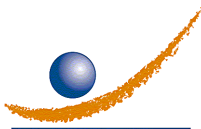


**Compliance officer**  
référentiel de compétences



Genève Place Financière

---

novembre 2006



# Préface

Métier émergeant dans les établissements bancaires face à l'afflux constant de réglementation ou évolution d'activités déjà existantes au sein des bancaires, la fonction de compliance officer a vu le jour dans la seconde partie des années'90. En 2001, la Fondation Genève Place Financière établissait son premier référentiel de compétences et besoins en formation pour cette activité naissante.

Devant l'importance croissante du rôle du compliance officer pour garantir l'exercice d'une activité irréprochable par l'établissement, il est rapidement apparu qu'une formation couvrant l'ensemble des besoins définis par le référentiel de la Fondation était devenue stratégique pour la place financière de Genève.

En collaboration avec l'Université de Genève, plus particulièrement sa faculté de droit, ainsi que la Haute école de Gestion de Genève, le cours Compliance Management a vu le jour. Cette formation de 160 heures s'est rapidement imposée pour devenir un standard pour la profession.

Force est de constater que le métier de compliance officer est l'une des activités qui évolue le plus rapidement dans la banque. Pour preuve, ce référentiel en est à sa troisième édition. Nous avons saisi cette occasion pour adapter sa forme afin qu'il devienne encore plus un outil utile à la fois aux ressources humaines des établissements bancaires, mais également aux compliance officers et à toute personne qui est intéressé par ce métier.

Ce référentiel est un panorama complet de l'activité du compliance officer. Il ne faut cependant pas le concevoir comme un modèle à mettre en place dans chaque établissement bancaire. En effet, selon le champ d'activité de la banque ou de sa taille, il se peut que le/la compliance officer ne réalise qu'une partie des activités énumérées dans le référentiel ou l'ensemble de ce celles-ci. L'objectif de ce référentiel est d'être une boîte à outils dans laquelle chaque entreprise pourra puiser selon ses besoins spécifiques.

**Steve BERNARD**  
Directeur



## La compliance

**La compliance** est la conformité au cadre réglementaire (prescriptions légales, réglementaires, professionnelles, internes et déontologiques) régissant les activités financières, bancaires et boursières du groupe. La compliance concerne aussi bien le conseil d'administration, la direction que les collaborateurs et chaque entité du groupe.

## La fonction compliance

**La fonction compliance.** Son objectif est d'assurer l'exercice d'une activité irréprochable par le groupe en identifiant de manière précoce le risque de compliance pouvant nuire à sa réputation afin de protéger le groupe de préjudices qui pourraient résulter d'une non-conformité au cadre réglementaire.

La fonction compliance assiste la Direction dans la gestion du risque de compliance. Cette assistance consiste notamment en des prestations de conseil, de sensibilisation, d'information, de formation, de surveillance et de recherche.

La fonction compliance est rattachée à la direction du groupe. Elle exerce son rôle et ses responsabilités de sa propre initiative et avec indépendance.

## Le compliance officer

**Le compliance officer,** selon l'importance de son établissement, assume toute ou partie de la fonction compliance. Il est un expert du cadre réglementaire dans les domaines financier, bancaire et boursier tout en étant un généraliste de la banque et de la finance.

Son rôle consiste à prévenir et détecter les risques de :

- transgression du cadre réglementaire,
- atteinte à la réputation du groupe,
- atteinte à la primauté des intérêts des clients,
- atteinte à l'intégrité des marchés,
- réalisation de situations de conflits d'intérêt.

