. Un nouveau cadre réglementaire est indispensable pour rétablir la con-

fiance à terme. C'est au régulateur qu'il revient d'imposer aux banques de changer leur fusil d'épaule dans trois domaines : elles doivent à nouveau respecter des règles prudentielles, retrouver une structure financière saine et mettre en place un contrôle interne et une gestion des risques adaptés. Des changements très lourds pour les organismes financiers ont été apportés dans ces trois domaines au cours de ces cinq dernières années.

**De Jonghe:** Le risque d'une trop grande complexité du monde bancaire est toujours réel. Il est presque impossible de se forger une idée précise de l'ensemble de la chaîne de valeur. Avant la crise, nous faisons par exemple trop confiance aux agences de notation pour évaluer les risques de certains crédits. Les parties doivent en tirer les leçons. La gestion des risques ne se délègue pas.

### Les relations entre les banques et les régulateurs sont-elles constructives ?

**Vandekerckhove:** Depuis la crise, le monde bancaire a pris conscience qu'il devait modifier son

## Colophon

### Une initiative d'EY

**Philippe Desombere**, associé EY Financial Services Organisation

**Frank De Jonghe**, associé EY Financial Services Organisation

**Koen Marsoul**, associé EY Tax Consultants

**Filip Bogaert**, directeur EY Tax Consultants

Editeur responsable : Marc Cosaert, associé EY Transaction Advisory Services

Coordination EY : Anne-Sophie Jaspers

[www.ey.com/be/envue](http://www.ey.com/be/envue)

Suivez EY sur twitter: [twitter.com/EY\\_Belgium](https://twitter.com/EY_Belgium)  
Tél.: 02 774 91 11

### Une réalisation de Mediafin Publishing

Coordination : Veronique Soetaert

Rédaction : Mediafin

Lay-out : Björn Degreef

Photographes : Sofie Van Hoof, Dries Luyten, Frank Toussaint, Lieven Van Assche, Shutterstock, Bloomberg

Info ? [publishing@mediafin.be](mailto:publishing@mediafin.be)





mode de fonctionnement, mais aussi qu'il était possible de le faire. Avec le régulateur, il y a parfois des frictions, mais j'ai le sentiment que nous poursuivons le même objectif. De manière générale, je n'ai aucun problème avec les règles proprement dites, mais parfois avec le

timing selon lequel elles nous sont imposées. Et j'estime que tous les acteurs doivent être soumis aux mêmes règles, surtout au niveau européen et international. De même, il est nécessaire de protéger suffisamment à la fois l'octroi de crédits et la rentabilité.

**Bonte:** Heureusement, tous les regards sont tournés dans la même direction : toutes les parties se concentrent sur l'importance de la stabilité financière, de la préservation de fonds propres et de liquidités suffisantes, de la limitation des leviers, de la bonne gouvernance. Nous sommes également attentifs aux conséquences de nos règles sur la structure et la rentabilité des banques. Nous les interrogeons sur leur stratégie et >

&gt;

sur leurs modèles d'affaires. C'est indispensable pour juger si les banques appliquent un « sound and prudent management » : une gestion prudente et saine, pour reprendre la formule de la loi sur les banques.

#### Quelle est votre vision du rôle social du banquier ?

**De Jonghe:** Par l'octroi de crédits, le banquier fournit de l'oxygène à l'économie. Le régulateur doit donc être prudent. Auparavant, une bonne réputation suffisait pour décrocher un crédit, pour ainsi dire. Aujourd'hui, on demande de plus en plus aux entreprises de mettre des actifs tangibles en garantie de chaque prêt, en partie sous l'effet de la réglementation. En raison de cette « collatéralisation », un nombre croissant d'entreprises éprouvent des difficultés à trouver des capitaux. Or une prise de risque contrôlée est inhérente à l'activité bancaire.

**Vandekerckhove:** C'est exact : le rôle du banquier ne consiste pas seulement à ouvrir des comptes d'épargne et fournir des crédits hypothécaires. Nous avons un rôle à jouer en tant que fournisseurs de crédits pour l'économie, à la fois au niveau national et international, notamment dans l'accompagnement de nos clients au niveau de leurs transactions internationales. Et pour l'assumer, nous devons pouvoir opérer de manière rentable.

Par ailleurs, les banques ont une grande responsabilité vis-à-vis du consommateur, y compris sociale. Nous devons aider nos clients à gérer leurs risques et à réaliser leurs projets. Nous ne voulons pas leur proposer des outils qu'ils ne comprennent pas, ni leur faire supporter des risques pour lesquels ils n'ont pas les épaules assez larges.

### Technologie

#### Comment la technologie va-t-elle modifier le fonctionnement des banques à l'avenir ?

**Vandekerckhove:** L'impact des smartphones et autres tablettes est difficile à estimer. Le rapport entre le fournisseur et l'acheteur de services a profondément changé. Le client prend le contrôle de cette relation. Je suis profondément convaincu qu'à condition de rester à l'écoute du client, l'exploitation des nouvelles technologies peut nous permettre d'améliorer notre rentabilité. La stratégie de BNP Paribas dans le segment de la banque de détail se concentre dès lors entièrement sur l'amélioration de l'expérience client.

En interne aussi, nous avons profité des évolutions technologiques pour revoir de fond en comble notre organisation. Les départements opérationnels ont été découpés et restructurés pour supporter naturellement les processus de bout en bout.

**Bonte:** Toutes ces nouvelles technologies comportent également deux nouveaux risques. Les nouveaux acteurs et les fournisseurs de services de mobile banking et autres ne doivent pas sous-estimer le risque opérationnel et la sécurité informatique, à plus forte raison lorsque certains éléments du processus sont externalisés.

**De Jonghe:** Le monde bancaire est un environnement de tolérance zéro. La moindre erreur peut totalement détruire la confiance. Les départements en charge des risques sont parfaitement conscients que cette nouvelle technologie est une source de nouvelles menaces.

