



The voice of corporate governance  
in Luxembourg

# ILA - Moteur du Changement !

Présentation aux partis politiques  
Juillet 2018



# Agenda

---

1. ILA – Mission – Rôle – Organisation - Activités – Sujets d'actualité
2. Sujets de préoccupation de nos membres
3. Autres idées & sujets de réflexion en matière de gouvernance de la Place



## 1. ILA

Mission – Rôle & Objectifs – Organisation  
Activités – Sujets d'actualité

# ILA MISSION STATEMENT

The mission of ILA is to promote the profession of Directors by developing its members into highly qualified, effective and respected Directors.

In parallel, it will promote best practices in Luxembourg in the field of Corporate Governance of companies and institutions by actively engaging with those institutions charged with the introduction, application and oversight of those Corporate Governance rules and practices. It will achieve this through high quality training, forum discussions, research, publications and conferences.

ILA aims to be the premier interlocutor in Luxembourg on issues affecting Directors.

## 1.2 Le rôle et les objectifs de l'institut

- La bonne gouvernance des entreprises au Grand-Duché représente un attrait majeur pour l'activité économique
- La bonne gouvernance des entreprises offre des garanties de protection des investisseurs et constitue un atout concurrentiel
- Les régulateurs s'appuient sur les administrateurs pour se faire le relai des bonnes pratiques de gouvernance et assurer l'intégrité du système financier

## 1.2 Le rôle et les objectifs de l'institut

- Préparer au mieux nos membres aux défis et opportunités auxquels leurs conseils d'administration respectifs seront confrontés dans un proche avenir
- Être reconnu comme l'interlocuteur incontournable sur le sujet de la Gouvernance d'entreprise sur la place du Luxembourg
- Contribuer ainsi à la promotion du pays et mettre en valeur un de ses pôles d'excellence

# 1-3. Organisation - ILA aujourd'hui



**ASBL**



Plus de  
**1500**  
membres



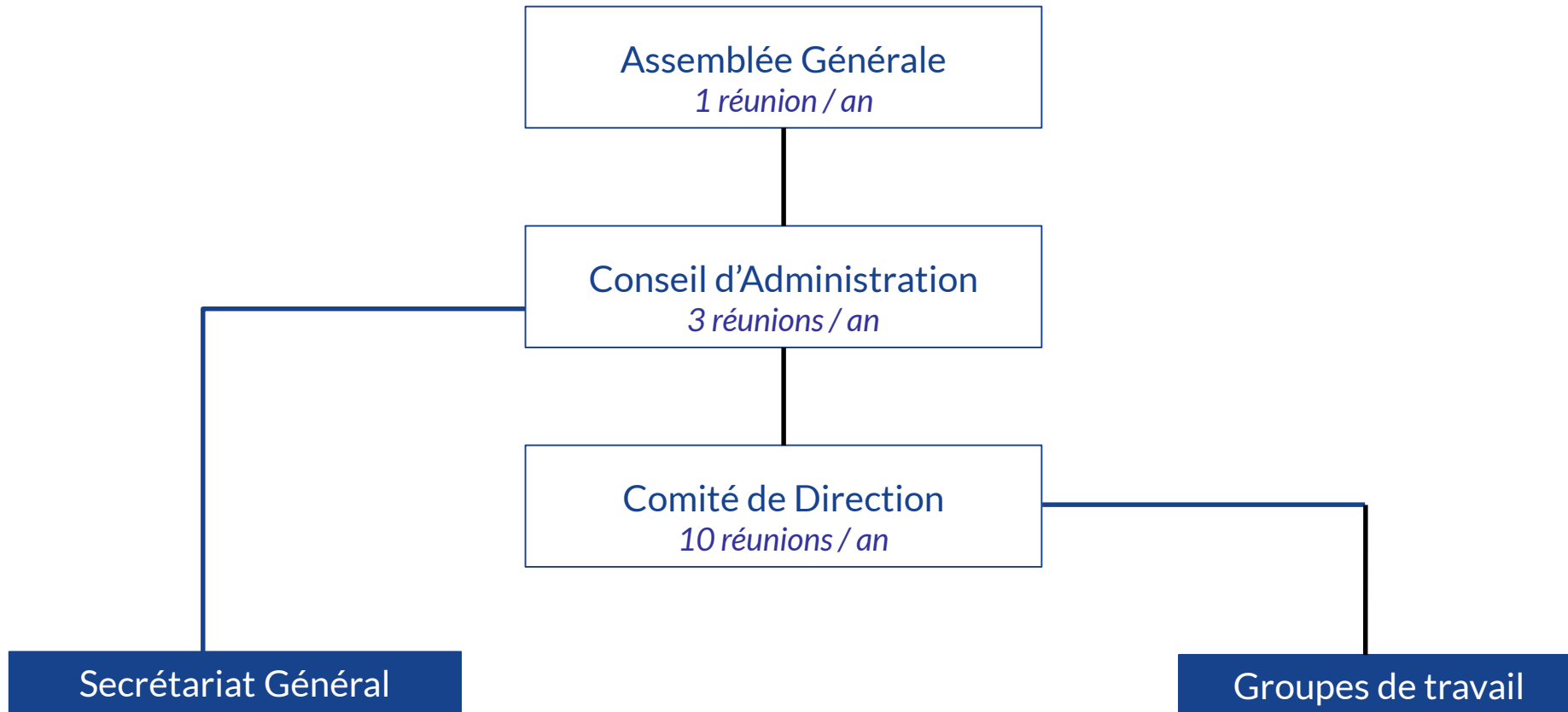
Plus de  
**100**  
administrateurs  
certifiés



