

# 09 Savoir-faire en transfert



► L'Agence de transfert de technologie financière a fêté, début octobre, son 15<sup>e</sup> anniversaire.  
► S'appuyant sur un réseau d'une centaine de professionnels de la Place, l'agence distille des milliers d'heures de formation à destination de secteurs financiers de pays en voie de développement.  
► Au-delà de l'aspect éducatif, ce sont les images mêmes de la Place et du pays qui sont en jeu.

— Texte: Jean-Michel Gaudron  
— Photo: Mike Zenari

## 1.267

Le nombre de formations organisées par l'ATTF entre 2000 et 2013 au Luxembourg et à l'étranger

À l'image de sa présence sur la Place luxembourgeoise, c'est en toute discrétion que l'Agence de transfert de technologie financière (ATTF) a « fêté », le 6 octobre dernier, ses 15 années d'existence. « Fête » est un bien grand mot, puisqu'aucune cérémonie officielle ou séance académique n'a eu lieu, quand bien même une telle institution mériterait sans doute une autre mise en lumière. « Assurer la mise en place, la coordination et l'exécution de programmes de formation et de consultation dans les domaines bancaire et financier à l'intention principalement de personnes non résidentes au Grand-Duché de Luxembourg, en particulier de bénéficiaires en provenance de pays en transition ou en développement » : tel est l'objet de la société, constituée sous le régime des sociétés anonymes le 6 octobre 1999. Une société, certes, mais sans aucune visée « lucrative » ni commerciale.

À l'origine, l'Institut de formation bancaire, Luxembourg (IFBL) disposait d'un département international qui avait été créé lorsque les anciens pays dits « de l'Est » avaient commencé à s'ouvrir vers les économies capitalistes occidentales. « L'Union européenne avait demandé à tous les États membres de faire des

efforts pour aider ces pays et le gouvernement luxembourgeois avait apporté son écot au soutien de cette initiative », se souvient Patrick Wallerand, directeur des programmes internationaux de l'ATTF depuis 2008. Au fil des ans, cette activité a pris une telle envergure au sein d'un IFBL traditionnellement concentré sur la formation « locale » des banques qu'il a été nécessaire de créer une nouvelle structure afin d'apporter des nouvelles réponses à de nouveaux besoins. Par l'entremise du ministère des Finances et de la direction de la Coopération du ministère des Affaires étrangères, l'État luxembourgeois a ainsi mis la main à la création de l'ATTF, en prenant 51,3% du capital (19 actions sur 37). LABBL (plus tard Profil), la Banque centrale du Luxembourg, la Chambre de commerce,

## 7.049

Le nombre de jours de séminaires, formations et visites d'études organisés par l'ATTF entre 2000 et 2013, dont 5.473 se sont déroulés à l'étranger.

le Centre universitaire, la CSSF et l'IFBL se partagent, à parité, le reste du capital. Le premier président du conseil d'administration fut l'actuel directeur général de la CSSF, Jean Guill, alors directeur du Trésor. La fonction d'administrateur délégué, elle, avait été confiée à Isabelle Goubin, alors conseillère de direction de première classe, et aujourd'hui... directeur du Trésor, mais aussi présidente du conseil d'administration et *managing director* de l'agence... La boucle est bouclée.

### DONNER ET RECEVOIR

Contrairement à ce que son nom pourrait laisser croire, l'ATTF n'est, en rien, un intégrateur de solutions informatiques ou électroniques. « Le terme 'technologie' est à prendre au sens large de 'techniques financières' et de savoir-faire », précise Patrick Wallerand. Notre mission est d'abord à caractère presque social, dans l'assistance technique aux pays qui veulent développer leur secteur financier. Mais derrière cette approche se dessine aussi, en filigrane, la promotion de la place financière et de ses compétences au sens large. Nous sommes porteurs de la bonne image du pays à l'étranger. »

En une décennie et demie d'existence, l'ATTF a tissé sa toile aux quatre coins du monde. Du Salvador au Vietnam, de la Serbie au Cap-Vert, du Kazakhstan à l'Égypte : l'agence coopère aujourd'hui avec une cinquantaine de partenaires répartis dans 42 pays d'Europe (principalement à l'est), d'Asie, d'Afrique et d'Amérique centrale. En plus de son approche « formation », l'agence fournit également de l'assistance technique dans le cadre de projets à moyen terme en faveur des autorités de régulation et de surveillance au Salvador, en Mongolie et au Vietnam. « Nous ne choisissons pas les pays dans lesquels nous intervenons. Tout passe par des décisions prises par nos bailleurs de fonds, c'est-à-dire principalement les ministères des Affaires étrangères et des Finances. Nous sommes ensuite en charge de mettre en place les formations adaptées aux besoins exprimés. » Cela se traduit par plus d'une centaine de séminaires de formation organisés chaque année, touchant directement quelque 3.000 personnes. Avec une équipe de neuf personnes et un budget d'environ trois millions d'euros, le rôle de l'ATTF n'est évidemment pas d'assurer elle-même ces formations, mais bel et bien de jouer les chefs d'orchestre, en trouvant, dans chaque pays, des intermédiaires et des relais - souvent dans les associations