## Grâce à l'essor des tablettes et des smartphones, le client reprend le contrôle de sa relation avec sa banque.

Peter Vandekerckhove, membre du comité de direction, responsable du retail banking, de private banking et de la banque des entrepreneurs chez BNP Paribas Fortis

### Chaîne de valeur

#### Pour vous, quels sont les défis de demain ?

**Bonte:** Le régulateur entrevoit un certain nombre de défis évidents à court terme. Il reste beaucoup de pain sur la planche pour réaliser l'union bancaire européenne, mais nous sommes sur la bonne voie. Le mécanisme de surveillance communautaire entrera en vigueur l'an prochain, et la Banque Centrale Européenne deviendra alors l'organe

de surveillance compétent pour toutes les banques de la zone euro. Ensuite, il faudra œuvrer à un système de liquidation clair pour les banques en faillite. Enfin, il y a le grand rêve d'un système unique de garantie des dépôts. Une évolution importante dans ce domaine est le débat sur l'instauration d'un régime de bail-in, qui permettrait de solliciter ses créanciers dans la liquidation d'une banque, et ce avant que l'État ne doive intervenir. Enfin, il y a le développement du shadow banking, c'est-à-dire l'exercice d'activités liées aux banques par des acteurs non régulés comme les fonds à effet de levier ou les special purpose vehicles. Nous devons absolument créer un cadre pour ceux qui exercent des activités bancaires en dehors du circuit régulier. Les régulateurs ont donc encore beaucoup de travail.

Une autre préoccupation est le faible rendement des banques. En 2012, les banques belges n'ont même pas dégagé 2 milliards de bénéfice pour 60 milliards d'euros de fonds propres. Cela représente un rendement sur fonds propres inférieur à 3 %.



© Sofie Van Hoof

## La banque, votre partenaire financier des bons et des mauvais jours

Jef Van In est CEO d'AXA Bank Europe depuis 2011. Quels enseignements tire-t-il de la crise du crédit ? Et quelle est sa vision de l'avenir de la banque de détail ?

#### Cinq ans après, quel regard portez-vous sur la crise bancaire ?

Jef Van In: « La crise n'a en tout cas pas favorisé la confiance des clients. Or cette confiance est le ciment de l'activité bancaire. Toutefois, depuis la crise, l'ensemble du secteur financier travaille d'arrache-pied pour éviter qu'une telle catastrophe se produise à nouveau. Et c'est indispensable : la banque est un métier assorti d'une grande responsabilité sociale. Une responsabilité qui inclut notamment le financement de l'économie, dans les bons comme dans les mauvais jours. »

#### Que pensez-vous des importantes réformes mises en œuvre en matière de réglementation et de fiscalité ?

« Elles sont spectaculaires, et nous demandent beaucoup d'efforts dans un contexte économique difficile. Cependant, je respecte le travail accompli par le législateur. En revanche, je trouve que la séparation très virtuelle entre les banques d'affaires et les banques d'épargne constitue une occasion manquée. Nous aurions pu opter pour une séparation en bonne et due forme. Et la taxe bancaire reste en travers de la gorge d'AXA Belgique : elle nous coûtera 42,5 millions d'euros l'an prochain. En 2008, c'était sept fois moins. De plus, la taxe est prélevée proportionnellement aux simples comptes d'épargne en Belgique, alors que dans d'autres

Auparavant, les banques avaient également un profil opérationnel propre ; à présent, leurs produits et services se ressemblent de plus en plus. Comment ces banques, qui s'adressent toutes aux mêmes clients, vont-elles se profiler et être rentables ? Une concentration croissante dans le paysage bancaire me semble inévitable.

**De Jonghe:** Si l'on observe l'ensemble de la chaîne de valeur, les banques ont trois leviers pour améliorer leur rentabilité. Le premier est le front-office. Dans ce domaine, la numérisation et l'évolution des relations avec les clients offrent des perspectives prometteuses. Cette numérisation permet également de récolter une quantité croissante d'informations sur le client et son comportement. Ceci soulève des questions en matière de respect de la vie privée et de confidentialité, mais offre également des opportunités inédites de vente croisée et de profilage. Dans le back-office enfin, nous observons une tendance au straight-through-processing. Là, le défi est la simplification. Il y a dix ans, chaque crédit hypothécaire



© Sofie Van Hoof

## *La prise d'un risque contrôlé est inhérente à l'activité bancaire.*

Frank De Jonghe, associé chez EY et professeur à l'Université de Gand

était un produit sur mesure. D'un point de vue commercial, l'idée peut sembler attrayante, mais sur le plan informatique, c'est un cauchemar.

**Bonte:** À moyen terme, je vois les banques continuer à jouer leur rôle au niveau local, ce qui est nécessaire pour soutenir l'économie locale. On continuera également à avoir besoin d'un système bancaire international capable d'accompagner les flux

transfrontaliers. Il faut alors cependant que tout le monde puisse opérer dans les mêmes conditions. C'est également la raison pour laquelle il est essentiel de limiter le shadow banking.

**De Jonghe:** On peut résumer les choses comme suit : avant la crise, les produits bancaires étaient trop bon marché : trop de capitaux disponibles à un taux trop bas. Grâce à la réglementation, nous avons retrouvé un prix des liquidités plus réaliste.

Il est aussi important que le client revienne au centre des préoccupations. Avant la crise, on vendait au client ce dont il rêvait. À présent, les banquiers posent la question : est-ce vraiment une bonne idée ? Les banquiers ont appris à dire non. On constate désormais qu'un certain nombre de banques ne proposent plus certains services. Conséquence ? Une pression sur la rentabilité, et donc une concurrence plus intense. Finalement, réussiront les acteurs qui parviennent à gérer le mieux cette évolution, et qui proposeront des produits et services socialement pertinents.

**Vandekerckhove:** D'abord et avant tout, le service doit rester au top niveau. Nous devons – au niveau local et international – rester au sommet dans l'innovation et les services. En outre, nous voulons également rester une banque fondamentalement humaine, malgré toutes les innovations technologiques. Car plus la numérisation prend de l'ampleur, plus les connaissances et les personnes qui gèrent ces relations gagnent en importance. Et cela, enfin, dans une institution très sûre et rentable.



Jef Van In

pays, on prend davantage en compte le total du bilan et/ou le degré de risque ».