**7**  
Employés  
(principalement à  
temps partiel)

- Asbl intégralement financée par ses membres et activités
- 22 groupes de travail regroupant plus de **150** professionnels actifs bénévoles
  - Groupes de travail **sectoriels**: Banques, Fonds d'investissement, Assurance, Sociétés Financières, Industries, Commerce et Entreprises familiales, Organismes sans but lucratif
  - Groupes de travail **thématiques**: Juridique & réglementaire, Fraude, Secrétaire du Conseil d'administration, Intégrité, Efficacité du Conseil d'administration, Composition du Conseil d'administration, Sociétés cotées, Digitalisation, Cybersécurité, Comités d'Audit...
  - Groupes de travail **internes**: Formation, Certification, Marketing & Communication, Nomination, Fiscalité
- **67** évènements (conférences, formations, séminaires) en 2017 avec plus de 3.000 participants, soit une croissance de plus de **60%** sur un an

# 1-3. Organisation: la gouvernance d'ILA





# 1-3. Organisation: la gouvernance d'ILA

Président : **Raymond Schadeck** (*administrateur indépendant*)

- **Monique Bachner** (*adm. indépendant*)
- **David Barth** (*adm. indépendant*)
- **Georges Bock** (*KPMG*)
- **Ruth Bültmann** (*adm. indépendant*)
- **Vincent Decalf** (*adm. indépendant*)
- **Marjolijne Drooglever-Fortuyn** (*ABN Amro Bank*)
- **Michèle Eisenhuth** (*Arendt & Medernach*)
- **Carine Feipel** (*adm. indépendant*)
- **Philippe Hoss** (*EHP*)
- **William Jones** (*Managementplus Luxbg.*)
- **Virginie Lagrange** (*adm. indépendant*)
- **John Li** (*adm. indépendant*)
- **Pierre Margue** (*SES*)
- **Sophie Mitchell** (*Deloitte*)
- **John Parkhouse** (*PwC*)
- **Robert Scharfe** (*Bourse de Luxbg.*)
- **Thierry Schuman** (*BGL BNP Paribas*)
- **Rosa Villalobos** (*Macquarie*)

