

# Pour préparer le tournant capital de 2017

Le repositionnement des gérants indépendants est vital et urgent pour le maintien de la gestion de fortune en Suisse.



FRANZ DE PLANTA  
Gérant de fortune de Planta & Cie SA  
Président du Comité de l'OAR-G

Il s'agit de garder en Suisse un savoir-faire, qui pourrait disparaître avec la fuite des talents et la fin de l'attractivité de la place financière suisse, régulée sans subtilité et lourdement ponctionnée, tant pour les investisseurs, que pour leurs conseillers. Nous sommes effectivement passés de «Too Big to Fail» à «Too Small to Survive». Avec notre version FATCA suisse, l'échange automatique d'informations, la démonstration de bonne conformité fiscale, le traitement inéquitable des prestataires financiers présumés coupables, les risques juridiques, la concurrence internationale jusqu'à domicile, l'accès au marché européen non garanti, la fin des rétrocessions, la pression sur les marges, les restructurations, comment assumer le métier de banquier privé ou encore appréhender celui de gérant de fortune «indépendant» (GFI)?

Les affiliés de l'Organisme d'Autorégulation des Gérants de patrimoine (OAR-G) sont régulièrement invités à communiquer ensemble et trouver des synergies ou des solutions pour s'adapter aux nombreux défis à venir. Cette prise de conscience est bien plus avancée en Suisse alémanique, où le mouvement de concentration entre GFI est notoire avec une baisse du nombre d'intervenants. L'OAR-G attire de nouveaux membres prêts à s'adapter aux conditions du marché et à y trouver leur place. Le nombre de cessation d'activités est bien compensé et nous n'avons quasiment pas enregistré de fusions ou de regroupements. C'est une belle reconnaissance de la place financière pour être resté centré sur nos spécificités régionales avec pragmatisme.

Face à la concurrence interne, les transformations de la place financière suisse doivent considérer la variété des modèles d'affaires et reconnaître le mapping des GFI en fonction de leurs métiers et sensibilités régionales pour mieux résister.

Les lois sur les services financiers (LSFin) et sur les établissements financiers (LEFin) ont été présentées le 27 juin 2014 pour une brève mise en consultation jusqu'au 17 octobre, avant soumission au Parlement presque dans la foulée, afin d'avoir une rapide transition et une mise en œuvre effective dès le 1<sup>er</sup> janvier 2017. L'objectif de la LSFin est une plus grande protection des investisseurs par un contrôle accru des services et instruments financiers; la LEFin entend établir un modèle prudentiel applicable à tous les prestataires de services de gestion de fortune, notamment les GFI. Ces deux réglementations toucheront tous les acteurs et les obligeront à revoir leurs conditions générales, laissant de surcroît les pleins pouvoirs au Conseil fédéral pour compléter par le biais d'ordonnances les points essentiels non précisés dans les textes soumis (par ex. l'exigence de fonds propres, les couvertures d'assurance professionnelle, le contenu des informations à la clientèle, le calcul des prestations, etc.).

Des dispositions transitoires sans garantie, des droits acquis fallacieux, une surveillance en cascade, des mesures préventives internes complètes (directives, organisation, contrôles, audit des risques, surveillance prudentielle, formation), des tests d'indépendance draconiens, une classification des clients exhaustive, la vérification de la bonne remise des documents, la protection des investisseurs, les médiations, les plaintes collectives, le contrôle des liens capitalistiques en amont et en aval, l'ouverture du marché aux prestataires étrangers, la conformité fiscale sont un petit florilège des principales mesures à venir.

