

# GESTIONNAIRES DE FORTUNE INDÉPENDANTS EN SUISSE 2026

Christoph Künzle | Claude Baumann | Sarina Feldmann

Préface:  
Prof. Dr. Maurice R. H. Pedergrana

Contributions spécialisées:  
Jürg Furrer | Alain Gallati | Vivien Jain | Mirjana Wojtal

Présenté par:

**AQUILA**

Sponsors:

## MENTIONS LÉGALES

### Éditeur

FIN21 AG

Europaallee 41

CH-8004 Zurich

<https://wealthsummit.ch>

### État des sources et clôture rédactionnelle

31 décembre 2025

### Date de publication

19 mars 2026

<https://wealthsummit.ch/studies/>

© 2026, FIN21 AG

Cette étude est disponible en téléchargement gratuit au format PDF.  
La diffusion électronique sous forme inchangée et avec indication complète de la source est expressément encouragée.

Toute autre utilisation, notamment l'utilisation commerciale, la modification ou la publication partielle – y compris des données sous-jacentes – requiert l'autorisation écrite préalable de l'éditeur.

Cette publication a été initialement rédigée en allemand; la version allemande est considérée comme la version de référence.

# PRÉFACE

Les gestionnaires de fortune indépendants (GFI) sont confrontés à des défis considérables. Le simple fait que trois GFI sur cinq soient organisés en structures très réduites, composées de quelques personnes souvent d'un âge relativement avancé, crée déjà des conditions potentiellement problématiques : premièrement en ce qui concerne les compétences professionnelles en matière d'investissement, deuxièmement la capacité de suppléance technique et organisationnelle, et troisièmement la gestion logistique et opérationnelle des activités de front, middle et back office.

Le marché des GFI est fortement fragmenté. En raison des assets under management (AUM) relativement modestes de nombreux GFI, les investissements restent limités. Il est donc légitime de se demander si cela suffira à attirer une génération plus jeune, plus technophile et mieux formée. Il est également probable que, dans certains cas, les investissements dans la formation continue du personnel demeurent insuffisants. Pourtant, je suis convaincu que la ressource la plus rare dans le secteur des GFI reste le personnel hautement qualifié, doté d'une forte capacité d'apprentissage et d'adaptation.

L'étude laisse également planer l'hypothèse que l'inertie de la clientèle pourrait progressivement se transformer en une forme d'agonie. Une partie de la clientèle plus âgée entretient des relations si étroites avec son GFI qu'elle ferme parfois les yeux sur une performance structurellement insuffisante. Cela permet à de nombreux petits, voire très petits GFI, de survivre, alors même qu'ils ne sont pas véritablement viables sur le marché et qu'ils ne sont pas en mesure d'acquérir de nouveaux clients dans des proportions significatives.

À l'inverse, de nombreux concurrents disposant d'une licence bancaire commettent l'erreur de réduire leurs investissements dans l'expérience client. Les relationship managers se transforment parfois en vendeurs de produits ou de fonds plus ou moins agressifs, avec des compétences limitées en matière d'investissement, de conseil et de relations humaines. C'est précisément là que réside la plus grande opportunité, y compris pour les petits GFI.

La consolidation est un terme que les petits et très petits GFI ont tendance à éviter sur le plan stratégique. Certes, il existe un certain nombre de boutiques compétitives proposant des idées novatrices pour des segments ou des thématiques spécifiques, comme Plenum ou Twelve Securis dans le domaine des cat bonds et des insurance-linked securities (ILS). Toutefois, les investisseurs en private equity qui souhaitent tirer parti de la vague de consolidation – par exemple Cinerius Financial Partners ou Quaester Coach – rencontrent des difficultés à constituer des plateformes réellement convaincantes, malgré le grand nombre de GFI existants.

La situation est différente pour les grands GFI. Dans ce segment, on observe une succession d'opérations de fusions et acquisitions transfrontalières, car ces acteurs s'adressent de plus en plus à des investisseurs institutionnels exigeant des solutions d'investissement actives et des compétences globales justifiant des commissions supérieures à la moyenne. ResponsAbility a ainsi été acquis par la société d'investissement britannique M&G. La majorité du spécialiste zougnois du marché secondaire de private equity Montana Capital Partners a été reprise par PGIM, le gestionnaire

de fortune de Prudential Financial. Le spécialiste zurichois des marchés privés Adveq, ainsi que le pionnier suisse de l'impact investing BlueOrchard, ont été acquis il y a quelque temps par la famille londonienne Schroders, laquelle est aujourd'hui elle-même en voie d'être reprise par un assureur-vie américain.

Les petits GFI, en revanche, sont difficilement cessibles : leurs caractéristiques sont trop hétérogènes, et les coûts d'intégration ainsi que les risques de perte de clientèle seraient trop élevés.

Une chose reste toutefois claire : les nuages sombres à l'horizon transformeront durablement les conditions du marché. La tempête liée à l'intelligence artificielle, associée à des coûts marginaux de conseil et de transaction proches de zéro, modifiera profondément l'activité de gestion d'actifs.

Les modèles d'affaires non résilients ne survivront pas à cette tempête. Peu de GFI sont réellement préparés à la pression croissante en matière de performance, de compétences et de marges. Dans cette perspective, la présente étude peut être considérée comme une photographie intéressante et actuelle du secteur. Il est probable que, dès la prochaine édition, nous puissions observer des transformations substantielles.



**Prof. Dr. Maurice R.H. Pedernana**

Professeur de Banking and Finance, HSLU Hochschule Luzern

Chief Economist, Zugerberg Finanz AG

Secrétaire général, SECA

# AVANT-PROPOS

Les gestionnaires de fortune indépendants (GFI) constituent depuis des décennies un pilier essentiel de la place financière suisse. Ils incarnent l'esprit entrepreneurial, la proximité avec la clientèle ainsi qu'un haut niveau de spécialisation professionnelle, et ont largement contribué à la réputation internationale de la Suisse en tant que centre de gestion de fortune de premier plan. Dans l'environnement actuel également, ils continuent d'y jouer un rôle central – toutefois dans un contexte profondément transformé.

Avec l'introduction de FINIG et FIDLEG, le cadre réglementaire applicable aux GFI s'est fondamentalement modifié. Le nombre d'instituts autorisés par la FINMA s'élève aujourd'hui à environ 1300, soit un niveau nettement inférieur à celui des années précédentes, durant lesquelles la place financière suisse comptait un nombre sensiblement plus élevé d'acteurs. Cette évolution ne reflète pas uniquement une consolidation du marché, mais traduit surtout l'augmentation substantielle des exigences réglementaires ainsi que l'introduction de standards organisationnels minimaux plus élevés.

