

## GSCGI—1ER SEP. 2021: INTERVENTIONS DE FINMA, DELOITTE & WECAN COMPLY

Article de Cosima F. Barone, FINARC SA — [www.finarc.ch](http://www.finarc.ch)

Le plaisir de se retrouver en présentiel, ce 1er septembre 2021, était bien visible dans la salle Wagner du Métropole à Genève, et ce d'autant plus que les thèmes choisis, la compétence des orateurs et la participation nombreuse des GFI, des banques dépositaires et des représentants d'autres métiers et activités complémentaires de la place financière suisse, ont signé l'excellence de cette journée. Le GSCGI tient à les remercier infiniment tous, orateurs et participants (aussi ceux en mode virtuel), de leur fidélité et participation active au riche débat de cette journée. Ci-après, nous vous proposons quelques commentaires choisis sur les trois thèmes présentés.

### 1) L'Autorisation de la FINMA: Priorités et Risques

En premier, **Thomas Hirschi, Chef de la division Asset Management de la FINMA**, montre un symbole fort à propos de 'voyage long, laborieux et compliqué', mais pas extrêmement: la montagne RIGI, surnommée la reine des montagnes suisses. C'est le chemin que les GFI et *Trustees* en général sont appelés à emprunter afin de se mettre en adéquation avec les lois de finance (LSFin-LEFin) mises en application le 1er janvier 2020.

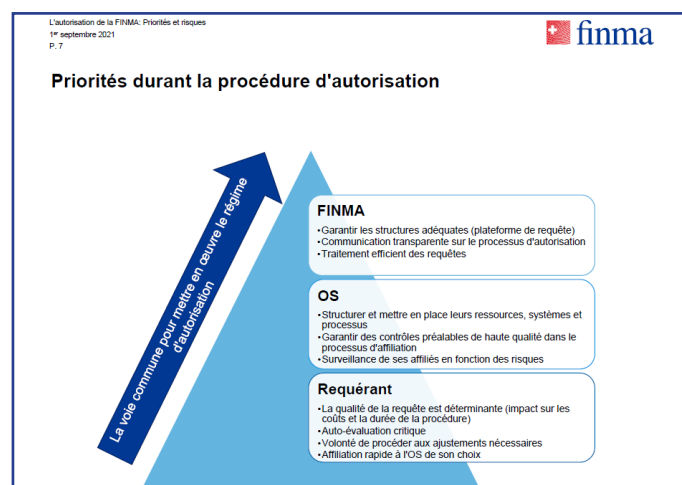
Justement, Monsieur Hirschi rappelle combien il est important de s'y prendre le plus tôt possible pour les professionnels de la place financière, candidats à l'obtention de l'autorisation/FINMA. Il rappelle que la FINMA et les OS (Organes de Surveillance) sont prêts à examiner les dossiers de demande en autorisation/FINMA. Regrettant la lenteur de réception de ces dossiers à ce jour, il rend attentif au fait que la période de transition arrivera à sa fin le 31.12.2022, comme édictée par la loi. Il est donc important, pour les requérants, de procéder 'à l'affiliation à l'OS et à la transmission de la requête via la plateforme EHP de la FINMA en temps utile', dit-il.

Il rappelle que la FINMA a reçu 180 demandes (sur les 2500+ attendues) et a autorisé un peu plus de 80 gestionnaires de fortune, mais n'en a pas rejetées,

sauf pour quelques rares cas où les améliorations demandées sur le fond, sur l'organisation ou sur le modèle d'affaires ont conduit au retrait des demandes.

Enfin, Monsieur Hirschi insiste sur le fait que la période de transition permettant la continuation de l'activité des GFI et *Trustees* au-delà du 31.12.2022 et ce jusqu'à l'obtention de l'autorisation/FINMA ne concerne que les requérants qui respectent ce délai de présentation de leur demande. En effet, ceux qui ne respecteraient pas ce délai s'exposeraient, par conséquent, à l'intervention de l'autorité de contrôle, car 'de-facto' ils opéreraient sans autorisation.