## MISSIONS

**Identifie et prévient les risques juridiques et de réputation**

**Met en œuvre les règles de conformité et s'assure de leur respect**

**Conseille la direction et les collaborateurs  
et s'assure de la formation ainsi que de l'information**

**Assure un relais interne et externe**

**Dirige son équipe**

- Met en place et anime une veille réglementaire nationale et internationale
- Elabore et supervise les directives et procédures des règles compliance
- Implémente les règles compliance
- Participe à l'élaboration des outils informatiques

- Surveille la conformité aux règles compliance
- Réalise un reporting à l'attention de la hiérarchie, d'un Comité de contrôle, d'un organe et/ou de la maison-mère

- Conseille dans l'application des directives et des procédures internes
- Met en place la formation relative aux règles compliance et aux risques de conflits d'intérêts
- Conçoit et met en œuvre un dispositif d'information
- Participe à la validation de nouveaux services, marchés et produits
- Participe au traitement des réclamations

- Participe aux contacts avec les autorités et les associations professionnelles en Suisse et à l'étranger.
- Coordonne ses propres activités avec celles des autres instances de contrôle (Risk Management, Contrôle de gestion, Audit Interne) de même qu'avec la fonction juridique
- Participe à des procédures de consultation des autorités ou associations professionnelles
- Développe et entretient un réseau de contacts

- Dirige le service compliance
- Anime et gère le réseau des compliance officers des différents départements et entités
- Elabore et négocie les budgets du service compliance

# Les savoir-être

## Anticipation

Etre capable de percevoir, suite à des événements extérieurs ou des changements internes, les incidences sur l'organisation et les personnes.

Le Compliance Officer évalue l'impact en matière de risques juridiques et réglementaire sur l'entreprise des changements externes en cours ou à venir. Il sait imaginer des solutions suffisamment tôt pour permettre à son entreprise d'être prête à temps.

Le Compliance Officer évalue le degré d'acceptation par les collaborateurs des futurs changements implémentés dans la compliance de l'entreprise. Il peut ainsi prévoir des solutions pour favoriser la compréhension et l'adoption de ces changements.

## Coopération

Etre capable de permettre d'établir des relations constructives en favorisant le travail d'équipe sur la base du bien commun de l'entreprise.

Le Compliance Officer favorise les échanges et les relations de confiance dans son équipe ou son réseau et permet à l'équipe de trouver un accord sur les actions à réaliser en commun. Il sait être à l'écoute et favoriser les meilleures voies pour le résultat attendu.

## Leadership

Etre capable de conduire une équipe vers un objectif et mobilisant les ressources à disposition.

Le Compliance Officer sait fixer des objectifs clairs en vue de faire avancer, avec la rigueur nécessaire, les dossier ou ses projets. Il sait faire évoluer son environnement, mesurer le risque acceptable et prendre position en fonction de celui-ci. Il agit de manière décisive et rapide. Cette attitude est liée à sa volonté de passer à l'action pour résoudre des problèmes présents. Il est reconnu pour ses contributions.

## Organisation

Etre capable de structurer et d'organiser son environnement en vue de remplir de façon efficace les missions qui lui sont confiées.

Le Compliance Officer définit des objectifs clairs et précis et élabore un plan d'action pour y parvenir. Il sait déléguer certaines tâches et contrôler leur réalisation. Il sait proposer un mode de fonctionnement efficace.

## **Communication**

Etre capable d'avoir une attitude permettant d'établir et de maintenir une relation de compréhension et de confiance avec autrui.

Le Compliance Officer a le sens de l'écoute et du dialogue. Il est capable de se mettre à la place de l'autre dans le but d'une meilleure efficacité dans les objectifs à atteindre.

Le Compliance Officer a la capacité de faire comprendre des données juridiques parfois abstraites par une approche pédagogique et un souci de vulgarisation.

## **Orientation vers le résultat**

Etre capable de mettre sa volonté et son engagement au service des objectifs et des résultats attendus en donnant toute son énergie pour faire aboutir un projet ou une action, tant au niveau quantitatif que qualitatif, selon les critères définis au préalable. Il sait fixer les priorités, s'imposer un rythme de travail exigeant, travailler sous pression et gérer son temps et son stress. On dit de lui qu'il est "business minded".

## **Adaptabilité**

Etre capable de s'adapter aux changements de son environnement, tant au niveau de l'organisation que des personnes.

Le Compliance Officer a la flexibilité nécessaire à faire évoluer l'organisation de son service, en cherchant les approches possibles, pour qu'il soit constamment en adéquation avec les besoins de l'entreprise et les exigences de la réglementation. Il sait faire face à des changements et aussi adapter son discours aux différents interlocuteurs devant lesquels il est amené à s'exprimer.

