

# Les banques et la gestion des risques liés aux activités des gestionnaires externes

Le choix pour une banque de travailler avec des tiers gérants doit être clairement réfléchi. Et doit prendre en compte tous les risques résultant d'une telle collaboration.



YVAN MERMOD, OLIVIER GAUDERON  
Associés KPMG Suisse romande, Genève

Les gérants indépendants (ou tiers gérants) représentent, pour la place financière suisse, un groupement d'acteurs importants puisque selon l'analyse d'impact de la loi sur les services financiers (LSFin) publiée le 26 juin 2014, les gérants de fortune gèrent globalement environ 560 milliards d'avoirs.

Historiquement, les tiers gérants travaillent en collaboration avec les banques dépositaires qui conservent les avoirs de leurs clients. Il existe une relation tripartite entre la banque, le gérant et leurs clients. Bien qu'usuelle pour la place financière, cette collaboration est complexe et peut s'avérer génératrice de risques pour la banque lorsque les responsabilités de chacun ne sont pas bien comprises ou lorsque les intérêts des parties divergent.

Le choix pour une banque de travailler avec des gérants indépendants doit ainsi être clairement réfléchi et appréhender tous les risques résultant d'une telle relation, indépendamment des potentiels revenus envisagés. En particulier, l'analyse

**LES CHANGEMENTS DANS LE SECTEUR FINANCIER DEVRAIENT INCITER LES BANQUES À RECONFIRMER LE CHOIX DES GÉRANTS AVEC QUI ELLES SOUHAITENT TRAVAILLER.**

des risques effectuée par la banque veillera à intégrer les dimensions suivantes:

- **Risque légal et de réputation.** L'implication d'un tiers dans la gestion des avoirs du client, alors même que la banque n'a pas nécessairement de contacts directs avec le client, engage la réputation de la banque. En pratique, nous observons que les relations avec les tiers gérants se sont établies de façon opportuniste dans le temps et que les changements en cours dans le secteur financier devraient inciter les banques à clarifier leur stratégie et reconformer le choix des gérants avec qui elles souhaitent travailler. Sur un plan juridique, la relation contractuelle doit être clairement définie entre les parties et une mise à jour régulière des contrats est plus que conseillée, au vu des mutations du cadre réglementaire.

- **Risque fiduciaire.** En termes de gestion, la banque n'ayant pas de responsabilité contractuelle, elle n'a de fait pas d'obligation de surveillance des décisions d'investissement effectués par le tiers gérant. Toutefois, dans le cadre d'une saine gestion des risques, elle devra probablement disposer de contrôles à un niveau général pour s'assurer que les éventuels risques excessifs soient identifiés et le cas échéant notifiés au client pour assurer son devoir de diligence dans la conservation de ses avoirs.

- **Risque de conformité.** L'une des premières décisions que la banque doit prendre consiste à définir si elle souhaite déléguer l'identification du client au tiers gérant et ainsi devoir accepter de ne pas avoir une connaissance directe du client. Il n'est pas toujours aisé dans ce domaine de trouver un modus operandi avec le gérant, qui veut protéger sa relation avec le client. La banque doit néanmoins s'assurer d'une compréhension et connaissance du client suffisante au regard des exigences d'application, en ce qui concerne l'origine des fonds et les attentes.

Dans ce contexte, elle doit aussi s'assurer que les dispositions légales relatives à la fourniture de services financiers transfrontières dans le pays du client sont bien respectées.

- **Risque financier.** Les aspects de rémunération doivent être le plus transparent possible afin que le client soit conscient des frais et éventuelles rétrocessions impliquées dans la fourniture du service ainsi que de permettre à la Banque d'assurer un équilibre entre les coûts engendrés par son activité de conservation et les versements éventuels faits aux gérants.

Il est également intéressant de noter que le travail préparatoire du projet de Loi sur les établissements financiers (LEFin) comprenait l'évaluation de l'opportunité d'une surveillance indirecte des gérants indépendants par les banques. Ce modèle a été abandonné, notamment en raison d'un risque d'incitation inappropriée du fait que les banques et les gérants peuvent être en concurrence ou en dépendance dans certains domaines et de la difficulté d'attribuer la responsabilité de surveillance d'un gérant, celui-ci travaillant généralement avec plusieurs banques dépositaires. De plus, la surveillance de prestataires financiers par des organismes privés ne répondrait pas aux normes internationales et aux exigences européennes relatives aux gestionnaires de fortune.