Il termine son excellente intervention en rappelant les priorités, inhérentes à la procédure d'autorisation, de chaque partie concernée, dans cette infographie...



...et invite les requérants à s'informer également sur le site-web de l'autorité de contrôle, qui contient une foule d'informations utiles et, si nécessaire, aussi directement auprès des services concernés de la FINMA.

En second, **Kenneth Ukoh, Chef de l'unité gestionnaires de fortune et trustee de la FINMA**, focalise son intervention sur une analyse détaillée des risques que l'activité de gestion de fortune

## GSCGI—1ER SEP. 2021: INTERVENTIONS DE FINMA, DELOITTE & WECAN COMPLY

Article de Cosima F. Barone, FINARC SA — [www.finarc.ch](http://www.finarc.ch)

peut représenter. En effet, l'autorisation/FINMA étant basée sur les risques tout autant que la surveillance dite 'prudentielle' qui sera exercée par les OS, l'autorité de contrôle se doit de bien évaluer les risques inhérents à chaque modèle d'affaires afin de s'assurer que les mesures nécessaires à leur atténuation sont bien en place.

Monsieur Ukoh, prend le temps d'exposer les exigences les plus importantes en matière de risques et de leur gestion dans cette infographie...

L'autorisation de la FINMA: Priorités et risques  
1<sup>er</sup> septembre 2021  
P. 10

**Exigences en matière d'autorisation - gestion des risques**

**Organisation**

- Une gestion des risques adaptée et des contrôles internes efficaces sont en place
- Le respect des réglementations légales et internes de l'entreprise est garanti
- L'institut possède suffisamment de personnel qualifié ou délègue ses pouvoirs à une entité externe qualifiée

**Exigences qualitatives**

- Une réglementation écrite des principes de base de la gestion des risques et de la mesure de la tolérance au risque est élaborée
- L'ensemble des activités exercées est décrite de façon exhaustive
- Tous les risques inhérents sont identifiés et traités adéquatement

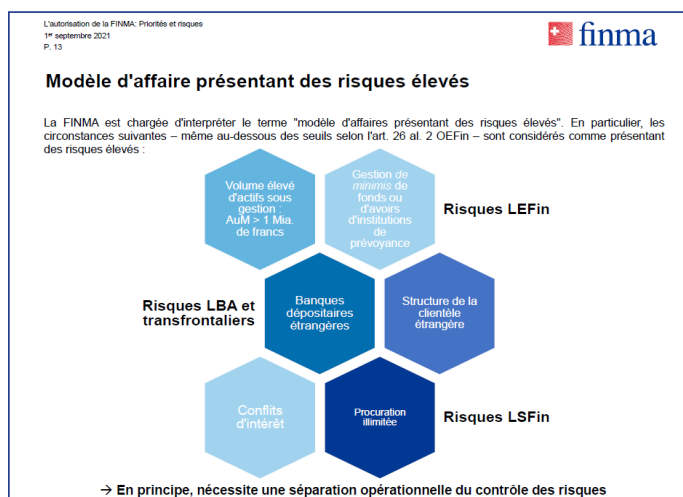
**Indépendance**

- Principe de la séparation des fonction
- Indépendance de la gestion des risques et du contrôle interne des activités génératrices de revenus (art. 26 al. 2 OEFin), à moins que :
  - Entreprise comptant ≤ 5 cinq postes à plein temps ou réalisant un produit brut annuel < 2 Mio. de francs et
  - Modèle d'affaires ne présentant pas de risques élevés

...car il est important d'être conscient que les modèles d'affaires excessivement risqués, sans mesures efficaces mises en place pour leur atténuation, conduiraient inexorablement au rejet de la demande en autorisation/FINMA.