Pour les dirigeants de GFI, cette évolution soulève d'importantes questions stratégiques. La viabilité économique ne peut désormais être assurée que par une taille critique suffisante, une organisation professionnelle et une gestion rigoureuse des coûts. Parallèlement, des thèmes tels que la différenciation du modèle d'affaires, un positionnement clair sur le marché ainsi que le choix délibéré entre indépendance, coopération ou consolidation gagnent en importance.

Malgré son importance, le secteur suisse des GFI n'a jusqu'à présent fait l'objet que d'analyses systématiques et quantitatives limitées. La présente étude vise à combler cette lacune en proposant, sur la base d'une analyse empirique étendue, une représentation factuelle de la situation actuelle du marché. Elle entend offrir aux dirigeants et aux autres acteurs du marché une base solide leur permettant de situer leur propre position et de réfléchir de manière approfondies aux décisions stratégiques à prendre dans un contexte de transformations structurelles.

La forte participation à notre enquête nationale, ainsi que les nombreux retours positifs et messages de remerciement reçus, nous réjouissent tout particulièrement.



**Chris Künzle**  
Fondateur et CEO, FIN21 AG



**Claude Baumann**  
Chairman, FIN21 AG

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF



## PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE

Chapitre	Thème	Principales conclusions
	<b>1</b> Marché suisse des GFI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le marché suisse comprend <b>1309</b> GFI autorisés par la FINMA (31 mai 2025) et constitue un secteur quantitativement important et fortement fragmenté.</li> <li>66 % sont domiciliés dans les cantons de <b>Zurich</b> (29 %), <b>Genève</b> (26 %) et <b>Tessin</b> (11 %).</li> </ul>
	<b>2</b> Actifs sous gestion et clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les GFI gèrent en Suisse environ <b>CHF 850 milliards</b> d'actifs de clients (estimation).</li> <li>63 % gèrent entre CHF 100 millions et CHF 2 milliards, tandis que 27 % gèrent moins de CHF 100 millions.</li> <li>La <b>base clientèle</b> est hétérogène: 40 % sont principalement orientés vers des clients suisses, 31 % vers des clients étrangers et 29 % disposent d'une base de clients équilibrée.</li> </ul>
	<b>3</b> Personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les GFI sont organisés en structures de petite taille: 83 % emploient au maximum <b>10 équivalents temps plein (ETP)</b>, dont 8 % sont des structures composées d'une seule personne – certaines sans dispositif formalisé de remplacement, ce qui peut poser un problème réglementaire.</li> <li>La structure démographique est relativement <b>âgée</b> (63 % ont plus de 51 ans) et largement dominée par des <b>hommes</b> (93 %).</li> </ul>
	<b>4</b> Operations et technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les GFI sont fortement <b>orientés vers la clientèle</b>: deux tiers consacrent plus de 60 % de leurs activités en ETP à des tâches génératrices de revenus.</li> <li><b>L'outsourcing</b> est bien établi, notamment en comptabilité (70 %), IT / cloud (66 %) et compliance (61 %) – tandis que 82 % ne prévoient pas d'externalisations supplémentaires.</li> <li>Les <b>investissements technologiques</b> prévus sont sélectifs, notamment en IA (39 %), PMS (28 %) et CRM (26 %) – alors que 25 % n'envisagent actuellement aucun investissement.</li> </ul>
	<b>5</b> Rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'évolution des <b>marges de bénéfice net</b> est hétérogène: 41 % signalent une amélioration, 33 % une détérioration et 26 % aucune évolution.</li> <li>Les principaux facteurs influençant les marges sont le personnel (77 %), la compliance (54 %) ainsi que l'IT / cloud (42 %).</li> </ul>
	<b>6</b> Succession entrepreneuriale et avenir du secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>La <b>succession entrepreneuriale</b> n'est que partiellement réglée ou pas réglée chez 58 % des GFI.</li> <li>85 % estiment que les chances de survie des <b>petits GFI</b> gérant moins de CHF 50 millions d'AUM sont limitées ou inexistantes.</li> <li>Les principaux besoins d'action identifiés pour le secteur sont la <b>consolidation</b> (71 %) ainsi que les questions de coûts et d'efficacité (48 %).</li> </ul>
	<b>7</b> Recommandations stratégiques pour les GFI suisses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les GFI devraient différencier leur <b>modèle d'affaires</b> et atteindre une taille critique, afin de tirer parti de la polarisation structurelle du marché.</li> <li>Les décisions relatives aux coûts, à l'efficacité et à la technologie devraient être considérées comme des leviers stratégiques, avec un accent sur la <b>scalabilité</b>, l'outsourcing et des cas d'usage technologiques prioritaires.</li> <li>La <b>succession</b> et la <b>consolidation</b> devraient être gérées de manière proactive, notamment via partenariats, plateformes ou fusions comme stratégies potentielles de création de valeur.</li> </ul>

Graphique 1 : Principales conclusions de la présente étude

# 170

## RÉPONSES VALIDES

La présente étude repose sur une enquête quantitative menée à l'échelle nationale auprès de gestionnaires de fortune indépendants suisses (GFI). Avec **170 réponses valides** (soit 13 % des 1309 instituts autorisés par la FINMA, état au 31 mai 2025), l'analyse atteint un niveau de couverture exceptionnel dans le contexte du secteur et permet de décrire de manière robuste les principales caractéristiques structurelles et organisationnelles du marché.



Les résultats mettent en évidence un secteur suisse de GFI caractérisé par une **forte fragmentation** et des structures **organisationnelles majoritairement minces**. Les GFI se distinguent par leur taille, leur structure de clientèle et leur organisation opérationnelle, tout en présentant des similitudes dans la gestion des exigences réglementaires, dans l'organisation de la chaîne de valeur ainsi que dans le recours à l'outsourcing et aux technologies. L'orientation opérationnelle semble principalement axée sur l'efficacité et l'optimisation des ressources, bien que différentes priorités stratégiques apparaissent.



## PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

En ce qui concerne la performance économique et les perspectives à long terme, les résultats dessinent un tableau hétérogène. Les GFI font état d'évolutions divergentes de leur **rentabilité** et identifient différents facteurs influençant leurs marges de bénéfice net. Par ailleurs, des différences significatives apparaissent en matière de préparation de la **succession entrepreneuriale** ainsi que dans l'évaluation des défis futurs.



Dans l'ensemble, les résultats de l'enquête décrivent un **marché en mouvement**, caractérisé par des situations initiales et des modèles d'adaptation variés.

# SPONSORS

# AQUILA

## LA PLATEFORME DE SERVICE UNIQUE

Le groupe Aquila est la plateforme leader pour les gestionnaires de fortune indépendants en Suisse. À la fin de 2025, le groupe basé à Zurich comprenait plus de 85 sociétés partenaires réparties sur 26 sites, dont les actifs sous gestion s'élevant à plus de 25 milliards de CHF.