Le coût et l'ampleur de leur mise en place ne

sera plus à la portée des acteurs les plus petits, entraînant des dégâts collatéraux, qui semblent déjà avoir été acceptés. Par ailleurs, l'OCDE a approuvé le 15 juillet dernier la nouvelle norme mondiale d'échange automatique d'informations, qui devrait être appliquée dès 2017. Les requêtes suisses ont été prises en considération (level playing field, réciprocité, identification des ADE). Les États-Unis ont finalement accepté de corriger l'asymétrie de l'échange d'information, dont ils vont bénéficier, mais pas encore de l'éradiquer par un vote du Congrès, et il se pourrait que la Suisse puisse revenir à FATCA I. Le Secrétariat d'Etat aux questions financières internationales (SIF) estime que les solutions informatiques répondront aux normes internationales en vigueur concernant la sécurité des données. 2017 sera une date de changements structurels historiques.

La portée des contraintes helvétiques est internationale pour les praticiens exerçant depuis la Suisse. Comme les nouvelles normes s'appliquent à toute relation, ancienne ou à venir, locale ou non, il est concevable que les GFI doivent envisager des partenariats à l'étranger pour reprendre certaines relations et résoudre les questions transfrontalières. La multiplication de filiales agréées est plus accessible aux grands groupes bancaires, cependant la taille plus modeste des GFI, leur créativité et leur sens des affaires devraient leur permettre de négocier des solutions appropriées, certaines étant déjà bien identifiées.

L'accès aux marchés étrangers est un grand sujet de préoccupation, s'il provoque le grounding des professionnels ne disposant pas d'une reconnaissance européenne ou internationale pour leurs services financiers. La question du passporting reste ouverte d'une part en raison du problème institutionnel entre la Suisse et l'Europe et d'autre part du choix d'une juridiction reconnue offrant la possibilité de déployer des activités cross-border, avec quelques précautions de mise en place. Les USA, le Royaume Uni, la Chine, Singapour, Dubai et Panama se montrent plus libéraux. Partir vers Londres, La Valette ou Gibraltar, plus loin en fonction de la clientèle? La tentation d'une telle délocalisation est certes réelle. Si le cadre réglementaire est tout aussi sévère, l'esprit y reste plus commercial et la flexibilité propice aux affaires. Nos autorités persistent à répondre au protectionnisme européen, qui nous interdit toute prospection directe, par un libéralisme angélique à l'entrée en Suisse de la concurrence financière étrangère. C'est pourquoi de nombreux acteurs ont déjà déplacé leurs opérations à l'étranger, tout en les supervisant encore pour certains depuis la Suisse.

De nouveaux types de clientèle font évoluer les méthodes de gestion. Les changements technologiques, l'évolution démographique, les nouvelles habitudes sociales, notamment celle de l'itinérance, de l'interconnexion permanente et du buzz tous azimuts, des investisseurs plus jeunes, issus de pays en plein boom, tels que la Chine, l'Inde, le Nigéria et le Mexique sont quelques exemples des nouvelles variables à maîtriser pour s'adapter et servir correctement cette clientèle à venir.

En moyenne, la durée de vie se rallonge, ce qui augmente d'autant le besoin d'optimiser et de préserver l'épargne de retraite, qui peut rapidement ne plus suffire à maintenir son train de vie.

**UN MODÈLE D'AFFAIRE DURABLE PASSE PAR LA MISE EN COMMUN DE COMPÉTENCES ET DE MOYENS. AVEC UN OBJECTIF ET UNE PRISE DE RISQUE BIEN DÉFINIS.**

Dans ce contexte, l'impact de nouvelles technologies jouera un rôle considérable pour s'adapter et répondre aux attentes. Des fournisseurs de solutions IT, tels qu'Answer pour la consolidation et la gestion, the Key pour les CRM avancés ou theScreener.com pour les stratégies de placement et les besoins d'information peuvent apporter cette aide sur mesure.

La grande consolidation «darwinienne» du secteur financier a commencé: les GFI adaptent leurs services, leur expertise juridique et fiscale, leur contrôle interne, les flux d'informations à la clientèle et les services IT. Tout en préservant leurs valeurs personnelles et une certaine indépendance dédiée, ils sauront renforcer leurs structures avec d'autres. Avec des outils répondant mieux aux attentes des clients et aux exigences de la surveillance prudentielle, les activités de type family office auront tendance à se développer en complément des mandats de gestion ou de conseil pour apporter un pôle de compétences internes ou externes, facturées distinctement.