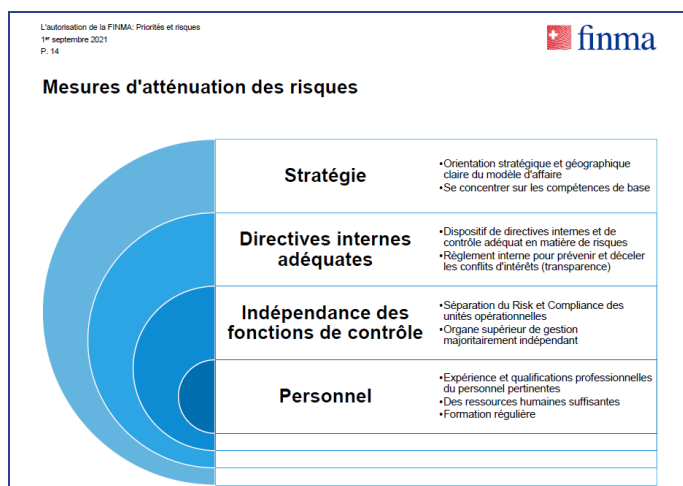
En outre, il présente des indications claires du principe de proportionnalité pris en compte lors de l'examen des demandes reçues. Il souligne que le modèle d'affaire simple et peu risqué permet une certaine flexibilité, alors que le modèle d'affaire dit 'standard' présente des exigences bien précises. Il est évident, par conséquent, que les exigences pour le modèle d'affaire avec risques élevés sont bien plus importantes.

On constate, dans l'infographie (en haut à droite) la classification des risques selon la LEFin (volume d'actif



sous gestion, gestion 'de minimis', gestion d'actifs de prévoyance), selon la LSFin (risque de fraude, de conflits d'intérêt, utilisation de ses propres AMCs, 'double-dipping', absence d'information, procuration illimitée, rétrocessions, etc.) et selon la LBA (risque de blanchiment d'argent, échange automatique en matière fiscale), sans oublier ceux inhérent à une activité transfrontalière (gestion d'actifs déposés dans des banques étrangères, structure de clientèle étrangère).

On apprécie tout spécialement que Monsieur Ukoh prenne le temps de détailler quelles mesures devraient être mises en place dans le but d'atténuer



## GSCGI—1ER SEP. 2021: INTERVENTIONS DE FINMA, DELOITTE & WECAN COMPLY

Article de Cosima F. Barone, FINARC SA — [www.finarc.ch](http://www.finarc.ch)

le niveau des risques ... voir l'infographie en bas à droite de la page précédente.

La FINMA s'attend à ce que la stratégie soit définie de façon claire, tant en ce qui concerne son orientation stratégique que géographique, ce qui bien entendu requiert également d'en avoir les compétences de base. Au requérant, donc, le rôle d'établir dans ses directives internes sa propre évaluation des risques en question et des mesures de contrôle et d'atténuation mises en place. La FINMA s'attend aussi à ce que le service aux clients/investisseurs se base sur la compétence réelle du personnel impliqué et, *'last but not least'*, l'indépendance des fonctions de contrôle.

