

# Insight

for Executives in Financial Services  
Hiver 2005/2006



## **Place financière suisse**

Une politique plus axée sur la concurrence

## **Assurances**

Swiss Solvency Test: expériences 2005

## **Fiscalité**

- Loi fédérale sur les droits de timbre
- Prix de transfert

## **Asked**

Pierre G. Mirabaud, Président de  
l'Association suisse des banquiers

 **ERNST & YOUNG**

*Quality In Everything We Do*

## Sommaire




- 3 **Editorial** Ivan J. Wagner
- 4 **La place financière suisse a besoin d'une politique axée sur la concurrence**  
Beat Bernet
- 6 **Les économies d'échelle dans la banque de détail** Barend Fruithof
- 8 **Bâle II – Swiss Finish: conséquences pour les établissements bancaires**  
Jérôme Desponds, Hans Isler
- 10 **Asked – Pierre G. Mirabaud, Président ASB**
- 12 **Private banking en Suisse: les F&A, une option stratégique**  
Stephan Haagmans, Thomas Schnyder
- 18 **Nouvelle législation sur l'assainissement pour les banques et les négociants en valeurs mobilières** Thomas Bauer
- 22 **Expériences avec le Swiss Solvency Field Test 2005** Jörg Behrens
- 24 **Hedge funds: plus de confiance grâce aux GIPS** Cataldo Castagna
- 26 **Jusqu'où peut aller l'outsourcing?** Jürg Brun
- 30 **Loi fédérale sur les droits de timbre: assouplissement ne signifie pas simplification** Hans-Joachim Jaeger, Markus Weber
- 32 **Les prix de transfert dans l'industrie financière: un problème global**  
Urs Brügger, Salim Damji
- 33 **Nouveaux Partners chez Ernst & Young**
- 34 **Les fusions, une chance pour les banques européennes**

Ivan J. Wagner  
Partner  
Leader Global Financial Services  
Ernst & Young Suisse



## Editorial

 Les acteurs de la place financière suisse vivent actuellement une profonde mutation intérieure. Mais la pression extérieure émanant de la compétition mondiale s'accroît également. Le moment est donc venu de thématiser les deux perspectives.

L'existence de conditions-cadres stables et transparentes est certainement essentielle pour un positionnement fructueux et durable de la place financière suisse. Cependant, la forme concrète qu'elles prendront sera décisive. C'est ce que démontre le professeur Beat Bernet dans son plaidoyer en faveur d'une politique des marchés financiers coordonnée, portée par l'ensemble des parties prenantes (page 4).

La mise en œuvre de Bâle II a également des répercussions directes sur la compétitivité des banques suisses. Pour bon nombre d'établissements financiers, les exigences minimales de fonds propres constitueront un élément critique, selon le tour que la Commission fédérale des banques donnera aux dispositions applicables en Suisse (page 8). Dans la pratique, on est directement amené à constater que les fusions et acquisitions jouent – surtout dans le private banking – un rôle important pour la préservation de la compétitivité. Une enquête effectuée par Ernst & Young sur les activités de F&A des banques privées suisses de 2002 à 2005 révèle aussi d'autres causes plus profondes (page 12).

Les contraintes adaptatives se font également sentir du côté des assurances: dès l'an dernier, quelques assureurs suisses ont effectué un «test de terrain» grandeur nature afin de jauger leur capacité à rendre compte de leur capitalisation conformément aux nouvelles prescriptions suisses concernant la solvabilité. Vous trouverez les résultats en page 22.

La concurrence, les mutations et la réglementation exercent une forte pression. Les spécialistes d'Ernst & Young sont témoins, dans leur travail avec les banques, les assurances et les fonds de placement, des nombreux atouts de la branche. Je partage donc l'avis de Pierre G. Mirabaud, président de l'Association suisse des banquiers, qui a eu l'amabilité de rédiger, pour la rubrique «Asked», un article dans lequel il souligne que de bonnes conditions-cadres sont primordiales pour la place financière suisse et que celle-ci jouit toujours d'excellentes perspectives.

En vous souhaitant une agréable lecture.

Ivan J. Wagner  
Leader Global Financial Services  
Ernst & Young Suisse

# La place financière suisse a besoin d'une politique axée sur la concurrence



**Beat Bernet**

Professeur de gestion bancaire à l'Université de St-Gall/HSG. Son nouvel ouvrage «Geld & Geist: Finanzplatz Schweiz zwischen Evolution und Revolution» est paru au printemps 2005.

**La place financière suisse pourra s'affirmer vis-à-vis d'une concurrence mondiale de plus en plus rude uniquement si elle se positionne et se différencie clairement, en menant une politique coordonnée impliquant toutes les parties prenantes.**

Alors que par le passé la stratégie concurrentielle des marchés financiers reposait pour l'essentiel sur des facteurs géographiques, elle résulte aujourd'hui des caractéristiques classiques du site, telles que les conditions-cadres fiscales, la technologie, l'efficacité des coûts et de l'information, le pouvoir d'innovation des établissements financiers, l'efficacité de la réglementation et de la surveillance, la transparence mais aussi la protection de la sphère privée, sans oublier la compétence des acteurs présents sur le marché. On peut affirmer sans crain-

te que l'aménagement concret de ces conditions-cadres au cours des prochaines années constituera le facteur de réussite déterminant pour le positionnement de la place financière suisse face à la concurrence mondiale. Il ne s'agit pas tant de développer un facteur individuel que d'intégrer tous les facteurs importants du site en un «bouclier» permettant non seulement de parer les assauts des concurrents, mais aussi de permettre à sa propre place financière de pénétrer les marchés et activités des places financières concurrentes.

Pour l'élaboration d'une organisation cohérente de ces conditions-cadres, résolument axée sur la concurrence, la Suisse doit impérativement développer et mettre en place une vraie politique pour sa place financière, ce qui nécessite l'engagement de toutes les parties prenantes. Les lignes directrices pour la sauvegarde et le renforcement de la compétitivité internationale de

la place financière suisse, mises au point par le Département fédéral des finances en 2003, pourraient servir de point de départ à une telle politique. Leur mise en œuvre sera dictée par l'exigence de différenciation et de positionnement de notre place financière au sein de la concurrence mondiale et, notamment, des autres places financières européennes.

## **Le positionnement est toujours relatif**

Nous devons nous mettre d'accord tant sur les facteurs qui détermineront ce positionnement que sur la manière de nous positionner à long terme face à une concurrence de plus en plus rude, au niveau du secteur, de la réglementation et de la surveillance, de la politique mais aussi de la société. Nous ne devons d'ailleurs jamais perdre de vue que le positionnement n'est possible que par rapport aux autres. Il nécessite une délimitation, mais aussi une

intégration dans un système financier supranational ou international.

L'Union européenne joue assurément un rôle déterminant pour un tel positionnement. C'est elle en effet qui exercera dorénavant la plus forte pression sur les facteurs

### *La pression la plus forte viendra dorénavant de l'UE.*

essentiels à la compétitivité de notre place financière. Nous devrions être conscients que notre position a changé et continuera d'évoluer dans certains domaines, et ce indépendamment de l'issue positive de toutes les votations populaires sur les accords bilatéraux.

1. On peut supposer que l'importance de la Suisse va continuer à décroître dans la perception de l'UE. Des problèmes urgents prendront le relais au cours des prochaines années et mobiliseront l'attention et les ressources dirigeantes de l'Union. Cette évolution comporte à la fois des risques et des opportunités pour la place financière. L'opportunité réside dans le fait de prêter moins d'attention et d'importance aux questions relatives à la protection de la sphère privée et à l'échange d'informations recherché par l'UE. Par contre, nous courons le risque de voir également diminuer la volonté de faire des concessions substantielles, en raison même de l'atténuation de cette perception et de cette importance.
2. L'éventuelle baisse d'attention ne signifie pas pour autant que les instances européennes seront moins enclines à prendre des décisions. Bien au contraire, les décisions de l'UE concernant la Suisse et sa place financière devraient doré-

navant être prises bien plus rapidement et avec moins de concessions, car les instances de décision auront moins de temps à consacrer et d'envie de s'occuper des scènes secondaires.

3. L'étroite imbrication de notre économie avec celle de l'UE et des Etats-Unis offre une large gamme de moyens de pression utilisables à l'encontre de notre pays, si l'on veut donner du poids aux décisions de l'UE. Les expériences récentes démontrent que nous devons sans doute nous attendre à une utilisation ciblée de telles pressions.
4. Finalement, la capacité de réforme et la volonté d'intégration même au-delà d'une adhésion à l'UE seront des facteurs essentiels pour dessiner la politique d'avenir de la place financière. Ils déterminent les possibilités d'action et de réaction des délégations et du gouvernement dans le dialogue avec l'UE.

### **Collaboration entre établissements**

L'engagement total de toutes les parties prenantes en faveur de la place financière et de la protection de la vie privée reste la pièce maîtresse d'un positionnement stratégique face à la concurrence mondiale. Cette conviction doit être partagée par toutes les parties prenantes et devra notamment s'appliquer lorsque le secret bancaire subira de nouvelles pressions dans un avenir relativement proche. Une collaboration encore plus intensive entre les établissements financiers, les marchés financiers et les autorités de l'Etat est requise à cet effet. (Notre petit voisin, le Liechtenstein, qui a subi de très fortes pressions il y a quelques années, montre à quel point une telle collaboration

peut avoir des effets positifs.) En septembre dernier, la Suisse a définitivement approuvé les accords bilatéraux II. L'engagement résolu des acteurs de la politique et de la place financière à la veille de cette votation montre toute l'importance des relations avec l'UE. Ne prenons cependant pas prétexte de l'issue positive de cette votation pour nous reposer sur nos lauriers. Nous devons au contraire profiter de cette accalmie passagère pour nous préparer aux difficultés qui ne tarderont pas à se présenter lorsque la place financière suisse se retrouvera une nouvelle fois sur le devant de la scène internationale. ■

#### **Beat Bernet**

Etudes en sciences économiques à l'Université de Zurich, suivies de différentes activités au sein d'une banque privée et d'une société de conseil internationale. Au début des années 80, fondation d'une organisation de conseil axée sur les secteurs bancaire et financier (encore président et propriétaire). Doctorat à l'Université de St-Gall; en 1996, reprise de la chaire d'économie bancaire et de la direction de l'Institut bancaire de l'Université de St-Gall. Divers engagements dans des entreprises actives dans les domaines de la technologie et de la formation. Président et copropriétaire d'un groupe technologique de plus de 200 collaborateurs. Président de la Banque cantonale de Zoug et membre du Conseil d'administration d'une autre banque cotée en bourse. Vit avec sa compagne à St-Gall. Hobbies: sport, lecture, voyages. Au printemps 2005, publication du dernier livre de Beat Bernet: «Geld & Geist – Finanzplatz Schweiz zwischen Evolution und Revolution», Orell Füssli Verlag, Zurich.

# Les économies d'échelle dans la banque de détail

**Volumes trop faibles, coûts trop élevés, les banques de détail ne seront bientôt plus en mesure d'assumer en interne tous les maillons de leur chaîne de création de valeur. La solution? L'outsourcing ou externalisation. La voie choisie, entre autres, par le Groupe Raiffeisen.**

De nos jours, les banques de détail – même les plus solidement implantées – subissent un certain nombre de tendances lourdes:

- Les clients, parfaitement informés des offres de la concurrence, exigent des prestations sans cesse plus poussées à des prix de plus en plus bas.
- La «redécouverte» de la clientèle de détail a provoqué une guerre sans merci parmi les établissements.
- Les avancées technologiques de ces dernières années nécessitent une mise à jour

des infrastructures informatiques.

- Le foisonnement réglementaire dans le secteur bancaire engendre pour les banques un surcoût non négligeable.
- La nécessité de réaliser des économies d'échelle implique une certaine «industrialisation» de la production dans le domaine des affaires courantes.