### **Comment voyez-vous évoluer votre modèle d'affaires ?**

« En Belgique, AXA se positionne aujourd'hui comme un bancassureur, particulièrement actif au niveau de deux pôles : la personne de confiance dans l'agence, et les canaux numériques. Lorsque des clients se posent des questions sur un investissement ou sur la souscription d'un emprunt ou d'une assurance, l'interface humaine reste importante. Les clients ont besoin d'un conseil financier personnalisé, et ce besoin ne va pas disparaître du jour au lendemain. Chez AXA Belgique, nous y répondons par un large réseau d'agences bancaires et de courtiers d'assurances, à même de conseiller les clients à la fois sur les crédits hypothécaires et sur une large gamme de placements et d'assurances-placements. Pour nous, le modèle du bancassureur constitue une réelle plus-value. D'autre part, il y a le canal numérique, très efficace pour toutes les transactions simples. La Belgique cultive une longue tradition dans ce domaine : chez nous, tout ce qui se rapporte aux paiements est entièrement automatisé depuis 20 ans. Seule la plateforme change : d'abord, c'était le self-banking, puis le pc-banking et aujourd'hui, le smartphone. Ainsi AXA

propose-t-elle déjà des produits classiques comme l'ouverture en ligne d'un compte à vue ou d'un compte d'épargne par ce biais. Je vois cependant une évolution possible pour d'autres produits et services standardisés. »

### **Comment appréhendez-vous les médias sociaux ?**

« Pour être honnête : notre présence sur les médias sociaux est encore assez modeste. Nous suivons de près les évolutions, mais tant que le flou subsistera concernant la manière dont cette tendance va se cristalliser dans le monde des affaires, nous préférons rester très prudents. »

### **Optez-vous aussi pour la numérisation en interne ?**

« Assurément. Le moment venu, toute entreprise d'un certain âge doit transférer ses systèmes parfois obsolètes sur de nouvelles plateformes. Nous profitons de ce défi pour progresser sur la courbe de la numérisation. AXA nourrit un projet très ambitieux dans ce domaine : via notre déménagement en 2017, nous voulons franchir une étape très importante au niveau du back-office. Deux projets importants dans le domaine de la gestion documentaire et du travail flexible sont notamment en chantier. »



# EY GOES SOCIAL JOIN THE CONVERSATION

Follow us



[twitter.com/EY\\_Belgium](https://twitter.com/EY_Belgium)



EY Belgium Careers



EY Belgium



© 2013 EYGM Limited. All Rights Reserved.



## ETUDE D'EY: BUILDING THE BANK OF 2030 AND BEYOND

# Huit tendances pour la banque du futur

À présent que la poussière soulevée par la crise financière retombe peu à peu, il est temps d'aller de l'avant. Dans son rapport « Building the bank of 2030 and beyond », EY identifie huit tendances qui vont redessiner le paysage bancaire mondial au cours des décennies à venir.

## 1. Nationalisme et globalisation

Le modèle de la banque globale se heurte à ses limites. Après la dérégulation des années 80, les gouvernements montrent à nouveau les dents. Malgré l'introduction d'un organe de surveillance européen, l'heure est plutôt à un retour des tendances nationalistes et à une réglementation plus stricte, qui contraignent les banques à redéfinir leur stratégie et leur empreinte globale.

## 2. Un capitalisme dirigé par l'État

Le modèle du capitalisme dirigé par l'État gagne du terrain depuis la crise. La banque de 2030 devra plus que jamais rendre des comptes à l'autorité publique. Cette évolution n'est pas que négative. Les banques à même de faire preuve d'innovation dans la gestion de cette nouvelle relation, plus intime, avec l'État, peuvent en récolter les fruits. Nous pensons ici à des partenariats approfondis dans le domaine des pensions et des soins de santé, de l'infrastructure et du logement, ou du développement économique.

## 3. Croissance des flux commerciaux intrarégionaux

La globalisation nous fait souvent oublier que les flux commerciaux intrarégionaux sont plusieurs fois supérieurs à ceux de leurs pendants interrégionaux. La croissance des flux intrarégionaux mène à l'émergence d'entreprises fortes, des « champions régionaux » qui opèrent en symbiose avec des banques ayant développé leurs activités à l'échelle mondiale. Être à même de répondre aux attentes locales des clients avec des banques globales constituera dès lors le grand défi du futur, comme le révèle l'étude EY « Successful corporate banking: focus on fundamentals ».

## 4. Nouveaux marchés, nouveaux investissements

L'arrivée à maturité des économies des pays du BRIC engendre un nouveau boom d'investissements. Leurs successeurs, les nouveaux pays émergents d'Amérique du Sud, d'Asie et d'Afrique, se démarquent déjà. Les grandes banques qui veulent



participer au développement des nouveaux marchés émergents doivent d'ores et déjà prendre position.

## 5. Vers une génération urbaine, plus vieille

Depuis le début de l'année 2008, plus de la moitié de la population mondiale vit en ville. La population a également tendance à vieillir : la tranche des 15 à 65 ans gagnera encore en importance durant des décennies. Les banques doivent d'ores et déjà prendre en compte la future réalité d'une démographie différente et d'une génération de plus en plus urbaine. Une opportunité pour le développement de nouveaux produits et services à destination de ce groupe cible.

## 6. Des clients adeptes du shopping et du sur-mesure

Les clients changent plus souvent de banque et font leur « shopping »

dans un nombre croissant d'établissements. Cette préférence pour un service personnalisé va encore s'amplifier à court terme. Répondre à ces attentes constitue un énorme défi. Mais d'ici 2030, les nouvelles technologies multiplieront les possibilités d'élargir et d'approfondir les relations avec les clients.

## 7. Paiements : conclure des partenariats

Dans le secteur des paiements, les évolutions technologiques se font déjà sentir aujourd'hui. Les banques ne disposent pas en interne des compétences et technologies indispensables pour couvrir la totalité du marché. Si les banques veulent continuer à jouer un rôle déterminant sur ce marché, leur capacité à conclure des partenariats avec diverses parties sera cruciale.

## 8. Investir dans l'énergie

La demande énergétique croissante, les avancées technologiques – pensez au gaz de schiste, aux nouveaux champs de pétrole en haute mer et à l'énergie renouvelable – et une dimension politique complexe bouleversent le marché de l'énergie. Pour les banques, partenaires traditionnels des grands travaux d'infrastructures, ces évolutions sont également génératrices de nouvelles opportunités.



**Philippe Desombere**  
associé & markets leader  
EY Financial Services Organisation  
philippe.desombere@be.ey.com

LE MINISTRE DES FINANCES KOEN GEENS AU SUJET DE LA NOUVELLE LOI BANCAIRE

# Les banques sur le droit chemin

Fin novembre, Koen Geens présentait sa nouvelle loi bancaire. Comment le ministre des Finances entend-il regagner la confiance des épargnants ? Et comment renforcer dans le même temps le secteur bancaire ? Entretien.