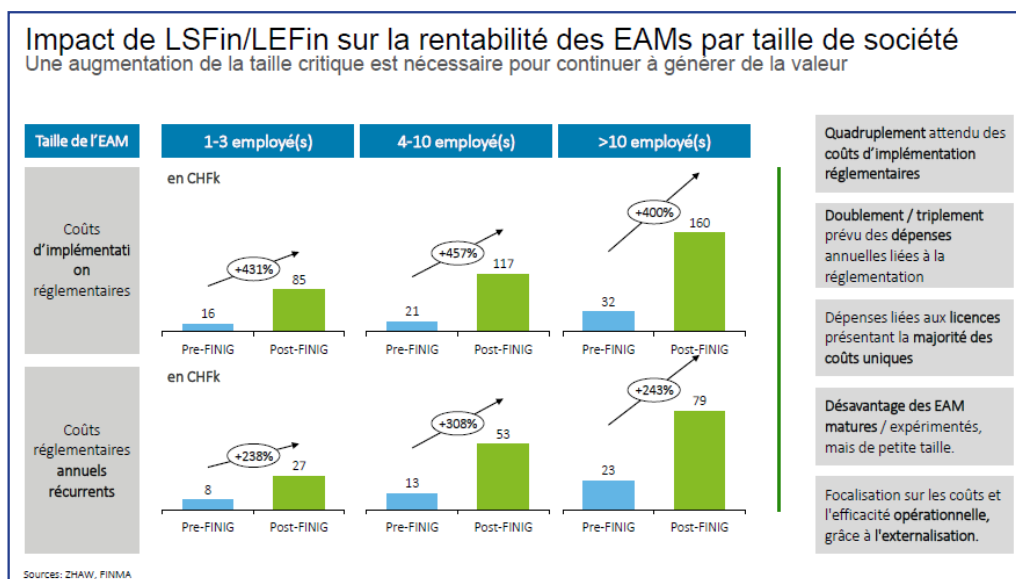
En clôture de son intervention, il nous informe:

- ➔ que le modèle de demande en autorisation FINMA en est à sa récente version 2.0 pour ceux qui n'auraient pas encore déposé leur demande, tout en rassurant l'assistance que cette nouvelle version ne comportera pas de complications pour ceux qui l'auraient déjà présentée;
- ➔ qu'au 1er janvier 2022, les prestataires de services financiers doivent respecter les règles de comportement selon les art. 7 à 18 LFin; et...
- ➔ qu'au plus tard le 31 décembre 2022, les établissements financiers nouvellement soumis à l'obligation d'autorisation doivent remplir les conditions de la LFin et soumettre une demande d'autorisation à la FINMA.

### 2) Baromètre LFin: Impact des évolutions réglementaires sur les acteurs de la gestion de fortune

**Jean-François Lagassé, Responsable du secteur des services financiers et du COE Private Banking de Deloitte**, souligne d'emblée que Deloitte est leader en Suisse et mondialement en nombre de transactions complétées dans l'industrie des services financiers. Deloitte se place en première place parmi les 'Top 10' tant en Suisse qu'au niveau mondial. Bien que la plus grande partie des consolidations récentes se réfère principalement au secteur bancaire, Monsieur Lagassé indique l'émergence récente de fusions également dans le secteur des gestionnaires de fortune indépendants (GFI).

Les principaux défis dans le secteur de gestion d'actifs vont de la commoditisation à la gestion passive, des diverses classes d'actifs alternatifs à la nouvelle tendance 'ESG' qui tend à s'accélérer. Dans le processus de création de valeur, les conditions actuelles des marchés et les taux négatifs sont des défis importants pour les gestionnaires d'actifs. A ces défis s'ajoutent des nouvelles exigences réglementaires, des nouveaux risques (cyber), des nouvelles technologies (neobanques) et la digitalisation (blockchain).



## GSCGI—1ER SEP. 2021: INTERVENTIONS DE FINMA, DELOITTE & WECAN COMPLY

Article de Cosima F. Barone, FINARC SA — [www.finarc.ch](http://www.finarc.ch)

Monsieur Lagassé, commentant les tendances spécifiques du secteur des GFI, souligne que l'impact des lois LFin/LEFin sur la rentabilité des EAMs par taille de société est multiplié par 4 en termes de coûts d'implémentation réglementaires et par 2 ou 3 en ce qui concerne les coûts réglementaires annuels récurrents ... voir l'infographie en page précédente.

