

# Le délicat challenge des Family Offices

Entre risque et rendement: comment trouver un équilibre entre préservation et accroissement de la fortune?

FRANCESCO D'AMICO\*

Pour les familles fortunées, la préservation et l'accroissement du patrimoine arrivent en tête de liste des priorités – ce qui ne va pas sans poser de gros défis. Souvent, elles font donc appel à des Family Offices qui leur offrent une plus-value grâce à un conseil objectif et personnalisé.

Traditionnellement, un Family Office offre des services de planification et de gestion pour l'ensemble du patrimoine des familles. Mais le capital géré à long terme ne se limite pas aux liquidités. Au contraire, le portefeuille requiert une analyse et un contrôle réguliers pour être en accord avec la stratégie de la famille et le rester durablement. Il s'agit en effet de prendre en considération l'ensemble du patrimoine de la famille, des actifs industriels aux actifs liquides ou non liquides. Les actifs industriels et le Private Equity stratégique favorisent l'accroissement de la fortune, tandis que le Private Equity tactique et un portefeuille de liquidités visent sa préservation. Qu'il s'agisse de titres ou d'œuvres d'art, de gestion des acquisitions ou de transfert entre générations: il faut tenir compte des besoins individuels. Des analyses claires permettent de fournir à tout moment les connaissances requises sur la fortune, son évolution et la stratégie.

Un Family Office encadre et conseille ses clients de manière objective, professionnelle et individualisée dans le but de faire fructifier, de protéger et de surveiller le capital de la famille fortunée.

La plupart du temps, la préservation de la fortune est l'objectif majeur, le choix et la mise sur pied de la structure juridique optimale des éléments d'actifs étant primordiales. Outre la prise en compte des aspects fiscaux, une politique de placement plutôt ouverte, comprenant aussi des investissements dans des placements alternatifs, est menée. Yachts, chevaux, œuvres d'art, vins ou montres – une telle diversification des risques intègre les intérêts personnels et les préférences des familles dans la planification. Les investissements Private Equity dans de jeunes entreprises ou les placements dans des pays émergents sont également très prisés. Il s'agit souvent de pays où les familles ont des intérêts économiques.

A partir de la troisième génération au plus tard, la famille souhaite en particulier faire fructifier

son capital. Le processus de placement repose sur les objectifs de placement spécifiques à la famille, les actifs étant définis en conséquence et répartis stratégiquement. Autre aspect important: le contrôle permanent de l'ensemble du capital ainsi que les rapports de performance réguliers pour les différents actifs. L'architecture réellement ouverte et les possibilités de sélection dans le style «best of breed» offrent aux familles fortunées une plus-value décisive et appréciée.

Plus le capital est élevé, plus la diversification est importante. Ainsi, il est possible de protéger de grosses fortunes d'influences extérieures, de les gérer de manière ciblée et de les planifier à long terme. En raison de la diversification entre différentes catégories de placement, les spécialistes en investissement doivent disposer du savoir-faire requis pour tirer les conclusions qui s'imposent, même dans les périodes de turbulences sur les marchés financiers mondiaux. A cet effet, ils établissent des rapports de consolidation et intègrent activement la famille dans la planification.

Néanmoins, après les crises bancaires et financières récentes, nombre de familles ont réexaminé la stratégie mise en œuvre jusqu'à présent pour leur fortune. Il est en effet apparu que l'approche traditionnelle ne répondait plus aux exigences actuelles. Toute personne qui souhaite protéger et faire fructifier son capital doit le gérer de manière aussi professionnelle qu'une entreprise. Pour ce faire, il faut analyser les actifs, identifier les risques en temps utile et gérer ceux-ci. Une fonction qui, au vu des crises, est de plus en plus importante dans l'optique de la préservation de la fortune. Il convient de mettre en place des analyses de scénarios complètes pour déterminer les risques pesant sur le capital de la famille en intégrant les modifications de la législation fiscale, les évolutions des marchés ainsi que les autres changements majeurs intervenant dans le monde.