Aquila AG fournit à ses sociétés partenaires des services dans les domaines juridique, conformité et risque, fiduciaire, ressources humaines, informatique et support applicatif ainsi que des outils dans les domaines de la gestion de portefeuille et des services fiduciaires.

Aquila AG prend en charge l'ensemble des fonctions centrales de coordination et de surveillance, offrant ainsi à ses partenaires une infrastructure informatique moderne et sécurisée qui leur permet de soutenir leurs clients avec les technologies les plus récentes. Le catalogue polyvalent de la plateforme de services inclut également des éléments essentiels tels que le soutien à l'audit, la coordination avec les autorités de surveillance, l'assurance responsabilité professionnelle et l'affiliation à un bureau du médiateur, qui soutient et renforce les entreprises partenaires.

## LA SOLUTION TOUT-EN-UN

Aquila est la première et la seule plateforme et banque en Suisse exclusivement dédiée aux besoins des gestionnaires de fortune et des family offices. Afin que ces derniers puissent se concentrer pleinement sur leur clientèle, Aquila propose des solutions complètes auprès d'un seul interlocuteur. Aquila se positionne comme une solution intégrée «All-in-One» qui préserve en même temps la liberté entrepreneuriale et l'indépendance des gestionnaires de fortune.

## LES SERVICES AQUILA

- Juridique, conformité et risque: Prise en charge de la fonction de conformité, y compris le service spécialisé dans la lutte contre le blanchiment d'argent, ainsi qu'un soutien complet pour toutes les questions juridiques et de conformité.
- Structure sociétaire et administration: Prise en charge de toutes les tâches non liées aux clients, notamment

la comptabilité (y compris la gestion des salaires et les clôtures périodiques), l'administration du conseil d'administration et de l'assemblée générale, les ressources humaines, et bien plus encore.

- Informatique, exploitation et assistance: Support de premier niveau pour toutes les questions techniques, solution cloud suisse et outil CRM/PMS comme solution intégrée pour le suivi clientèle, la gestion de fortune et le reporting.
- Investissements: Équipe spécialisée proposant des solutions de gestion de fortune sur mesure, de l'active advisory, du research, ainsi qu'un reporting et un conseil consolidé en matière de risques et de performance.
- Banque Aquila: Banque dépositaire privée, exclusivement dédiée aux gestionnaires de fortune suisses, offrant sécurité élevée, accompagnement personnalisé, continuité et grande satisfaction client.
- Planification successorale: Soutien à la planification successorale grâce à une solide expérience ainsi qu'à des solutions durables en collaboration avec des sociétés partenaires.



**CARINE FRICK-DELALOYE**

Head Corporate & Business  
Development

[carine.frick@aquila.ch](mailto:carine.frick@aquila.ch)

**AQUILA**

# HENLEY & PARTNERS

## LA FIRME DES CITOYENS DU MONDE

Henley & Partners est le premier cabinet mondial spécialisé dans la planification de la résidence et de la citoyenneté. Chaque année, des centaines de particuliers fortunés ainsi que leurs conseillers font appel à notre expertise approfondie, à notre longue expérience et à nos conseils sur mesure dans ce domaine hautement spécialisé. Nos experts, reconnus à l'international, travaillent en étroite collaboration au sein d'équipes intégrées réparties dans plus de 70 bureaux à travers le monde, garantissant un accompagnement cohérent et de grande qualité dans l'ensemble des juridictions concernées.

Le concept de planification de la résidence et de la citoyenneté a été développé par Henley & Partners dès les années 1990, puis continuellement perfectionné. Avec l'accélération de la mondialisation et l'essor de la mobilité internationale des entrepreneurs et des investisseurs, les stratégies de résidence et de citoyenneté ont acquis une importance considérable. Henley & Partners accompagne cette clientèle exigeante au quotidien grâce à un conseil discret, stratégique et résolument tourné vers l'avenir.

Henley & Partners dirige également le principal cabinet de conseil au monde en matière de migration de richesse pour les gouvernements. À ce titre, l'entreprise a, à ce jour, contribué à mobiliser plus de 15 milliards de dollars américains d'investissements directs étrangers. En tant que partenaire de confiance de nombreux États, Henley & Partners a joué un rôle déterminant dans la conception stratégique, la structuration, la mise en œuvre et le développement opérationnel de plusieurs des programmes internationaux de résidence et de citoyenneté les plus performants au monde.



**JACOPO ZAMBONI**

Managing Partner, IMCM

[jacopo.zamboni@henleyglobal.com](mailto:jacopo.zamboni@henleyglobal.com)

*H&P* Henley & Partners

# PICTET

## LE GROUPE PICTET

Le groupe Pictet est dirigé par des associés, à la fois propriétaires et gérants. Les principes de succession au sein du collège des associés et de transmission du capital sont inchangés depuis sa fondation en 1805. Le Groupe se consacre exclusivement à la gestion de fortune, à la gestion d'actifs, à la gestion alternative et à l'asset servicing. Il ne propose ni crédits commerciaux ni prestations de banque d'affaires.

Avec des actifs sous gestion ou en dépôt se montant à CHF 757 milliards (EUR 813 milliards, USD 955 milliards, GBP 710 milliards) au 31 décembre 2025, Pictet compte aujourd'hui parmi les principaux acteurs indépendants de la gestion de fortune et de la gestion d'actifs en Europe.

Le Groupe a son siège à Genève, où ses activités ont débuté, et emploie quelque 5500 collaborateurs. Possédant 31 bureaux à travers le monde, il est également présent à Amsterdam, Bâle, Barcelone, Bruxelles, Dubaï, Francfort, Hong Kong, Lausanne, Lisbonne, Londres, Luxembourg, Madrid, Milan, Monaco, Montréal, Munich, Nassau, New York, Osaka, Paris, Rome, Shanghai, Singapour, Stuttgart, Taipei, Tel-Aviv, Tokyo, Turin, Vérone et Zurich.

## PICTET ASSET SERVICES

Ligne de métier du groupe Pictet maîtrisant chaque dimension de l'asset servicing, Pictet Asset Services est reconnu pour son expertise en matière de services de dépositaire et d'agent de transfert, d'administration et de gouvernance de fonds ainsi que de trading. Les solutions proposées dans ces différents domaines sont conçues pour des clients professionnels (principalement des gestionnaires de fonds externes et des gérants indépendants), des family offices et des investisseurs institutionnels, tels que des fonds de pension, des entreprises et des banques. Depuis plus de vingt ans, Pictet Asset Services est distingué pour la qualité de ses services lors des grandes enquêtes de satisfaction internationales, réalisées notamment par R&M Surveys et Global Investor.



