



# «NOUS AVONS ENCORE DE NOMBREUX CHANTIERS DEVANT NOUS»

Martin Neese, avec VQF, et Serge Pavoncello, avec l'ASG, portent solidement les intérêts des gérants indépendants. Les ordonnances récemment publiées par le Conseil fédéral les ont donc plutôt satisfaits. Les GFI disposent désormais de conditions cadres qui leur donnent de l'envergure. Dans cet entretien, Martin Neese et Serge Pavoncello reviennent sur ces textes de loi et abordent le rôle que leur association jouera à l'avenir, une fois passé la vague du juridique. Pour cet entretien croisé, c'est la première fois qu'ils se rencontrent. Ce ne sera certainement pas la dernière.

Par Jérôme Sicard - Photos Juerg Kaufmann

## MARTIN NEESE ET SERGE PAVONCELLO

PRÉSIDENT DE LA VEREIN ZUR QUALITÄTSSICHERUNG  
VON FINANZDIENSTLEISTUNGEN, VQF

Martin Neese assure la présidence de la VQF depuis 6 ans. Il préside le Forum Suisse des organismes d'autorégulation et fait partie du comité de direction de l'OAR de l'Association Suisse d'Assurances. Membre du comité consultatif « Avenir de la place financière » du Conseil fédéral, il collabore depuis quelques années à divers autres groupes de travail et d'experts au niveau de la Confédération ainsi qu'auprès d'economiesuisse et de l'Union suisse des arts et métiers. Marathonien, il joue de la clarinette dans le Big Band de la Banque cantonale de Zoug et il est également actif en tant que président du carnaval de Baar. Martin a obtenu un LLM en droit international des affaires à l'Université de Zurich et un Executive MBL à la Haute École de Saint-Gall.

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 postgrades en finance pendant son passage à UBS, ainsi qu'un Executive MBA à l'Université de Darden, aux Etats-Unis.

>>>>



**L**e Conseil fédéral a publié fin octobre, pour consultation, les ordonnances relatives à la LSFIn et à la LEFin. Quels sentiments vous inspirent-elles?

■ **Martin Neese:** Je ne dirais pas qu'elles sont parfaites, mais elles forment de mon point de vue un ensemble acceptable qui sera facile à digérer. C'est un compromis, un bon compromis à la suisse, mais il me semble tout à fait satisfaisant.

■ **Serge Pavoncello:** Que ce soit en tant que président de l'ASG ou en tant que gérant indépendant, j'y vois pour ma part une énorme évolution, très positive pour le secteur. Je tiens quand-même à rappeler que nous revenons de loin. Dans les premiers projets de loi qui sont apparus, nous n'étions pas loin de voir les gérants indépendants rayés de la carte !

■ **MN:** Serge a raison. Pendant un moment, les législateurs ont eu dans l'idée de couvrir dans la même loi aussi bien les banques, que les assurances ou les gérants indépendants. Qui se seraient alors retrouvés avec des obligations identiques à celles de grandes institutions sans malheureusement en avoir les ressources. L'idéal aurait été de produire une loi spécifique aux gérants indépendants. Nous avons d'ailleurs travaillé avec Alexander Rabian, pour l'ASG, sur un premier draft auquel le Conseil Fédéral n'a pas donné suite. Mais bon, au final, nous nous en sortons relativement bien. Nous obtenons plus ou moins ce que nous voulions.

**C'est-à-dire?**

■ **SP:** Les gérants indépendants ont désormais une existence juridique en Suisse et c'est une correcte reconnaissance pour la profession, que nous allons maintenant

pouvoir exploiter à sa juste mesure. Il s'agit-là pour nous d'un important changement. Par ailleurs, les exigences organisationnelles contenues dans ces ordonnances restent raisonnables pour les petites structures, notamment en matière de conformité ou de gestion des risques. Il ne sera pas nécessaire de tout externaliser, avec les coûts prohibitifs que cela pourrait impliquer.

En cela, le législateur a tenu compte des réalités économiques sans pour autant que nos responsabilités en soient altérées.

■ **MN:** Il y a ce que nous obtenons. Il y aussi ce à quoi nous échappons ! Nous évitons

ainsi les structures inutilement lourdes. Il a été question pendant un temps que les sociétés de gestion se dotent à la fois d'un comité exécutif et d'un conseil d'administration. A de rares exceptions près, ce genre de schéma est complètement inadapté à la structure d'un gérant indépendant et à sa dimension entrepreneuriale. Ce serait vite devenu cauchemardesque.