« **G**arder les banques sur le droit chemin, loin des excès qui peuvent compromettre l'épargne, et regagner la confiance des épargnants. La réforme entend transposer les dispositions européennes en matière de protection et de règlement de capital, dans le droit belge » : telle est, en résumé, la mission que s'est fixée le ministre Koen Geens. Son plan repose sur trois piliers. Tout d'abord, la scission entre l'argent de l'épargne et les activités à risque, afin d'éviter que la spéculation ne contamine l'épargne. Ensuite, l'interdiction des indemnités variables dans les banques qui bénéficient de subsides. Et enfin, l'élargissement de l'exonération fiscale dont jouissent les intérêts de l'épargne à d'autres produits tels que les bons d'État et les obligations. Évidemment, ces mesures ne doivent pas empêcher les banques d'être rentables. « On attend déjà beaucoup des banques », estime le ministre. « Pensons aux exigences en matière de capitaux, à la nouvelle réglementation, etc. Cela dit, nous ne pouvons pas nous permettre un trop grand laxisme. Nous devons prendre les décisions justes, même si celles-ci sont souvent difficiles. Il est impératif de finaliser l'Union bancaire européenne. »

## Taxe européenne

Depuis plusieurs années déjà l'Europe planche sur une taxe sur les transactions financières, une taxe Tobin européenne en quelque sorte. Sera-t-elle finalement mise en œuvre ? « Notre gouvernement est favorable à l'instauration d'une Financial Transaction Tax (FTT). La Commission a formulé une proposition et onze États membres – dont la Belgique – ont décidé de poursuivre les discussions à ce sujet. Cela dit, ces discussions ne sont pas simples. Nous devons élaborer cette taxe dans le cadre le plus large possible. La FTT n'aura réellement de sens qu'à mesure qu'elle sera adoptée par un plus grand nombre de pays dans le monde. Les onze États membres de l'UE constituent-ils une masse critique suffisante ? La réponse à cette question n'est pas encore tout à fait claire. »

La Belgique se range toujours derrière le principe de la FTT, confirme le ministre. « Cependant, nous voudrions que ce qui ressort finalement de ces discus-

## La taxe bancaire a une plus grande incidence sur les plus petites banques.

Koen Geens,  
ministre des Finances  
Koen Geens



ons tiennent la route et ne présentent pas plus d'inconvénients que d'avantages. Les services financiers représentent un segment d'activités important en Belgique, dans la mesure où ils emploient de nombreux effectifs et ont un impact important sur notre balance des paiements. Il faut en tenir compte également. D'un autre côté, plusieurs ONG ont le souhait – légitime – de lutter contre la spéculation débridée sur les produits agricoles et les matières premières. » Enfin, la FTT aurait aussi une incidence sur le financement de la dette d'État. « Si la proposition de la Commission européenne est

adoptée dans son état actuel, les coûts de financement augmenteraient sensiblement », assure le ministre.

## Taxe bancaire

Sur l'argent parqué sur les livrets d'épargne, les banques versent un intérêt à leurs clients. En plus de cette indemnité, la banque doit s'acquitter d'une contribution pour la protection des dépôts, plus encore près d'un quart de pourcent sous la forme de taxes. L'épargnant qui reçoit un intérêt de 1% aujourd'hui sur son épargne doit donc savoir que la banque

## S'adapter à la nouvelle fiscalité

Les mesures proposées contraignent les départements fiscaux des organismes financiers à accorder davantage d'attention à la gestion du risque fiscal, aux taxes opérationnelles, à l'information des clients et à la comptabilité fiscale. Ce qui exige de nouvelles compétences et une approche multidisciplinaire, sur toute la largeur de l'entreprise.

Le département fiscal n'a plus pour seule tâche de payer les impôts. Une grande partie de ses coûts provient des frais d'implémentation et d'exécution qui accompagnent les nouvelles règles fiscales. Pour les plus petits organismes financiers, le défi est de taille : ceux-ci doivent atteindre le même objectif avec

moins de personnel et en répartissant ces coûts sur un nombre plus limité de clients. Une solution possible consiste à partager l'infrastructure avec le back-office d'un autre organisme financier ou à le rémunérer pour ses services. Pour de nombreuses organisations, la question est cependant délicate.

### Externaliser : une option possible

Il est effectivement possible d'externaliser une partie de la fonction fiscale auprès d'un prestataire de services spécialisé, qui pourra éventuellement fournir dans la foulée un support interdisciplinaire étendu. Une telle approche offre une issue en l'absence de masse critique permettant de développer une fonction fiscale capable de couvrir tous les domaines en interne.





© Lieven Van Assche

paie en réalité 1,32%, taxes et cotisation pour la garantie de dépôt incluses. Les petites banques estiment que cette mesure est discriminatoire. « Cette taxe bancaire a une plus grande incidence sur les plus petites banques traditionnelles que sur les grandes enseignes ou banques de niche, qui ont d'autres activités que la collecte de l'argent de l'épargne », convient le ministre Geens. « Ceci étant dit, il n'est pas simple de trouver une solution convenant à toutes les parties. Un abaissement des charges pour certaines banques devrait forcément être contrebalancé par une augmentation pour les autres. »

Enfin, quels sont les défis que doivent relever les banquiers belges ? Koen Geens en identifie trois : « L'adaptation à la nouvelle réglementation, le rapprochement de l'économie réelle et le rétablissement du lien de confiance avec la communauté. »

Même la plupart des grands organismes financiers travaillent en étroite collaboration avec des prestataires de services spécialisés afin de soutenir la conformité fiscale et la fonction de reporting à l'aide d'un reporting centralisé et de services externalisés. Faire appel à des prestataires de services permet de se concentrer sur l'élaboration de solutions d'implémentation concrètes. L'organisme financier peut ainsi investir moins lourdement dans les connaissances théoriques sous-jacentes.

Par ailleurs, il est souvent utile d'établir le profil fiscal de l'organisme financier. On peut ainsi se forger une idée plus fidèle et mieux étayée des risques fiscaux, actuels et futurs. EY a créé à cette fin un outil de diagnostic, le « Global Tax Risk Management Tool », qui permet de donner une orientation claire à la gestion des priorités fiscales au sein de l'organisme financier.

## Trois défis pour la Belgique financière

Selon Thomas Van Rompuy, Chief of Staff de la Febelfin, la fédération des banques, le secteur bancaire belge est confronté à un triple défi. Il doit simultanément implémenter la nouvelle réglementation, accroître sa rentabilité et préserver suffisamment de fonds propres pour pouvoir continuer à jouer son rôle de fournisseur de crédit.