\* **Membre du Comité de Direction**



# 1.4. Les activités de l'Institut : conférences

2017

24

Conferences

2154  
Participants



CONFERENCES



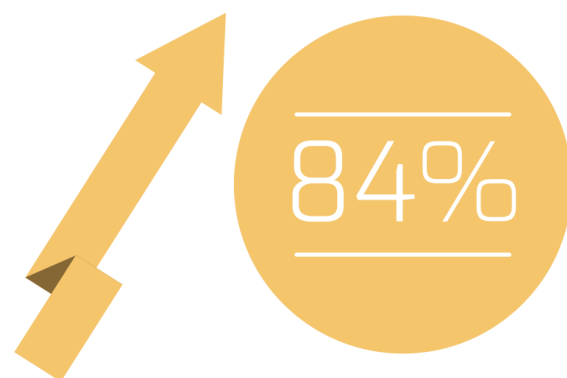
PARTICIPANTS

2017

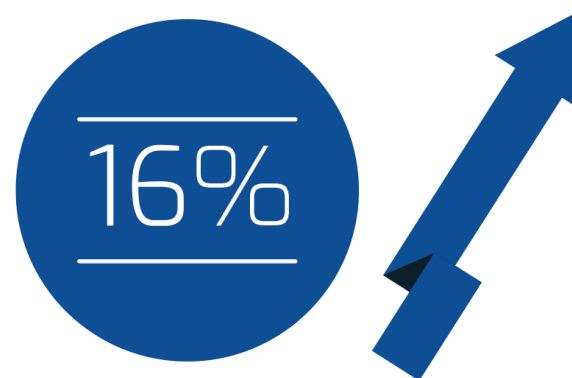
## 1.4. Les activités de l'Institut : formation