### ALAIN GALLATI

Responsable du marché allemand pour Pictet Asset Services

[agallati@pictet.com](mailto:agallati@pictet.com)

# STELLAR EXECUTIVE SEARCH

## STELLAR – LE CAPITAL HUMAIN À FORT IMPACT

### Notre philosophie

Chez Stellar, nous sommes convaincus que le capital humain est un facteur de succès déterminant. Les organisations réussissent lorsqu'elles savent attirer et intégrer des dirigeants et des talents adaptés, tout en créant les conditions nécessaires à leur épanouissement et à leur performance durable. L'adéquation entre les talents et la culture d'entreprise est essentielle pour assurer une performance de long terme et une croissance pérenne.

### Focus Wealth Management

Nous intervenons en tant que conseiller de confiance et partenaire stratégique auprès des banques privées, des gestionnaires de fortune et des family offices. Nos mandats couvrent les recrutements clés, les solutions de succession ainsi que l'intégration ciblée d'équipes – des conseillers clientèle disposant de portefeuilles transférables jusqu'aux fonctions de direction générale, de cadres dirigeants et de spécialistes dans les domaines du Front Office, de l'Investissement & de l'Advisory, des Produits, de la Stratégie, du Risk, du Legal & Compliance, des Opérations et de la Technologie. Une part essentielle de notre mission consiste à accompagner nos clients dans leurs stratégies de croissance et de planification de la succession, afin de garantir la continuité du leadership et la capacité à saisir de nouvelles opportunités.

### Expertise locale, impact démontré

Notre approche est pilotée par les associés et mise en œuvre par une équipe expérimentée et soudée, basée en Suisse, avec des bureaux à Zurich, Berne, Lausanne et Genève. Profondément ancrés dans le marché financier suisse, nous combinons proximité avec les décideurs et

compréhension fine des contextes culturels des clients et des candidats. L'équipe que vous rencontrez est celle qui vous accompagne tout au long du processus: recherche directe discrète, jugement éclairé et shortlists soigneusement calibrées. La diversité des perspectives constitue un pilier central de notre manière de construire des équipes dirigeantes plus performantes.

### La différence Stellar

Nous apportons clarté de marché, confiance dans le processus et résultats durables. Notre rôle est de soutenir les ambitions de croissance de nos clients, de sécuriser leurs enjeux de succession et de renforcer leurs équipes de direction. Discrétion, précision et pilotage par les associés: c'est ainsi que nous générons un impact réel et durable dans l'univers du Wealth Management.



## THOMAS BOSSARD

Founding Partner, Practice  
Leader Wealth & Asset  
Management

[thomas.bossard@stellar-executive.ch](mailto:thomas.bossard@stellar-executive.ch)

**Stellar**  
EXECUTIVE SEARCH

# WELLINGTON MANAGEMENT

## NOUS SOMMES INTENTIONNELLEMENT DIFFÉRENTS

En tant que l'un des plus grands gestionnaires d'actifs privés au monde, nous avons la liberté de penser sur le long terme, d'innover et d'investir lorsque d'autres se retirent. Depuis 1928, nous explorons de nouvelles idées et nous remettons continuellement en question, convaincus que la diversité des perspectives conduit à de meilleures décisions d'investissement pour nos clients et leurs bénéficiaires.

Chez Wellington, notre approche propriétaire fondée sur la recherche ainsi que notre vision de long terme sont au cœur de nos solutions d'investissement, qui couvrent l'ensemble des principales classes d'actifs. Notre forte implantation et notre longue expérience dans la quasi-totalité des segments des marchés mondiaux de capitaux témoignent de notre engagement constant en faveur de l'excellence en matière d'investissement. Au total, nous gérons plus de 1000 milliards de dollars d'actifs à l'échelle du groupe.

Forts de plus de 800 professionnels de l'investissement, nous accompagnons des clients professionnels et institutionnels dans plus de 60 pays. Wellington Management dispose de 16 bureaux dans le monde, avec des centres d'investissement situés à Boston, Radnor, Londres, Francfort, Hong Kong, Singapour et Tokyo.

## APPROCHE BOUTIQUE DE LA RECHERCHE INTERNE

Wellington Management adopte une approche distinctive de la recherche interne. Nous n'avons pas de Chief Investment Officer unique et sommes organisés comme une communauté d'équipes indépendantes au sein d'une même entreprise. Nous estimons que ce modèle permet à chaque équipe de bénéficier à la fois de l'autonomie et des ressources nécessaires pour générer, dans la durée, des résultats d'investissement attractifs et réguliers pour nos clients.

En tant que gestionnaire actif, le dialogue partenarial avec les équipes dirigeantes des entreprises que nous analysons ou détenons constitue un élément essentiel de notre processus de recherche et d'investissement propriétaire. Une recherche fondamentale approfondie, nourrie par des milliers de rencontres avec des entreprises chaque année, forme le socle de notre plateforme. Dans ce cadre, nos analystes sectoriels internationaux, forts de nombreuses années d'expérience dans leurs domaines respectifs, jouent un rôle central. Nos spécialistes des actions, des obligations, de la macroéconomie, de l'ESG, des stratégies multi-actifs et de l'analyse technique collaborent au sein d'une plateforme commune afin de favoriser la recherche transversale entre classes d'actifs, le partage d'expertise et la diversité des points de vue, autant d'éléments essentiels de notre processus de recherche et d'investissement.



**LUCA MICHIEZZI**

Business Development Manager

[lmichienzi@wellington.com](mailto:lmichienzi@wellington.com)

**WELLINGTON  
MANAGEMENT®**

# INVESCO

## LET'S RETHINK POSSIBILITY.

Invesco est l'un des principaux gestionnaires d'actifs indépendants au monde, avec 2 169,9 milliards de dollars d'actifs sous gestion (au 31 décembre 2025), environ 7 400 employés et des clients dans 120 pays. En tant que société cotée en bourse, Invesco n'est affiliée à aucune banque, compagnie d'assurance ou autre institution financière, ce qui lui permet de se concentrer exclusivement sur la gestion des actifs de ses clients.

Son offre de produits, large et diversifiée, couvre l'ensemble des principaux marchés actions et obligataires, les stratégies multi-actifs ainsi que les investissements alternatifs – notamment l'immobilier, les stratégies factorielles et les solutions passives. Les investisseurs institutionnels bénéficient de sa portée mondiale, de son expertise locale et de solutions sur mesure conçues pour répondre à des objectifs d'investissement à long terme et à des exigences réglementaires strictes.

