



«L'ASG DE DEMAIN N'AURA QUE PEU À VOIR AVEC CELLE D'AUJOURD'HUI»

Fondateur et CEO de Wedge, le gérant genevois, Serge Pavoncello a pris la présidence de l'Association suisse des gérants de fortune à une période charnière. Certains OAR sont en effet appelés à disparaître pour laisser place à des organismes de surveillance. Le nouveau président entend cependant donner à l'ASG une dimension plus importante dans le support et les services proposés à ses membres.

Par Jérôme Sicard - Photos Karine Bauzin

SERGE PAVONCELLO

Président de l'Association Suisse des Gérants de Fortune, VSV-ASG

Serge Pavoncello a débuté sa carrière professionnelle en 1987 auprès de UBS où il a participé à la création des centres de gestion centralisée. En 1999, il prend la direction de l'Unité Private Banking onshore Genève de Credit Suisse. Trois ans plus tard, il devient responsable de l'unité des Ultra High Net Worth Individuals. En juin 2004, il quitte Credit Suisse pour fonder le Multi Family Office Wedge Associates. En parallèle, Serge Pavoncello est entré au Conseil de l'Association suisse des Gérants de Fortune (ASG/VSV), dont il a été nommé président en mai 2017.

Détenteur d'une licence en sciences économiques de l'Université de Genève, Serge Pavoncello a effectué deux post-grades en finance pendant son passage à UBS, ainsi qu'un Executive MBA à l'Université de Darden, aux Etats-Unis.

>>>

A

moyen terme, l'ASG n'assumera plus son rôle d'organisme d'autorégulation. En tant que président nouvellement élu, ne regrettez-vous pas de voir cette mission vous échapper?

■ **Serge Pavoncello:** Absolument pas. Je pense qu'il s'agit au contraire d'un changement bénéfique, autant pour l'association que pour ses membres. Certains OAR vont effectivement disparaître au fur et à mesure pour laisser place à des organismes de surveillance. L'ASG a été extrêmement active dans la conception du nouveau système de surveillance et le sera aussi dans sa constitution. Un premier organisme de surveillance se fondera sur le partenariat que nous avons avec l'OAR-G et, pour les trustees, avec la SATC et STEP Suisse. Un deuxième organisme devrait émaner de l'OAR du VQF. L'ASG pourra alors se concentrer sur les tâches qui sont les siennes, en tant qu'organe patronal. Quoiqu'il en soit, ce changement est le bienvenu car nous aurons plus de marge de manœuvre dans les actions que nous souhaitons mener. Précédemment, c'était peut-être parfois un peu compliqué car il nous fallait effectuer à la fois un travail de conseil et de police.

Aujourd'hui, ce qui nous apparaît comme le plus important est de voir la gestion de fortune indépendante reconnue par la loi, ce qui n'était pas le cas auparavant, du moins pas directement. Dans le cadre de la LÉFin, la loi sur les établissements finan-



“ Il va falloir par exemple se concerter avec les banques pour réduire la surcharge administrative qui pèse aujourd’hui sur les gérants. Là, franchement, on a largement dérapé! Ce que nous souhaitons obtenir, ce sont des standards et des règles communes qui soient les mêmes pour chaque établissement financier, contrairement à ce qui se pratique en ce moment. ”



“ L’association a déployé une énergie considérable pour aider à façonner l’environnement réglementaire. Maintenant qu’il se met en place, les aspects juridiques devraient être plus limités. ”

stratégiques ont été définis voilà maintenant de nombreuses années. En revanche, il est clair que l’association de demain n’aura que peu à voir avec celle d’aujourd’hui. Nous allons poursuivre ce qui a été initié et nous allons intensifier nos efforts. C’est le cas notamment des activités de lobbying dans lesquelles nous avons obtenu jusqu’à présent des résultats très concluants. Il va falloir par exemple se concerter avec les banques pour réduire la surcharge administrative qui pèse aujourd’hui sur les gérants. Là, franchement, on a largement dérapé! Ce que nous souhaitons obtenir, ce sont des standards et des règles communes qui soient les mêmes pour chaque établissement financier, contrairement ce qui se pratique en ce moment. C’est beaucoup de travail en perspective, mais ce sera un travail très productif.