### *Comment se porte la Belgique en tant que centre financier ?*

Van Rompuy : Pas très bien. Dans le classement des centres financiers publié par la revue « The Banker », notre pays n'arrive qu'en troisième position. Aujourd'hui, quatre des cinq banques belges sont entre des mains étrangères. De plus, 60% d'entre elles opèrent en tant que succursales et échappent donc à la surveillance belge.

### *Comment expliquez-vous ces tendances ?*

Van Rompuy : La Belgique financière est confrontée à des défis majeurs. J'en vois trois. Le premier, et le plus important, réside dans le développement d'un système financier sûr, qui inspire confiance. En Belgique, les banques ont déjà réduit leurs bilans de plus de 30%, renforcé leurs fonds propres de 20% et réduit leurs risques de près de 40%. Dans ce domaine, nous sommes les meilleurs élèves de la classe en Europe. Le défi consiste à présent à trouver le juste milieu entre le coût économique d'une régulation encore plus stricte et la nécessité d'encore accroître la sécurité du système. Un autre point d'attention est l'adaptation de la réglementation nationale spécifique au cadre financier international.

### *Nos banques sont-elles encore rentables ?*

Van Rompuy : C'est effectivement le deuxième grand défi. En 2012, leur rendement sur fonds propres moyen ne dépassait pas 3%. L'un des facteurs à prendre en compte est le fait que les Belges, avec leur taux d'épargne élevé, sont des clients intéressants pour les acteurs étrangers. Ceux-ci recherchent en effet une épargne stable pour préserver leur position de liquidité. Cette situation intensifie la concurrence, ce qui pèse sur les bénéfices. Un autre facteur est la taxe bancaire, qui absorbe désormais un cinquième du bénéfice du secteur. Elle représente environ un milliard par an, un montant qui a été multiplié par six depuis 2008.

Les banques doivent encore s'adapter à la nouvelle réalité financière, fiscale et réglementaire. La gestion des coûts reste un levier possible.

### *Qu'en est-il du troisième défi ? Les banques peuvent-elles continuer à jouer leur rôle de fournisseur de crédit ?*

Van Rompuy : Au contraire de nombreux autres pays européens, notre pays n'a pas connu de crédit crunch. Nous gardons un accès aisé aux crédits. Nous devons veiller à ne pas perdre cet avantage concurrentiel, car une pénurie de crédit pourrait étouffer la croissance économique naissante.

Une banque ne peut octroyer de crédits que proportionnellement à ses fonds propres, qui font office de pare-chocs en cas de pertes potentielles. Par conséquent, toute augmentation des fonds propres accroît mécaniquement la capacité de financement. Et la meilleure manière de renforcer les fonds propres consiste à réaliser des bénéfices et à les mettre en réserve. Il s'agit donc de créer un système financier sûr, dans lequel les banques peuvent jouer leur rôle de financier de l'économie. Dans son nouveau cadre réglementaire et sous cette surveillance accrue, le secteur financier ne doit plus être considéré comme un frein, mais comme un catalyseur pour la croissance belge.



***Le secteur financier n'est plus un frein pour la croissance en Belgique ; c'est un catalyseur.***

Thomas Van Rompuy,  
Chief of Staff de la Febelfin



Building a better  
working world

## JOIN A WINNING TEAM!

Join EY Financial Services Organization. You know what your goals are, and we want to help you reach them. Which is why we will challenge you with opportunities that require your unique talents, skills and interests. Building on your strengths, we will build a better working world.

Visit [emeiafinancialservicescareers.ey.com](http://emeiafinancialservicescareers.ey.com) and apply.

© 2013 EYGM Limited. All Rights Reserved. Image: ©PHDPH.com



Official partner of  
the Royal Belgian Hockey Federation

## LA FONCTION FISCALE DES ORGANISMES FINANCIERS CONNAÎTRA UNE ÉVOLUTION PROFONDE

# Le département fiscal tourne à plein régime

Traditionnellement, les Tax Managers de l'industrie bancaire avaient pour mission d'assurer l'enregistrement et la gestion des frais fiscaux. Depuis la crise financière, ils sont cependant confrontés au changement fondamental de la réglementation.

Une multitude de nouvelles mesures fiscales touchant les banques est annoncée dans de nombreux pays. Objectif proclamé : améliorer la transparence et lutter contre les abus. Toutefois, les pouvoirs publics y voient également un moyen de combler leur déficit budgétaire. Ces nouvelles exigences contraignent les départements fiscaux à revoir leurs priorités. Un petit récapitulatif des principales mesures :

### 1. Transparence des charges fiscales

Plusieurs mesures ont pour but d'améliorer la transparence en ce qui concerne les charges fiscales réelles des groupes financiers, afin de lutter contre une planification fiscale trop agressive.

C'est dans ce contexte que s'inscrit l'initiative « Érosion de la base d'imposition et transfert du bénéfice » (BEPS pour Base Erosion and Profit Shifting) de l'OCDE ainsi que le plan d'action de l'Union européenne contre la fraude et l'évasion fiscale. On peut également y ranger la « publication d'informations financières pays par pays » qui figure dans la directive CRD IV (quatrième directive sur les exigences de fonds propres). Le fisc disposera donc de plus amples informations concernant la situation fiscale globale d'un groupe et pourra intervenir plus rapidement en cas d'abus.

Pour l'instant, aucune mesure concrète n'a encore été adoptée. Il est cependant clair que le fisc consacrera une plus grande attention à l'éventuelle utilisation des entités de groupe établies dans les paradis fiscaux et autres structures de planification fiscale.

### 2. Intensification de la lutte contre la fraude fiscale par les particuliers

Plusieurs mesures sont également destinées à lutter contre la fraude fiscale dont se rendent coupables les contribuables particuliers. Dans ce domaine, le législateur se concentre surtout sur les actifs détenus auprès d'organismes financiers étrangers et connus du fisc.