## DES SOLUTIONS POUR DES BESOINS CLIENTS COMPLEXES

Invesco accompagne un large éventail de clients – notamment des banques privées, des clients wholesale et des investisseurs institutionnels – en leur donnant accès à une gamme complète de compétences d'investissement, incluant :

- Des stratégies actives et passives couvrant toutes les principales classes d'actifs
- Des stratégies actions quantitatives
- Des solutions en crédit privé et en immobilier
- Des investissements factoriels reposant sur des approches scientifiques et systématiques

## DES PARTENARIATS DE LONG TERME FONDÉS SUR LA CONFIANCE

Fondée dans sa forme actuelle en 1978, Invesco s'est développée grâce à des acquisitions stratégiques et à une croissance organique soutenue. La préservation de l'expertise d'investissement des entités acquises a toujours constitué une priorité. Les clients institutionnels bénéficient notamment :

- De la stabilité et de la transparence d'une société cotée au S&P 500
- De plusieurs décennies d'expérience au service d'investisseurs à l'échelle mondiale
- D'une capacité d'innovation portée par le développement continu des plateformes d'investissement
- D'une présence locale en Suisse, avec un bureau à Zurich depuis 1999



**MANUEL FUCHS**

Chef de la distribution en gros / ETF, Suisse

[manuel.fuchs@invesco.com](mailto:manuel.fuchs@invesco.com)



# TABLE DES MATIÈRES

<b>EMPREINTE</b>	<b>II</b>
<b>PRÉFACE</b>	<b>III</b>
<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>V</b>
<b>RÉSUMÉ EXÉCUTIF</b>	<b>VI</b>
<b>SPONSORS</b>	<b>VIII</b>
<b>1. MARCHÉ SUISSE DES GFI</b>	<b>3</b>
1.1. Définition et délimitation	3
1.2. Fondement juridique	4
1.3. Nombre de GFI	5
<b>2. ACTIFS SOUS GESTION ET CLIENTÈLE</b>	<b>10</b>
2.1. Actifs sous gestion	10
2.2. Clientèle	12
<b>3. EMPLOYÉS</b>	<b>14</b>
3.1. Postes à temps plein et adjoints	14
3.2. Structure par âge	16
3.3. Répartition par sexe	17
<b>4. OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE</b>	<b>18</b>
4.1. Conseil client versus administration	18
4.2. Investissements dans la technologie	19
4.3. Outsourcing	21
<b>5. RENTABILITÉ</b>	<b>24</b>
5.1. Variation de la marge bénéficiaire nette	24
5.2. Facteurs influençant la marge nette de bénéfice	25
<b>6. SUCCESSION ENTREPRENEURIALE ET AVENIR DU SECTEUR</b>	<b>26</b>
6.1. Succession de la compagnie	26
6.2. Chances de survie pour un petit GFI	27
6.3. Nécessité d'agir et messages aux confrères du secteur	31

<b>7.</b>	<b>RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES POUR LES GFI SUISSES</b>	<b>35</b>
<b>8.</b>	<b>ARTICLES TECHNIQUES</b>	<b>38</b>
8.1.	Claude Baumann	38
8.2.	Jürg Furrer	41
8.3.	Alain Gallati	43
8.4.	Vivien Jain	46
8.5.	Mirjana Wojtal	50
<b>9.</b>	<b>BASE DE DONNÉES ET MÉTHODOLOGIE</b>	<b>54</b>
9.1.	Avertissement	54
9.2.	Enquête scientifique menée auprès de GFI suisses	55
9.3.	Questionnaire en ligne	59
	<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b>	<b>62</b>
	<b>GFI AUTORISÉS PAR LA FINMA</b>	<b>63</b>
	<b>AUTEURS</b>	<b>109</b>

# 1. MARCHÉ SUISSE DES GFI



## PRINCIPALES CONCLUSIONS

- **Le marché suisse comprend 1309 GFI autorisés par la FINMA (31 mai 2025) et constitue un secteur quantitativement important et fortement fragmenté.**
- **66 % sont domiciliés dans les cantons de Zurich (29 %), Genève (26 %) et Tessin (11 %).**

### 1.1 DÉFINITION ET DÉLIMITATION

Les gestionnaires de fortune indépendants (GFI) peuvent être caractérisés comme des prestataires de services financiers institutionnellement indépendants et intégrés dans le cadre réglementaire, qui gèrent des actifs pour le compte de tiers dans le cadre de mandats discrétionnaires, sans exercer eux-mêmes de fonction de dépositaire.

Une caractéristique structurelle centrale du modèle d'affaires est le **modèle de banque dépositaire tierce**. Les actifs gérés sont détenus auprès d'une ou de plusieurs banques dépositaires, tandis que le GFI prend les décisions d'investissement et met en œuvre la stratégie d'investissement convenue. Contrairement aux banques, les GFI n'assurent aucune fonction de custody. Cette séparation fonctionnelle entre gestion d'actifs et conservation des actifs constitue un élément structurant de leur rôle dans l'écosystème financier suisse.

Contrairement aux banques, les GFI n'octroient pas de crédits et ne portent donc aucun risque de crédit à leur bilan.

Les GFI doivent être distingués des acteurs suivants: conseillers financiers et trustees sans mandat de gestion, single family offices, gestionnaires de fortune liés à une banque ainsi que banques, comme le résume le graphique 2.

- **Conseillers financiers:** formulent des recommandations sans disposer d'un pouvoir de décision sur les investissements.
- **Trustees:** exercent des fonctions fiduciaires dans le cadre de structures de trust et poursuivent principalement des objectifs juridiques et administratifs.
- **Single family offices:** gèrent exclusivement le patrimoine d'une seule famille fortunée et ne relèvent souvent pas du champ d'application commercial de FINIG et FIDLEG.
- **Gestionnaires de fortune liés à une banque:** sont intégrés organisationnellement dans une banque et opèrent dans un modèle d'affaires intégré avec des intérêts liés aux produits et au bilan.
- **Banques:** conservent les titres de leurs clients en tant que custodians.

Acteur	Autorisation FINIG	Gestion discrétionnaire	Custody	Focus de cette étude
<b>GFI</b>	Oui	Oui	Non	Oui
Conseillers financiers	Non	Non	Non	Partiellement
Trustees	Partiellement	Non	Non	Non
Single Family Offices	Partiellement	Oui	Non	Non
Gestionnaires de fortune liés à une banque	Oui	Oui	Non	Non
Banques	Oui	Oui	Oui	Non

Graphique 2: Délimitation des GFI

## 1.2 BASES JURIDIQUES

Le cadre juridique applicable aux GFI repose principalement, depuis 2018, sur la Loi sur les établissements financiers (**FINIG**) et la Loi sur les services financiers (**FIDLEG**). En résumé, FINIG régit l'autorisation institutionnelle et la surveillance, tandis que FIDLEG définit les obligations dans la relation avec la clientèle, comme l'illustre le graphique 3.

