

Outsourcing 2.0

L'ère de la prise des responsabilités

L'externalisation, telle qu'encadrée par la législation sur les PSF, a acquis sa légitimité. Elle doit désormais s'investir plus dans le processus de production.

MARC FASSONE

Que signifie «PSF» dans l'esprit des professionnels lorsqu'ils décident, quelles qu'en soit les raisons, de franchir le pas de la procédure d'agrément? «C'est pour la plupart un synonyme de confidentialité des données», répondent Jean-Philippe Wagnon et Gérard Flamion de la société Vectis PSF. Certes. Mais cela ne recouvre qu'une partie de la réalité du secteur. «L'important, c'est avant tout la participation à la production», précisent-ils.

À l'origine de la loi du 2 août 2003, modifiant la loi du 5 avril 1993 relative au secteur financier - loi qui a posé les bases du secteur des PSF tel qu'on le connaît aujourd'hui avec la création de nouveaux prestataires de services financiers les «PSF connexes» - se trouvaient la prise de conscience de la montée en puissance de l'outsourcing et la volonté de la CSSF de contrôler ces processus.

Au nom du secret bancaire. Et du maintien des compétences au sein de la Place.

Et si le secret bancaire tend à perdre de son importance, la tendance à l'externalisation se fait plus pressante.

APPROFONDISSEMENT

«La pression est de plus en plus élevée sur le secteur financier, notamment sur les marges.

Deux mouvements vont se rencontrer: la diminution du nombre d'employés dans les banques et, corollaire, une certaine augmentation des risques opérationnels.

L'outsourcing est la solution logique; on transforme ainsi les frais fixes en coûts en fonction des volumes opérationnels.»

Un outsourcing qui, fonction par fonction, touche peu à peu tous les postes de coûts qui n'apportent plus de valeur ajoutée. Ce fut le cas pour le calcul des valeurs nettes d'in-



Photo: Martine May

Pour Jean-Philippe Wagnon (à gauche) et Gérard Flamion, la prochaine étape du développement des PSF sera celle de la prise de responsabilité dans le processus de production

ventaires où beaucoup d'institutions financières ont joué la carte de la mutualisation des coûts.

Donnant par exemple naissance à EFA qui a su se développer sur ce créneau bien au-delà des missions que lui ont confiées ses membres fondateurs et conquérir de nouveaux marchés.

Ce sera également le cas demain pour des fonctions qui n'existent pas encore.

«La question à se poser est alors de savoir si on doit former du personnel en interne - et quelque part réinventer la roue - ou bien recourir à des spécialistes.»

La question devrait se poser rapidement avec l'arrivée de la loi sur l'archivage électronique qui devrait créer une nouvelle compétence: celle d'«archivageur», prestataire de service compétent dans la déma-

térialisation et la conservation de documents ayant valeur probante.

«C'est un concept nouveau, peu connu et mal maîtrisé par les banques.»

On ne peut donc que s'attendre à l'apparition de nouveaux acteurs au sein de la, déjà, grande famille des PSF.

RESPONSABILISATION

Pour Jean-Philippe Wagnon, la notion de participation à la production, et ses corollaires, à savoir la meilleure définition des rôles et la prise de responsabilité, seront au cœur du développement du secteur dans les années à venir.

«Un véritable défi à relever.» Tant pour les PSF d'investissement que pour les PSF de support.

La tendance va être à la redéfinition, à la hausse, des atten-

tes des donneurs d'ordres envers les prestataires de services d'outsourcing via la conclusion d'accords de niveau de services (Service level agreement).

Une redéfinition qui, surtout, ira dans le sens d'une responsabilisation accrue sur les tâches. «À chacun de prendre ses responsabilités.»

«Toute la problématique du futur du secteur des PSF est sur la compétence. Il ne faut pas faire les choses pour diminuer les coûts mais pour augmenter la valeur. Et la valeur, elle est dans la compétence,» résume Jean-Philippe Wagnon et Gérard Flamion.

Avec à la clé la volonté d'attirer de nouveaux acteurs et de nouvelles activités vers la Place grâce à la qualité des intervenants.

«Les législations passent, la compétence reste...»

SOMMAIRE

Page 2: Augentius Fund Administration

Page 3: PSF d'investissement

Page 4: PSF de support

Page 5: Express Services

Page 6: CSSF: la nouvelle donne du contrôle

Page 7: Responsabilité pénale des personnes morales

LES TROIS LIGUES

Jean Philippe Wagnon et Gérard Flamion classent les PSF en trois ligues:

- les entreprises d'investissement, «celles qui placent des fonds pour les clients»;
- les PSF qui assistent les premières dans cette tâche, «ceux qui sont en charge de l'administration et de la gestion des fonds par exemple»;
- les PSF de support, «comme l'IT, bien sûr, mais aussi les domiciliaires».