La mesure la plus marquante est le régime américain FATCA, qui impose des règles très précises et particulièrement complexes concernant la communication d'informations sur les actifs et revenus de clients américains, aux autorités fiscales américaines. Le régime FATCA représente d'énormes coûts d'implémentation pour les organismes financiers du monde entier. Ce régime sera sans doute étendu à d'autres pays à l'avenir. L'OCDE a déjà formulé des propositions destinées à globaliser l'échange automatique

d'informations avec les organismes financiers, et la Commission européenne est fermement décidée à imposer la publication de telles informations à tous les États membres. De même, elle souhaite rapidement étendre la directive sur l'épargne, aux produits d'assurance-vie et aux fonds sans passeport européen, afin de traiter ces produits de la même manière que les autres produits d'investissement et de mieux imposer l'obligation de déclaration.



### 3. Ralentissement dans la définition et la mise en œuvre des taxes Tobin

Les taxes sur les transactions financières, également appelées taxes Tobin, sont en théorie destinées à lutter contre les transactions spéculatives en « mettant du sable dans les engrenages ». Dans la pratique, presque toutes les transactions seront touchées, y compris les opérations de couverture qui ont précisément pour effet de réduire le risque financier. Telle qu'elle est proposée, la taxe européenne sur les opérations financières exigera non seulement des coûts d'implémentation importants, mais grèvera également les bénéfices d'un secteur financier dont la reprise est lente. En effet, elle s'appliquera aussi aux transactions propres, et il est impossible d'évaluer aujourd'hui dans quelle mesure elle pourrait se répercuter sur les clients. De plus, les

discussions politiques en cours ralentissent l'approbation de la proposition. En l'absence de directive européenne, de très nombreux États membres ont entre-temps instauré leur propre taxe sur les transactions financières. De ce fait, les organismes financiers sont à présent confrontés à plusieurs régimes nationaux, au lieu d'une approche européenne unique.

### 4. Les taxes bancaires pèsent sur les résultats

Ces taxes bancaires sont considérées comme une rémunération pour la garantie implicite donnée par les États aux banques, ou pour la protection des dépôts garantis par l'État aux clients des banques. Elles sont principalement calculées sous la forme d'un pourcentage des encours de dépôts et/ou de certains actifs ou fonds propres. Dans de nombreux cas, il s'agit d'une charge lourde pour les banques, et la manière dont elles sont calculées ou la base de calcul font débat. Les succursales étrangères sont parfois imposées à la fois dans leur pays d'origine et dans leur pays d'implantation.

### 5. Impact fiscal des nouvelles réglementations

Outre ces mesures fiscales spécifiques, de nombreuses évolutions sur le plan réglementaire ont également des conséquences dans le domaine fiscal. On peut par exemple citer les nouvelles exigences de fonds propres imposées par les normes Bâle III et la directive CRD IV. Sans oublier la proposition de directive UCITS V destinée à mieux informer les consommateurs et à simplifier le trafic de paiement transfrontalier, ou encore la directive AIFM destinée à étendre les règles en vigueur aux gestionnaires de fonds alternatifs. Dans ce cas aussi, le département fiscal devra rendre compte des aspects fiscaux des restructurations imposées par ces nouvelles réglementations.

*Pour les fiscalistes aussi le monde a profondément changé depuis la crise financière.*



**Koen Marsoul**  
associé EY Tax Consultants  
koen.marsoul@be.ey.com



## LES DÉFIS DE LA RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE

# *Le client numérique attend une banque numérique*

La révolution numérique a déjà une incidence importante sur la banque de détail traditionnelle. Cette tendance est appelée à encore s'accroître à l'avenir. Il est plus que temps que les banques se penchent sérieusement sur leur stratégie numérique en vue d'affronter les défis du monde de demain.

**U**ne multitude d'évolutions technologiques engendrent des transformations importantes et influencent plusieurs aspects de notre quotidien. Pensez à la croissance irrémédiable de l'e-commerce ou à l'essor des smartphones, tablettes et autres médias sociaux comme Facebook, Twitter, LinkedIn et Google+. Sans compter la baisse constante du prix de l'équipement et des programmes informatiques, qui constituent un facteur important dans l'évolution rapide du paysage technologique. Cette évolution favorise notamment l'apparition de nouveaux acteurs dans le secteur des services fi-

nanciers. Des entreprises, notamment technologiques, s'accaparent certaines tâches et activités traditionnellement accomplies par les banques. De nouveaux opérateurs apparaissent ainsi dans le trafic de paiement numérique et des relations directes se nouent entre les consommateurs et les fournisseurs. Deux tendances qui reposent sur la technologie numérique et sur de nouveaux modèles d'affaires.

### **Le consommateur plus critique et plus ferme**

Une nouvelle tendance importante concerne également le comporte-

ment des consommateurs. Depuis plusieurs années, le client utilise abondamment les nouvelles technologies dans ses relations avec la banque. De plus, il reprend le contrôle de la relation. L'enquête EY « The Customer takes control » (voir encadré en p. 15) en apporte la démonstration.

Cette enquête révèle en effet que le consommateur change plus rapidement de banque, s'adresse à plusieurs organismes en fonction du produit désiré et est sensible au coût et à la qualité du service. Il souhaite un service très personnalisé pour toute une série de produits plus complexes, mais privilégie le numérique pour ses transactions classiques. Et toute insatisfaction a un impact immédiat sur sa relation avec son banquier.

### **Les banques investissent dans de nouveaux canaux**

Malgré les grands défis posés par la nécessité de rationaliser, de faire des économies et d'implémenter de nouvelles réglementations complexes, les banques ne restent pas les bras croisés. Elles réagissent en investissant lourdement dans de nouveaux canaux, produits et technologies qui répondent à l'évolution des attentes du consommateur.

Le défi auquel sont confrontées les banques est double. Tout d'abord, il est nécessaire d'élaborer une stratégie numérique permettant une intégration parfaite de ces nouveaux produits et canaux dans les systèmes (administratifs) existants. Deuxièmement, il convient d'automatiser et de rationaliser davantage les processus internes opérationnels.

Une approche de qualité favorisera à la fois l'efficacité interne et la satisfaction des clients. Ceci étant dit, son élaboration dans un ensemble intégré où le client peut choisir à tout moment et de manière très

flexible, le canal ou le produit adapté, n'est pas une sinécure. D'autant qu'il reste impératif, bien entendu, de proposer un rapport qualité-prix satisfaisant.