Ces deux lois classent pour la première fois les GFI comme une catégorie autonome d'instituts financiers, les soumettent à une obligation d'autorisation et de surveillance et réglementent leur relation avec la clientèle. Le législateur poursuit ainsi l'objectif de créer un régime réglementaire uniforme, proportionné et orienté vers la protection des investisseurs, tenant compte des spécificités du modèle d'affaires des GFI.

- Conformément à l'art. 17 FINIG, sont considérées comme GFI les personnes physiques ou morales qui gèrent professionnellement des actifs pour des tiers et disposent d'une autorisation de la **FINMA**. La surveillance courante est exercée par une **organisation de surveillance reconnue** par la FINMA. Les exigences réglementaires concernent notamment l'organisation, le système de contrôle interne, la gestion des risques, les

fonds propres ainsi que les qualifications professionnelles et l'intégrité personnelle des responsables.

- FIDLEG complète ce cadre prudentiel par des obligations de comportement détaillées dans la relation avec la clientèle. En tant que prestataires de services financiers, les GFI sont notamment soumis à des obligations d'information, de documentation et de transparence, ainsi qu'à des exigences relatives à la divulgation des risques, des coûts et des conflits d'intérêts. Une importance centrale est accordée à l'obligation d'évaluation de l'adéquation et de l'appropriation (suitability et appropriateness), qui reflète la responsabilité accrue du GFI dans le cadre de mandats discrétionnaires.

Dans l'ensemble, l'interaction entre FINIG et FIDLEG crée un cadre juridique cohérent, sûr et compatible avec les standards internationaux, qui positionne les GFI comme des acteurs professionnellement régulés au sein de l'écosystème financier suisse.

Dans le contexte de la présente étude, ces deux lois contribuent également à la classification institutionnelle et à l'amélioration de la comparabilité du secteur des GFI, constituant ainsi une base cohérente pour les analyses scientifiques et de marché.

Dimension	FINIG	FIDLEG
<b>Objectif</b>	Régulation prudentielle des instituts financiers	Protection des clients dans la relation de services financiers
<b>Destinataire</b>	GFI en tant qu'institut financier	Relation clientèle du GFI
<b>Principe fondamental</b>	Proportionnalité	Protection des investisseurs
Statut juridique du GFI	Institut financier	Prestataire de services financiers
Autorisation et surveillance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorisation FINMA</li> <li>• surveillance par une organisation reconnue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'autorisation</li> <li>• pas de surveillance</li> </ul>
Obligations principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> <li>• système de contrôle interne</li> <li>• gestion des risques</li> <li>• fonds propres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information</li> <li>• documentation</li> <li>• transparence</li> </ul>
Décisions d'investissement	Non réglementé	Discrétionnaire avec responsabilité accrue
Conflits d'intérêts	Gestion organisationnelle	Obligation de divulgation

Graphique 3 : FINIG et FIDLEG

### 1.3 NOMBRE DE GFI

La taille du marché des GFI peut pour la première fois être délimitée sur la base des registres réglementaires.

Le point de départ est la **liste publique** des gestionnaires de fortune et trustees autorisés par la FINMA (état au 31 mai 2025, <https://www.finma.ch/fr/autorisation/gestionnaires-de-fortune-et-trustees/>). Depuis l'entrée en vigueur de FINIG, tous les GFI exerçant une activité professionnelle sont soumis à une obligation d'autorisation, ce qui fait de cette liste la population réglementaire de référence.

À la date de référence, 1440 entreprises étaient enregistrées dans le registre de la FINMA. Parmi celles-ci, **1309 GFI**, soit 91 %, ont été incluses dans l'analyse en tant qu'acteurs entrant dans le périmètre de l'étude (« in scope »), tandis que 131 institutions, soit 9 %, étaient enregistrées en tant que trustees et n'ont pas été retenues en raison de la spécificité de leur modèle d'affaires.

Cette délimitation réglementaire permet une estimation institutionnelle robuste de la taille du marché, indépendamment des indicateurs volumétriques hétérogènes tels que les actifs sous gestion.

#### LISTE DE LA FINMA (N=1440)



Graphique 4: GFI dans le périmètre.

### 1.3.1 GFI par canton

La répartition géographique des GFI montre une forte concentration sur quelques centres financiers suisses.

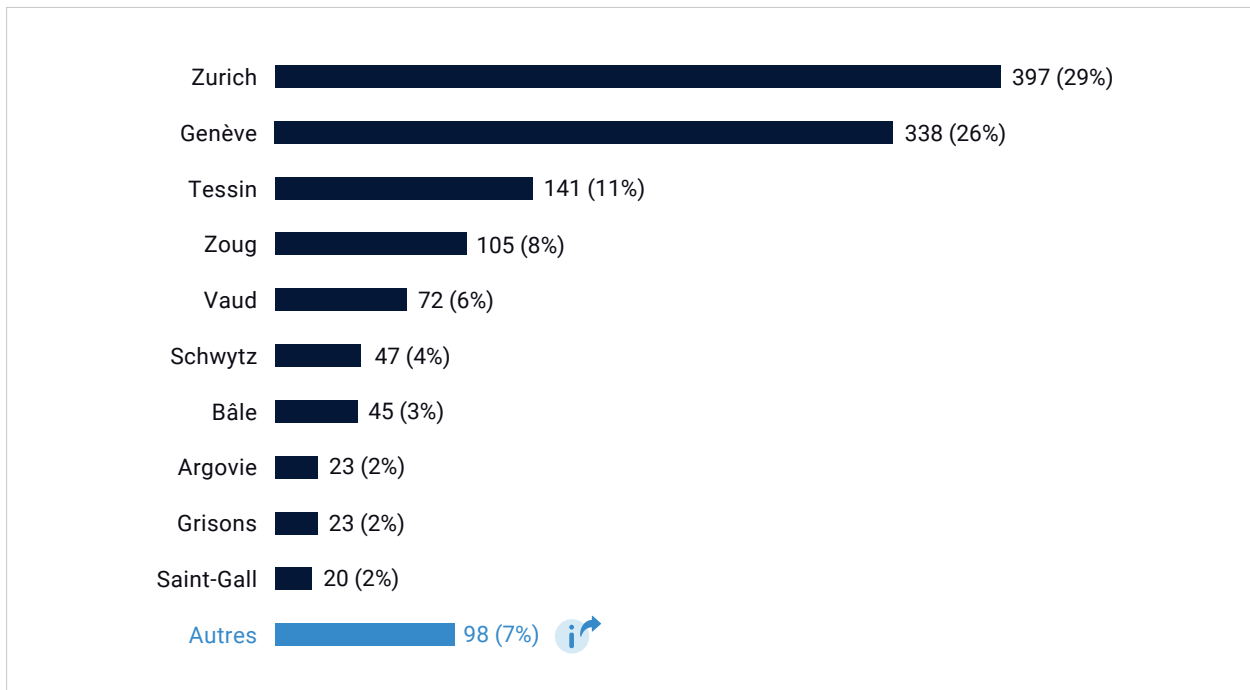
Les trois cantons de Zurich (29%), Genève (26%) et Tessin (11%) réunissent à eux seuls 66% de l'ensemble des GFI.