**850** Participants



PARTICIPANTS



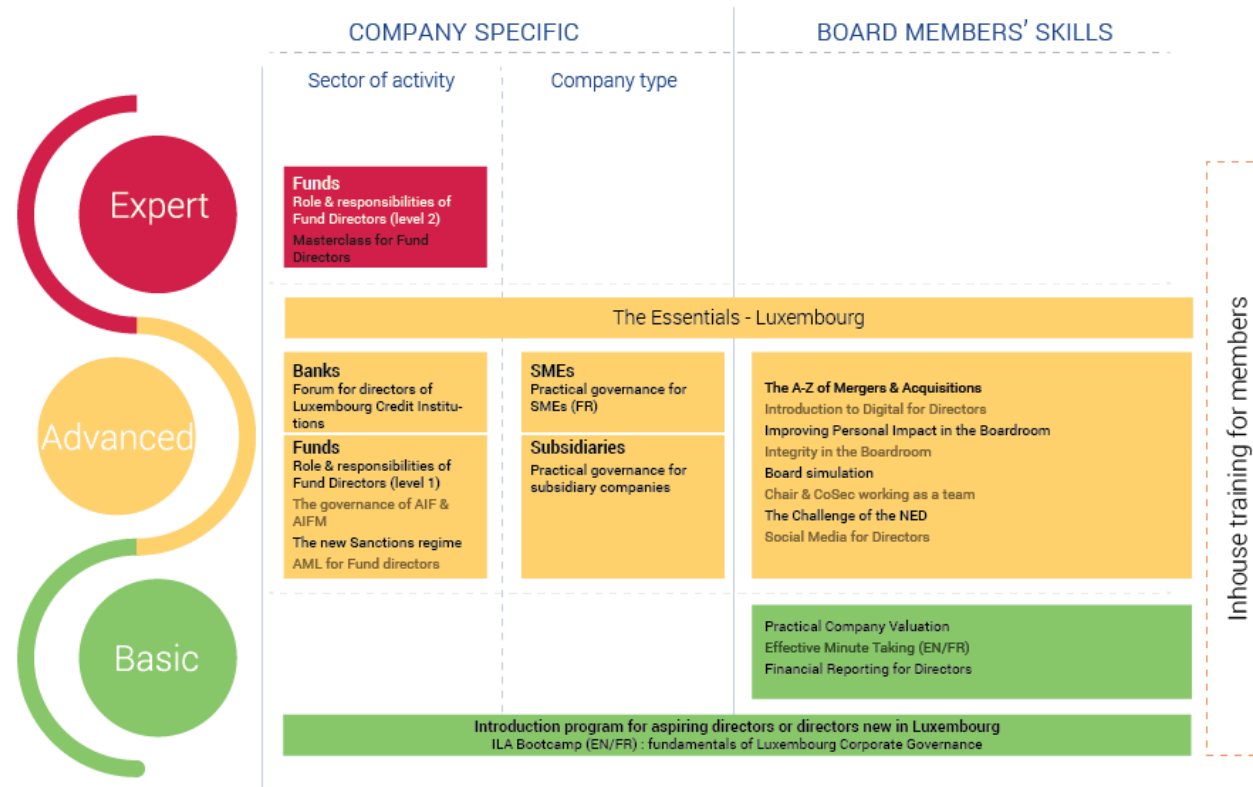
TRAINING SESSIONS

# 1-4. Les activités de l'Institut: programme éducatif

## CERTIFICATION PROGRAMS

<p><b>Certification program for Directors</b>          Module 1: International training program          Module 2: The Essentials-Luxembourg (see below)          Mandatory CPD: ecoDa Professional development for European directors</p>	<p><b>Certification program for Company Secretaries</b>          Luxembourg Company Secretarial &amp; Governance Practice (8 modules)</p>
--	---

## TRAINING PROGRAM & CPD



# 1-4. Les activités de l'Institut: programmes de certification

---



## Administrateurs

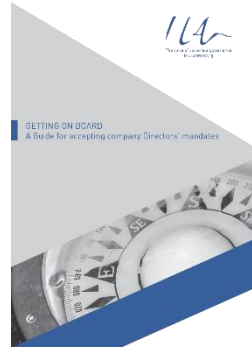
- Depuis 2011
- En partenariat avec des partenaires internationaux de référence : INSEAD, IFA, Guberna, IoD, Deutsche Börse
- Engagement à la formation continue
- Plus de **100** certifiés



## “Company secretary”

- Depuis septembre 2017
- Programme assuré par des experts de la Place
- Engagement à la formation continue
- Plus de **60** inscrits depuis le lancement

# 1-4. Les activités de l'Institut: outils et publications



## General Information

*"Group interest and subsidiary governance in Luxembourg"* (2015)  
*"Getting on Board" a guide for accepting company Directors' mandates* (2018)  
*ILA Terms of reference – essential clauses* (2014)  
*Board evaluation toolkit* (2013 – new publication in progress)

## Investment Funds

*"VAT on remuneration of directors of UCIs and their management companies"* – ILA & ALFI recommendations (2017)  
*ILA Audit committee guide for boards of Luxembourg investment funds and management companies* (2016)  
*ILA FAQ for directors of regulated funds* (latest version January 2015)  
*ILA Guide for board members in the context of AIF and AIFM* (2014)

## Banks / Credit Institutions

*ILA Bank directors' guide - a practical guide for directors* (latest version July 2016)

## Fraud

*"Fraud and its governance"* – a practical guide for directors (latest version December 2014)

## Insurance

*Duties & responsibilities of directors of Luxembourg insurance companies* (November 2015)

## Non-regulated companies

*"L'entreprise familiale et la gouvernance d'entreprise - principes de base"* (2017)  
*FAQ Best practice "Corporate governance non-regulated financial holdings companies and SPVs"* (2013)

## Remuneration

*"Remuneration of non-executive directors - market practice in Luxembourg"* – ILA-KPMG survey results 2016  
*"Directors' compensation - market practice in Luxembourg"* – ILA-KPMG survey results 2014

## Non-Profit Organizations

*Guide de bonnes pratiques de gouvernance des organismes sans but lucratif* (2018)  
*Guide to good practice for the governance of non-profit organizations* (2018)  
*Leitfaden zur Good Governance für Gemeinnützige Einrichtungen* (2018)

## Company Secretaries

*ILA CoSec factsheets:*  
- *"Key functions of the company sec. in Luxembourg"* (2017)  
- *"Board meetings"* (2014)  
- *"Board meetings", German version* (2015)  
- *"Board minutes and minute-taking"* (2014)

# 1-4. Les activités de l'Institut: contributions

---

ILA est un membre fondateur d'ecoDa, la confédération européenne des associations d'administrateurs et à ce titre s'engage, contribue et participe aux débats en matière de gouvernance à l'échelon européen

Nos groupes de travail prennent part aux **consultations** des autorités européennes et émettent des avis sur les évolutions envisagées en la matière, notamment par la Commission Européenne

La participation des nos membres et la présence de nos représentants dans les séminaires, conférences et formations au niveau européen nous assure d'être partie prenante aux débats et de **faire entendre la voix** des administrateurs luxembourgeois au niveau européen