Autant de changements inéluctables qui placent tout établissement devant la difficile question de la maîtrise des coûts et, partant, des bénéfices, avec pour contrepoint des marges qui se réduisent comme peau de chagrin. Et si la chaîne de valeur ajoutée d'une banque de détail présente un certain nombre de maillons par lesquels il est possible de contrebalancer, ou, du moins, d'atténuer les effets de ces tendances, les résultats ne se font sentir, à la longue, qu'au prix d'une gestion rigoureuse des coûts de production. En outre, le marché bancaire se caractérisant par des produits standard à



**Barend Fruithof-Payer**  
Chief Financial Officer et membre de la direction de l'Union Suisse des Banques Raiffeisen.  
Directeur du département Finances & Logistique

peine différenciables les uns des autres, la qualité et la diversité de la gamme de services offerte constituent deux impératifs absolus. Toute banque ayant fait des activités de détail son métier de base se doit donc de développer un éventail complet de processus de nature à lui permettre de satisfaire pleinement les besoins de sa clientèle. Seul problème, la faiblesse des volumes engendrés dégrade inmanquablement sa structure de coûts.

Et à supposer qu'elle opte pour une intégration complète de sa chaîne de valeur ajoutée, sa rentabilité s'en trouvera amoindrie, de même que la marge de manœuvre laissée au service du front.

## Trouver la taille critique

Confrontées à ce dilemme, les banques Raiffeisen ont compris il y a plusieurs dizaines d'années déjà qu'elles n'avaient pas atteint, en de nombreux points de leur

chaîne de création de valeur mais aussi dans des domaines comme l'informatique ou la comptabilité, la taille critique propre à leur assurer la capacité de faire jeu égal, dans la course au client, avec les établissements de plus grande envergure. C'est ce constat qui les a amenées, à grand renfort de centralisation et d'externalisation, à transformer une Union Suisse des Banques Raiffeisen (USBR) conçue à l'origine comme un groupement dédié à la révision en une banque résolument tournée vers la production et le règlement des transactions. Si bien qu'aujourd'hui l'USBR réalise sur les prestations qu'elle propose à ses quelque 400 établissements – tous indépendants – des économies d'échelle tout à fait comparables à celles d'une grande banque. Sans compter que les ressources administratives des banques Raiffeisen s'en trouvent également soulagées et peuvent ainsi être affectées à des activités réellement productives.

### Se concentrer sur les volets stratégiques

Autre exemple édifiant, celui de la société Viseca Card Services SA qui, après avoir regroupé dans un premier temps les activités de cartes de crédit de ses banques affiliées afin d'en tirer le maximum de synergies, a ensuite confié le volet production à la GZS (Gesellschaft für Zahlungssysteme), se concentrant pour sa part exclusivement sur le volet stratégique que constitue «l'interface clientèle».

Les principes de la production industrielle ne cessant de gagner en pertinence dans le secteur bancaire, il s'est avéré que les optima des coûts fixes et des coûts de production se décalaient dans le temps. Fort de ce constat, le Groupe Raiffeisen a décidé d'entamer la seconde phase de sa stratégie d'externalisation en confiant un certain nombre de procédures à des prestataires

externes au groupe. Toujours soucieuse d'optimiser ses coûts de procédure, l'USBR analyse régulièrement son niveau de création de valeur interne à l'aune du principe de «make or buy», autrement produire soi-même ou acheter. Ce faisant, elle retient cinq critères essentiels:

1. Le secteur évalué appartient-il au périmètre des activités phares? L'externalisation des procédures vise à améliorer les prestations en permettant au groupe de se consacrer exclusivement aux domaines d'activité distinctifs, les activités non distinctives étant acquises à des prix compétitifs.
2. La qualité est-elle préservée? Toute coopération se conçoit en effet comme un processus d'amélioration constante («continuous improvement»).
3. L'externalisation se traduit-elle par un abaissement durable des coûts? La stratégie mise en œuvre ne se justifie qu'en raison des avantages économiques qu'elle est supposée engendrer. Autrement dit le modèle d'affaire adopté doit se fonder sur des hypothèses réalistes et générer une valeur facilement quantifiable.
4. Le projet d'externalisation est-il tactiquement judicieux et le partenaire retenu présente-t-il une compatibilité stratégique? L'externalisation n'a de chance d'atteindre son objectif de réduction des coûts que si les deux partenaires se complètent stratégiquement.
5. Le groupe conserve-t-il malgré tout le contrôle des processus qu'il a confiés à l'extérieur? Une telle coopération doit s'appuyer sur des mesures de protection appropriées – participation au capital, intensification progressive de la collaboration, scénarios de sortie, Service Level Agreements, mesures d'incitation, etc.

L'évaluation en continu du niveau de créa-

tion de valeur interne conjuguée à la recherche de partenaires durables offre des avantages non négligeables. De fait, les économies d'échelle réalisées par les prestataires spécialisés dans les domaines d'activité non distinctifs du groupe permettent à ce dernier de réduire ses propres coûts de production et partant, d'accorder au front une marge de manœuvre supplémentaire en matière de suivi de la clientèle. ■

#### Barend Fruithof-Payer

Chief Financial Officer et membre de la direction de l'Union Suisse des Banques Raiffeisen. Directeur du département Finances & Logistique. Après une formation d'artisan et un apprentissage commercial, il accomplit une spécialisation en tant qu'économiste d'entreprise KLZ, avant de poursuivre avec une formation de technicien en marketing et d'obtenir un brevet fédéral de responsable marketing. Diplôme final: Executive MBA de l'Université de St-Gall. Diverses fonctions de direction: responsable Product Management et E-Commerce chez Europay, responsable Electronic Banking au sein de la Banque Cantonale de Zurich; en tant que membre de la Direction de la Banque Cantonale de Zurich, responsable de la gestion des produits et des canaux de vente. En 2001, Barend Fruithof-Payer devient Chief Executive Officer de l'entreprise Viseca Card Services SA. Il rejoint le Groupe Raiffeisen fin 2003. Barend Fruithof-Payer est marié. Durant son temps libre, il pratique beaucoup de sport.

# Bâle II – Swiss Finish: conséquences pour les établissements bancaires



**Jérôme Desponds**  
lic. en droit, Expert-comptable diplômé  
Senior Manager  
Assurance & Advisory Business Services/  
Financial Services  
jerome.desponds@ch.ey.com



**Hans Isler**  
lic. oec., Expert-comptable diplômé  
Partner  
Assurance & Advisory Business Services/  
Financial Services  
hans.isler@ch.ey.com

**Des trois piliers du nouvel accord de Bâle, celui qui concerne les exigences minimales de fonds propres est d'une sensibilité particulière pour les banques. Celles-ci ne pourront toutefois en apprécier les impacts que lorsque la Commission fédérale des banques (CFB) aura arrêté les dispositions applicables en Suisse.**

Swiss Finish, le système d'exigences en matière de fonds propres applicable en Suisse, prévoit trois approches: une approche standard suisse qui, pour le risque de crédit, s'inspire très largement du système actuel sans reprendre tous les principes posés par le nouvel accord de Bâle (Bâle II), une approche standard internationale qui vise à l'application intégrale de la méthode standard de Bâle II et une approche fondée sur des modèles internes

soumis à la validation de la Commission fédérale des banques.

Le 30 septembre 2005, la CFB a mis en consultation les dispositions du Swiss Finish qui s'articulent autour d'une ordonnance du Conseil fédéral et de quatre nouvelles circulaires de la CFB; trois d'entre elles portent sur les risques (risques de crédit, de marché et opérationnels) et la quatrième sur les obligations en matière de communication financière. La CFB a indiqué les lignes directrices du projet: premièrement, la nouvelle réglementation ne peut conduire à une réduction du besoin en fonds propres mais doit assurer le maintien d'un niveau le plus haut possible; deuxièmement, les méthodes non standardisées ne sont conçues que pour un nombre limité d'établissements bancaires, la grande

majorité des banques suisses devant opter pour les méthodes standardisées.

Pour assurer un niveau de fonds propres le plus élevé possible, la CFB a pour pratique d'exiger que ceux-ci représentent au minimum 120% des fonds propres exigibles. Le projet prévoit désormais que les banques détiennent des fonds propres additionnels afin de «pouvoir faire face aux risques non pris en compte par les exi-

## ***Le Swiss Finish dépasse dans certains cas les exigences minimales fixées par Bâle II.***

*gences minimales et de pouvoir garantir le respect de ces exigences également en cas d'événements défavorables».*<sup>1</sup> La disposition est applicable quelle que soit la méthode choisie.

Le Swiss Finish dépasse dans certains cas les exigences minimales fixées par Bâle II, comme c'est déjà le cas dans la version suisse actuelle comparée à Bâle I: par exemple, selon Bâle II, les actifs sans contrepartie (immobilisations corporelles, goodwill, immeubles) sont pondérés à 100%;<sup>2</sup> ils exigent des fonds propres à hauteur de 8% de leur valeur. Or, pour l'approche standard internationale et l'approche fondée sur les notations internes, le projet d'ordonnance<sup>3</sup> prévoit en sus l'application d'un facteur multiplicateur de 5,5, qui augmente d'autant les fonds propres exigibles.

En matière de risques opérationnels, le Swiss Finish intègre largement les dispositions de Bâle II; toutefois, la CFB se réserve la possibilité de majorer individuellement les exigences en fonds propres lorsque leur calcul se traduirait par un niveau jugé inadéquat. Le projet ne précise pas comment apprécier cette adéquation, créant ainsi une imprévisibilité certaine.

Le Swiss Finish tend à encourager les banques à opter pour l'approche standard suisse, alors que dans l'Union européenne, de nombreuses banques de taille moyenne implémentent les approches basées sur des modèles internes. Cette approche n'est pas sans déplaire à de nombreuses banques suisses, qui disposent d'un niveau de fonds propres suffisant et se passeront volontiers de l'implémentation coûteuse d'un système de rating interne.

L'ajout d'un multiplicateur pour les actifs sans contrepartie (approche standard internationale et IRB) augmente le besoin de fonds propres par rapport aux banques

hors de Suisse. Pour les établissements ayant opté pour ces approches, qui nécessitent une gestion des risques approfondie, les fonds propres exigibles sur les immeubles sont, contre toute logique, supérieurs à ceux requis par l'approche standard suisse: de +32% pour les autres immeubles à + 55% pour les immeubles à l'usage de la banque.

En matière de risques opérationnels, la CFB fixe des exigences qualitatives; celles-

celles-ci sont reprises comme telles par les banques dans les autres Etats. Pour la CFB, cet effort relève du prix à payer pour assurer la réputation et la solidité de la place bancaire suisse. ■

1 Art. 27 al. 1 Projet OFR.

2 Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, § 81.

3 Art. 80 Projet OFR.

### *Le Swiss Finish tend à encourager les banques à opter pour l'approche standard suisse.*

ci ne s'appliquent pas aux banques qui utilisent l'approche standard de l'indicateur de base, sauf si leur besoin en fonds propres au titre des risques opérationnels est égal ou supérieur à CHF 100 millions ou si elles disposent de succursales ou de filiales à l'étranger soumises à consolidation. Au nombre de sept, elles portent sur la gestion des risques opérationnels et fixent les responsabilités des organes de la banque. Leur respect devra vraisemblablement être détaillé au titre des obligations en matière de communications financières à l'attention du public.

S'il a apprêté Bâle II en le déclinant en différents «menus», force est de constater que l'«inspecteur des cuisines» – la CFB – incite vivement les banques à opter, à la place du choix à la carte, pour un menu qui n'est pas composé des plats les plus raffinés. En outre, le Swiss Finish représente pour les banques suisses un effort en matière de capitalisation qui dépasse les exigences minimales de Bâle II, alors que

# Pierre G. Mirabaud, Président de l'Association suisse des banquiers (ASB)

Nom	<b>Pierre G. Mirabaud</b>
Position	Président de l'Association suisse des banquiers (ASB), Senior Partner chez Mirabaud & Cie, Genève
Année de naissance	1948

Après avoir achevé ses études à l'Université de Genève, Pierre Mirabaud a occupé différents emplois à Paris, New York, Chicago et Genève. En 1976, il a rejoint la banque privée Mirabaud & Cie, où il a occupé différentes fonctions de direction. Il a été nommé Partner en 1979, Senior Partner en 1995.