## **Diplomatie**

Etre capable de conduire des relations avec tact et finesse. Le Compliance Officer sait entretenir la sympathie. Tout en gardant à l'esprit son objectif, il sait comprendre l'autre et argumenter sans heurter son interlocuteur. Il sait faire des concessions qui ne changent pas le fond du but fixé. Il arrive à proposer des compromis.

## **Fermeté**

Etre capable de fixer les limites de ce qui peut être accepté, de ne pas transiger et de savoir dire non.

Le Compliance Officer sait faire preuve de persuasion, de persévérance et de ténacité pour faire aboutir ses idées et faire accepter ses actions tant face à ses supérieurs qu'à ses subordonnés. Il sait également faire preuve d'intransigeance pour garantir l'exercice d'une activité irréprochable par l'établissement.

## ACTIVITÉS

**Identifie et prévient les risques juridiques et de réputation**

- **Met en place et anime une veille réglementaire nationale et internationale**

- **Elabore et supervise les directives et procédures des règles compliance**

- **Implémente les règles compliance**

- **Participe à l'élaboration des outils informatiques**

## SAVOIRS

- l'environnement international en matière de réglementation bancaire et financière
- les sources d'informations nationales et internationales disponibles
- connaissance de l'organisation de l'établissement et de ses activités
- la technique de veille
- les techniques de gestion de l'information

- la législation nationale et internationale, principalement dans le secteur bancaire et financier
- l'autoréglementation
- les règles internes
- la déontologie
- l'éthique
- les valeurs de l'entreprise

- l'organisation de la banque
- les exigences réglementaires en matière d'organisation
- les méthodes de changement

- les obligations légales et réglementaires
- la loi sur la protection des données
- les outils disponibles sur le marché
- les ressources internes

## SAVOIR-FAIRE

- rendre opérationnelle une veille réglementaire
- sélectionner l'information utile
- reconnaître les informations qui peuvent avoir un impact sur la banque
- évaluer l'impact de la réglementation sur les directives internes
- déterminer les tendances (menace, compliance, réglementation)
- déterminer l'influence de l'environnement international sur la législation nationale

- transcrire la réglementation dans des directives internes
- élaborer un «Compliance Manuel»
- évaluer les risques juridiques et de réputation de l'entreprise
- prévenir et gérer les conflits d'intérêts
- assurer la cohérence du contenu des différents documents

- mettre en place une organisation compliance
- mettre en place des «murailles de Chine»
- savoir faire évoluer l'organisation
- amener les dirigeants à comprendre leur rôle et responsabilités
- diffuser l'information
- anticiper les réactions internes
- stimuler les remontées d'informations

- établir un cahier des charges en matière de besoins informatiques
- contrôler que le cahier des charges soit transcrit dans le projet informatique
- anticiper les réactions internes

## SAVOIR-ÊTRE

- orientation vers le résultat
- organisation

- anticipation
- leadership
- orientation vers le résultat
- fermeté

- adaptabilité
- organisation
- communication
- leadership

- anticipation
- adaptabilité
- coopération

## ACTIVITÉS

**Met en œuvre  
les règles de  
conformité et  
s'assure de  
leur respect**

- 
- **Surveille la conformité aux règles compliance**

- 
- **Réalise un reporting à l'attention de la hiérarchie, d'un Comité de contrôle, d'un organe et/ou de la maison-mère**

## SAVOIRS

- la gestion globale des risques
- le concept et l'organisation du contrôle interne
- la législation nationale et internationale, principalement dans le secteur bancaire et financier
- l'autoréglementation
- les opérations des collaborateurs
- la notion de blanchiment d'argent et le financement du terrorisme
- les types de conflits d'intérêts
- les techniques de monitoring et de contrôle
- les techniques de négociation
- les méthodes de gestion de crises

## SAVOIR-FAIRE

- mettre en place et assurer le contrôle de l'application des règles
- mettre en place un programme de surveillance des directives et des opérations
- assurer le contrôle des entités externes à l'établissement
- gérer les résultats de la surveillance
- faire remonter l'information
- détecter les cas de blanchiment d'argent, de financement du terrorisme et de corruption
- intervenir dans le processus de gestion de crise en participant à l'élaboration du dispositif
- présenter clairement des situations de risque complexes aux instances supérieures
- détecter des risques de conflits d'intérêt
- mettre en place des changements dans l'organisation