AUDIT & COMPLIANCE
MOORE STEPHENS

As a member of one of the world's major accounting associations, we provide external audit & advisory services to UCI, including UCITS and SIF.

www.msluxembourg.com



ESPACE REGIE

Pour plus d'informations

Philippe COSTARD
 au 00352 44 44 33-225,
 par mail à pcostard@espace-regie.lu

Des Anglais au Luxembourg

Augentius Fund Administration a reçu son agrément PSF le 11 janvier

Le groupe anglais, prestataire de services spécialisé dans la gestion des fonds pour les secteurs des fonds de capital-investissement et des fonds real estate, installe une filiale au Grand-Duché.

MARC FASSONE

Augentius Fund Administration est la filiale luxembourgeoise du groupe britannique Augentius.

Un groupe fondé en 2006 suite au rachat par LBO (Leverage buy out) de l'activité d'administration de fonds de la banque Ansbacher par ses cadres. Depuis cette date, Augentius a suivi une ambitieuse stratégie d'expansion globale au terme de laquelle le groupe dispose désormais de neuf bureaux dans le monde, répartis entre New York, Londres, Guernesey Hong Kong, Singapour et donc, depuis le 11 janvier, Luxembourg.

«Une étape naturelle» pour Ian Kelly, associé et directeur de l'exploitation en Europe et directeur d'Augentius Fund Administration au Luxembourg.

Augentius emploie 120 personnes et revendique USD 68 milliards d'actifs sous gestion.



Ian Kelly (à gauche) et Malcolm Wilson sont en charge d'Augentius Fund Administration

Photo: Didier Sylvestre

Au Luxembourg, le bureau est dirigé par Malcolm Wilson, directeur, et Audrey Lewis, chef des opérations. Gérard Flamion de Vectis PSF assure durant la phase de démarrage le rôle de deuxième directeur.

Malcolm Wilson n'est pas en terra incognita au Grand-duché. Il y réside depuis 11 ans et travaillait auparavant pour JP

Morgan Luxembourg. «L'installation au Luxembourg d'Augentius est avant tout due à la demande de nos clients, clients qui envisageaient d'installer des structures au Luxembourg.»

Une envie due, notamment, aux Sicar et aux SIF, deux véhicules extrêmement attractifs et appréciés des promoteurs de fonds de capital ris-

ques et de fonds immobiliers. «Suite à leur création et à leur évolution vers des structures financières sophistiquées, les produits Sicar et SIF attirent de plus en plus les investisseurs dans les fonds de capital-investissement et les fonds immobiliers. Par conséquent, notre présence au Luxembourg est très importante,» commentent Ian Kelly et Malcolm Wilson.

CATALYSEUR

Et de poursuivre: «nous constatons une demande de la part de l'Europe et des États-Unis pour des structures de fonds luxembourgeoises, ce qui représente pour nous une opportunité importante.

Nous avons un certain nombre de fonds qui attendent l'approbation finale de Luxembourg et nos clients existants commencent aussi à utiliser cette domiciliation». Augentius continuant à développer ses activités aux États-Unis et en Asie, ce flux d'affaires devrait croître dans les années à venir.

Autre élément, à venir, qui pourrait renforcer l'attrait de la Place: la directive AIFM qui devrait inciter beaucoup de gestionnaires off shore à installer une partie de leurs activités ou de leurs produits au Grand-Duché. «Ce sera un catalyseur supplémentaire. Mais même sans cela, le Luxembourg reste très attractif.»

Si Augentius Fund Administration est actuellement en phase de démarrage, la place du Luxembourg au sein du groupe devrait s'affirmer dans les mois qui viennent.

C'est du moins la volonté affichée par Ian Kelly: «nous croyons que Luxembourg jouera un rôle crucial dans le développement de notre réseau à l'échelle mondiale.»

Attrirance et proactivité

L'actualité des PSF d'investissement

Entre crise financière et débat sur le secret bancaire, l'avenir passe par le défrichage de nouveaux territoires.

MARC FASSONE

Pour qualifier l'actualité des PSF d'investissement ces derniers mois, Jean-Philippe Wagnon, créateur et managing director de Vectis, ne peut que partir de la crise et de ses conséquences.