Pierre Mirabaud est président de l'Association suisse des banquiers depuis septembre 2003. Il est membre du conseil d'administration de l'aéroport international de Genève, président du conseil d'administration de Quantum Endowment Fund NV, conseiller financier de plusieurs fondations institutionnelles et privées ainsi que président-fondateur de la fondation Pro Democratia.



*«Dans un secteur aussi compétitif que la banque, la complaisance est dangereuse.»*

Ernst & Young  
Insight Financial Services  
Rédaction en chef  
Badenerstrasse 47  
Case postale  
CH-8022 Zurich

Bâle, novembre 2005

## De la concurrence entre centres financiers

A la rédaction d'Insight

Employeurs de premier plan, contribuables importants, moteurs de la création de valeur et centres d'innovation, les banques constituent un secteur prépondérant du paysage économique helvétique, incarnant sans doute mieux que tout autre les traditions et les qualités – cosmopolitisme, compétence, efficacité et discrétion – qui fondent notre pays.

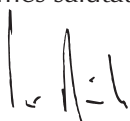
Si les banques suisses puisent leur succès et leur renommée à différentes sources, c'est avant tout à elles-mêmes, leurs dirigeants et l'ensemble de leurs collaborateurs qu'elles les doivent et à leur parfaite maîtrise du conseil personnalisé et global – une école exigeante s'il en est. La modeste taille de notre territoire national et notre pauvreté en matières premières sont une autre de nos richesses, qui a poussé des secteurs phares de notre économie à trouver leur salut dans le vaste monde, en une sorte de mondialisation avant l'heure. Une nécessité que les banques n'ont pas été les dernières à transformer en avantage, tant sur le plan commercial que stratégique.

Avec une stabilité politique, économique et monétaire hors pair et une majorité de citoyens acquis aux thèses du libéralisme économique, la qualité des conditions offertes par la Suisse a toujours été et demeurera toujours essentielle à la bonne marche des activités du secteur bancaire. Un privilège qui n'est cependant nullement une prérogative puisque force est de reconnaître que le nombre de pays affichant une stabilité équivalente ne cesse de croître – un véritable défi pour nos banques.

Parce que les banquiers savent bien qu'il serait dangereux, dans un secteur aussi concurrentiel, de se complaire dans une autosatisfaction béate, nous avons créé il y a peu la fondation «Swiss Finance Institute» afin d'assurer, par la recherche et l'enseignement dans le domaine financier et bancaire, la pérennité de la place financière suisse.

L'Association suisse des banquiers s'est assigné pour mission permanente de sensibiliser les milieux politiques, l'administration, les autorités de surveillance mais aussi l'opinion publique à la concurrence que se livrent partout dans le monde les grands centres financiers de la planète pour remporter les faveurs de clients toujours plus exigeants et toujours plus mobiles. Pour y parvenir, nous devons tous être au même diapason. Soyez-en sûrs, chacun de nous en retirera les plus grands bénéfices!

Avec mes salutations les meilleures



Pierre G. Mirabaud

# Private banking en Suisse: les F&A, une option stratégique



**Stephan Haagmans**  
Partner  
Transaction Advisory Services  
stephan.haagmans@ch.ey.com



**Dr Thomas Schnyder**  
Docteur en sciences économiques, Senior Vice President  
Directeur de Financial Institutions Advisory Sal. Oppenheim jr. & Cie. Corporate Finance (Suisse) SA  
thomas.schnyder@oppenheim.ch

**Ernst & Young a passé au crible, dans le cadre d'une étude circonstanciée, les toutes dernières opérations de fusion/acquisition (F&A) réalisées dans la branche du private banking en Suisse. Les résultats témoignent d'une décélération (passagère) du rythme des changements en passe de bouleverser le secteur.**

Outre les deux grandes banques que sont UBS et CS, la Suisse abrite une multitude de groupes spécialisés dans le private banking, dont une cinquantaine d'établissements dédiés à la gestion de fortune, parmi lesquels 14 banques à vocation «purement» privée organisées en partenariats. La plupart des 120 banques sous contrôle étranger consacrent elles aussi l'essentiel de leurs activités à ce segment, sans oublier les quelque 6000 gérants de fortune indépen-

dants que compte le pays. C'est dire si le private banking offre en Suisse l'image d'un marché particulièrement morcelé. Ajoutez à cela un environnement opérationnel relativement difficile et quelques défis de taille à relever dans le futur – de quoi conférer un relief particulier à l'étude réalisée par Ernst & Young.

## Les opérations de F&A de 2002 à septembre 2005

Ernst & Young a passé à la loupe toutes les fusions et acquisitions d'établissements suisses réalisées entre janvier 2002 et septembre 2005 tout en calculant, dans la mesure où les chiffres correspondants avaient été publiés, le montant des avoirs clientèle ainsi rachetés, corrigé des participations minoritaires (graphique page 14). Comme il ressort du graphique, la période sous revue se subdivise en deux phases bien distinctes, la première se caractérisant par

une consolidation du secteur et une forte activité entre 2002 et 2003, la seconde par une décélération généralisée du rythme des opérations, nonobstant le rachat des banques privées d'UBS par Julius Bär. Durant la première phase, les fusions et acquisitions du secteur ont essentiellement été le fait d'un marché boursier hésitant, marqué par une dégradation sensible des revenus et un manque flagrant de latitude sur le front des prix. Elle se répartissent en trois catégories:

- les cessions opérées par de grands groupes financiers à la suite de recentrages stratégiques (citons par exemple la vente de la Banque von Ernst par HVB, la cession de Rüd Blass par Zurich Financial Services ou encore celle de la Banque Galland par la BCV);
- les désengagements de certains gérants de fortune indépendants (par exemple Discount Bank, Compagnie Bancaire

Genève, IBI Bank, Thorbecke, Banque Notz Stucki);

- les fusions, comme celle de Lombard Odier avec Darier Hentsch.

A l'exception notable du rachat des banques privées d'UBS par Julius Bär, la courbe des opérations s'est ensuite considérablement aplatie à compter du début de 2004, principalement en raison d'une raréfaction des établissements à vendre, la demande demeurant quant à elle particulièrement soutenue sous l'impulsion de quatre catégories d'acheteurs potentiels très actifs:

- les acteurs d'envergure internationale désireux de s'implanter en Suisse ou d'y conforter leur position;

### ***Quoi qu'il en soit, la place dévolue aux opérations de fusion et acquisition dans l'orientation stratégique dépendra avant tout du positionnement de chaque établissement sur le marché.***

- les banques de détail soucieuses de diversifier leurs revenus;
- les banques de taille moyenne ou spécialisées dans des créneaux spécifiques à la recherche d'économies d'échelle;
- les établissements souhaitant étoffer leur gamme de produits et/ou opérer une diversification sur le plan géographique.

#### **Des défis à relever**

Evolution et complexification des besoins de la clientèle quant au choix des produits, aux stratégies de placement et au processus de conseil, faible croissance des actifs détenus par les clients, concurrence acharnée sur les marchés off-shore, volatilité des marchés des capitaux et durcissement du

cadre réglementaire, les banques privées suisses voient se profiler à l'horizon quelques défis de taille et surtout autant de risques susceptibles de peser durablement sur leurs postes recettes, coûts et investissements. Dans ces conditions, les établissements n'auront d'autre choix que d'élargir leur portefeuille clientèle,

d'améliorer leurs marges et d'atténuer la volatilité de leurs revenus tout en externalisant les pans secondaires de leurs activités. Un objectif qu'ils atteindront par exemple, au-delà de toute mesure d'ordre purement organisationnel, par le biais des F&A, lesquelles sont donc vouées à devenir un outil stratégique de premier plan.

#### **Des stratégies de F&A différentes selon la position occupée sur le marché**

Quoi qu'il en soit, la place dévolue aux opérations de fusion et acquisition dans l'orientation stratégique dépendra avant tout du positionnement de chaque établissement sur le marché. Tandis que les grandes banques comme UBS et CS se concentreront sur le rachat d'homologues de stature internationale, les opérateurs de niche privilégieront d'abord la voie de l'externalisation puis, seulement après, celle des F&A afin d'optimiser leur modèle commercial. A mi-chemin entre les deux, les établisse-

ments indépendants de taille moyenne – coincés dans une sorte de no man's land stratégique – seront tiraillés entre la néces-

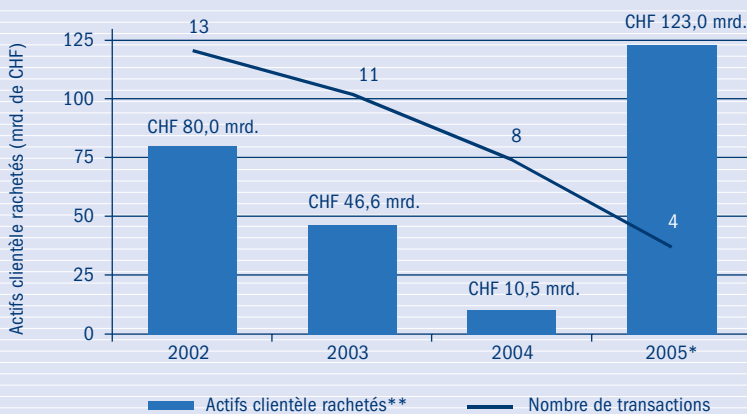
### ***Reste que l'on peut légitimement se poser la question de l'efficacité d'un marché aussi fragmenté sur le plan macroéconomique et de la viabilité des structures des établissements concernés sur le long terme.***

sité de conforter leur position à l'international et cet autre impératif qu'est la gestion active des coûts. Ils seront donc amenés à jouer sur les deux tableaux, avec des rachats à l'étranger doublés d'une consolidation sur le marché national.

#### **Un marché toujours très morcelé**

Le graphique en page 15, qui classe par ordre croissant les actifs clientèle de quelque 129 établissements spécialisés dans le private banking à l'exception d'UBS, de CS, des banques «purement» privées et des banques privées d'UBS rachetées en 2005 par Julius Bär, offre une image toujours très fragmentée du marché suisse. En effet, sur les CHF 1300 milliards d'actifs cumulés recensés fin 2004, 75% sont gérés par à peine 22% des banques (chacune d'entre elles affichant des actifs clientèle d'un montant minimal de 11,8 milliards), sachant que la moitié des établissements gèrent à eux seuls 94% des actifs clientèle cumulés, pour un montant minimal de CHF 3,8 milliards par établissement. Ce morcellement tient probablement en partie à ce que le private banking est une activité de proximité, pour laquelle il n'existe pas de taille critique standard – cel-

### F&A dans le secteur du private banking en Suisse de 2002 à septembre 2005



\* Janvier - septembre 2005

\*\* Données non disponibles pour certaines opérations; actifs clientèles corrigés des participations

Source: articles de presse; étude EYCF

le-ci dépendant avant tout du modèle commercial choisi.

Reste que l'on peut légitimement se poser la question de l'efficacité d'un marché aussi fragmenté sur le plan macroéconomique et de la viabilité des structures des établissements concernés sur le long terme. L'exemple du rachat des banques privées d'UBS par Julius Bär tendrait à plaider pour une consolidation durable du secteur.

#### F&A dans le secteur du private banking: les clés d'une Due Diligence réussie

La valeur des banques privées faisant l'objet d'opérations de F&A est souvent calculée d'après les actifs clientèles sous gestion (Assets under Management/AuM), et leur rentabilité analysée en détail à l'aune de

modèles de valorisation internes, et ce afin de déterminer le juste prix de la transaction. Le tableau en page 15 repose sur l'exemple d'une banque privée dotée de fonds propres de CHF 50 millions et d'actifs sous gestion d'un montant total de CHF 2500 millions.