**Quelle note donneriez-vous à ces ordonnances?**

■ **SP:** Un honnête 5 sur 6. Car l'un des grands mérites de ces textes est de responsabiliser

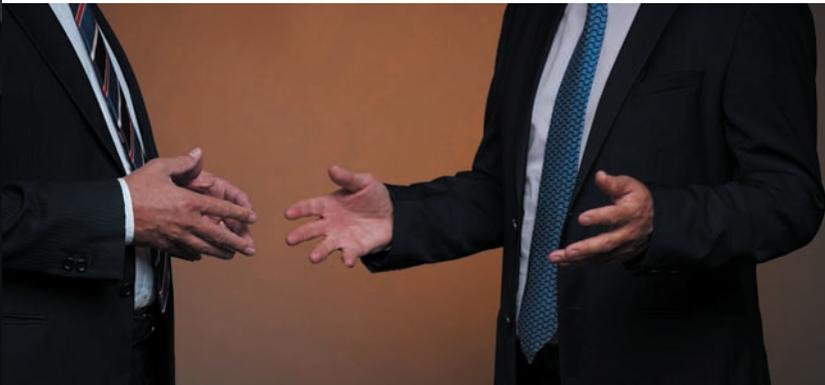
**“ Il y a ce que nous obtenons. Il y aussi ce à quoi nous échappons ! Nous évitons ainsi les structures inutilement lourdes. ”**

MARTIN NEESE



“ Il était essentiel pour nous d’avoir une loi suffisamment explicite pour que nos autorités de tutelle ne soient pas tentées de vouloir en rajouter à tout bout de champ. ”

SERGE PAVONCELLO



les gérants indépendants au regard de la loi et, par extension, au regard des banques avec lesquelles ils travaillent.

■ **MN:** Je serais un peu moins indulgent. Je lui donnerais un 4.5 sur 6, en dépit du fait que j’ai beaucoup travaillé dessus. Pour moi, le résultat se situe quelque part entre satisfaisant et bon.

#### **À l’avenir, pensez-vous que la réglementation puisse encore s’alourdir ?**

■ **MN:** Oui, la tendance est à toujours plus de régulations et c’est ce qui m’inquiète. A chaque fois que nous abordons le sujet, nous bâclons un peu le travail, parce qu’il faut aller vite, sous la pression, avec en face de nous des gens qui ne maîtrisent pas nécessairement toutes les subtilités du droit. Par ailleurs, nous mélangeons un peu les genres. Droit procédural, droit administratif, droit pénal,

droit civil, tout est rassemblé en une seule loi qui prend par endroits des airs de fourretout. En tant qu’avocat, je ne suis que moyennement convaincu. Par ailleurs, j’ai toujours la hantise de voir Bruxelles vouloir en rajouter inutilement, sans raison apparente, tout simplement parce que vous avez là-bas des techniciens qui ont besoin d’une certaine manière de justifier leur présence.

■ **SP:** Et il va falloir que nous nous battions contre cela avec nos associations respectives. La surréglementation est une déviance inutile, des travers dans lesquels tombent parfois nos démocraties. L’une des explications à ce phénomène tient aussi aux difficultés que rencontrent nos élus à traiter des sujets variés et complexes. C’est un problème humain et nous, spécialistes, devons les aider dans un état d’esprit constructif. Une loi ne doit pas défavoriser ni créer des avantages.

#### **Et qu’en sera-t-il avec la Finma ?**

■ **MN:** C’est la grande question que nous devons nous poser à présent. Il sera intéressant de voir de quelle façon la Finma et les prochains organismes de surveillance seront amenés à coopérer. Ce qui est sûr, c’est que nous ne voulons pas devenir le « Secrétariat » de la Finma. Nous tenons à préserver une certaine autonomie. Cela dit, je crains que la Finma ne souhaite elle aussi davantage de réglementations.

■ **SP:** Je pense que Martin et moi avons une approche plutôt libérale mais il était essentiel pour nous d’avoir une loi suffisamment explicite pour que nos autorités de tutelle ne soient pas tentées de vouloir en rajouter à tout bout de champ.

■ **MN:** Ce qui peut sembler en effet paradoxal ! Nous avons préféré en accepter plus aujourd’hui pour en subir moins demain. >>>

**“ Les conditions cadres sont aujourd’hui très claires et, dans leurs relations aux GFI, les banques doivent en respecter les principes et l’esprit. ”**

SERGE PAVONCELLO

**>>> Maintenant que le volet juridique se réduit, quelles vont devenir vos priorités, tant pour l’ASG que pour la VQF?**

■ **SP:** L’ASG va créer avec L’OAR-G, STEP et SATC son organe de surveillance qui sera indépendant vis-à-vis de l’association. C’est d’ailleurs ce qui m’a décidé à prendre la présidence de l’ASG, qui continuera de son côté à défendre les intérêts de ses membres, et des GFI en général, auprès des instances politiques, des législateurs et des banques.

■ **MIN:** Nous allons procéder de la même façon avec la création de FinControl Suisse qui sera séparé de VQF.