- Avec 397 instituts, le canton de **Zurich** représente la plus grande part et confirme son rôle de principal centre financier suisse.
- Le canton de **Genève** arrive en deuxième position avec 338 instituts, reflétant l'importance de la région lémanique pour la clientèle privée fortunée et les mandats internationaux.

- Le canton du **Tessin** constitue un autre pôle important avec 141 GFI (11%), suivi du canton de **Zoug** avec 105 instituts (8%). Ces deux cantons bénéficient traditionnellement de leur orientation internationale et de leurs écosystèmes de services spécialisés, Zoug étant également connu pour son attractivité fiscale.
- Le canton de **Vaud** avec 72 GFI (6%) complète le cluster de la Suisse romande.

Dans les cantons de Schwyz (4%), Bâle (3%) ainsi qu'Argovie, Grisons et Saint-Gall (2% chacun), la présence de GFI est nettement plus faible, mais demeure significative.

### GFI PAR CANTON (N=1309)



Graphique 5: GFI par canton

Les 98 GFI restants (7%) se répartissent entre 14 autres cantons et soulignent le large ancrage géographique du secteur dans l'ensemble de la Suisse :

### **i** GFI DANS D'AUTRES CANTONS

Canton	# GFI
Lucerne	17
Berne	13
Thurgau	13
Valais	13
Unterwalden (Obwalden & Nidwalden)	8
Appenzell (Innerrhoden & Ausserrhoden)	7
Schaffhouse	7
Fribourg	6
Neuchâtel	6
Soleure	4
Aarau	1
Glarus	1
Jura	1
Uri	1
<b>Total</b>	<b>98</b>

Graphique 6: GFI dans d'autres cantons.

### 1.3.2 GFI par langue

La structure linguistique des GFI reflète largement les réalités cantonales et régionales, tout en étant complétée par des modèles d'affaires anglophones et multilingues.

Alors que l'allemand et le français dominent le marché (70%), la part élevée de GFI anglophones reflète une internationalisation croissante du secteur.

- Avec 587 instituts (44%), les GFI **germanophones** constituent le groupe le plus important, ce qui s'explique par la concentration géographique en Suisse alémanique, notamment dans les cantons de Zurich et Zoug.
- Les GFI **francophones** suivent avec 343 instituts (26%), formant un cluster en Suisse romande centré principalement sur Genève et Vaud.
- La part des GFI **anglophones** (216 instituts, 17%) mérite une attention particulière. L'anglais s'impose de plus en plus comme langue de travail pour les gestionnaires de fortune actifs à l'international, notamment à Zurich et Genève. Cette part élevée reflète l'orientation

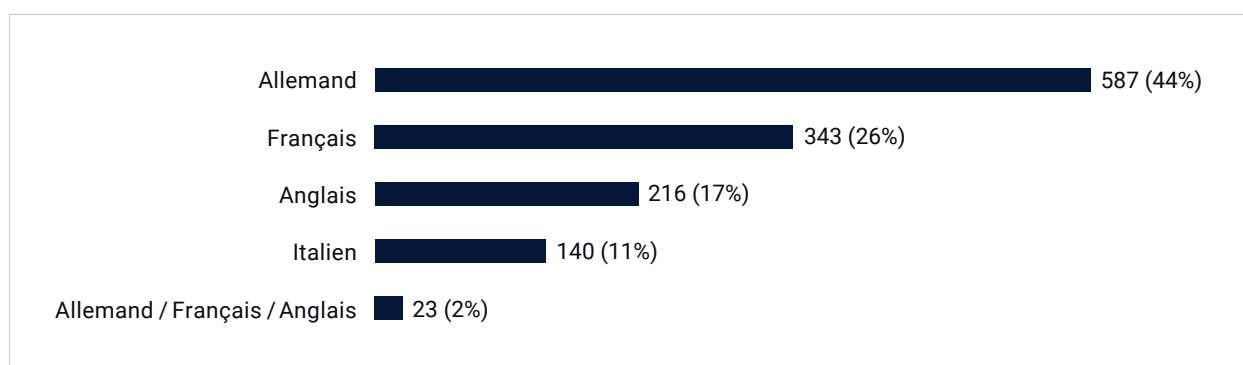
internationale du secteur ainsi que son attractivité pour les mandats transfrontaliers.

- Les GFI **italophones** (140 instituts, 11%) correspondent presque exactement au canton du Tessin et confirment le rôle de cette région comme place financière spécialisée et internationalisée.
- Enfin, 23 GFI (2%) opèrent de **manière multilingue** (allemand, français et anglais). Bien que minoritaires, ils pourraient indiquer une évolution vers des modèles d'affaires plus intégrés et plus internationaux.

Dans l'ensemble, on observe une structure duale: d'une part, le secteur reste largement organisé selon des lignes linguistiques et cantonales, et d'autre part, la flexibilité linguistique – notamment l'usage de l'anglais – gagne en importance.

Pour les dirigeants de GFI, cela constitue un signal intéressant en matière d'internationalisation, d'attraction des talents et de compétitivité à long terme.