Les résultats obtenus permettent de tirer les conclusions suivantes:

1. Le potentiel de synergies recelé par toute opération de F&A en matière de surcapacités du back office autorise le versement d'un prix sensiblement supérieur à la moyenne (scénario dit de l'intégration). Dans le cas d'espèce, le surcroît d'actifs sous gestion a permis d'abaisser les coûts marginaux de 70% (en situation d'autonomie) à 40%.
2. La banque affiche une valeur globale de

l'ordre de 3,9% à 5,8% des actifs sous gestion, soit une survalueur d'acquisition située entre 1,9% et 3,8% pour ces derniers.

Les quelques opérations de F&A réalisées par le passé et prises en compte dans le graphique en page 16 présentent un profil similaire.

#### Due Diligence: garantir l'accès à l'information

La question de l'accès aux informations, prise notamment sous l'angle du secret bancaire, est souvent longuement débattue en prélude à tout examen de Due Diligence. Il faut dire que toute absence ou toute carence dans les données fournies se traduit par autant d'interrogations restées sans réponse. Dans ce cas, l'acheteur potentiel aura intérêt à exiger de la direction des attestations et autres garanties qui seront intégrées dans le contrat de vente. Des clauses d'ajustement susceptibles de se traduire, a posteriori, par des diminutions de prix devront également être prévues afin de permettre d'imputer au vendeur de futurs engagements se rapportant à des situations ou circonstances antérieures, sachant que l'absence de telles clauses rendra le recours aux tribunaux contestable.

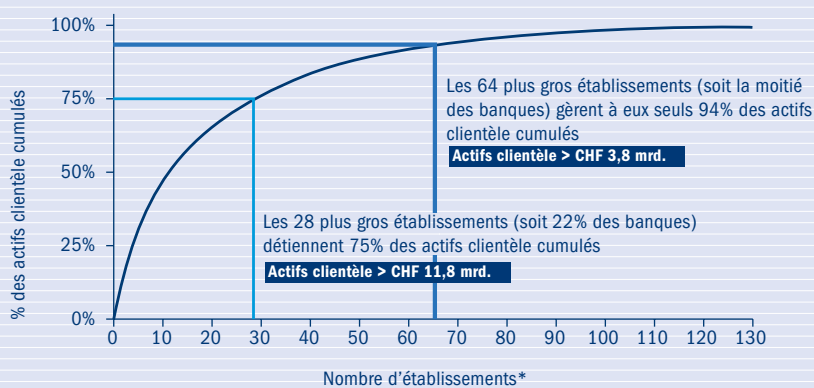
#### Due Diligence: pas de cadavre dans le placard

Dans l'hypothèse où vendeur et acheteur se seront accordés sur le prix de la transaction, le processus de Due Diligence pourra s'articuler autour des points suivants:

- la pérennité des revenus et du modèle commercial de l'entreprise;
- la structure des coûts et leur contrôle;
- les risques;
- le processus d'intégration.

La pérennité des revenus dépend avant tout

### Morcellement du marché (en décembre 2004)



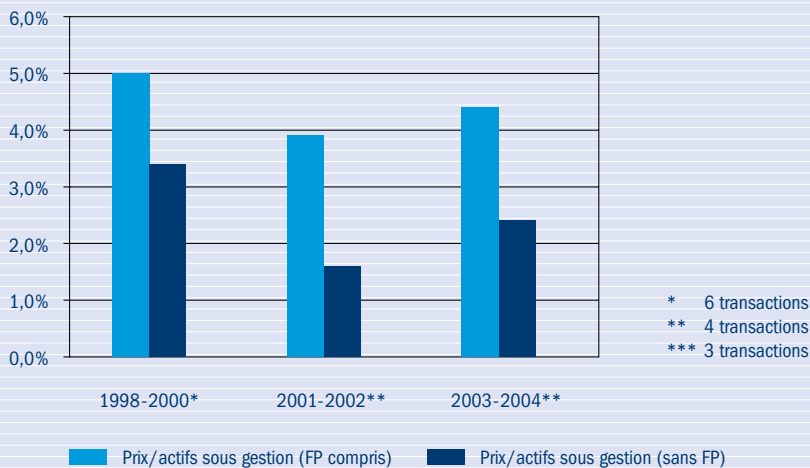
129 banques, actifs clientèle cumulés d'une valeur de CHF 1300 milliards (chiffres consolidés, sous réserve de disponibilité); hormis UBS, CS et les 14 banques «purement» privées

Sources: rapports annuels 2004; étude EYCF

### Détermination du prix de transaction pour une banque privée

	MCHF			Autonomie	Intégration
Fonds propres	50	Revenu global moyen en % des actifs sous gestion		1,00%	1,00%
AuM	2500	Ratio coûts-revenus		70%	40%
		Revenus bruts		0,30%	0,60%
		Impôts	25%	-0,08%	-0,15%
		Revenus nets		0,23%	0,45%
		Facteur de capitalisation		12%	12%
		<b>Survaleur: valeur des actifs sous gestion</b>		<b>1,9%</b>	<b>3,8%</b>
		Valeur des actifs sous gestion	2500	46,9 MCHF	93,8
		Valeur des fonds propres		50,0 MCHF	50,0
		Valeur globale de la banque		96,9 MCHF	143,8
		<b>Valeur globale de la banque en % des actifs sous gestion</b>		<b>3,9%</b>	<b>5,8%</b>

### Comparaison du rapport prix (P) / avoirs sous gestion (AuM – Asset Under Management) entre 1998 et 2004



du caractère plus ou moins volatil des actifs clientèle et de la structure des droits prélevés, sachant que vérifier de manière fiable la stabilité des actifs sous gestion est quasiment impossible. Dans l'idéal, l'acheteur exigera la présence d'une clause contractuelle aux termes de laquelle il devra s'acquitter uniquement des actifs clientèle conservés après la vente. Les sources de revenus devront elles aussi faire l'objet d'un examen approfondi, notamment en ce qui concerne le produit des commissions de gestion des actifs clientèle, le montant des recettes tirées du négoce de titres ou de devises pour le compte de la clientèle ou encore l'ampleur des marges dégagées par les opérations de crédit (crédits lombard ou autres) réalisées avec des clients du private banking.

La structure des coûts de son côté fournira de bonnes indications quant au potentiel de synergies recelées par l'opération, leur

mode de contrôle passé témoignant par ailleurs des qualités de gestionnaire des cadres dirigeants de l'entreprise.

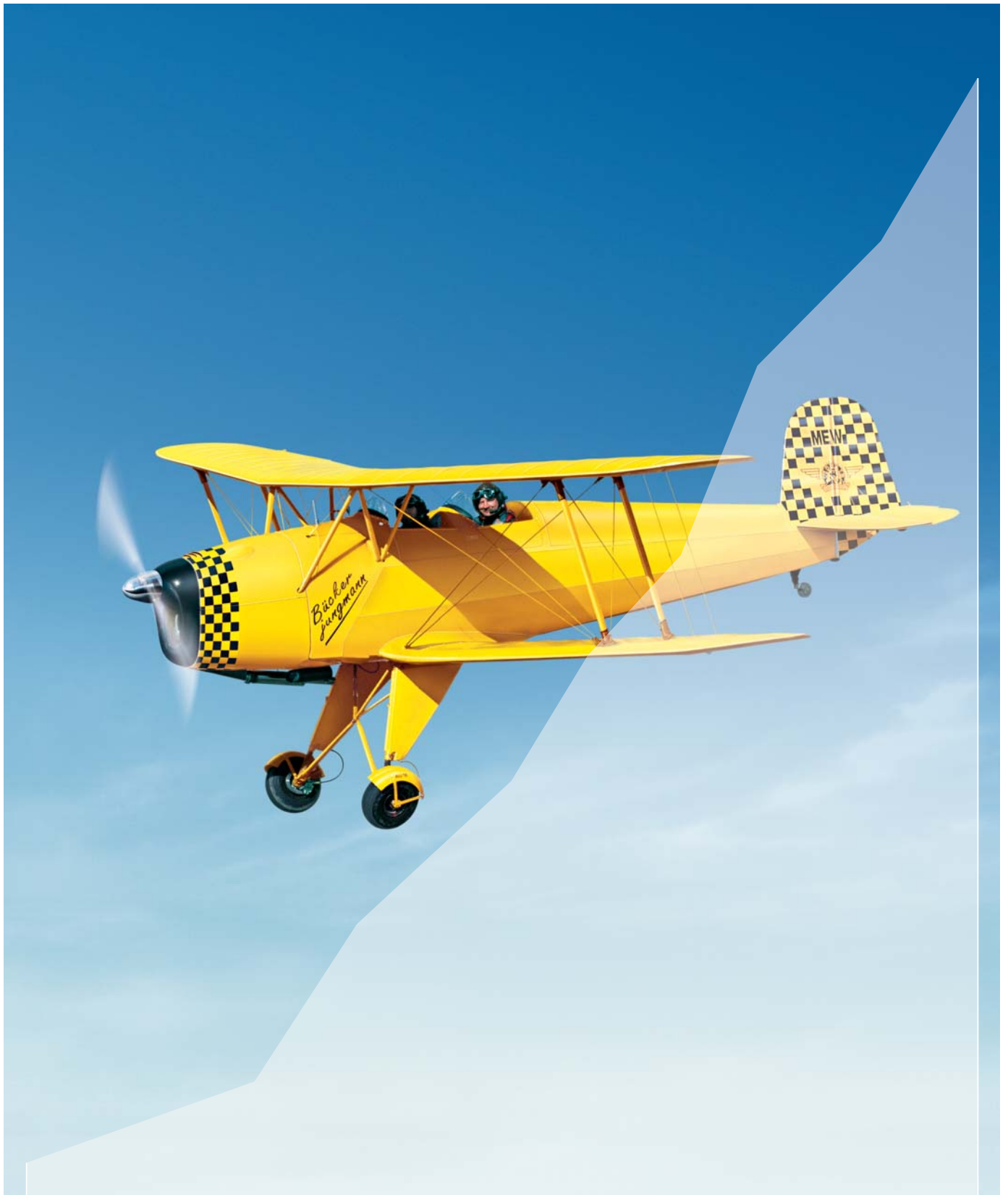
Côté risques, on mentionnera – outre les risques informatiques – les risques de «compliance» liés aux carences d'ordre informationnel que présentent des relations «détériorées» avec la clientèle. C'est précisément pour éviter cet écueil que les banques ont élevé, durant le boom de la fin des années 90, la gestion saine des dossiers clientèle et l'établissement de profils d'investissement au rang de priorité. Elles avaient en effet trop souvent fait les frais, à investir les avoirs clientèle à perte ou en prenant des risques inconsidérés, de procé-

dures de conciliation. Seule une discussion franche et ouverte avec les cadres dirigeants permettra dès lors d'évoquer les nombreux cas ayant trouvé un règlement extrajudiciaire. D'où la nécessité de les enjoindre à révéler sans détours la correspondance établie avec la clientèle, faute de quoi seul un examen approfondi des dossiers clients pourra donner des gages de garantie suffisants à l'acquéreur.

Quant aux questions d'intégration, elles sont multiples: outre des problèmes purement «techniques» auxquels le temps et l'argent finissent par porter remède, c'est surtout la culture de l'entreprise à proprement parler qui est sur la sellette. La preuve en est que les conseillers à la clientèle auréolés de succès, qui travaillent au sein de petites banques indépendantes et se sont pour la plupart construits un petit «royaume», éprouvent ensuite de sérieuses difficultés à s'insérer dans des structures plus grosses. Or ce processus d'intégration ne saurait aboutir s'il ne repose pas sur la transparence et la promptitude d'action:

***Les conseillers à la clientèle auréolés de succès, qui travaillent au sein de petites banques indépendantes, se sont pour la plupart construits un petit «royaume».***

mieux vaut donc préférer un processus d'intégration imparfait à l'inquiétude permanente des collaborateurs. ■



1933: CHF 34 000

2005: CHF 10 mil.