Nous allons également fournir à nos membres une information juridique plus substantielle puisque nous disposons de juristes qui comptent parmi les meilleurs spécialistes dans ce domaine. Nous allons aussi faciliter les échanges au sein de l’ASG. Nous devons avoir une excellente communication en interne pour faciliter les prises de position, les échanges et les interactions. Enfin, il est clair que nous allons multiplier les services proposés aux membres.

ciers, plusieurs dispositions régiront la profession de gérant et nous ne pouvons que nous en réjouir. Les sociétés de gestion devront être agréées par la Finma et leur surveillance courante sera assurée par ces nouveaux organismes de surveillance. Ce système est également reconnu au niveau international, notamment par les normes de l’OICV et par les règles MIFID, car la souveraineté de décision quant aux questions d’agrément et aux sanctions en cas d’infraction revient à l’autorité étatique.

Selon vous, quel rôle l’ASG doit-elle jouer à l’avenir? Sur quelles directions souhaitez-vous l’engager?

■ Heureusement, l’ASG n’a pas attendu que je sois élu pour avancer! Les grands axes

rôle qu’elle est amenée à jouer dans notre secteur d’activité. Je suis convaincu que les membres suivront car l’ASG va en accomplir beaucoup plus pour eux à l’avenir. De même que je suis intimement convaincu de la pérennité de la profession.

On a longtemps reproché à l’ASG d’être dirigée par des juristes.

Comment entendez-vous remettre plus de gérant dans l’association?

■ Contrairement à d’autres associations et OAR, le conseil de l’ASG a toujours été constitué exclusivement de gérants indépendants en activité. Mais la remarque est pertinente puisque ce reproche nous a souvent été adressé. Cependant, il faut bien reconnaître que les profonds bouleversements réglementaires qui ont eu cours ces dernières nous contraignaient d’une façon ou d’une autre à cette période «juriste» sur un plan opérationnel. L’association a déployé une énergie considérable pour aider à façonner l’environnement réglementaire. Maintenant qu’il se met en place, les aspects juridiques devraient être plus limités.

D’ailleurs, nous venons d’embaucher deux collaborateurs-clés qui ne sont pas juristes. Ils viennent du monde financier. Le premier a travaillé pour des banques, pour Thomson Reuters ou encore pour le SIX Swiss Exchange. A l’ASG, il est plus particulièrement en charge du dossier de la formation qui est pour nous d’une importance capitale. >>>

Ne craignez-vous pas de leur part un mouvement de désaffection?

■ Je suis intimement convaincu de la nécessité d’une association comme l’ASG et du

>>> Le second est un ancien gérant de fortune qui a également travaillé pour les banques dans le domaine des services aux GFI. Il a, au sein de l'ASG, une fonction de support, notamment pour le développement des services que nous destinons à nos membres.

Quel genre de services pouvez-vous leur proposer?

■ Je pense par exemple à la manière dont on construit les profils de risque des clients, ou dont on organise le suivi de la gestion selon les rendements ajustés du risque. Pour mener à bien ce travail, nous avons besoin de spécialistes de la finance qui comprennent ce qu'il en est de la volatilité. Sur ce point précis, nous travaillons déjà avec des partenaires. Voilà le genre d'initiatives que nous allons développer. Fondamentalement, le temps de l'allocation d'actifs devrait être révolu. La façon dont un gérant produit de la performance ne devrait pas être du ressort du régulateur, sachant qu'il est possible aujourd'hui de calculer et de contrôler le risque en continu.

L'ASG a-t-elle vocation à agréger des prestataires de services?

■ Clairement non. Nous ne sommes pas des prescripteurs. Par contre, nous pouvons jouer un rôle exploratoire, identifier différents types de solutions et avaliser les concepts. Libre ensuite à nos membres de suivre ou non nos recommandations. Pour reprendre l'exemple ci-dessus, nous allons expliquer à nos membres l'usage qu'il est possible d'en faire, ainsi que les avantages qui en découlent, mais nous ne l'imposons pas. Nous voulons préserver notre indépendance.

DU FLOU SUR LA PROFESSION

Avec la VQF, pour «Verein zur Qualitätssicherung von Finanzdienstleistungen», l'ASG est le principal organe faïtier des sociétés de gestion indépendante. Dans son rapport annuel 2016, l'ASG fait état de 872 membres actifs qui se répartissent ainsi: 443 membres en Suisse alémanique, 336 en Suisse romande et 93 au Tessin. Pour sa part, la VQF revendique 1233 membres à la fin 2016, tous implantés en Suisse alémanique. Au total, la Finma reconnaît douze organismes d'autorégulation. Cinq d'entre eux concernent directement les gérants indépendants. Ce sont l'ASG, la VQF, Polyreg, L'ARIF et l'OAR-G. A la différence du secteur bancaire, il n'existe à ce jour aucune statistique fondée sur le marché suisse des gérants indépendants. Il regroupe «environ» 3'000 sociétés de gestion et représente «environ» 15% du marché suisse de la gestion de fortune, soit environ 1'000 milliards de francs. La création des deux organismes de surveillance devrait permettre à terme de dissiper ces flous.