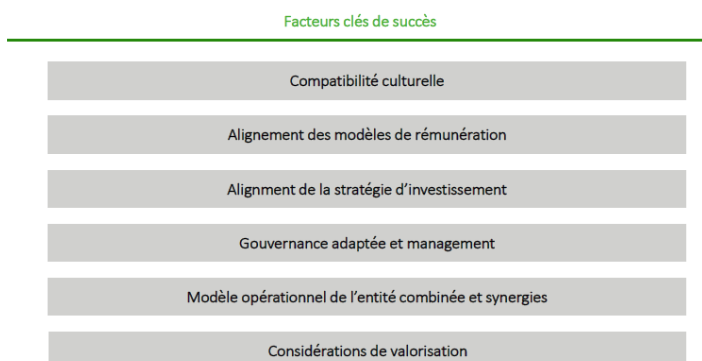
Alors, il est évident qu'une augmentation de la taille critique des GFI est nécessaire pour continuer à générer de la valeur. Les changements réglementaires sont 'de-facto' un catalyseur significatif de la consolidation du secteur, qui avait été attendue depuis 20 ans, mais qui tend à s'accélérer seulement récemment.

Certes, la population des participants est importante, mais elle reste hétérogène ... *'le gestionnaire de fortune indépendant est indépendant par nature'*, dit-il. Très souvent la compatibilité culturelle entre GFI a été impossible, à laquelle s'ajoutent des éléments importants comme la stratégie des revenus et également la stratégie d'investissement. Par conséquent, moins de 15 transactions ont été observées en Suisse au cours des trois dernières années. Pourtant, l'accélération est évidente au cours de 12 derniers mois, beaucoup de réflexions de la part d'un grand nombre d'acteurs, même si les valorisations touchent actuellement des sommets.

Monsieur Lagassé indique les facteurs importants pour le succès d'une transaction (voir l'infographie en haut à droite) et décrit les divers types de transactions les plus fréquentes, tels les partenariats stratégiques, les fusions, la vente de 100% du capital et la liquidation ou transfert de la clientèle aux banques dépositaires, en indiquant les caractéristiques stratégiques prises en considération dans chaque cas. Des exemples

### Facteurs clés impactant les transactions dans le secteur

Un alignement important à travers de nombreux facteurs est nécessaire pour le succès d'une transaction

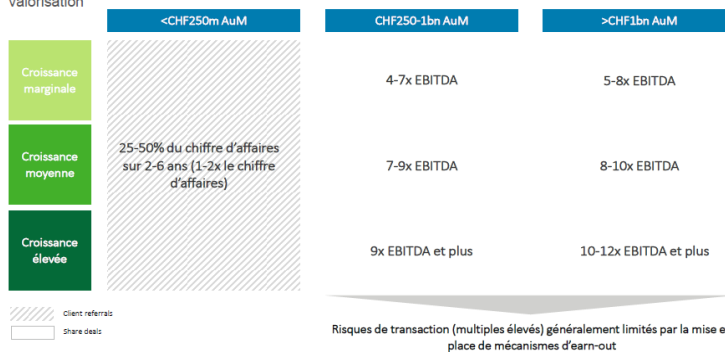


### Les types de transactions dans le marché



### Valorisations dans le secteur des EAMs – multiples observés

Nous observons que la taille critique, la croissance et la rentabilité sont des facteurs clés impactant la valorisation



des transactions réalisées sont indiquées dans l'infographie ci-dessus (centre). La valorisation dans le secteur des EAMs (voir infographie ci-dessus) se base principalement sur la taille



## GSCGI—1ER SEP. 2021: INTERVENTIONS DE FINMA, DELOITTE & WECAN COMPLY

Article de Cosima F. Barone, FINARC SA — [www.finarc.ch](http://www.finarc.ch)

critique, la croissance et la rentabilité, mais d'autres facteurs (composition et rentabilité de la clientèle, concentration des clients, 'key man risk', croissance et profitabilité et, en particulier, le potentiel de diverses synergies) font partie de la négociation et peuvent être déterminants pour les prix des transactions, selon l'expérience de Deloitte.