Le «Bü131 Jungmann» est le biplan le plus connu du monde. Il a été conçu comme avion-école par Carl Clemens Bücker, Coblenz, en 1933. Equipé d'un moteur Hirth H.M.60R, le Bü131 coûtait environ CHF 34 000 à l'époque. Aujourd'hui, ce modèle unique, qui se trouve au Musée de l'aéronautique de Munich, est assuré pour un montant de CHF 10 millions.

# Nouvelle législation sur l'assainissement pour les banques et les négociants en valeurs mobilières



**Thomas Bauer**  
Dr en droit  
Partner  
Legal  
thomas.bauer@ch.ey.com

**Une révision de la Loi sur les banques qui concerne également l'assainissement d'établissements financiers en proie à des difficultés est entrée en vigueur en 2004. En outre, une nouvelle Ordonnance sur l'insolvabilité des banques et des négociants en valeurs mobilières déploie ses effets juridiques depuis août dernier. La législation sur l'assainissement de tels établissements repose elle aussi sur une toute nouvelle base.**

La réorganisation de l'«enforcement» lié à la surveillance prudentielle équivaut à un regroupement de compétences qui, jusqu'alors, revenaient à différentes instances judiciaires et de surveillance. Elles sont désormais entre les mains de la Commission fédérale des banques (CFB). Les tribunaux cantonaux ne sont plus compétents.

Les possibilités d'intervention ont été définies avec souplesse et permettent en outre une action rapide, largement libérée des procédures formelles de longue haleine. Cela est dans l'intérêt des clients, des collaborateurs, des créanciers et de la place financière dans son ensemble.

## Réglementations spéciales pour les banques et les négociants en valeurs mobilières

En général, l'assainissement d'une entreprise a lieu sans faire appel à un tribunal. Le tribunal n'intervient que si l'assainissement est effectué dans le cadre d'une procédure concordataire conformément à la Loi fédérale sur la poursuite pour dettes et la faillite (LP) ou dans le cadre d'un ajournement de la faillite (art. 725a CO). Cepen-

dant, en ce qui concerne le secteur financier, cette réglementation générale s'est révélée trop compliquée. C'est pourquoi des lois spécifiques ont été promulguées

## *La coexistence de plusieurs réglementations et compétences n'a cependant pas fait ses preuves.*

très tôt pour cette branche. La coexistence de plusieurs réglementations et compétences n'a cependant pas fait ses preuves, et c'est ainsi qu'une section relative à l'assainissement a été introduite dans la Loi sur les banques. Cela permettait, d'une part, de rationaliser la procédure et, d'autre part, de définir une réglementation aussi simple que transparente pour l'assainissement des banques. La nouvelle réglementation s'applique également aux entreprises

### Spécialistes auxquels la CFB peut faire appel pour certaines activités:

Spécialiste	Activité	Loi
<b>Réviseurs extraordinaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- élucider de manière approfondie les faits relevant de la surveillance prudentielle</li> <li>- contrôler la mise en œuvre des mesures ordonnées par la CFB</li> <li>- contrôler les activités de l'organe de révision ordinaire</li> </ul>	Art. 23bis LB, art. 31 OBVM en relation avec l'art. 17 LBVM, art. 61 al. 1 LFP
<b>Chargés d'enquêtes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- établir si les conditions d'autorisation sont remplies,</li> <li>- si une activité de banque ou de négociant en valeurs mobilières soumise à autorisation est exercée,</li> <li>- s'il existe un risque d'insolvabilité d'un établissement surveillé</li> </ul>	Art. 23quater LB, art. 36a LBVM
<b>Délégués à l'assainissement</b>	Elucider s'il paraît vraisemblable qu'un assainissement aboutira	Art. 28 à 32 LB, art. 36a LBVM
<b>Liquidateurs</b>	Procéder à la liquidation en cas de retrait de l'autorisation ou d'exercice d'activités soumises à autorisation par un établissement qui a omis de demander une autorisation	Art. 23quinquies al. 2 LB, art. 36 al. 2 LBVM
<b>Liquidateurs de faillite bancaire</b>	Réalisation de la procédure de faillite lorsqu'un assainissement est impossible ou a échoué	Art. 33 al. 2 LB
<b>Experts chargés des estimations, observateurs et gérants au sens de la Loi sur les fonds de placement</b>	Tâches spéciales au sens de la Loi sur les fonds de placement	Art. 58-60 LFP

ayant le statut de négociant en valeurs mobilières.

Avant l'entrée en vigueur de la nouvelle loi, la situation juridique était extrêmement confuse: différents règlements relevant du droit applicable en matière de surveillance et d'insolvabilité coexistaient sans coordination, les compétences n'étaient pas clairement définies, chaque procédure de recours se soldait par une perte de temps considérable. La nouvelle loi regroupe donc toutes les dispositions et coordonne les différents types de procédure, y compris l'assainissement. Les dispositions de la LP et du CO ne sont donc plus valables pour l'assainissement des banques. Le fait que la CFB soit désormais la seule instance autorisée à ordonner et à surveiller une procédure d'assainissement pour une banque ou un négociant en valeurs mobilières revêt une importance centrale. La compétence des tribunaux cantonaux et des autorités

cantonales de surveillance – qui ne disposent généralement pas des connaissances spécifiques nécessaires sur le secteur financier – est maintenant totalement supprimée. Les possibilités de recours ont par ailleurs été limitées: ainsi, les créanciers et les propriétaires de l'entreprise ne peuvent déposer un recours que contre l'autorisation du plan d'assainissement, mais pas si cette autorisation a été refusée.

### La CFB désigne des spécialistes

La loi prévoit quatre possibilités d'intervention s'il y a lieu de clarifier des faits relevant de la surveillance prudentielle ou de procéder à un assainissement/une liquidation. C'est la CFB qui ordonne une intervention, mais elle en confie l'exécution à des spécialistes reconnus (experts-comptables, avocats, liquidateurs, délégués à l'assainissement, etc.). La CFB délègue

également les mandats dont se chargeaient autrefois les tribunaux (voir tableau en page 19). Les conditions permettant d'ordonner des mesures d'assainissement ont été redéfinies et portent sur les éléments suivants:

- de sérieuses raisons de craindre un surendettement;
- des problèmes de liquidité importants;
- les dispositions sur les fonds propres prévues dans la Loi sur les banques ne sont pas respectées en dépit de la mise en demeure de la CFB.

En plus de l'intervention d'un délégué à l'assainissement, la CFB peut aussi – à titre de remplacement ou de complément – prendre d'autres mesures: par exemple donner des instructions à la banque ou ordonner la suspension de l'activité commerciale. Elle peut par ailleurs révoquer des membres de l'administration ou l'organe de révision. La CFB dispose, dans le choix de telles mesures, d'un vaste champ d'appréciation, mais elle doit respecter le principe de la proportionnalité.

L'option de l'assainissement ne peut pas être choisie lorsqu'une banque ou un négociant en valeurs mobilières exerce sans autorisation. C'est généralement la liquidation immédiate ou la faillite qui sera prononcée dans pareil cas. Cette procédure a été soutenue par le Tribunal fédéral.

La CFB désigne le délégué à l'assainissement dès qu'elle constate qu'il existe (sur la base de ses propres enquêtes, d'une demande de la banque ou d'un rapport de l'organe de révision) un besoin d'assainissement – avec des perspectives d'assainissement. Le délégué à l'assainissement éla-

bore alors un plan d'assainissement tandis que la CFB règle la question de la gestion de la banque pendant la procédure d'assainissement.

#### **La discrétion comme facteur de réussite**

La procédure concordataire ordinaire au sens de la LP est, dès le début, rendue publique. La publication de la procédure, en particulier, est imposée par la loi. Cela ne peut qu'aggraver la situation d'un établissement bancaire, puisque les déposants ne manqueront pas d'exiger la restitution de leurs avoirs. Le retrait massif des dépôts des clients signifie cependant généralement la fin de tout assainissement, la banque ne jouissant plus d'aucune confiance. C'est pourquoi la nouvelle loi ne prévoit plus de

que le plan d'assainissement doit être approuvé par la CFB. Cette approbation n'est cependant accordée que si le plan d'assainissement profite davantage aux créanciers que la liquidation de l'établissement. Il doit également être garanti qu'après la réalisation de l'assainissement les conditions d'autorisation sont remplies et que les autres dispositions légales sont respectées. ■

### ***La CFB est désormais la seule instance autorisée à ordonner une procédure d'assainissement pour une banque ou un négociant en valeurs mobilières.***

publication de la procédure. Seules les personnes directement touchées dans leurs droits par le plan d'assainissement (propriétaires et créanciers de la banque) doivent être intégrées dans la procédure. Elles peuvent faire opposition aux mesures proposées par le délégué à l'assainissement.

Pour que le plan d'assainissement puisse être mis en place, deux conditions doivent, aux termes de la loi, être remplies: l'acceptation du plan par les créanciers et la confirmation du plan par la CFB.

Dans la procédure ordinaire prévue par la LP, le concordat doit être confirmé par le juge cantonal du concordat. La nouvelle Loi sur les banques, en revanche, prévoit



1980: CHF 400 000

1989: CHF 4 mil.

Cette photo montre le jockey Lee Newman sur l'étalon pur-sang Triple Crown appartenant au Cheikh Maktoum de Doubaï. Ce cheval de course possède l'un des palmarès les plus impressionnants de tous les temps: il a gagné toutes les épreuves connues au niveau international jusqu'à son retrait de la compétition. Triple Crown est né en Angleterre, où il a été entraîné pour la compétition. En 1980, l'écurie anglaise St. Oaks l'a vendu à un acheteur du golfe Persique pour la somme de CHF 400 000. En 1990, Triple Crown a été vendu à un résident français pour CHF 4 millions.

# Expériences avec le Swiss Solvency Field Test 2005



**Jörg Behrens**  
Docteur en sciences naturelles, dipl. phys.  
Partner  
Responsable SST-Services  
joerg.behrens@ch.ey.com

**Le monde de l'assurance suisse a beau se préparer activement à l'introduction en 2006 des nouvelles normes relatives à la solvabilité des assureurs, il n'en reste pas moins encore toute une série de formalités à accomplir, tant du côté des compagnies que de celui des autorités de régulation.**

En 2004 déjà, quelques compagnies avaient simulé un «cas critique» et éprouvé, dans le cadre d'un premier test de solvabilité intitulé Field Test, leur capacité à évaluer leur capitalisation selon les nouvelles normes suisses de solvabilité. Si, à l'époque, seules une bonne dizaine de grandes compagnies avaient franchi le pas, leur cercle s'est agrandi lors du dernier Field Test 2005 à 45, dont un tiers respectivement d'assureurs vie, dommages et maladie. On notera d'ailleurs que le cercle des

participants s'est étendu aux petites et moyennes compagnies, lesquelles ne disposent pas forcément d'infrastructures analogues pour assurer l'évaluation de leurs positions ou de leur gestion des risques. Aussi était-on en droit de se demander si ces compagnies seraient réellement en mesure de passer ledit test et si le modèle («template») validé par l'Office fédéral des assurances privées (OFAP) correspondrait à leurs besoins spécifiques.