Bien sûr, les taux d'intérêt et les chiffres sont primordiaux dans la gestion de la fortune d'une famille. Mais il est tout aussi important de favoriser la cohésion de la famille et une unité forte. Car les familles ont une histoire longue, marquée par leurs membres – et, avec le savoir-faire requis et un équilibre entre risque et rendement, elles ont aussi un grand avenir.

\* *Quilvest*

# Le coup de maître des USA

Ceux qui transfèrent des actifs aux Etats-Unis auront une surprise de taille mais surtout... très coûteuse.

D'après mon humble analyse, les Américains sont en train de déployer un plan diabolique qui va renflouer le trésor américain. La beauté du plan est que, sa finalité ne sautant pas aux yeux, la plupart des gens ne s'en méfient pas. De plus et surtout, il est presque imparable.

Rembobinons le film à la case départ pour voir à qui profite le crime, pour ensuite comprendre à qui il va encore plus profiter: Le premier acte a commencé avec Fatca, qui a conduit les «US persons» à ne plus trouver refuge pour leurs actifs non déclarés. Le premier effet évident est bien sûr de faire payer les impôts à ceux qui y ont échappé auparavant. Mais le deuxième effet est que ces détenteurs, n'étant plus bienvenus auprès des établissements étrangers, sont très tentés de rapatrier leurs fonds dans des banques américaines. Cela a bien sûr renforcé ces dernières en augmentant leur profitabilité tout en affaiblissant leurs concurrents étrangers. Ceux-ci ont, non seulement vu leur masse sous gestion fondre, mais ils ont, de plus, dépensé une fortune pour assurer la compliance à Fatca. Evidemment, et en l'absence de réciprocité, les banques américaines n'ayant aucune contrainte, elles ont largement pu profiter de ce cadeau.

Le deuxième acte se joue en tête à tête avec la Suisse, mais avec des retombées mondiales: c'est l'accord de non-poursuite que les Américains ont imposé à la Suisse et selon lequel les banques suisses qui hébergeaient depuis 2008 des actifs appartenant à des US persons doivent s'acquitter d'une pénalité comprise «seulement» entre 20 et 50% de ces actifs. Ici, les rentrées se chiffrent en milliard avec un coût dérisoire pour les Américains: juste quelques fonctionnaires pour taxer les «self-disclosures» qui se sont auto-dénoncées et utiliser les documents auto-incriminants reçus des banques suisses pour maximiser le montant des pénalités. Si certains n'ont pas hésité à qualifier cette manœuvre de racket, la seule chose qui est certaine est que le retour sur investissement de ce business model dépasse les phantasmes les plus audacieux. Comme toutes les banques étrangères ont évidemment compris ce qui est arrivé aux banques suisses peut aussi leur tomber sur la tête, elles se débarrassent aussi de leurs US persons.

Le troisième acte s'est joué dans le cadre de l'OCDE. Ici aussi les Américains ont réussi un «coup-coût»: un coup magistral avec un coût nul. Tous les pays, sauf les Etats-Unis, se sont engagés à mettre en œuvre la Norme d'échange automatique de renseignements relatifs aux comptes financiers en matière fiscale de l'OCDE (EAR). Cela a pour effet de faire fuir tous les actifs non déclarés et non déclarables vers les paradis fiscaux qui ne posent pas trop de questions et qui surtout ne transmettent pas d'informations sur les détenteurs étrangers. Comme presque tout le monde a signé l'EAR, il reste évidemment très peu de pays-refuge. Le hasard faisant bien les choses, le seul pays signataire de l'EAR qui bénéficie d'une exception au devoir de transmission est... les Etats Unis (ils sont vraiment très forts!!). Cela en fait la star des rares pays pouvant accueillir les actifs qui fuient les pays engagés à transmettre les informations dans le cadre de l'EAR. Comme les banques américaines ne doivent pas transmettre, qu'elles sont beaucoup moins pointilleuses sur l'origine des actifs qui arrivent chez elles et comme l'identité du bénéficiaire économique des sociétés écran n'est pas requise, cela permet d'assurer à tous ceux

qui ne sont pas des US persons une discrétion fiscale comparable celle qui existait en Suisse avant la tempête. Un vrai coup de maître des négociateurs américains.