## 8.189

Le nombre de jours/hommes de formation recensés en 2013, avec un total de 2.272 participants

professionnelles locales ou les institutions étatiques - et, au Luxembourg, des experts capables de distiller leurs connaissances. « Des personnes qui connaissent très bien leur métier, il y en a des dizaines de milliers au Luxembourg. Des personnes capables de bien en parler en public, il y en a déjà beaucoup moins. Et il y en a encore beaucoup moins qui sont capables de gérer un groupe pour une telle formation », constate M. Wallerand. Un bon formateur doit aussi revenir d'une mission en se disant : 'J'ai appris beaucoup aussi'. » L'agence peut tout de même compter sur un vivier d'une bonne centaine de formateurs, tous aguerris dans leur métier. La très grande majorité est toujours en activité au Luxembourg et accepte de donner de son temps pris sur ses congés pour prêter ces formations. Ceux qui ne sont plus nécessairement directement actifs sont généralement des consultants qui entretiennent évidemment un haut niveau de compétences et de connaissances. « Les experts qui interviennent pour nous sont évidemment rémunérés, mais ce n'est pas l'argent qui constitue leur motivation », précise Josée Thyse, directeur administration et programmes nationaux au sein de l'agence. Ils ont tous la volonté de 'rendre', d'une certaine façon, les connaissances qu'ils ont. C'est aussi, pour eux, une façon de faire un point sur leurs connaissances. Ils sont en tous les cas nos meilleurs ambassadeurs, car ils sont tous convaincus de ce qu'ils font. »

### UNE QUESTION DE RÉPUTATION

Parmi ces experts reconnus sur la Place, Thierry Schuman, membre du comité de direction de BGL BNP Paribas, en charge des ressources humaines. Impliqué pratiquement dès la création de l'ATTF, il compte à son « actif » une douzaine d'interventions en Serbie, au Kosovo, en Géorgie, en Russie, au Salvador, au Vietnam, en Azerbaïdjan... « Il est passionnant de pouvoir transmettre un savoir », explique-t-il. Dans ma carrière, beaucoup de gens m'ont appris beaucoup de choses et je trouve naturel de pouvoir le faire à mon tour. Et moi-même j'apprends beaucoup en retour ! Mais il est aussi très important de pouvoir contribuer à ce que ces pays puissent se développer dans une direction qui est la bonne. Pour qu'une économie se développe, il faut que son secteur financier se développe. » Cela ne se fait pas nécessairement en toute facilité, comme parler de système bancaire dans un pays tel que le Vietnam où toute l'économie fonctionne sur la base d'échanges en cash... De même, évoquer les notions de diversité ne se fait pas de la même façon en Azerbaïdjan, en Serbie ou au Salvador. Et présenter des fondements de management qui, au Luxembourg, semblent évidents peut devenir un exercice presque surréaliste à quelques frontières de là. « Je me souviens d'une mission auprès de la State Bank of Russia, témoigne M. Schuman. Dans cette banque d'État, en termes de recrutement ou

de gouvernance, on parlait vraiment de zéro. Car le recrutement, là-bas, cela se faisait presque par un simple coup de téléphone du gouverneur de la province ou d'une autre haute autorité, annonçant l'arrivée d'un nouveau collaborateur pour le lendemain. » L'intervention des experts de l'ATTF sur des terrains étrangers constitue la majorité des actions de formation encadrées, mais une partie se déroule aussi au Luxembourg. Et là non plus, rien n'est laissé au hasard, avec une prise en charge à chaque instant des délégations venues de divers horizons, ce déplacement au Grand-Duché constituant même parfois la première expérience vécue hors des frontières d'origine. Hilda Lutgen, *project manager* depuis 12 ans au sein de l'agence, est l'une des chevilles ouvrières de cette organisation, guidée par une exigence de perfection quasi naturelle. « Nous mettons les petits plats dans les grands et nous réglons les moindres détails, explique-t-elle. Nous avons conscience d'être aussi une vitrine du pays, et nous sommes évidemment très attentifs à l'image que nous donnons. Mais au-delà du travail, c'est réellement avec plaisir que nous le faisons. » L'exercice « à domicile » n'est pas non plus toujours de tout repos, au regard de la très grande diversité géographique des professionnels qui viennent au Grand-Duché pour s'y faire former : il faut tenir compte des habitudes alimentaires, des croyances religieuses, des contextes géopolitiques. « Dans un groupe où il y a des Russes et des Ukrainiens, nous devons faire en sorte, par exemple, qu'ils ne soient pas assis côte à côte pendant les formations », explique Mme Lutgen, qui vient tout juste de terminer un séminaire dédié aux directeurs de ressources humaines qu'elle a elle-même mis en place il y a neuf ans. Au menu : un programme pour 14 participants de huit nationalités aussi différentes qu'égyptiennes, mongoles, arméniennes... Là aussi, au-delà des matières enseignées, c'est toute l'image et la réputation de la Place qui est également en jeu. « Les participants qui viennent ici sont déjà des high potentials et ils peuvent se rendre compte de tout ce qu'on fait et des meilleures pratiques que nous transmettons. Ils doivent repartir en se disant qu'ils n'ont jamais vécu une telle chose. » ◀

En résumé L'Agence de transfert de technologie financière fête, en toute discrétion, son 15<sup>e</sup> anniversaire. Au-delà des connaissances distillées auprès de professionnels étrangers - en grande majorité des pays émergents - par les formateurs sollicités, l'ATTF revendique également une mission de promotion de l'image de la Place.

## 25.000

Le nombre de participants recensés depuis 2000, en provenance de plus de 40 pays.