### Smartphone : la banque en poche

Pour le client, la numérisation signifie surtout de nouveaux canaux et de nouveaux produits à l'utilisation très flexible. Par exemple, le mobile banking, très populaire, grâce auquel le client peut effectuer des opérations bancaires à tout moment et quel que soit l'endroit où il se trouve, à l'aide d'un téléphone mobile ou d'une tablette. Le smartphone permet non seulement de gérer ses comptes très simplement, mais apparaît de plus comme un outil d'interaction avec la banque, via SMS, e-mail ou les médias sociaux. Il devient pour ainsi dire une « agence portable ». De plus, les différentes applications offrent aux clients la possibilité d'exécuter directement des paiements mobiles.

Les canaux numériques soutiendront bientôt environ deux tiers des opérations des clients, et généreront environ un quart des ventes. Leur prix de revient est nettement inférieur à celui des autres canaux. On peut même estimer qu'à l'avenir, la majorité des ventes passeront par des canaux numériques. Ceci dit, les clients souhaitent toujours pouvoir s'adresser à une agence pour des services plus personnalisés. Ces évolutions ont profondément modifié la manière dont les banques interagissent avec leurs clients. Et ces nouveaux modes d'interaction influencent à leur tour le développement de nouveaux produits. Dans ce domaine, il est heureusement possible de profiter de la manne d'informations mises à disposition par les canaux numériques sur le comportement et les préférences des clients. De telles informations peuvent par exemple être utiles pour déterminer un profil de risque. De même, la propension des clients à intégrer la réalité virtuelle dans leur routine quotidienne constitue une tendance prometteuse. Pensez par exemple au partage de l'addition au restaurant grâce aux smartphones.

### Numérisation : la fuite en avant

Pour les banques, la révolution numérique intervient dans un contexte économique difficile. Après la première vague de réorganisations et de restructurations consécutive à la crise financière, les économies tactiques ne suffisent plus pour développer un avantage concurrentiel. Le prochain stade consistera à revoir la gamme de produits et le niveau de services souhaités. C'est possible à l'aide de la technologie numérique. L'enquête menée par EY auprès des consommateurs permet de relever quelques observations intéressantes concernant la numérisation de la banque et les nouvelles technologies :

1. La manière dont les clients vivent leur relation avec leur banque est cruciale. Cette relation est en train d'évoluer du multi-channel à l'omni-channel. Les consommateurs recherchent et obtiennent un plus grand confort et une expérience bancaire entièrement intégrée qui combine les avantages des agences et des canaux numériques riches en informations.

*Malgré le contexte économique difficile, les banques investissent énormément dans leur stratégie numérique.*



© Frank Toussaint

2. Les banques revoient leur modèle d'affaires et l'adaptent aux besoins des clients. Les clients sont encouragés à utiliser plus souvent les canaux numériques en raison de leur coût réduit. Parfois, ils bénéficient même d'incitants financiers.

3. Les banques reconnaissent également l'importance d'une série d'interactions, notamment en cas de décès ou lors du premier remboursement d'un crédit. De telles expériences peuvent avoir un impact important sur la satisfaction des clients. Les processus internes doivent par conséquent exécuter ces interactions sans erreur, au risque d'affecter la satisfaction des clients et leur rétention.

### Du pain sur la planche

Outre l'innovation produit, les banques ont encore du pain sur la planche dans le domaine des processus internes. Tant les front-offices que les back-offices présentent encore des gains d'efficacité potentiels, notamment grâce à une informatisation et une automatisation accrues. Les processus internes

sont de plus en plus redessinés selon le principe du straight through processing, qui engendre une intensification de l'automatisation. La prolifération de variantes au niveau des produits de base tels que les prêts hypothécaires, les comptes à vue et les comptes d'épargne, est freinée au profit d'un portefeuille qui fait la part belle aux produits standard, moins chers en termes de maintenance et soutenus par des systèmes informatiques plus simples.

Les banques ont intérêt à opter pour une stratégie numérique intégrée visant une refonte du modèle opérationnel et du modèle d'affaires. Cette stratégie se caractérise par des investissements dans le marketing numérique, les canaux numériques et surtout l'end-to-end numérique, avec une attention particulière pour les coûts et la satisfaction des clients. Le dernier point étant tout particulièrement important car l'insatisfaction du client peut en effet être rapidement dispersée sur les canaux numériques et les médias sociaux avec potentiellement une conséquence négative sur la réputation de la banque.

**Philippe Desombere**  
associé & markets leader  
EY Financial Services Organisation  
philippe.desombere@be.ey.com

## LA NOUVELLE RÉGLEMENTATION EN MATIÈRE DE COMPLIANCE RENFORCE LA DEUXIÈME LIGNE DE DÉFENSE

# *Une nouvelle loi, une transparence et une protection accrues pour le consommateur*

Dans une volonté de transparence et de meilleure protection des clients, les lois et la réglementation du secteur financier font l'objet d'une refonte complète. Les principaux points de la réforme touchent le fonctionnement du département Compliance et son intégration dans la Corporate Governance et la gestion des risques.

**D**ans le modèle à trois lignes de défense censé préserver les entreprises des risques, le management opérationnel est la première ligne, la compliance et la fonction de gestion des risques forment la deuxième, et la fonction d'audit, la troisième.

Par compliance, nous entendons le respect de la législation et de la réglementation, ainsi que des normes, règles et valeurs que l'organisme financier s'est imposé à lui-même. La tâche principale de la fonction Compliance est la gestion, la surveillance et le contrôle du risque de compliance. Concrètement, cela signifie que la fonction ne doit pas réagir de manière purement passive aux incidents. Le département Compliance doit apprécier et évaluer les risques de manière proactive, et être capable de les tester et de les monitorer dans le cadre d'une approche basée sur les risques.

Il est dès lors logique que les organes de surveillance insistent sur l'indépendance de la fonction et son autonomisation au sein de la direction de l'organisme. L'accent est également placé sur les possibilités d'escalade internes et externes. La Banque Nationale et la FSMA exigent de plus une intégration à part entière de la fonction Compliance dans le cadre de la gestion des risques.

### Réglementation : une méthodologie d'implémentation indispensable

Le développement et la mise en œuvre d'une approche basée sur le risque et la mise sur pied de tests et de systèmes de surveillance représentent un lourd investissement pour les organismes financiers. Les prestataires de services spécialisés recueillent dès lors de nombreuses questions sur le développement

d'une méthodologie adaptée. Une telle méthodologie peut contribuer à identifier et évaluer les risques, ainsi qu'à les intégrer de manière optimale dans le cadre du contrôle interne et de la gestion des risques. Il va de soi que cet exercice de réflexion doit toujours être réalisé en fonction de la nature des activités et de la taille de l'organisme financier.