La gestion des risques par les banques en lien avec les tiers gérants est néanmoins amenée à être sensiblement modifiée compte tenu de l'introduction planifiée des nouvelles LSFin et LEFin. Si la LSFin renforcera la réglementation des relations entre les prestataires financiers et leurs clients en s'inspirant notamment des règles MiFID, la LEFin renforcera, elle, le principe de surveillance prudentielle des gérants de fortune, supportant ainsi la gestion du risque par la banque dépositaire. ■

## Inquiétudes pour la relève de la profession

Il est temps de faire reconnaître et certifier la profession de gérant de fortune indépendant. Dont le savoir-faire et la dimension humaine est primordial pour la place financière suisse.



FRANÇOIS MEYLAN  
Directeur, Meylan Finance, Lausanne

L'excès de régulation, le trop d'administratif, le trop de tout et l'agonie du secret bancaire ne sont pas les seules sources d'inquiétude pour notre activité de gestion de fortune indépendante. Il est évident que notre industrie affronte des vents contraires sans précédent. Que nos instances dirigeantes n'ont d'écoute que pour nos deux grandes banques. Celles-là même qui se sont si souvent comportées en pyromanes. La batterie de nouvelles dispositions légales qui émane de l'étrange ménage «Finma – Grandes banques – BNS – Parlement» ne nous épargnera pas la prochaine grande casse – parce que ce n'est pas une crise de la gestion du risque que nous avons vécu en 2008 mais une crise de valeurs. Faut-il encore le rappeler? Une crise de valeurs éducatives... telle est l'origine de la récente débâcle financière.

**LES BANQUES UNIVERSELLES NE PRÉPARENT PLUS À L'ACTIVITÉ DE GÉRANT DE FORTUNE. ELLES SE BORNENT À FORMER DES VENDEURS.**

Ce sont les mentalités perverses par un néolibéralisme et un état d'esprit voyou qu'il s'agit d'éduquer et non d'augmenter les contraintes administratives. Ces dernières sont de toute manière contournées voire évitées par ceux qui auront la possibilité ou la volonté de la faire. Aussi, l'arsenal juridique qui croît de manière exponentielle chaque année pèse plus sur les petits et moyens acteurs du marché que sur les pyromanes eux-mêmes. Il affecte dramatiquement le temps dévolu au client. Nous oublions trop souvent que nous sommes des prestataires de services et des fournisseurs de conseils. Que nous créons la valeur directement au contact avec le client. Et que notre métier nécessite une forte expertise et une solide expérience clientèle.

LES BANQUES universelles ont, jusqu'à présent, fourni le principal de la relève aux gérants indépendants. Le hic est que ces mêmes établissements ne forment plus. Ils ne préparent pas à l'activité de gérant de fortune. En privilégiant l'organisation du travail selon un modèle mécaniste – voir les structures d'organisation du travail selon le professeur Henry Mintzberg, largement enseignées dans les business school –, on réduit l'employé de banque en moyen de production standardisé. Une technocratie à l'image des chaînes de montages Ford – il y a cinquante ans – transforme le client en matière première... Ou plutôt son argent avec lequel on tente de faire un maximum de profit dans le délai le plus court possible.

On forme des vendeurs et on établit des systématiques de ventes. Le slogan «le client est au centre

de nos préoccupations» ressort plus du marketing que de la réalité. On dicte aux collaborateurs ce qu'ils doivent imposer au client sans lui donner les outils ni le temps de «l'apprivoiser».

UN RYTHME de conduite des affaires dicté par les bonus et les résultats hebdomadaires ou mensuels ne permet pas de générer une réelle satisfaction réciproque dans l'espace comme dans la durée. Une quantité de choses ne s'apprennent ni dans les fiches produit ni dans la théorie moderne de portefeuille. Beaucoup de facteurs-clé de succès ne se trouvent ni dans les livres ni dans les classeurs.

Et dans cette constellation d'affaiblissement sans retour du secret bancaire helvétique, s'il y a bien un domaine dans lequel nous pouvons garder notre compétitivité c'est celui du savoir. Ou plutôt, du savoir-faire. Il s'acquiert avec le client. La dimension humaine dans laquelle les gérants indépendants excellent, en général, est primordiale. En l'absence de préparation de la relève, puisque les banques universelles se bornent à former des vendeurs, il est temps d'explorer d'autres pistes. De faire reconnaître et de certifier notre profession. Elle a encore de beaux jours devant elle, mais elle représente aussi un atout déterminant pour l'avenir de notre place financière.

Ne serait-ce que par la durée moyenne de la relation avec le client et de son accompagnement dans tous les cycles de vie, le gérant indépendant en sait bien plus dans le domaine des affaires et de la création de valeur que la somme des formations financières académiques de renom peut apporter. À bon entendre. ■