Première d'entre elle: un transfert d'activité des grandes banques traditionnelles vers des outsiders, et pour partie donc vers les PSF d'investissement.

«Ce qui est en soi positif. Mais qui pose des challenges en termes organisationnels.»

La crise a donc, du moins de ce point de vue, profité au secteur.

Autre tendance lourde: l'arrivée de nouveaux acteurs en provenance de pays n'appartenant pas à l'Union européenne, la Suisse et la Grande-Bretagne (pour les activités off shore) principalement. «Ces firmes, jouant sur les facilités qu'offre le passeport européen, viennent au Luxembourg pour développer leurs affaires à l'intérieur de l'UE. Ils commencent petit, valident le concept et se développent. Et ces filiales peuvent s'appuyer sur le background de la maison mère.» (Voir par exemple le cas Augentius en page 2).

Autre évolution majeure: le positionnement vis-à-vis du secret bancaire.

«Pour lui, le secret bancaire est dépassé. Ceux qui ont misé sur cette approche doivent repenser leurs business case ou vivre sur leurs acquis.» À chacun sa stratégie.

Et s'il reconnaît qu'une entreprise ne voulant pas remettre en cause son business model puisse encore vivre confortablement sur ses acquis, l'avenir semble appartenir aux firmes proactives.

Des firmes capables de repenser leur positionnement et de



Sauf à végéter, les PSF d'investissement vont devoir se réinventer. Un défi que certains relèvent déjà

partir à l'assaut de nouveaux marchés et de nouveaux clients.

LE FAMILY OFFICE BIENTÔT PSF?

Les opportunités existent. Beaucoup de grandes fortunes, notamment en Asie et en Inde, font le choix du Luxembourg parce que expertise et régulation coexistent.

«Certains essayent d'investir les marchés chinois et indiens via les avocats locaux. Des réseaux se mettent en place et les premiers contrats tombent. Il y a eu quelques visionnaires.»

Autre tendance observée sur la Place: l'apparition d'un be-

soin de structuration pour les activités de Family office. Un besoin là aussi guidé par l'affaiblissement du secret bancaire.

Le Family Office est le prolongement de l'activité des domiciliataires spécialisés dans la domiciliation de sociétés utilisées à des fins de gestion de fortune familiale.

On n'en est pas encore au stade de l'agrément pour ces professionnels. Mais face au développement tant en termes de demande des clients que de véhicules utilisés (SIF et sicar principalement), cela n'est pas à exclure.

«Bien sûr, tous les domiciliataires ne relèvent pas de la CSSF. Mais pour ceux qui ont franchi le pas, force est de


constater que l'agrément apporte une réelle plus-value, du moins hors des frontières luxembourgeoises car on peut s'y prévaloir d'un environnement supervisé. Une demande forte de la part du marché.»

Tous ces développements renvoient au débat sur le positionnement que veut désormais prendre le Luxembourg.

«Il y a dans ces évolutions des éléments à exploiter en termes de marketing pour le pays», pense Jean-Philippe Wagnon

«La promotion du statut à l'étranger demeure une demande forte des PSF, financiers et de support.»

Une demande qui se justifie par rapport à la concurrence internationale qui s'intensifie.




noosphere.lu

Your Expert in ICT Solutions
Simac PSF S.A.

- Infrastructure
- Security
- System & Storage
- Virtualization
- Convergence
- Management

- Audit
- Consulting
- Design
- Implementation
- Maintenance (24/24)
- Project Management
- Outsourcing



Pour votre ICT,
mieux vaut faire des choix certains
que certains choix.

SIMAC PSF S.A. - Luxembourg
Tél.: (+352) 54 14 54 - www.simac.lu



Entreprises du secteur financier,
découvrez notre offre sur
www.tudor.lu/finance

Management et gouvernance | Management de l'innovation | Services informatiques | Talent management | Formations | Information stratégique et intelligence économique



CENTRE DE RECHERCHE PUBLIC
HENRI TUDOR
www.tudor.lu

La CSSF se fait plus présente

Pour le gendarme des PSF, l'heure est au contrôle systématique

Si ce renforcement vise à éviter tout risque de réputation, il peut également permettre aux professionnels d'améliorer encore leurs processus. Une opération gagnant-gagnant.

MARC FASSONE

C'est une des leçons de la crise pour la CSSF: «aucun

centre financier ne peut plus se permettre d'avoir une réglementation financière et une surveillance qui ne soient pas à la hauteur des standards imposés par les organismes internationaux formels ou informels et vérifiées régulièrement par des inspections sur place».