# 1-4. Les activités de l'Institut: contributions

---

Au niveau national également, ILA a établi de fructueuses **relations** avec d'autres instituts, associations et acteurs de la vie économique luxembourgeoise afin de promouvoir en toutes circonstances la bonne gouvernance des entreprises

En collaboration avec la Chambre de Commerce, ILA prend position sur **les projets de loi** pouvant avoir un impact sur la bonne gouvernance des entreprises du Grand-Duché

Lorsque des questions liées à la gouvernance sont abordées au sein de l'ABBL, de l'ALFI, de la Fedil ou de l'UEL par exemple, ILA est systématiquement impliqué et apporte tout son **soutien** ainsi que son **expertise** à ces partenaires

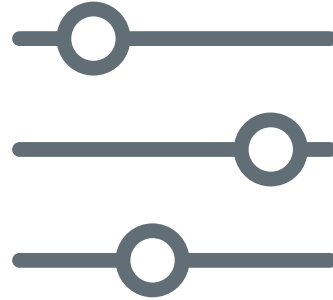


# 1-5. Les sujets d'actualité

---



Protection des Données



Digitalisation



Cybersécurité



Diversité au sein des  
Conseils  
d'administration



Responsabilité Sociale  
des Entreprises



Nouveaux médias

- 'Gender'
- Compétences nouvelles : digitalisation, cybersécurité, médias sociaux, RSE
- Générations

# Is your board future-ready?



Développement d'un programme de formation/coaching/mentoring spécifique pour des talents à hauts potentiels – en partenariat avec une institution internationale de référence

Les thèmes d'actualité suivis par l'ILA sont en ligne avec les efforts du Grand-Duché et ses priorités en matière de développement des activités économiques du pays: innovation, développement durable, protection des investisseurs, business responsable, nouvelles technologies, diversité...



## 2. Sujets de préoccupation de nos membres

## 2-1. Rester à la pointe

---

- Pour assumer totalement leur rôle au sein des entreprises et assurer leur succès et leur performance, les administrateurs doivent en permanence maintenir leurs compétences et élargir leur expertise
- Ils veulent être reconnus comme les garants de la bonne gouvernance et de la protection des investisseurs
- Ils sont engagés à se maintenir à l'avant-garde des changements tant technologiques que législatifs et réglementaires
- Ils sont de plus en plus impliqués dans la mise en place d'une gouvernance intègre et éthique et développent toutes leurs connaissances menant à un meilleur processus de prise de décision

## 2-2. Rôle et Responsabilité des Administrateurs

**OUI** la reconnaissance du rôle et des responsabilités (civile et pénale) des administrateurs a fortement évolué ces dix dernières années

**MAIS** nous notons que:

- le véritable rôle des administrateurs reste méconnu et mal compris, notamment par certains décideurs. Il s'agit d'un rôle stratégique, de support et de contrôle mais pas de 'gestion journalière'
- certains décideurs/acteurs sont tentés de faire supporter aux administrateurs une obligation de résultat et non une obligation de moyens

À titre d'exemples:

- lors de l'élaboration de la dernière réforme fiscale le législateur voulait de facto faire supporter la responsabilité pour tout retard de paiement de TVA aux administrateurs. Heureusement, cette disposition a été abandonnée suite à l'avis conjoint de l'ILA et de l'UEL ainsi qu'à l'avis émis par la Chambre de Commerce
- dans le cadre des projets de lois sur les registres des bénéficiaires effectifs également, les sanctions envisagées à l'égard des administrateurs ainsi que la possibilité de les substituer d'office au véritable bénéficiaire effectif en cas de difficulté à identifier celui-ci représentent un danger majeur pour les administrateurs

## 2-2. Rôle et Responsabilité des Administrateurs

À tous égards, la charge administrative pesant sur les administrateurs va croissante

À titre d'exemple, la Circulaire du directeur des contributions L.G. - A n° 63 du 15 septembre 2017 relative aux obligations comptables en matière fiscale a introduit l'obligation de tenue d'une comptabilité en partie double pour certains administrateurs.