Monsieur Lagassé, en clôture de son excellente et fort appréciée analyse de ce secteur, nous donne sa vision du futur consistant, suite à la consolidation, à un nombre moins important de GFI sur la place financière suisse, mais probablement de taille critique plus importante, ayant par exemple entre 10-15 mia d'AUM et éventuellement 50mia. *'Le futur nous dira si cette consolidation, dont on parle depuis longtemps, va réellement arriver'*, dit-il, *'et votre opinion est aussi bonne que la mienne'*.

### 3) Présentation de Wecan Group et Wecan Comply

Pour ce troisième thème, prend d'abord la parole **Vincent Pignon, Fondateur et CEO de Wecan Group SA**, et nous parle en particulier de la plateforme **Wecan Comply** qui a été démarrée il y a deux ans et demi avec quelques acteurs du marché. En effet, avec une dizaine de banques privées et de gérants de fortune indépendants a été créée la **Blockchain Association for Finance (BAF)** pour faciliter la vie des GFI et des *Trustees*. Cette association a trois missions principales:

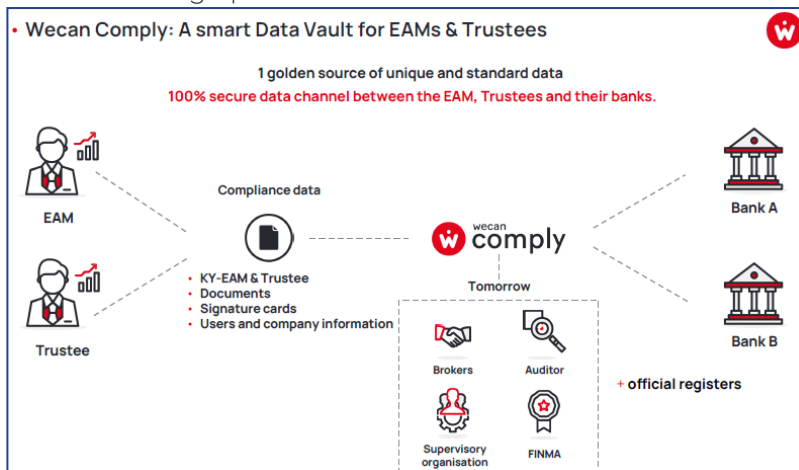
- ➔ Créer des standards communs entre les acteurs pour faciliter la transmission des données et des documents, pour être en conformité avec les exigences réglementaires, mais aussi pour avoir un tableau de bord afin de suivre cette situation. Ceci concerne en premier la relation entre banques dépositaires et le GFI, mais potentiellement cela pourrait

concerner également les réviseurs, les auditeurs, les OS et le régulateur.

- ➔ Améliorer la qualité des données partagées entre tous les acteurs concernés du marché.
- ➔ Gérer la sécurité et la durabilité de la plateforme Wecan Comply.

Monsieur Pignon précise qu'au sein de **Wecan Group SA**, société qu'il a fondée, se placent en termes de 'Reg-Tech' d'un côté **Wecan Comply** pour les questions de régulation liée à la 'compliance' des acteurs financiers et, de l'autre, **Wecan Act** qui consiste dans la digitisation du secteur des notaires et des registres officiels correspondants. Une vingtaine de collaborateurs s'y consacrent à Genève.

La blockchain liée à la 'compliance' et à la conformité, au *middle* et *back office*, réunit notamment gouvernements, acteurs bancaires et financiers pour la gestion efficace de certaines tâches en toute sécurité. Concrètement, Wecan Comply est avant tout une plateforme qui permet de stocker toutes ces données et tous les documents de 'compliance' en un seul et même endroit en Suisse de façon sécurisée et de pouvoir les partager selon un standard commun avec toutes les contreparties, notamment les banques dépositaires, mais pas seulement. Voir l'infographie suivante...