### Recherche expérience

Les prestataires de services qui ont l'expérience de l'implémentation de la directive MiFID dans le secteur bancaire peuvent apporter une aide précieuse. Ils connaissent en effet l'importance d'une réflexion en termes de processus dans un tel projet, ainsi que les obstacles à surmonter. Dans l'optique d'une meilleure intégration des nouvelles procédures et politiques dans le cadre de la gestion des risques existant, les risques et les contrôles auront si possible été identifiés en amont. La fonction Compliance pourra ainsi se concentrer sur les risques résiduels qui ne sont pas couverts dans un processus ou qui doivent être gérés au niveau de l'entité, par exemple. Les différents rapports de la FSMA sur les inspections MiFID indiquent clairement que les organes



de surveillance attendent un renforcement de la seconde ligne de défense. Cela implique une réévaluation de nombreuses procédures.

### Anticiper

Une fois que la MiFID sera implémentée, les normes MiFID II, IMD II, PRIIPS et le nouveau règlement en matière de confidentialité des données figureront tout en haut de l'agenda du Compliance Officer. Dans une perspective stratégique, il est cependant préférable de tenir compte de ces défis futurs dès l'implémentation des projets MiFID. Une identification suffisamment précoce de l'impact des nouvelles règles sur l'ensemble de la chaîne de valeur des banques et des assureurs revêt donc une importance cruciale. Ainsi les futures exigences légales peuvent-elles être intégrées dans les projets en cours, afin d'éviter d'être contraint de les revoir à relativement court terme. Il est préférable dans ce cas que le terrain d'action du département Compliance soit défini de manière suffisamment large.

*Il convient  
d'intégrer  
d'ores et déjà  
les futures  
exigences  
légales dans  
les projets en  
cours.*

## DE LA GESTION DES RISQUES



### Moyens limités

Les nouvelles réglementations en préparation sont à la fois prégnantes et très techniques, alors que les moyens du département Compliance sont souvent limités. Certes, le secteur et les différentes fédérations professionnelles apportent une aide considérable et de grande qualité, mais cela n'empêche pas de nombreux organismes de s'adresser à des prestataires de services spécialisés pour étudier l'impact concret de l'intégration des nouvelles législations et réglementations sur la politique stratégique.

Les organismes financiers procèdent de plus en plus systématiquement à une étude d'impact général avant d'implémenter toute nouvelle législation. Une méthode logique et efficace, puisque l'affectation de personnel et de moyens pendant des phases de transition si complexes dépasse ce qui est nécessaire pour la gestion quotidienne et exige un investissement important en connaissances.

### Attention à la réputation

Outre l'implémentation de la législation destinée à éviter des sanctions administratives et judiciaires, la fonction Compliance doit également veiller à ce que les organismes agissent avec intégrité dans leurs relations avec l'ensemble de leurs parties prenantes. Les intérêts de ces parties prenantes sont très divers. Être « compliant » suppose d'adopter une attitude responsable,

stable et intègre dans tout ce que l'on fait, du sommet de l'entreprise à chaque contact avec les clients. Il conviendra également d'être attentif aux éventuelles atteintes à la réputation, comme le scandale du LIBOR l'a clairement démontré. Par ailleurs, le projet de loi en matière d'action collective soulève également de la poussière dans le secteur. Certaines organisations pourraient introduire une action en réparation de dommages collectifs subis par les consommateurs à la suite d'une infraction aux obligations contractuelles, aux règles européennes ou à une législation financière donnée. Normalement, cette loi sera votée durant le premier trimestre 2014. Il est difficile d'évaluer si elle facilitera l'ouverture de procédures contre les organismes financiers. Quoi qu'il en soit, une Compliance efficace reste, dans ce domaine aussi, la meilleure protection.



**Filip Bogaert**  
director EY Tax Consultants  
filip.bogaert@be.ey.com

## Le client à la manœuvre

Au niveau mondial, la confiance des consommateurs dans les banques a reculé de 40%. C'est ce que révèle l'enquête The customer control menée par EY sur le retail banking (banque de détail) en 2012. Voici les résultats les plus marquants de cette enquête pour le marché belge.

### Confiance des clients

- Dans notre pays, 72% des clients d'organismes financiers affirment que leur confiance dans les banques a baissé ces dernières années. En 2011, ils n'étaient encore que 51% ; dans le monde, la confiance dans les banques a baissé de 40% en moyenne.
- 60% des Belges interrogés affirment que la principale cause de cette érosion de confiance réside dans leur indignation face à la culture du bonus en vigueur chez les banquiers.

### Multi-banking

- Près de quatre Belges sur cinq ne sont clients que d'une ou de deux banques.
- 42% des clients qui pratiquent le multi-banking affirment que leur objectif est d'obtenir de meilleurs taux et tarifs. La moyenne européenne se monte à 22%.

### Où s'informer ?

- 67% des personnes interrogées citent les conseillers financiers comme source d'information pour les produits et services.
- 54% d'entre elles récoltent des informations en discutant avec des amis, des membres de la famille et des collègues.
- À peine 18% de nos compatriotes trouvent des informations sur les produits financiers sur les réseaux sociaux. À l'échelon européen, ce chiffre est 37% plus élevé.

### Motivation d'un changement de banque

- Près d'un tiers des Belges ont changé de banque l'an dernier. C'est moins qu'en 2010 (35%), mais plus qu'en 2011 (30%).
- 53% des clients qui ont quitté leur banque principale l'ont fait en raison de frais trop élevés.
- La part de clients qui ont l'intention de changer de banque est passée de 7% en 2011 à 10% en 2012.

### Personnalisation

- 63% des clients sont prêts à partager des informations personnelles avec leurs banques si cela leur permet d'obtenir un meilleur service.

### Structure de frais

- 29% des clients attendent de leur banque une structure de frais claire.

### Programmes de fidélité

- Un quart des personnes interrogées participent à un programme de fidélité de leur banque, une proportion en nette progression par rapport aux 13% de l'an dernier.
- 37% des clients préfèrent les bonus en espèces pour des cartes de crédit ou de débit en récompense de leur fidélité.

**Ernst**  
**&**  
**Young**  
**will now**  
**be known**  
**as...**

A global brand needs a distinctive,  
confident and globally consistent name.  
From now on we are EY  
the world over.  
[ey.com/be](http://ey.com/be)



**EY**

**Building a better  
working world**