Résultat des courses, et c'est le quatrième acte, lorsque les banquiers suisses expliquent à leurs clients qu'ils doivent trouver un autre établissement pour accueillir leurs actifs non déclarés, ils s'affaiblissent doublement: d'abord en fâchant leurs clients renvoyés et ensuite en réduisant leur masse sous gestion. Mais les banques américaines faisant heureusement preuve d'une compassion sans limite, elles acceptent de manière tout à fait bienveillante ces clients éconduits avec leur actifs non déclarés. Dans les grandes épreuves de l'humanité, les Américains ne peuvent s'empêcher d'être des sauveurs. Malgré cet «altruisme» circonstanciel, ils y trouvent quand même leur compte du fait que le malheur des uns fait le bonheur des autres...

Il apparaît donc que les Américains ont, jusqu'à présent, fait un parcours sans faute. Ce sont même les seuls à tirer leurs marrons du feu en profitant d'un transfert massif d'actifs vers leurs paradis fiscaux (Delaware, Nevada, Wyoming et autres) en profitant notamment du fait que leurs institutions ne sont pas soumises à l'obligation de transmettre les informations de l'EAR. Pendant ce temps, les banquiers suisses, bientôt suivis par leurs concurrents non-américains, se consomment avec moins de revenus et des charges de compliance astronomiques, auxquelles les banques américaines échappent joyeusement.

Puisque la partie historique s'arrête là (pour l'instant), j'ai pris la liberté d'imaginer la suite du scénario. Peut-être que les coups de ce subtil jeu de go ne seront pas tous mis en œuvre mais le dernier acte est presque inéluctable. Pourquoi un jeu de go? Parce que dans ce jeu, le perdant réalise trop tard qu'une série de manœuvres apparemment non liées aboutissent à son encercllement qu'il n'a pas vu venir. C'est là qu'il se tape le front ou éclate en sanglots en disant qu'il s'est bien fait avoir. Le prochain round consistera pour les Américains à intensifier la pression pour faire en sorte que le seul refuge vraisemblable pour les actifs non déclarés soient les banques des paradis fiscaux américains (sauf pour les américains qui sont déjà faits comme des rats, du fait qu'ils sont déjà devenus persona non-grata presque partout). Pour bétonner leur attractivité, il suffira aux Américains de répliquer les méthodes mises au point avec les Suisses et peut-être même d'en inventer de nouvelles. La clé étant évidemment de décourager les titulaires d'actifs non déclarés de les laisser ailleurs qu'aux Etats Unis. La convention de l'OCDE agit ici comme un magnifique cheval de Troie: sauf si quelques grandes puissances désaoulent, son application aboutira à faire fuir les actifs non déclarés vers les paradis fiscaux américains. A ce stade, il n'y aura plus d'autre alternative.

Quand l'état se sera resserré autour de ceux qui ont encore des actifs non déclarés en dehors des Etats-Unis et que l'essentiel de ces actifs seront hébergés aux USA, bien sûr dans des banques essentiellement américaines, l'heure sera venue pour le coup de grâce: faire en sorte que les détenteurs étrangers d'actifs hébergés aux USA deviennent des... sujets fiscaux américains. Ceci permettra évidemment de les taxer et de toucher le jackpot.

Les Suisses ont d'ailleurs déjà découvert à leurs dépens que les Américains peuvent faire preuve d'une créativité débordante

pour faire évoluer, évidemment à leur avantage, les critères définissant un US person. L'assujettissement que je prédis ici est donc loin d'être impensable... Pour ceux qui ont encore des doutes, je rappelle que l'étranger non-résident qui détient plus de 60.000 dollars d'actifs domiciliés aux Etats-Unis est actuellement d'office soumis à l'impôt successoral américain. Il suffirait de peu de choses pour que le détenteur d'une société off-shore américaine n'y échappe pas, et c'est peut-être même déjà le cas. Pour l'instant, cet assujettissement ne concerne que les droits de succession mais, avec un précédent pareil, il n'est pas impossible non plus d'étendre cet assujettissement à d'autres impôts.