## GSCGI—1ER SEP. 2021: INTERVENTIONS DE FINMA, DELOITTE & WECAN COMPLY

Article de Cosima F. Barone, FINARC SA — [www.finarc.ch](http://www.finarc.ch)

Potentiellement, cette plateforme pourrait, en effet, permettre le partage de ces documents également avec la FINMA, dont il salue la collaboration par exemple avec leur plateforme numérique EHP (à l'étude à présent). De plus, Monsieur Pignon indique également que les GFI pourraient partager ces données, par le biais de Wecan Comply, avec les OS, les réviseurs, les auditeurs et également les avocats qui aident les GFI à constituer leur dossier de demande en autorisation/FINMA.

En clôture de son message soulignant l'importante innovation technologique qui s'offre à la place financière suisse, Monsieur Pignon, mentionne la collaboration initiale avec nombre de banques dépositaires de GFI de la région romande, qui va désormais s'étendre à la région alémanique dans quelques mois.

Enfin, **Oliver Walker, Business Development Manager de Wecan Group SA**, démarre son intervention avec un message important: la gratuité de la solution Wecan Comply pour tous les GFI, sans aucune distinction de taille.

*La procédure d'onboarding' est très simple*, dit Monsieur Walker (à noter: elle est détaillée dans le document 'OnePager', en français et anglais, que le Groupement a distribué à ses Membres après cette conférence) avant d'en décrire concrètement chaque étape, dont voici un bref aperçu.

Première étape le KY-EAM, soit 'know your external asset manager', section dans laquelle le GFI enregistre diverses informations de base sur sa société, son activité, ses employés, et également celle concernant la régulation et la 'compliance', la typologie de ses clients et des investissements. Le GFI contrôle totalement ces informations.

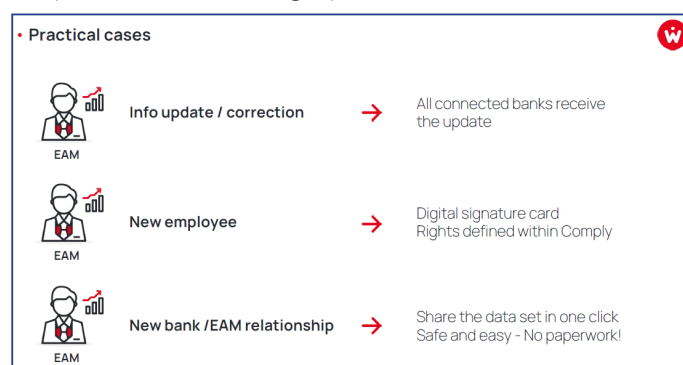
Ensuite, le GFI va stocker les documents relatifs à son 'compliance status' et il pourra alors partager tout ou une partie de ces documents standardisés

avec ses banques dépositaires. A noter également l'aspect de validité de ces documents, qui permet un suivi ponctuel via la plateforme Wecan Comply.

De plus, la communication entre GFI et banque dépositaire est simplifiée via la plateforme. Bien que la banque dépositaire puisse souhaiter un maximum d'information de la part du GFI, c'est ce dernier qui contrôle ce qu'il partage avec ses banques dépositaires.

Monsieur Walker mentionne une autre importante innovation: la gestion des cartons de signature. Ces signatures, enregistrées sur la plateforme, tant le partage avec les diverses contreparties que la mise à jour sans délai inutile en cas de nécessité sont possibles.

Enfin, il souligne que la centralité des données permet que toute mise à jour puisse être automatiquement communiquée aux diverses contreparties, comme on peut voir sur l'infographie suivante.



Enfin, les orateurs ont très aimablement répondu de façon exhaustive aux diverses questions des participants dans la salle et également de ceux en virtuel, que les Membres du GSCGI peuvent retrouver sur la vidéo disponible dans la section archives de nos événements. Nous remercions très vivement les orateurs, dont les biographies se trouvent en page suivante, et les participants qui contribuent si fidèlement au succès de nos réunions mensuelles.