«Un constat qui s'est accompagné sur le terrain par une présence plus systématique via des visites de courtoisie et de contrôle», note Jean-Philippe Wagnon et Gérard Flaminion de la société Vectis PSF. La CSSF a d'ailleurs créé une

équipe y dédiée. Clairement, la CSSF, dans l'exercice de sa surveillance prudentielle, a mis l'accent, selon ses propres termes, «sur une vérification à la fois efficace et sévère du respect des conditions légales pour l'accès à la place».

Avec dans sa ligne de mire «le risque de réputation qu'entraînerait l'éclosion d'activités douteuses par des acteurs qui n'auraient pas d'emblée été suffisamment scrutés à l'entrée».

Mais, fidèle en cela à sa pratique, la CSSF indique vouloir «rester à l'écoute du secteur

financier pour accompagner le développement d'activités nouvelles par un encadrement législatif approprié».

Le renforcement de l'intensité du contrôle se vérifie dans l'instruction des dossiers d'agrément.

UN BON DÉPART

«Les dossiers circulent beaucoup plus et l'analyse est collégiale. Ce qui rallonge la durée de la procédure d'agrément», observe Jean-Philippe Wagnon pour qui cela a tout de même un impact positif

sur «la fréquence et la qualité des contacts avec les professionnels».

«La systématisation et l'approfondissement des contrôles a pour objectif de s'assurer que l'ensemble des outils nécessaires au bon départ de la société soient présent dès le départ.»

Il est donc bien fini le temps où la CSSF se contentait d'une simple déclaration d'intention. Le niveau de contrôle reste cependant moins poussé que pour les banques. Tout est fonction du statut d'un PSF.

Pour les PSF de support, note Nicolas Buck, le président de leur association, la CSSF veut être sûre que les professionnels soient à même de gérer correctement le risque inhérent à son activité. «La confidentialité, bien sûr, mais aussi la continuité du service.»

Et La CSSF insiste également, quel que soit le type de PSF, sur la moralité professionnelle ainsi que sur la transparence des investisseurs.

Autre point notable de l'évolution du gendarme de la Place: la communication. Au service d'un meilleur contrôle. Le site de la CSSF dispose désormais d'une FAQ relative à la procédure d'agrément et au reporting légal, de la liste la liste des PSF classés par catégories - liste qui avait longtemps disparu - ainsi que la liste des auditeurs agréés.

Des auditeurs externes qui sont un des outils de contrôle à disposition de la CSSF. «Pour une meilleure gestion de l'information, il est souhaitable que la CSSF puisse normaliser sa relation avec eux. On peut imaginer que les missions des auditeurs externes vont s'uniformiser.»

Un tel renforcement des contrôles est aussi un atout pour la société, juge Jean-Philippe Wagnon. «Pour peu qu'elles sachent intégrer ce feedback pour une amélioration constante de la société et pour aller vers l'excellence au niveau de l'organisation.»

Mais apporter de la valeur avec un coût, n'est-ce pas justement la marque de fabrique des PSF?

Security and precision
from source to target
for investment funds

Focused solely on serving the fund industry, Finesti provides innovative solutions and high-quality tools for investment funds that improve information transparency and enhance distribution opportunities.

The leader in Luxembourg for investment fund regulatory reporting, our e-file platform provides fund administrators and PSF entities with a robust and confidential communication channel to the Luxembourg authorities.

Newly enhanced and expanded, e-file enables you to efficiently transmit your information to the supervisory authorities in a secure and fully-encrypted environment.

We also offer a large range of products and services that cover the full cycle: from data collection and management to bulk dissemination and end-user consultation.

- | All types of fund data
- | Prospectuses, reports and factsheets
- | Regulatory reporting
- | European Fund Classification
- | Fund Processing Passports
- | Data Management Monitoring

Take advantage of our proven expertise.

VITE LU

Ernst & Young distingué

Ernst & Young Luxembourg a été nommé «Cabinet de conseil de l'année en private equity au Luxembourg» par le magazine spécialisé Corporate International.

Ernst & Young dispose d'une équipe de plus de 100 professionnels spécialisés dans cette industrie et revendique une part de marché de 30% pour l'audit de fonds de private equity. Le titre récompense également un engagement marqué et continu de la firme en faveur de l'industrie. Créé en 2004 sous l'égide d'Alain Kinsch, aujourd'hui Managing Partner du bureau de Luxembourg et EMEA Private Equity Fund Leader, le département private equity d'Ernst & Young Luxembourg a ainsi joué un rôle majeur dans l'élaboration de la loi SICAR (Société d'investissement en capital à risque).