Cette extension est d'autant plus facile qu'elle concerne des sujets fiscaux étrangers et qui ont, de surcroît, triché en ne déclarant pas leurs actifs dans leur pays de résidence. Comme les imposer ne serait que justice, personne, à part eux, ne s'en plaindra. Étant eux-mêmes en infraction, ils n'auront aucun recours face à une telle manœuvre et il leur restera juste les yeux pour pleurer.

A partir du moment où les détenteurs de ces actifs non déclarés dans leur pays deviendront des sujets fiscaux américains, ils seront taxables à souhait, d'autant plus qu'il ne leur sera plus possible de démanéger leurs actifs hors des USA sans passer à la caisse. Cela se traduira par des entrées fiscales colossales qui permettront de combler une bonne partie du déficit américain. Comme aucun gouvernement au monde ne pourra s'offusquer du fait que ses propres sujets fiscaux-fraudeurs ont été pris la main dans le sac et que le déficit américain est réduit par la même occasion, les Américains ne devraient rencontrer aucune résistance sur leur chemin. Bref, que du bonheur pour tout le monde, sauf pour les dindons de la farce: les détenteurs d'actifs non déclarés.

Il apparaît à la lumière de ce scénario très vraisemblable que la relocalisation d'actifs aux USA pour échapper à l'échange automatique d'informations est le piège pour se retrouver, dès que le reste du plan aura été mis en œuvre, tout simplement... «échec et mat». Pour leur éviter un réveil trop brutal avec une ponction douloureuse, il serait peut-être opportun de partager cette analyse avec les candidats qui envisagent de domicilier leurs actifs non déclarés dans des entités ou trusts américains.

La conclusion qui peut tenter certains est de domicilier leurs actifs non déclarés en Chine, un des seuls pays capables, pour conserver ses paradis fiscaux, de résister à la pression des Etats Unis. Le seul hic est qu'il n'y a pas de plus facile pour les Chinois de faire exactement la même chose que ce que j'annonce pour les Américains. Ce serait échanger un cheval américain borgne contre un cheval aveugle chinois... A moins d'un retournement de situation forçant les Etats Unis à faire preuve de la même transparence que celle imposée au reste du monde (mais je ne vois ni, ni comment), je crains qu'il n'y ait pas d'issue pour échapper au piège: les dés sont jetés, le vin est tiré et les pêcheurs fiscaux vont le boire.

Si ce que j'ai décrit se réalise, il n'y aura plus de doute sur le fait que Machiavel n'était finalement qu'un enfant de cœur. Il aura trouvé son maître aux Etats Unis...

RAPHAËL H COHEN  
Université de Genève



## RÉFÉRENDUM LOI SUR L'ASILE: aujourd'hui la confiscation, demain l'expropriation

Le Conseil fédéral a approuvé vendredi une ordonnance qui permet à la Confédération et aux cantons de réquisitionner, donc de confisquer des installations de protection civile des communes pour «la maîtrise de situations d'urgence en matière d'asile». L'étape suivante interviendra le 5 juin 2016 s'il en va selon les intentions du Conseil fédéral. La révision de la loi sur l'asile qui sera alors soumise au peuple donne à la Confédération la possibilité d'exproprier des biens fonciers de particuliers et de communes pour la réalisation de centres d'asile fédéraux. L'UDC rejette avec détermination des atteintes aussi massives au droit de la propriété.

COMME AUCUN GOUVERNEMENT AU MONDE NE POURRA S'OFFUSQUER DU FAIT QUE SES PROPRES SUJETS FISCAUX-FRAUDEURS ONT ÉTÉ PRIS LA MAIN DANS LE SAC ET QUE LE DÉFICIT AMÉRICAIN EST RÉDUIT PAR LA MÊME OCCASION, LES AMÉRICAINS NE DEVRAIENT RENCONTRER AUCUNE RÉSISTANCE SUR LEUR CHEMIN.