La pression sur les marges sera compensée par la reconnaissance de l'expertise et du résultat, ainsi que du degré de complexité des investissements. Les notions de facturation horaire et de prime au résultat seront davantage proposées aux investisseurs. Certaines banques ont déjà fait évoluer leur tarification vers une productivité accrue et des modèles tenant compte des styles de gestion ou de la fréquence de rotations des portefeuilles, voire des classes d'actifs sélectionnés.

Partager des locaux et mutualiser des coûts n'apporte plus la bonne solution aux exigences du nouveau paradigme. Un modèle d'affaire durable passe par la mise en commun de compétences et de moyens avec un objectif et une prise de risque bien définis. Les résultats viendront de l'effort collectif et d'une saine gestion en toute transparence, avec une juste rémunération. Un nouveau pacte de confiance multilatéral et des réseaux interconnectés. Différentes solutions de regroupement sont proposées aux GFI: rejoindre une banque ou une société de gestion plus importante et au bénéfice de licences complémentaires (LPCC); trouver une plateforme de mutualisation des coûts et d'optimisation opérationnelle; participer à un modèle innovant, offrant simultanément les optimisations financières et techniques, plus une véritable mise en commun de compétences complémentaires avec un objectif partagé, réel outil d'interconnexion (BtB et BtC). Cette force de proposition innovante est celle de MANTOR, une nouvelle plateforme de gestion et de services en réseau.

Une bonne réponse sera de concilier régulation et compétitivité en trois axes principaux: transformer les contraintes de surveillance en arguments de vente; développer un partenariat efficace avec l'administration pour accompagner l'évolution; investir dans les bons outils IT pour traiter de façon optimale les exigences techniques et organisationnelles. Il importera aussi de définir la bonne stratégie: affiner un nouveau discours de vente sur les points forts de la place: sécurité des dépôts, protection des investisseurs en dehors de l'UE, expertise internationale; développer de nouvelles structures regroupant une somme de compétences internes variées, complétées par une expertise externe en réseau, avec une bonne mutualisation et une optimisation des coûts; proposer une rémunération en phase avec l'expertise, le degré de complexité et le résultat, tenant compte des styles de gestion et des profils, voire une facturation horaire, notamment pour le conseil à la clientèle et les services périphériques, réviser les tarifs opérationnels.

Une compétitivité accrue et la quête de qualité aboutiront sur des synergies nouvelles, notamment pour les structures isolées amenées à se regrouper, à fusionner ou à se mettre en réseau. L'avenir des GFI sera décisif à la lumière des objectifs des régulateurs. Si les grands acteurs du marché bénéficient de structures opérationnelles et de moyens financiers établis, en Suisse et à l'étranger, il sera essentiel pour tous de préserver le savoir-faire suisse et de conserver les experts sur place, tout en en restant ouverts au monde. ■

## MAPPING RÉGIONAL DES GFI

	Associations	OAR	GFI	GE	ZH-ZG	TI	QI*
OAR-G	516	516	500	486	13	1	238
ASG - VSV	1063	954	954	390	468	96	954
VQF	1422	1388	936	12	916	8	376
Polyreg	1059	1059	784	236	518	30	269
OADFCT	490	490	200	0	0	200	165
ARIF	457	457	167	167	0	0	108
IFDS-DUFI		286	143	60	60	23	
		5150	3684	1351	1975	358	2110

Etat Juin 2014. Les données de la Suisse orientale doivent être corrigées en fonction d'autres activités prépondérantes hors de la gestion de fortune, i.e. le nombre de GFI est quasi égal à celui de la place financière romande. Les adhésions aux Règles Cadres (QI) et code déontologique pour la gestion de fortune sont aussi un bon indicateur.