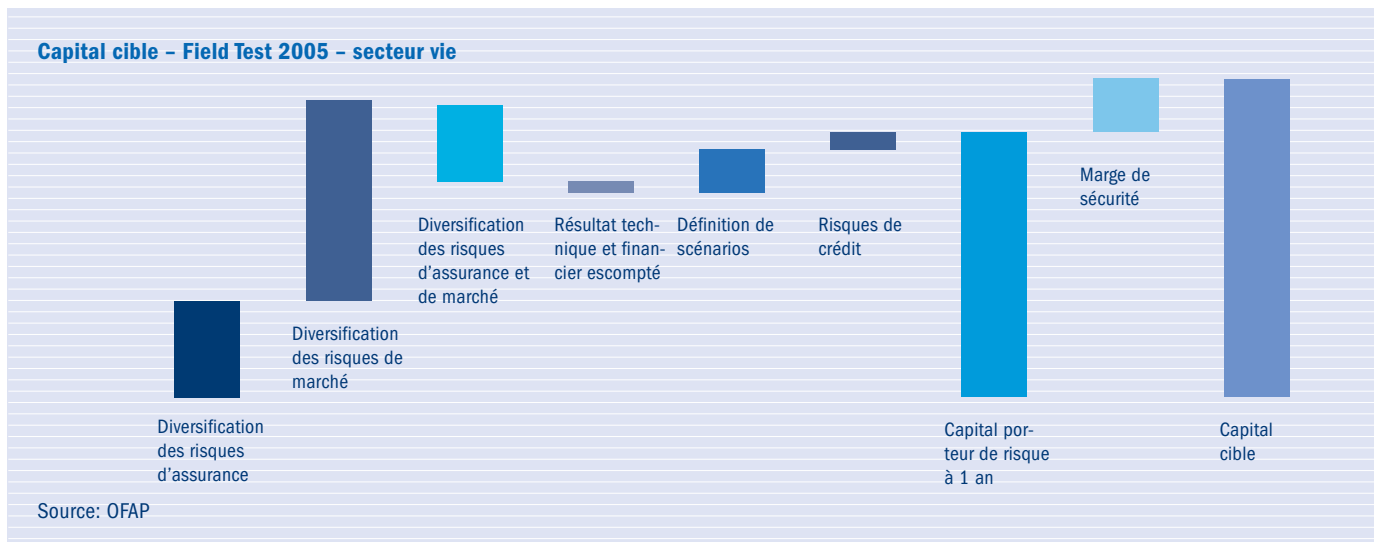
Or il ressort des premiers résultats que tous les participants ont été capables de fournir les informations désirées et que les modèles servant au calcul du capital cible et au reporting tels que fournis par l'OFAP leur ont été d'un grand secours. Le dépouillement par l'OFAP de la plupart des rapports a livré les enseignements suivants:

#### **L'omniprésence des risques de marché**

Que les risques de marché jouent un rôle

prédominant dans le secteur Vie et représentent généralement entre 50 et 80% du risque global supporté par les compagnies d'assurance n'a en soi rien de nouveau. On ne s'étonnera d'ailleurs pas davantage de l'influence qu'exercent les scénarios mis au point par les régulateurs (et en partie aussi par les compagnies d'assurance elles-mêmes) et qui entrent habituellement à hauteur de 5 à 10% dans le capital cible. Seules de rares exceptions ont largement dépassé le cadre de ces scénarios, de sorte que l'OFAP envisage d'en assouplir un ou deux, voire de les retirer complètement. Autre enseignement prévisible, les risques d'assurance constituent l'autre grand catalyseur des exigences en capital, tandis que les risques de crédit représentent la portion congrue et que les risques opérationnels ne font l'objet d'aucune dotation.

Autre grandeur incontestée, la fameuse marge de sécurité («Market Value Margin»)



qui vise à garantir, dans le cas où une compagnie d'assurance se retrouverait insolvable, le transfert de son portefeuille à un autre acteur du marché et qui se trouve évaluée entre 10 et 40% du capital cible, soit 1 à 8% des provisions techniques selon la meilleure estimation («Best Estimate»). On l'aura compris, cette grandeur constitue matière à alimenter voire à attiser des débats parfois enflammés. Autre donnée attendue avec un intérêt tout particulier, le degré de capitalisation, ne serait-ce que parce que d'après les dernières études, les compagnies d'assurance helvétiques seraient – économiquement parlant – largement sous-capitalisées. Or, loin d'être confirmé par les premières analyses, ce sombre tableau du monde suisse des assurances a aussitôt été démenti puisque, selon que l'évaluation est plutôt statutaire ou plutôt proche du marché, les engagements oscillent entre 70 et 100% – scénario tout à fait classique – et que, par ailleurs, la valeur économique des placements est estimée entre 90 et 120% de la valeur statutaire. Autant dire que rien ne permet de conclure à une dégradation (économique) tendancielle et généralisée de la situation sur le front de la capitalisation et que l'image parfois disparate que donne l'évaluation d'une

compagnie d'assurance à l'aune, tantôt des dispositions statutaires actuelles (Solvency I) tantôt des futures exigences en capital, n'a pas grand intérêt si ce n'est de prouver que l'adaptation des règles statutaires semble désormais incontournable.

### La Suisse à l'avant-garde

Ce Field Test a eu pour double mérite de procéder à une évaluation in situ des compagnies au regard des futures exigences en capital et de mettre en lumière un certain nombre de points encore en suspens – au premier rang desquels la prise en considération des participations dans des sociétés tierces et l'inclusion d'un nouveau paramètre, celui du crédit de diversification au niveau groupe – qui appellent tous à une harmonisation entre les diverses autorités de contrôle au plan international. Aussi devrait-on assister ultérieurement, sous l'impulsion de la Suisse qui a fait œuvre de pionnière, à une adaptation aux nouvelles dispositions de la directive européenne Solvency II, lesquelles restent encore à formuler.

Afin toutefois d'éviter que des exigences en capital surfaites n'entravent l'exercice de la libre concurrence au plan international, l'OFAP entend dans un premier temps canonner le nouveau capital cible au simple

rôle de grandeur observable au sein du deuxième pilier du nouveau régime de surveillance prudentielle. C'est entre autres arguments – et non des moindres – par crainte de nouveaux coûts d'investissement que le monde suisse de l'assurance envisage ces futures adaptations avec des sentiments pour le moins partagés. Reste que pour l'heure certains points n'ont pas encore été tranchés, à commencer par la liste définitive de l'OFAP sur les modèles internes qui pourront – ou qui dans certains cas devront – être utilisés en lieu et place du modèle officiel du Test suisse de Solvabilité (SST ou Swiss Solvency Test template).

Le secteur de l'assurance fait aussi part, en dépit des difficultés rencontrées, d'une certaine satisfaction. Plusieurs compagnies ont ainsi témoigné d'une bien meilleure prise en compte de leurs risques, à laquelle ont non seulement contribué de nouveaux éléments d'information (p. ex. des tests de stress) mais aussi et surtout une meilleure circulation de l'information au sein de la société. Il ne reste plus qu'à souhaiter que les compagnies d'assurance suisses profitent pleinement de la longueur d'avance que leur confère leur rôle de précurseur sur le terrain de la solvabilité. ■

# Hedge funds: plus de confiance grâce aux GIPS



**Cataldo Castagna**  
lic. oec. publ., Expert-comptable diplômé  
Partner  
Assurance & Advisory Business Services/  
Financial Services  
cataldo.castagna@ch.ey.com

**La performance et l'information sur la gestion des risques sont des facteurs clés pour juger de la qualité d'un hedge fund. Grâce à la vérification selon les GIPS (Global Investment Performance Standards), ils constituent un critère fiable.**

Le «Performance Track Record» et l'appréciation de la gestion des risques ont déjà souvent été discutés dans cette publication en tant que composantes importantes d'une procédure de sélection, respectivement la Due Diligence, d'un gérant de hedge funds (voir annexe). Une question revient sans cesse: comment un investisseur peut-il se fier à la performance affichée, tout en obtenant des informations pertinentes sur la gestion des risques?

## Accès par le biais des GIPS

Les Global Investment Performance Standards (GIPS) constituent un étalon de mesure à cet égard. La présentation du «Performance Track Record» selon les exigences des GIPS peut être vérifiée et confirmée par un organisme externe indépendant, mais cette procédure n'est pas encore obligatoire à l'heure actuelle. Un investisseur qui reçoit un rapport vérifié et conforme aux GIPS peut toutefois être sûr de la fiabilité des chiffres qui y sont indiqués. Lors d'une discussion avec un gérant, il faudrait donc toujours s'enquérir d'une présentation conforme et vérifiée de la performance.

## Gestion des risques et Due Diligence

En plus de chiffres de performance corrects, un rapport conforme aux GIPS doit toujours remplir d'autres conditions:

- La méthode d'évaluation des positions doit être décrite; il convient notamment de présenter les méthodes d'évaluation utilisées lorsqu'aucun prix du marché n'est disponible (risques de marché).

***La présentation GIPS fournit de premières informations importantes dont un investisseur a besoin pour une Due Diligence.***

- L'utilisation d'instruments dérivés et de l'effet de levier doit être décrite de façon générale (gestion des risques).

- Le gérant doit décrire la stratégie et, si possible, citer un indice de référence (cohérence de la stratégie).
- Si le gérant gère plusieurs patrimoines poursuivant la même stratégie, (Managed Accounts), la dispersion de la performance de ces patrimoines doit être présentée (cohérence de la gestion).
- Le gérant doit publier la valeur globale de tous les patrimoines gérés ou la quote-part en pourcentage d'une stratégie dans cette valeur globale; il doit aussi présenter la valeur globale dans la stratégie de placement (taille/réputation du gérant et importance du produit/de la stratégie de placement).

Annexe: articles sur le thème GIPS et hedge funds parus dans «Insight Financial Services»:

*Insight Financial Services 8: «Hedge Funds: The Duty to Practice Risk Management» (C. CASTAGNA).*

*Insight Financial Services 10: «Hedge Funds: une nouvelle méthode de mesure de la performance et des risques» (S. FUCHS/P. HAURI).*

*Insight Financial Services été 2005: «Evolution of the Global Investment Performance Standards (GIPS)» (S. KLEMM/E. SKRYNNYK).*

GIPS® est une marque déposée du CFA Institute.

### Les GIPS présentent également des lacunes

La présentation GIPS fournit ainsi les informations de base importantes dont un investisseur a besoin pour une Due Diligence (il peut l'utiliser comme point de référence pour les discussions avec le gérant). Il convient toutefois de préciser que les GIPS présentent encore certaines lacunes à l'heure actuelle: aucune information quantitative concernant l'utilisation des instruments dérivés et de l'effet de levier n'est actuellement exigée (en cours d'élaboration). D'autres ratios de risque-rendement tels que Omega (qui tient compte de l'effet de levier) ne sont pas non plus obligatoires pour l'instant dans le cadre des GIPS.

La présentation GIPS ne remplace pas la Due Diligence (à l'exception du «Performance Track Record»). Il est cependant parfaitement possible qu'un investisseur n'engage même pas le processus de Due Diligence au vu du rapport GIPS et de la comparaison avec d'autres gérants. ■

# Jusqu'où peut aller l'outsourcing?

**Un grand nombre d'institutions financières envisagent de confier à des tiers l'exécution d'activités qui relèveraient normalement de leur propre gestion. Des travaux de recherche et des enquêtes menés dans ce domaine par les autorités de réglementation montrent que les établissements financiers externalisent une part significative de leurs activités réglementées et non réglementées. Des réflexions sur les limites de l'outsourcing sont développées ci-après sous trois aspects différents.**

L'outsourcing ne représente qu'une des options de sourcing stratégique actuellement offertes aux entreprises. Les autres possibilités sont notamment le sourcing en recourant à des ressources internes, le multisinging (externalisation vers plusieurs

sociétés de services) ou l'insourcing (fourniture de services internes à des tiers). Le développement de stratégies de sourcing et leur adéquation aux stratégies de l'entreprise sont des défis impérieux auxquels sont confrontés les cadres dirigeants, tous secteurs confondus. Le sourcing stratégique englobe la fourniture de ressources internes et externes dans le domaine commercial et/ou informatique ainsi que de services dans le but de garantir la réalisation des objectifs de l'entreprise. La remise en question des solutions de sourcing actuelles tient souvent à la concentration sur le cœur de métier, au manque de ressources, à la réduction des coûts, au délai de commercialisation, à la nécessité d'une plus grande réactivité face aux nouveaux besoins des clients ou à de nouvelles exigences réglementaires, voire à des faiblesses existant au niveau de l'organisation de l'entreprise ou par rapport à des services.