## SAVOIR-ÊTRE

- anticipation
- organisation
- coopération
- orientation vers le résultat
- leadership

- la technique du reporting
- la forme d'un reporting
- les responsabilités des organes dirigeants et du Comité d'audit en matière de règles de compliance
- les informations nécessaires à transmettre en vue de prises de décisions

- rédiger un reporting
- synthétiser une analyse
- définir les attentes ou décisions sollicitées par le reporting
- gérer les informations à transmettre et assurer le suivi

- anticipation
- organisation
- orientation vers le résultat

## ACTIVITÉS

**Conseille la direction et les collaborateurs et s'assure de la formation ainsi que de l'information**

- **Conseille dans l'application des directives et des procédures internes**

- **Met en place la formation relative aux règles de compliance et aux risques de conflits d'intérêts**

- **Conçoit et met en œuvre un dispositif d'information**

- **Participe à la validation de nouveaux services, marchés et produits**

- **Participe au traitement des réclamations**

## SAVOIRS

## SAVOIR-FAIRE

## SAVOIR-ÊTRE

- les directives internes
- les sources de conflits d'intérêts
- les sanctions administratives, pénales et conventionnelles
- l'activité bancaire (organisation et métiers)

- reconnaître et analyser une situation sensible avec une règle définie et en tirer les conclusions
- communiquer clairement et simplement
- faire comprendre les conflits d'intérêts possibles
- gérer la tension entre la performance et la déontologie
- évaluer les risques juridiques et de sanctions
- contrôler que le collaborateur ait connaissance des directives dans son secteur d'activité

- communication
- adaptabilité
- diplomatie

- l'organisation d'une formation
- la notion de criminalistique
- la législation nationale et internationale dans le secteur bancaire et financier
- les mécanismes de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme
- l'autoréglementation
- l'éthique
- les principes d'intégrité, d'actualité, de proportionnalité et d'intérêts publics

- effectuer une analyse des besoins en formation
- concevoir une formation
- animer une formation
- effectuer des contrôles de connaissances
- savoir s'exprimer en public
- amener les dirigeants à comprendre leur rôle et responsabilités

- anticipation
- communication
- organisation
- adaptabilité

- les sources d'informations
- les techniques de diffusion de l'information
- le public destinataire de l'information

- identifier les éléments clés à diffuser
- transmettre l'information importante de façon claire et concise (vulgarisation)
- vérifier le bon fonctionnement du dispositif d'information

- organisation
- orientation vers le résultat
- communication

- les services et produits financiers et leurs aspects juridiques
- la législation sur les abus de marchés
- la réglementation de l'appel au public
- les informations à communiquer au client
- l'éthique dans les prestations offertes

- déceler les risques juridiques et de réputation des services et produits financiers
- élaborer et proposer des solutions pour gérer les risques juridiques et de réputation
- identifier que les prestations offertes soient prévues par la banque
- normer une nouvelle prestation

- coopération
- fermeté
- orientation vers le résultat

- les obligations de diligence, d'information et de loyauté envers le client
- les conflits d'intérêts entre le client et la banque

- contribuer à la gestion de situations difficiles
- détecter les conflits d'intérêts entre le client et la banque
- réparer les défaillances organisationnelles révélées par une situation conflictuelle

- anticipation
- diplomatie
- adaptation

## ACTIVITÉS

### Assure un relais interne et externe

- Participe aux contacts avec les autorités et les associations professionnelles en Suisse et à l'étranger.
- Coordonne ses propres activités avec celles des autres instances de contrôle (Risk Management, Contrôle de gestion, Audit Interne) de même qu'avec la fonction juridique
- Participe à des procédures de consultation des professionnelles
- Développe et entretien un réseau de contacts

## SAVOIRS

- les autorités de surveillance
- le Bureau de communication et les autorités pénales
- l'entraide pénale et administrative
- connaissance du mode de communication institutionnel avec ces organismes
- les associations actives dans l'auto-réglementation