## GSCGI—1ER SEP. 2021: INTERVENTIONS DE FINMA, DELOITTE & WECAN COMPLY

Article de Cosima F. Barone, FINARC SA — [www.finarc.ch](http://www.finarc.ch)

### BIOGRAPHIES DES ORATEURS

#### Thomas Hirschi

Membre de la direction de la FINMA  
Chef de la division Asset Management

Thomas Hirschi, né en 1975, est titulaire d'un master en relations internationales de l'Université de Genève ainsi que d'un master en études européennes de l'Université de Vienne, et il a suivi avec succès le programme «Executive education» de l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD).

Il a été responsable, de 2015 à 2019, de la surveillance des banques et assurances au sein de l'autorité de surveillance du centre financier international Abu Dhabi Global Market (ADGM) et a piloté à ce titre le développement et la mise en oeuvre des programmes d'autorisation et de surveillance correspondants. De 2004 à 2015, il a déjà assumé différentes fonctions dirigeantes auprès de la FINMA et de l'autorité qui l'a précédée, la Commission fédérale des banques. Il y a, en dernier lieu, dirigé la section dédiée à la gestion des risques de la division Banques. Avant cela, il a été à la tête de la surveillance d'une grande banque suisse puis de la surveillance des banques de détail, banques d'affaires et banques commerciales. Auparavant encore, il a travaillé dans le domaine de la gestion des risques auprès de J.P. Morgan (Suisse) SA à Genève.

Thomas Hirschi est membre de la direction de la FINMA et chef de la division Asset Management depuis le 1er janvier 2020.

#### Jean François Lagassé

Responsable du secteur des services financiers et du COE  
Private Banking, DELOITTE

Jean-François dirige le secteur des services financiers pour Deloitte Suisse et est Associé au sein du département Financial Advisory.

Il est également en charge de la division Gestion de fortune au niveau mondial et est membre du comité de direction suisse.

Il possède plus de 25 ans d'expérience dans le domaine et a travaillé aux Etats-Unis, au Canada et en Suisse.

Jean-François a réalisé avec succès de nombreux mandats de conseil et d'évaluation en fusions-acquisitions pour différents secteurs tels que les Services Financiers, Consumer et TMT (Technology-Media-Telecommunication).

#### Kenneth Ukoh

Chef de l'unité gestionnaires de fortune et trustee — FINMA

Kenneth Ukoh est titulaire du brevet d'avocat et possède une maîtrise en droit ainsi qu'un master en droit (LL.M.) de l'Université de Berne.

De 2014 à 2019, il a été responsable d'une équipe de la section autorisation au sein de la division Asset Management de la FINMA, chargée de l'autorisation des directions de fonds, des gestionnaires de fortune collective et des placements collectifs de capitaux. Auparavant, il a travaillé comme legal and compliance officer dans le cadre de la surveillance des infrastructures des marchés financiers. Avant de rejoindre la FINMA en 2012, il a travaillé comme avocat au sein d'une étude active en droit des affaires à Berne.

Depuis le 1er janvier 2020, Kenneth Ukoh est responsable de la section nouvellement créée au sein de la division Asset Management, en charge de l'octroi de licences aux gestionnaires de fortune et aux trustees.

#### Vincent Pignon

Fondateur et CEO, Wecan Group SA

Fondateur et CEO de Wecan Group, Vincent est un entrepreneur actif dans le domaine des technologies de registres distribués (Blockchain).

Directeur exécutif du programme blockchain chez CREA et auparavant conseiller blockchain à l'État de Genève, Vincent est titulaire d'un double Master et d'un doctorat.

#### Oliver Walker

Business Development Manager, Wecan Group SA

Oliver a été d'abord responsable du desk EAM chez Strateo (récemment absorbé par Saxo Bank), puis responsable de l'ensemble du service client et du développement des clients institutionnels chez Flowbank.