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Administration des contributions directes

Circulaire du directeur des contributions  
L.G. - A n° 63 du 15 septembre 2017

L.G. - A n° 63

Objet: Obligations comptables en matière fiscale

Sommaire :

1. Obligations comptables régies par le droit fiscal
2. Paragraphe 160, alinéa 1 AO
  - 2.1. Obligations comptables prévues par le Code de commerce
    - 2.1.1. Entreprises obligées de tenir une comptabilité en partie double
    - 2.1.2. Commerçants personnes physiques
    - 2.1.3. Autres formes juridiques non prévues par le Code de commerce
3. Paragraphe 161 AO
  - 3.1. Obligations comptables prévues par la loi générale des impôts
    - 3.1.1. Comptabilité d'engagement en partie double (« Buchführung »)
    - 3.1.2. Inventaire
    - 3.1.3. Bilan
    - 3.1.4. Informations détaillées sur les achats de marchandises
  - 3.2. Champ d'application
  - 3.3. Chiffre d'affaires
  - 3.4. Début de l'obligation imposée par le paragraphe 161 AO
4. Paragraphe 162 AO
  - 4.1. Présomption de régularité
  - 4.2. Tenue des livres comptables



## 2-2. Rôle et Responsabilité des Administrateurs

Dans le même sens, en matière de sanctions, ILA constate que les sanctions infligées par les régulateurs, sont de plus en plus nombreuses et lourdes

ILA comprend parfaitement l'objectif visé par de telles décisions de sanction:

- assurer la légalité et la mise en œuvre des règles de droit
- par conséquent, veiller au bon comportement des acteurs de la Place

Toutefois, il nous semble INDISPENSABLE qu'un cadre législatif soit instauré afin de donner à ces acteurs la sécurité juridique nécessaire quant aux procédures, recours et modalités pratiques applicables à de telles sanctions

Notamment, il est nécessaire que soit mise en place une procédure spécifique pour assurer la préservation des droits de la défense de la partie poursuivie

En particulier, il est discutable que la même autorité soit en charge des poursuites et de prononcer la sanction, en plus d'encaisser les sommes perçues à titre de sanction

## 2-2. Rôle et Responsabilité des Administrateurs

---

ILA reste également préoccupé de discriminations qui subsistent entre salariés et indépendants, défavorables à ces derniers. Notamment, à titre d'exemples:

- Absence d'exemption fiscale pour les bonifications d'intérêts
- Absence d'exemption fiscale pour les chèques-repas
- Absence de dispositions fiscales pour les stock-option plans
- Absence de bonification d'impôts pour les frais de formation
- Impossibilité de report de pertes



## 2-3. Un traitement fiscal des rémunérations des administrateurs incohérent, injuste et préjudiciable

- OUI** le rôle et les responsabilités endossés par les membres du conseil d'administration ont fortement évolué et tant les législateurs que les professionnels eux-mêmes ont adapté leur vision et leurs exigences à l'égard des administrateurs
- OUI** l'administrateur est devenu un véritable professionnel, conscient des responsabilités qui lui incombent, soucieux d'accomplir sa responsabilité au mieux des intérêts de la société
- OUI** un assujettissement à la TVA des rémunérations de l'administrateur est dès lors compréhensible et constitue une manière de reconnaître la vraie valeur ajoutée de ces services
- MAIS** le défaut d'alignement du traitement en matière d'imposition directe de ces mêmes rémunérations avec le traitement en matière d'imposition indirecte entraîne une situation actuelle totalement incohérente (voir ridicule), injuste et hautement préjudiciable pour la compétitivité de la Place

## 2-3-1. Un traitement incohérent

**Incohérence double, voire triple, puisqu'actuellement les rémunérations des administrateurs sont considérées:**

- Par l'Administration de l'Enregistrement:  
comme une prestation de services -> assujettissement à la TVA
- Par l'Administration des Contributions Directes:  
comme une distribution de bénéfices
  - à l'instar des dividendes
    - non déductible comme frais dans le chef de la société qui paye ces rémunérations
    - soumis à une retenue à la source de 20% au moment de son paiement
    - et entièrement imposable dans le chef de l'administrateur bénéficiaire (en faisant valoir la retenue déjà opérée)
  - mais sans que l'administrateur bénéficiaire puisse faire valoir l'exonération de 50% du montant perçu (comme c'est le cas pour les dividendes)
- Par le Centre Commun de la Sécurité Sociale:  
comme un revenu d'activité -> soumis à cotisations sociales