■ **SP:** Maintenant que les gérants externes ont une existence juridique, nous allons pouvoir l’exploiter autant que faire se peut. Le temps, les ressources et les efforts que nous avons dû consacrer aux instances exécutives et législatives, nous allons par exemple pouvoir les employer à redéfinir les contours de la relation entre banques et gérants externes. Les conditions cadres sont aujourd’hui très claires et, dans leurs relations aux GFI, les banques doivent en respecter les principes et l’esprit. D’une banque à l’autre, d’un service à l’autre, il se peut que les perceptions diffèrent sensiblement. Les gérants externes vont certainement entendre plusieurs sons de cloche et il appartient à l’ASG comme à la VQF d’établir des standards et d’éviter les dérapages. Les gérants indépendants passent au niveau supérieur et les banques sont tenues d’en prendre

acte. Pour elles, c’est plutôt une bonne nouvelle. Elles vont pouvoir se reposer davantage sur les gérants externes, et limiter d’autant leurs investissements dans le juridique et la compliance.

**Pensez-vous que ces lois vont donner un nouvel élan au secteur des gérants indépendants ?**

■ **SP:** En réalité, le secteur se porte bien. L’ASG compte aujourd’hui autant de membres qu’elle en avait voilà quinze ans. Sur cette période, nous avons plutôt constaté que les équipes s’étoffaient au sein des sociétés de gestion.

■ **MIN:** Je fais le même constat avec VQF. Avant la crise financière, les sociétés de gestion comptaient en moyenne deux à trois employés. Là, nous sommes passés à trois collaborateurs et plus par structure.

■ **SP:** Au cours de ces dix dernières années, je pense que les banques ont probablement dû réduire davantage la voilure.

**Maintenant que les gérants ont mis de la loi dans leur moteur, quels sont les autres facteurs de réussite sur lesquels ils doivent encore travailler?**

■ **SP:** La réussite des gérants ne dépendra jamais de la mise en application de la LSFIn, de la LEFin ou d’une quelconque autre loi. Ces textes définissent les conditions cadres et c’est leur rôle, mais les gérants externes assureront d’abord leur succès en servant mieux leurs clients, et en adaptant leurs services à de nouveaux besoins, à de nouvelles



attentes, à de nouvelles aspirations. En l’espace d’une dizaine d’années, je vois bien que l’activité de ma société a beaucoup changé. Nous nous consacrons plus à la gestion globale du patrimoine qu’à la seule gestion de portefeuille. Ce qui nous permet d’entretenir des relations plus fortes avec nos clients puisque nous intervenons sur des domaines où les banques sont moins présentes.



**“ Nous sommes peut-être concurrents, mais nous avons aussi le même agenda. Nos intérêts sont parfaitement alignés. Nous allons donc travailler ensemble, bien évidemment. ”** MARTIN NEESE

d'options leur sont proposées. Elles présentent toutes un intérêt, mais il commence à y en avoir tellement qu'il devient difficile pour les gérants externes de s'y retrouver. Je pense que nous pouvons les accompagner dans ces nouveaux axes de développement, identifier pour eux les meilleures solutions, les aider à trouver leur place dans de nouveaux écosystèmes. Il s'agit de coaching en quelque sorte.

■ **SP:** En ce qui concerne l'ASG, nous voyons quatre domaines sur lesquels nous voulons vraiment nous engager à leurs côtés. Les aspects juridiques, car il y en aura toujours, les compétences professionnelles et la formation continue, les activités de lobbying, notamment auprès des banques pour limiter la surcharge administrative, et les services aux membres. Dans cette période de transition, ils ont plus que jamais besoin de soutien et de repères.

#### **VQF et l'ASG sont-elles en mesure de travailler ensemble l'avenir ?**

■ **MN:** Nous sommes peut-être concurrents, mais nous avons aussi le même agenda. Nos intérêts sont parfaitement alignés. Nous allons donc travailler ensemble,

bien évidemment. D'autant que nous avons déjà travaillé ensemble, avec de très bons résultats. C'est parce que nous avons joint nos forces que nous avons abouti à ces ordonnances. Nous avons réussi à parler d'une seule voix, avec un même objectif. Et nous le pourrions encore !

■ **SP:** Notre coopération avec VQF a été excellente et elle nous a certainement permis de nous renforcer, d'un côté comme de l'autre. Nous n'allons certainement pas revenir en arrière pour le seul plaisir d'acquiescer de nouveaux membres. Nous préférons avancer de front. Nous avons encore devant nous de nombreux chantiers qui peuvent s'avérer complexes et qui réclameront alors une pleine collaboration.

■

#### **Quel type d'assistance pensez-vous pouvoir apporter aux gérants indépendants ?**

■ **MN:** Avec le digital, leur environnement se transforme radicalement. De plus en plus de prestataires se signalent sur le marché des gérants indépendants, dans de très nombreux domaines. Qu'il s'agisse de systèmes informatiques, de compliance, d'investissements, d'applications web, de plus en plus