**Jürg Brun**  
Economiste d'entreprise HES,  
Expert-comptable diplômé  
Partner  
Technology & Security Risk Services  
juerg.brun@ch.ey.com

## Aspect stratégique

L'impact potentiel de l'externalisation peut être évalué à travers de nombreuses branches d'activité telles que les technologies de l'information (développement d'applications, programmation et codage), des opérations spécifiques (services financiers et comptables, activités de back office et processus, administration) et des activités contractuelles (centres d'appel).

Les motivations internes pour externaliser des opérations sont souvent liées au fait que les services internes sont perçus comme étant moins efficaces et moins performants. D'autres arguments concernent une dépendance inflexible d'un budget fixe ou une politique centrée sur les coûts sans mesurer la contribution à la valeur ajoutée de l'entreprise. Dans le domaine de l'informatique, une solution d'outsourcing est souvent favorisée en cas de systèmes d'informations axés sur la technologie, d'inter-

faces compliquées entre les domaines d'activité de l'entreprise ou d'incohérences dans le support des processus par l'informatique.

Les considérations externes portent sur l'optimisation des tarifs, la maturité du service, la disponibilité et la gestion des risques. Dans le secteur des technologies de

### *L'outsourcing ne représente qu'une des options de sourcing stratégique actuellement offertes aux entreprises.*

l'information, la plupart des entreprises élaborent et gèrent des solutions en interne uniquement lorsque leurs besoins sont tellement spécifiques qu'aucun fournisseur externe ne peut y répondre ou lorsque le contrôle du processus se traduit par un avantage concurrentiel unique en son genre. Selon le Gartner Group<sup>1</sup>, d'ici 2010, les leaders du marché seront plutôt enclins à acquérir des services commerciaux complets aux sociétés de services, y compris les services informatiques, qu'à externaliser partiellement des processus informatiques et/ou des processus métiers, passant ainsi d'approches ad hoc de l'outsourcing à une démarche intégrée de multisourcing.

D'un point de vue stratégique, il est essentiel que les choix faits en matière d'outsourcing demeurent en phase avec la stratégie globale de l'entreprise.

#### **Aspect risque**

L'outsourcing n'est pas une science exacte, mais plutôt une discipline qui se développe et s'améliore avec l'expérience. Une gestion des risques dynamique et adaptative appréhendant les problématiques suivantes est dès lors indispensable.

– **Impact sur les gens:** Ce point ne devrait pas être une problématique post-décisionnelle, mais plutôt une considération faisant partie intégrante de la prise de décision et de la définition des conditions du contrat à conclure.

– **Culture des gens:** Comment mesurer la fierté et la passion des gens et évaluer la valeur induite par leur appartenance à l'équipe par rapport à celle créée s'ils travaillaient pour la société d'outsourcing?

– **Réduction des coûts:** En dépit du pouvoir d'achat des sociétés de services, il convient d'apprécier les frais administratifs et les marges facturés qui peuvent rapidement dépasser les économies réalisées.

– **Attentes des clients:** Comment concilier les décisions d'outsourcing et le positionnement stratégique des services internes vis-à-vis des clients?

– **Attentes de l'entreprise:** Comment éviter une mauvaise définition des services de base et des niveaux de service, des investissements inadéquats des deux parties dans la réalisation des activités contractuelles, une mauvaise gestion des transactions et des communications, des évaluations et validations économiques exclusivement basées sur les coûts sans tenir compte des bénéfices pour l'entreprise et les services ou des prestataires de services ne répondant pas aux attentes?

– **Méthodologie de sourcing:** Comment passer de relations existantes avec des prestataires de services multiples à des mécanismes de multisourcing et de modèles opérationnels formels?

Une évaluation prudente des risques et un examen réaliste de la capacité de l'entreprise à gérer efficacement les risques identifiés devraient fournir des éléments d'orientation et des limites relativement claires pour une mise en place de solutions d'outsourcing adéquates. Le succès de ces solutions sera à la mesure du professionnalisme avec lequel le processus de gestion des risques aura été conduit et ce, en dépit des risques inhérents.

#### **Aspect réglementaire**

Les établissements financiers peuvent dissocier les fonctions de production, de marketing, de back office ou de distribution au sein de l'entité réglementée. On ne parle pas d'outsourcing lorsqu'une entité réglementée crée de telles structures au niveau interne en exécutant ces activités depuis plusieurs sites. Dans tous les autres cas, des tiers réglementés ou non, fournissent des services considérés comme externalisés (outsourcing).

Pourquoi les autorités de surveillance estiment-elles que l'outsourcing présente

### *Le développement de stratégies de sourcing et leur adéquation aux stratégies de l'entreprise sont des défis impérieux auxquels sont confrontés les cadres dirigeants, tous secteurs confondus.*

un risque important? L'outsourcing est susceptible de soulever les problèmes suivants:

- capacité des entités réglementées à l'intérieur d'un groupe à gérer les risques et à contrôler le respect des exigences réglementaires;
- transfert et gestion des risques, souvent sur une base transfrontalière;
- difficultés à prouver à l'autorité de surveillance que des mesures appropriées ont été prises concernant la gestion des risques et le respect des exigences réglementaires;
- problèmes systémiques potentiels résultant de la dépendance croissante vis-à-vis de services informatiques externes dans un environnement technologique en perpétuelle mutation.

Quelles sont les attentes des autorités vis-à-vis des sociétés recourant à l'externalisation?

- Des stratégies et directives d'externalisation globales et transparentes.
- Des contrats d'outsourcing reflétant clairement les niveaux de service, les responsabilités et les mesures de respect des exigences réglementaires.
- Des programmes de gestion des risques en accord avec les processus d'outsourcing et les risques encourus.
- Une analyse et une surveillance du prestataire de services, notamment dans le domaine de la sécurité, de la planification, de la gestion des infrastructures ainsi que sur le plan financier.

Les limites imposées à l'outsourcing sous l'aspect réglementaire devraient éviter qu'une entité réglementée ne dépende trop fortement d'activités externalisées fondamentales pour sa viabilité et pour le respect de ses obligations envers les clients. Ces

limites sont atteintes dès que des difficultés relatives à la mise en place des conditions de succès font douter d'une gouvernance forte dans ce domaine. ■

1 «Successful CIOs Need to Master the Role of Service Aggregator» (Les directeurs des systèmes d'informations ou DSI qui veulent réussir doivent maîtriser le rôle d'agrégateur de services), Gartner Group, 1<sup>er</sup> septembre 2005.

*L'outsourcing n'est pas une science exacte, mais plutôt une discipline qui se développe et s'améliore avec l'expérience.*



1922: CHF 28 000

1989: CHF 9,5 mil.

Le yacht de course «Nathaniel Bowditch» a été construit à East Boothbay, dans le Maine, en 1922. Cette goélette de 27 mètres a remporté des distinctions de premier ordre lors de la course des Bermudes de 1923, a servi à la garde côtière pendant la Seconde Guerre mondiale et a été transformée pour la flotte Windjammer en 1970. En 1922, le bateau a coûté l'équivalent de CHF 28 000 à l'Etat du Maine. En 1989, le «plus rapide des Windjammer» a été acheté par un industriel américain, Isaac H. Evans, pour la somme de CHF 9,5 millions.

# Loi fédérale sur les droits de timbre: assouplissement ne signifie pas simplification



**Hans-Joachim Jaeger**  
Docteur en économie, Université de St-Gall,  
Expert fiscal diplômé  
Partner  
Tax  
hans-joachim.jaeger@ch.ey.com



**Markus Weber**  
Expert fiscal diplômé  
Senior Manager  
Tax  
markus.weber@ch.ey.com

**Les modifications apportées à la Loi fédérale sur les droits de timbre entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2006 portent, d'une part, sur la franchise consentie sur le droit de timbre d'émission et, de l'autre, sur la qualification de commerçant de titres au regard du droit de timbre de négociation. Quoiqu'il en soit, le législateur n'a pas – contrairement aux attentes – jugé bon d'abolir le droit de timbre et, surtout, le droit de timbre de négociation.**

En 2004, les seuls droits de timbre ont rapporté aux caisses de la Confédération près de CHF 2,7 milliards – une somme encore modique comparé aux recettes prévisionnelles de l'année 2005 estimées à quelque CHF 3,3 milliards. De quoi reléguer au second plan le produit de l'impôt fédéral anticipé évalué à un peu plus de CHF 3 mil-

liards. Des chiffres à la lumière desquels on comprend aisément que les milieux politiques se refusent à supprimer complètement les droits de timbre. Tandis que la refonte du droit de timbre d'émission est communément saluée, notamment par les petites et moyennes entreprises auxquelles elle apportera de réels allègements, celle relative au droit de timbre de négociation génère un tel carcan de règles et d'exceptions qu'on ne saurait parler de simplification. Il paraît en outre évident que certaines mesures d'assouplissement – ainsi voulues par les milieux politiques – ne seront octroyées qu'aux seules parties qui sont les plus à même d'échapper au droit de timbre de négociation.

## Refonte du droit de timbre d'émission

Parmi les principales modifications apportées, le montant de la franchise – souvent, mais à tort, qualifiée de «seuil d'exonération» – accordée en cas d'émission à titre

onéreux de droits de participation lors de la fondation ou de l'augmentation du capital d'une société anonyme, d'une société en commandite par actions ou d'une société à responsabilité limitée a été fortement revu à la hausse: de CHF 250 000 à 1 million. Cette mesure devrait non seulement procurer des facilités administratives et budgétaires aux petites et moyennes entreprises mais aussi encourager nombre de restructurations.

## Refonte du droit de timbre de négociation

Les modifications apportées au droit de timbre de négociation concernent, d'une part, le cercle des commerçants de titres sis en Suisse et assujettis à l'impôt et, de l'autre, les transactions et investisseurs généralement exemptés du droit de timbre de négociation.

## Confédération, cantons et communes

Outre les banques, courtiers et intermé-

diaires traditionnels, la Loi fédérale sur les droits de timbre assimile aux commerçants de titres les groupes suivants: les sociétés de capitaux qui font état de plus de CHF 10

### *La refonte du droit de timbre de négociation génère un carcan de règles et d'exceptions.*

millions de documents imposables dans leur bilan ainsi que les pouvoirs publics suisses – à savoir la Confédération, les cantons, les communes politiques et leurs établissements. La qualification de commerçant de titres assujetti à l'impôt implique, outre la tenue d'un registre des négociations pour la taxation de l'ensemble des transactions imposables, l'établissement – à l'attention de l'Administration fédérale des contributions (AFC) – d'un décompte du droit de timbre de négociation dû. Les sociétés de capitaux susmentionnées en relation avec des banques et courtiers nationaux peuvent, au même titre d'ailleurs que la Confédération, les cantons et les communes, déléguer leur obligation fiscale à la banque ou au courtier suisse concerné. Un cas de figure impossible en revanche lorsque la banque ou le courtier sollicité pour l'achat ou de la vente de titres est un établissement étranger. En effet, dans ce dernier cas, la société de capitaux ou la collectivité publique doit s'acquitter d'un droit de timbre de négociation pour elle-même et pour sa contrepartie (pour autant que cette dernière ne justifie pas de sa qualité de commerçant de titres ou d'investisseur exonéré).

Un allègement est néanmoins entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2006: la Confédération, les cantons et les communes politiques ainsi que leurs établissements ne seront

désormais, au même titre que les sociétés de capitaux, assimilés à des commerçants de titres que si leurs comptes font état de documents imposables d'une valeur comptable supérieure à CHF 10 millions. Cette modification devrait avoir pour effet de réduire considérablement le cercle des commer-

çants de titres au sein des collectivités publiques et, partant, d'alléger les tâches administratives incombant à nombre de communes. Autre mesure qui aura pour effet de restreindre le cercle des commerçants de titres, le fait que les caisses de compensation AVS et de l'assurance-chômage ne seront plus considérées comme des commerçants de titres suisses. Elles pourront désormais acquérir ou vendre des documents imposables exemptés de tout droit de timbre de négociation à condition toutefois de confier la transaction à une banque ou à un courtier étranger.