## 2-3-2. Un traitement injuste

Injuste puisqu'elle génère une double imposition, « aggravée » dans certains cas

### Double Imposition

- Ces rémunérations ne sont pas déductibles dans le chef de la société – ces rémunérations sont déduites des bénéfices distribuables de la société payeuse – elle sont donc nettes d'impôts sur la société, que la société a déjà payés
- Ces rémunérations sont également entièrement imposables dans le chef de l'administrateur qui les reçoit – sans même qu'il puisse faire valoir l'exonération de 50% prévue pour les distributions de dividendes

### Double Imposition Aggravée

- Dans certaines sociétés qui ne peuvent pas faire valoir la déductibilité totale de la TVA payée - par exemple une banque - une partie de la TVA payée par la société n'est pas récupérable

**La situation actuelle peut amener à une charge fiscale totale dépassant les 60% (hors charge de cotisations de sécurité sociale)**

## 2-3-3. Un traitement hautement préjudiciable

### Hautement préjudiciable pour la compétitivité de la Place

- OUI** une gouvernance de qualité est un élément moteur de la réputation internationale d'une économie, particulièrement d'une place financière
- OUI** les décideurs politiques, et le législateur du Grand-Duché en ont fait un cheval de bataille pour maintenir la réputation de notre pays et ils font tout leur possible pour inviter les acteurs de la Place à se doter dans leurs organes décisionnels des compétences, nationales et internationales, indispensables pour assurer une gouvernance sans faille

**C'EST D'AUTANT PLUS INCOMPRÉHENSIBLE** car le traitement fiscal actuel de la rémunération des administrateurs est incohérent, injuste et coûteux

- réduit de façon très significative l'attrait financier de ces activités pour les administrateurs, notamment les plus compétents
- ce d'autant plus que nos voisins immédiats, français, belges ou allemands par exemple, ont trouvé des solutions beaucoup plus attrayantes

## 2-3-4. Nos attentes

---

ILA souhaite que le traitement fiscal des rémunérations des administrateurs soit juste et cohérent

Pour cela, 1 seule option:

Un alignement complet sur le traitement d'une prestation de service soumise à TVA

L'option d'assurer au moins un alignement sur le traitement des paiements de dividendes ne résoudrait que partiellement l'injustice et l'incohérence



### 3. Autres idées & sujets de réflexion en matière de gouvernance de la Place

# 3. Sujets de réflexion

---

L'ILA serait ravi de solliciter les compétences de ses experts et de soumettre à leur réflexion d'autres thématiques en lien avec la bonne gouvernance si cela suscite votre intérêt.

Nous pourrions à ce titre travailler en partenariat avec les institutions et personnes intéressées sur des projets de consultations, l'élaboration de nouvelles législations ou tout autre projet, à l'instar de ce qu'ILA a d'ores et déjà mis en place avec d'autres acteurs tels que l'ABBBL, l'ALFI, la Fedil, la Chambre de Commerce et autres

# 3. Sujets de réflexion

Exemple de sujet rapporté régulièrement par nos membres :

- **Supervision des réviseurs d'entreprises**

Loi du 18 décembre 2009 relative à la profession de l'audit le législateur luxembourgeois a décidé d'instaurer comme organe de supervision publique des réviseurs d'entreprises la CSSF, autorité dédiée au secteur financier, comme son nom l'indique

Cette situation n'est pas satisfaisante, ce qu'admet d'ailleurs le Directeur Général de la CSSF lui-même

ILA considère qu'il serait souhaitable de réfléchir à une supervision de cette profession par une autorité publique distincte de l'autorité de supervision bancaire, à l'instar de ce qui se fait en Allemagne ou en Amérique du Nord (USA et Canada)



# 3. Sujets de réflexion

---

Autres sujets de réflexion éventuels, régulièrement abordés par nos membres :

- Attribution de mandats d'administrateurs aux hauts fonctionnaires
- Adoption d'une charte de déontologie des parlementaires régissant notamment les liens éventuels avec les entreprises privées et l'ensemble des acteurs économiques

**Merci pour votre attention**  
Comment pouvons-nous vous accompagner?