“ Nous pouvons jouer un rôle exploratoire, identifier différents types de solutions et avaliser les concepts. Libre ensuite à nos membres de suivre ou non nos recommandations. ”

Vous-même, en tant que gérant cette fois, qu'attendez-vous d'un organisme comme l'ASG?

■ J'attends une information juridique traitée pour que je puisse l'intégrer facilement. J'attends des documents standardisés, prêts à l'emploi. Jusqu'à présent, l'ASG se contentait de délivrer des indications. Nous allons proposer des modèles à nos membres pour faciliter leur quotidien et les décharger autant que se peut du fardeau administratif. J'attends bien sûr de l'ASG qu'elle puisse

parler en mon nom et protéger mes intérêts. Ce n'est pas toujours évident de fédérer les besoins de gérants qui ne sont pas indépendants pour rien. Il n'est pas non plus question de rentrer tout le monde dans un même moule, mais nous devons nous doter d'un cadre de travail conforme à la législation sans chercher à dépasser les attentes du législateur. En la matière, nous avons toute la confiance de nos autorités de tutelle. Et puis finalement j'attends de l'ASG qu'elle puisse m'assister dans les domaines où je



“ Dans l'ensemble, les gérants de l'ASG sont très bien formés. Je rappelle par ailleurs que les gérants souhaitant rentrer à l'ASG doivent justifier de cinq ans d'expérience dans le domaine de la gestion de fortune. ”

des périodes de deux ans par exemple. Dans l'ensemble, les gérants de l'ASG sont très bien formés. Je rappelle par ailleurs que les gérants souhaitant rentrer à l'ASG doivent justifier de cinq ans d'expérience dans le domaine de la gestion de fortune. Pour chacun d'entre eux, nous connaissons leur parcours et nous comprenons parfaitement leurs besoins.

Nous voulons donc créer un catalogue assez large, une plateforme où nous allons regrouper les différents cursus disponibles aujourd'hui en Suisse, et en partie à l'étranger. Il y aura entre autres les formations universitaires, celles que dispensent les instituts spécialisés, ou encore les diverses certifications. Ce sera aux gérants de faire leur choix et d'en prendre l'initiative. Ce qui va changer, c'est que nous validerons les cursus qu'ils auront choisi de suivre. Je suis persuadé que nous aurons un grand taux d'acceptation et que cet effort sera perçu de manière bénéfique.

D'après vous, comment se fait-il que la Suisse ne propose pas autant de cursus universitaires que la France dans le domaine de la finance?

■ Ce n'est pas tout à fait exact. Il existe peut-être plusieurs dizaines de deuxièmes ou de troisièmes cycles en France, mais la Suisse ne souffre d'aucun retard en la matière. Qu'il s'agisse de maîtrises d'études avancées, de diplômes de formation continue universitaire ou de certificats de formation continue universitaire, la Suisse dispense elle aussi plusieurs dizaines de programmes. Ils couvrent entre autres la gestion bancaire, le corporate finance, la banque privée, l'analyse financière, la compliance et la gestion des risques.

n'ai aucune expertise. Je reviens au droit: juriste, ce n'est vraiment pas le métier de base du gérant.

A propos de métier, avez-vous l'intention d'imposer aux gérants un cursus particulier en matière de formation?

■ Non, pas plus que nous ne voulons imposer des prestataires de services à nos membres. En revanche, nous allons leur proposer différents modules à suivre sur

Selon vous, comment les gérants doivent-ils faire évoluer leur offre de produits et de services?

■ D'abord, il est essentiel de la faire évoluer selon la façon dont se transforment en parallèle les attentes des clients, quelque soit la diversité que cela implique. La typologie des gérants, c'est surtout la typologie de leurs clients. Ensuite, je vois bien que les gérants ont d'autant plus de potentiel de développement qu'ils sont capables de sortir de la gestion des actifs financiers à proprement parler pour s'aventurer sur des services élargis. Cela peut prendre différentes formes. Ils peuvent étendre leur offre vers le conseil au sens large, flirter avec le corporate finance ou la gestion du patrimoine. Ils peuvent aussi se consacrer davantage à l'administratif pour leurs clients. Les outils qui étaient réservés voilà peu à des family offices sont devenus abordables pour les gérants indépendants. Encore une fois, tout commence par les clients. Les gérants qui réussissent, ce sont ceux qui savent se mettre complètement à leur écoute.