#### **Sociétés étrangères**

A l'inverse, la loi entend inciter les sociétés étrangères à faire appel, pour opérer leurs transactions de titres, à des banques et courtiers suisses. Aussi a-t-elle clairement élargi le cercle des investisseurs exonérés du droit de timbre de négociation. C'est ainsi que les sociétés étrangères dont les actions sont cotées auprès d'une bourse suisse ou étrangère reconnue (ainsi que leurs sociétés étrangères affiliées) pourront désormais utiliser, pour opérer leurs transactions de titres, les services d'une banque ou d'un courtier suisse sans que ses transactions

soient frappées du droit de timbre de négociation.

#### **Commerce avec des banques et courtiers étrangers**

Jusqu'à la fin 2005, seul le commerce de titres étrangers avec des banques/courtiers étrangers était exonéré du droit de timbre de négociation («foreign bank/broker exemption»). Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, cette exonération est étendue au commerce des titres suisses dès lors que la contrepartie du commerçant de titres suisse est une banque ou un courtier étranger. Elle sonne, par la même occasion, le glas des fameuses «opérations triangulaires». Une opération est dite triangulaire lorsque la banque ou le courtier étranger fait valoir qu'il se livre au commerce de titres suisses pour le compte d'un investisseur «exonéré». Cette transaction

### *La loi entend inciter les sociétés étrangères à faire appel, pour opérer leurs transactions de titres, à des banques et courtiers suisses.*

qui, de par sa nature, devrait être frappée du droit de timbre de négociation, n'était jusqu'à la fin 2005 exemptée qu'à une seule condition: lorsque la banque ou le courtier étranger acceptait de révéler à l'Administration fédérale des contributions (AFC) l'identité du client exonéré. Or cette révélation a perdu depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006 sa raison d'être puisqu'à compter de cette date toutes les transactions de titres conclues par un commerçant de titres suisse avec une banque ou un courtier étranger seront exonérées du droit de timbre de négociation. ■

# Les prix de transfert dans l'industrie financière: un problème global



**Urs Brügger**  
Expert fiscal diplômé  
Partner, Leader Swiss Transfer Pricing Group  
Tax  
urs.bruegger@ch.ey.com



**Salim Damji**  
Director of Technical Economics  
Tax effective Supply Chain and Transfer Pricing  
Tax  
salim.damji@ch.ey.com

Récemment, le Global Financial Services Transfer Pricing Team d'Ernst & Young a mené une enquête à laquelle plus de 100 départements fiscaux d'entités actives dans l'industrie des services financiers globaux ont répondu à des questions relatives aux tendances actuelles en matière de prix de transfert.<sup>1</sup> Les réponses recueillies dans le cadre de cette enquête proviennent de tous les secteurs de cette industrie.<sup>2</sup>

L'enquête montre clairement que la question des prix de transfert est un problème majeur, perçu comme présentant un risque fiscal considérable destiné à s'accroître de façon significative ces prochaines années. Les implications stratégiques du résultat de l'enquête sont évidentes: du point de vue de la compliance, la plus haute priorité devrait être accordée à la pratique des prix de transfert. A défaut, l'exposition aux risques de non-conformité fiscale va augmenter et présenter une tendance toujours plus marquée à se concrétiser.

Ce problème est à l'évidence de nature globale. Les résultats de l'enquête révèlent que les participants s'attendent à ce que les autorités fiscales, sur tous les continents, mettent en question les méthodes appliquées par les membres de l'industrie en matière de prix de transfert. Malgré cela, seule une faible proportion des personnes

ayant répondu à l'enquête affirment disposer d'un système centralisé de contrôle des prix de transfert et de documentation. Cela signifie que, au niveau du siège principal des sociétés, les responsables de la fiscalité et des finances risquent de ne pas avoir accès aux informations nécessaires pour mesurer et gérer les risques de non-conformité de portée globale. La nécessité de disposer en la matière d'une fonction globale plus intégrée s'avère ainsi de plus en plus évidente.

Par le passé, les autorités fiscales ont contesté de nombreuses transactions internes/transnationales, et il y a lieu de s'attendre à ce qu'elles s'y emploient avec encore plus de vigueur à l'avenir. Sur le plan stratégique, cela signifie que les institutions financières devraient évaluer l'ensemble de leurs affaires en vue de déterminer quelles matières requièrent une analyse et une documentation plus approfondie.

Seul un petit nombre des participants à l'enquête ont adopté une attitude plutôt réactive et ont renoncé à la création de fonctions chargées de la question des prix de transfert tant qu'ils ne seront pas confrontés à des problèmes spécifiques. L'enquête montre en revanche que la grande majorité de participants mettent en place des ressources destinées à répondre à leurs besoins en matière de prix de transfert. En conclusion, il est généralement admis qu'il est beaucoup moins onéreux de se préparer à affronter un risque de litige que de chercher à le circonscrire seulement au moment où il s'est réalisé.

<sup>1</sup> Le siège social de 24% des sociétés ayant répondu à l'enquête est situé en Europe continentale.

<sup>2</sup> Assurance 22%; investment banking 22%; banque commerciale et de détail 21%; asset management 21%; proprietary trading 14%.

# Nouveaux Partners chez Ernst & Young

## Assurance & Advisory Business Services, Financial Services



**Stefan Amstad**

lic. oec. publ., Expert-comptable diplômé  
Assurance & Advisory Business Services,  
Financial Services, Zurich  
stefan.amstad@ch.ey.com



**Michael Dalla Torre**

Dr phil. II  
Assurance & Advisory Business Services,  
Financial Services, Bâle  
michael.dallatorre@ch.ey.com



**Marcel Stalder**

Economiste d'entreprise HES, US Certified Public  
Accountant (US CPA)  
Assurance & Advisory Business Services,  
Financial Services Insurance, Zurich  
marcel.stalder@ch.ey.com

Stefan Amstad a fait des études de sciences économiques à l'Université de Zurich, avec spécialisation en Corporate Finance et Banking.

Il a débuté sa carrière professionnelle dans le service d'audit interne d'une grande banque suisse présente sur la scène internationale, avant d'intégrer Ernst & Young Financial Services en 1998. En sa qualité d'auditeur en chef, Stefan Amstad est responsable de la vérification de plusieurs groupes bancaires suisses et coordonne les audits des banques cantonales contrôlées par Ernst & Young.

Parallèlement, il assume depuis peu la fonction de People Partner Financial Services.

Michael Dalla Torre a achevé ses études par un travail de doctorat en 1995 à l'Université de Bâle; il a passé ensuite une année à l'Université de Stanford, aux Etats-Unis, en tant que Postdoctoral Fellow. En 2000, il a rejoint le Team TSRS de Ernst & Young, où il est responsable de la coordination de tous les audits informatiques – un domaine où son approche interdisciplinaire est très demandée – effectués pour le compte de deux clients importants.

Marcel Stalder compte plusieurs années d'expérience professionnelle dans le secteur financier à Zoug, Zurich, Bâle, Genève et aux USA. Après avoir travaillé huit ans à l'UBS, il a rejoint Ernst & Young en 1996 où il s'est spécialisé dans l'audit des entreprises nationales et internationales cotées en bourse. Par ailleurs, Marcel Stalder a dirigé des projets complexes dans les domaines de l'audit et du conseil et participé dans une large mesure à l'élaboration ainsi qu'à la mise en place du concept global Audit Methodology chez Ernst & Young.

Actuellement, Marcel Stalder est à la tête du département d'expertise comptable de Financial Services Insurance Suisse et représente la Suisse au sein de l'Insurance Sector Advisory Panel (ISAP) global d'Ernst & Young.

# Les fusions, une chance pour les banques européennes

## Hilmar Kopper chez Ernst & Young à Francfort



**Au centre:** Hilmar Kopper, ancien porte-parole du Directoire et président du Conseil de surveillance de la Deutsche Bank, entre autres président en exercice du Conseil de surveillance de DaimlerChrysler

**A gauche:** Ivan J. Wagner, Leader Global Financial Services, Ernst & Young Suisse

**A droite:** Hermann Wagner, Leader Global Financial Services, Ernst & Young Allemagne

Ce n'est qu'en fusionnant à l'échelle internationale que les banques européennes peuvent récupérer leur retard sur la concurrence américaine. Tel est le constat dressé par Hilmar Kopper, ancien porte-parole du Directoire et président du Conseil de surveillance de la Deutsche Bank, dans son discours prononcé le 10 novembre 2005 pour Ernst & Young à Francfort. Avantageuses par leur taille, les banques américaines surclassent en moyenne les européennes de 65 points en termes de rendement total du capital, a en outre expliqué Hilmar Kopper, qui s'attend «en Europe à une vague de fusions bancaires majeures au cours des douze à dix-huit prochains mois».

Quelque 250 professionnels des Financial Services ont assisté à l'exposé de Hilmar Kopper à l'opéra de Francfort, qu'il a présenté dans le cadre du Financial Services Dinner qu'Ernst & Young Allemagne organise chaque année.

### Edition

#### Editeur

Ernst & Young SA  
Financial Services  
Ivan J. Wagner  
CH-8022 Zurich  
[www.ey.com/ch](http://www.ey.com/ch)  
e-mail: [ivan.wagner@ch.ey.com](mailto:ivan.wagner@ch.ey.com)

#### Rédaction

Word+Vision AG, Zurich  
[www.wordvision.ch](http://www.wordvision.ch)

#### Réalisation

Process AG, Zurich  
[www.process.ch](http://www.process.ch)

#### Commandes/changement d'adresse

Ernst & Young SA  
SMS  
CH-3001 Berne  
[www.ey.com/ch/insight](http://www.ey.com/ch/insight)  
e-mail: [crm@ch.ey.com](mailto:crm@ch.ey.com)

**Ernst & Young SA**  
**Financial Services – un partenaire**  
**compétent dans le domaine de la banque**  
**et des assurances.**

Grâce à des idées innovantes basées sur notre connaissance globale du secteur, nous développons des solutions sur mesure qui assurent à nos clients des résultats durables et mesurables.

Ernst & Young offre aux banques et aux assurances ses compétences en matière d'audit et de conseil dans les domaines suivants:

- Audit
- Internal Audit
- Tax
- Legal
- Transaction Advisory Services
- Risk Advisory Management
- Actuarial Services
- Information Risk Services
- Forensic Services

Un savoir-faire interdisciplinaire de première qualité et l'avantage de pouvoir faire appel à un réseau de prestations font d'Ernst & Young un partenaire solide.

**Ernst & Young SA**  
**Financial Services**

Aeschengraben 9  
Case postale 2149  
CH-4002 Bâle  
T 058 286 86 86  
F 058 286 86 00

**Ernst & Young SA**  
**Financial Services**

Brunnhofweg 37  
Case postale 5032  
CH-3001 Berne  
T 058 286 61 11  
F 058 286 68 27

**Ernst & Young SA**  
**Financial Services**

59, Rte de Chancy  
Case postale 3270  
CH-1213 Petit-Lancy GE  
T 058 286 56 56  
F 058 286 56 57

**Ernst & Young SA**  
**Financial Services**

Place Chauderon 18  
Case postale 36  
CH-1002 Lausanne  
T 058 286 51 11  
F 058 286 51 01

**Ernst & Young SA**  
**Financial Services**

Corso Elvezia 33  
Casella postale 2915  
CH-6901 Lugano  
T 058 286 24 24  
F 058 286 24 00

**Ernst & Young SA**  
**Financial Services**

Badenerstrasse 47  
Postfach  
CH-8022 Zurich  
T 058 286 31 11  
F 058 286 30 04

© 2006 Ernst & Young  
All Rights Reserved.  
Ernst & Young is  
a registered trademark.