## SAVOIR-FAIRE

- mettre en place et animer un réseau de correspondants
- mettre en place une politique de communication institutionnel
- gérer l'obligation de communication en matière de LBA

## SAVOIR-ÊTRE

- anticipation
- diplomatie
- communication

- connaissance du fonctionnement de la banque
- connaissance des instances de contrôle de la banque

- mettre en place et animer un réseau de correspondants interne
- déceler les sources de collaboration
- coordonner les activités du réseau

- anticipation
- communication
- coopération
- leadership

- la législation nationale et internationale, principalement dans le secteur bancaire et financier
- l'organisation de l'établissement

- déceler l'impact d'une mesure réglementaire sur l'établissement
- argumenter de façon claire la position de la banque

- coopération
- leadership

- les techniques de networking
- les groupes de références dans le domaine du compliance

- mettre en place et animer un réseau de correspondants

- organisation
- coopération

## ACTIVITÉS

**Dirige  
son équipe**

---

- **Dirige le service compliance**

---

- **Anime et gère le réseau des compliance officers des différents départements et entités**

---

- **Elabore et négocie les budgets du service compliance**

## SAVOIRS

- la structure et l'organisation d'un service compliance
- les pratiques du management d'équipe

- le management de réseaux
- les tâches des compliance officers selon les départements et entités

- les pratiques de négociation
- les bases de la gestion administrative et financière

## SAVOIR-FAIRE

- définir les cahiers des charges
- recruter les collaborateurs
- fixer les objectifs et évaluer la performance
- être un appui, un soutien, un conseil
- gérer les compétences professionnelles de son équipe

- construire un réseau
- coordonner les activités du réseau

- élaborer un budget
- gérer les budgets

## SAVOIR-ÊTRE

- leadership
- coopération
- communication

- coopération
- leadership
- organisation

- leadership

**La Fondation Genève Place Financière remercie les établissements et les Compliance officers qui ont contribué à l'élaboration du référentiel. Ce sont :**

- **ACH SECURITES SA**  
Monsieur Pierre-André BERTHOLET
- **BANQUE CANTONALE VAUDOISE,**  
Monsieur Yvan GILLARD
- **BNP PARIBAS (SUISSE) SA,**  
Monsieur Jean-Claude MATHAIS
- **CREDIT AGRICOLE (SUISSE) SA,**  
Madame Natacha POLLI
- **CREDIT SUISSE,**  
Madame Dominique KAEGI
- **ERNST & YOUNG,**  
Madame Barbara LAMBERT et Monsieur Bernard FISHMAN
- **HSBC PRIVATE BANK (SUISSE) SA,**  
Monsieur Ali TAMMAMI
- **LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH & CIE,**  
Monsieur Roland ZWERNER
- **PICTET & CIE,**  
Monsieur Christophe OPPENHEIM
- **UBS SA,**  
Monsieur Philipp FREY
- **UNION BANCAIRE PRIVEE, UBP,**  
Monsieur Alessandro BIZZOZERO

La réalisation du référentiel a été sous la responsabilité de VisionCompliance, Monsieur François LARREY, conseiller pour la Fondation.





# Fondation Genève Place Financière

La Fondation est l'association professionnelle des établissements de la place financière de Genève dont elle soutient le développement.

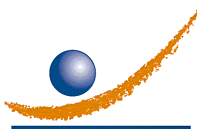
Elle entretient des liens étroits avec la communauté financière, les autorités et d'autres secteurs de l'économie suisse et genevoise.

La Fondation est un creuset d'idées et d'actions. Son Conseil comprend les représentants éminents des composantes principales du secteur financier genevois: grandes banques, banques étrangères, banquiers privés, banques boursières, banques cantonales, gestionnaires de fortune indépendants, études d'avocats, fiduciaires, compagnies de conseils et d'assurances.

La Fondation a pour mission d'assister le secteur bancaire et de maintenir la réputation de Genève en tant que référence mondiale de la gestion de fortune.

**Cours de Rive 10  
CP 3237  
CH-1211 Genève 3**

**Tél. + 41(0) 22 849 19 19  
Fax + 41(0) 22 849 19 20**



Genève Place Financière

---