### GFI PAR LANGUE (N=1309)



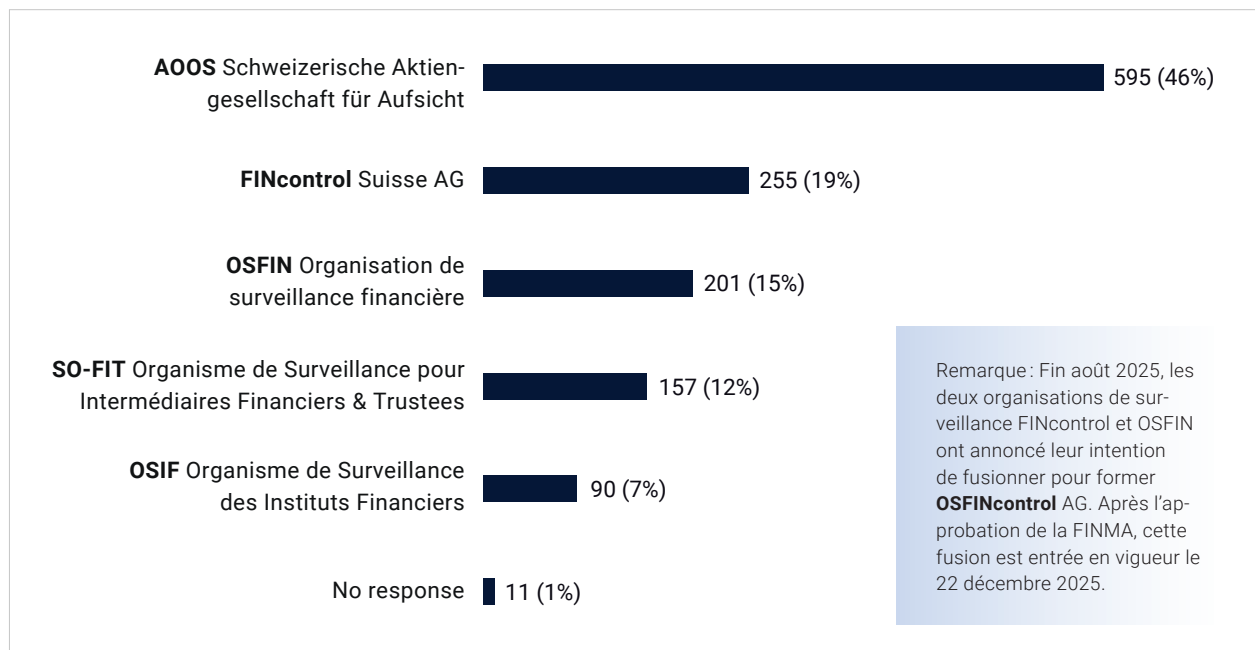
Graphique 7 : GFI par langue

### 1.3.3 GFI par organisation de surveillance

La répartition des GFI selon les organisations de surveillance montre une concentration du marché autour de cinq institutions établies, ce qui reflète à la fois le degré de consolidation du système de surveillance et la liberté de choix des instituts dans le cadre de FINIG.

- Avec 595 GFI (46%), **AOOS** supervise la plus grande part et occupe une position dominante. Cette position peut s'expliquer par son implantation précoce, sa large couverture et sa forte présence en Suisse alémanique.
- **FINcontrol** arrive en deuxième position avec 255 GFI (19%).
- **OSFIN** supervise 201 GFI (15%) et constitue l'organisation de surveillance dominante en Suisse romande.
- **SO-FIT** supervise 157 GFI (12%) et couvre également une part importante des institutions francophones et orientées vers l'international.
- **OSIF** supervise 90 GFI (7%) et complète un paysage de surveillance différencié sur les plans linguistique et régional.
- La part très faible sans indication (1%) suggère un niveau d'enregistrement élevé et une intégration quasi complète du secteur dans le système réglementaire.

#### GFI PAR ORGANISATION DE SURVEILLANCE (N=1309)



Graphique 8: GFI par organisation de surveillance.

## 2. ACTIFS SOUS GESTION ET CLIENTÈLE



### PRINCIPALES CONCLUSIONS

- Les GFI gèrent en Suisse environ CHF 850 milliards d'actifs de clients (estimation).
- 63 % gèrent entre CHF 100 millions et CHF 2 milliards, tandis que 27 % gèrent moins de CHF 100 millions.
- La base clientèle est hétérogène : 40 % sont principalement orientés vers des clients suisses, 31 % vers des clients étrangers et 29 % disposent d'une base de clients équilibrée.

### 2.1 ACTIFS SOUS GESTION

#### 2.1.1 Répartition selon l'enquête

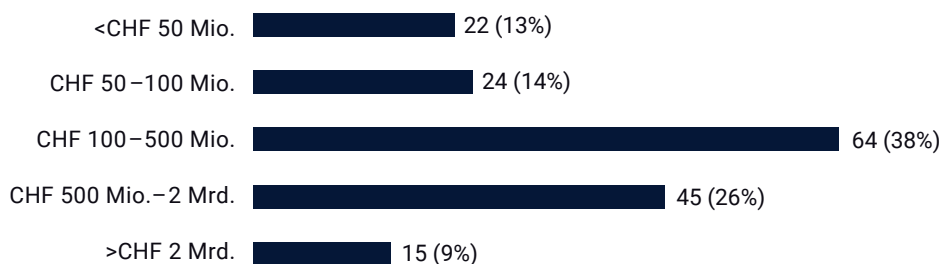
Les résultats de l'enquête (170 réponses, soit 13 % des 1309 GFI autorisés par la FINMA, voir chapitre 9.2) montrent une structure de marché fragmentée dominée par des acteurs de taille moyenne. Environ deux tiers (63 %) des GFI interrogés gèrent des actifs compris entre CHF 100 millions et CHF 2 milliards, tandis que les très petits et les très grands acteurs jouent un rôle nettement plus limité.

- 38 % de l'échantillon – soit le segment le plus important – gèrent entre **CHF 100 millions et CHF 500 millions**. 26 % supplémentaires gèrent entre **CHF 500 millions et CHF 2 milliards**. Ces catégories disposent généralement d'une taille critique suffisante pour satis-

faire efficacement aux exigences réglementaires tout en maintenant un modèle d'affaires professionnel orienté vers la clientèle. Elles constituent ainsi le segment structurel central du secteur suisse des GFI.

- Les petits GFI gérant **moins de 100 millions** de CHF représentent 27 % des répondants, avec une répartition presque équivalente entre ceux administrant moins de 50 millions de CHF (13 %) et ceux se situant entre 50 et 100 millions de CHF (14 %). Ces acteurs présentent souvent des structures organisationnelles très minces et sont confrontés à des défis particuliers en matière de scalabilité et d'augmentation des exigences réglementaires. La question de la viabilité future des GFI gérant moins de CHF 50 millions est discutée au chapitre 6.2.

#### ACTIFS SOUS GESTION (N=170)



Graphique 9 : Actifs sous gestion.

- À l'autre extrémité du spectre, 9% des GFI interrogés gèrent **plus de CHF 2 milliards** d'actifs. Ces institutions occupent une position particulière et présentent parfois des structures proches de celles de petites banques privées, tout en n'assumant pas de fonction de dépositaire ni de bilan propre.

### 2.1.2 Extrapolation pour la Suisse

Sur la base des résultats de l'enquête, les avoirs totaux gérés par les GFI en Suisse peuvent être estimés à environ CHF 850 milliards. Cette estimation doit être interprétée comme un ordre de grandeur indicatif, sans prétention à une agrégation exacte, et repose sur des hypothèses simplificatrices, notamment la transférabilité de la distribution de l'échantillon ainsi que l'utilisation de valeurs moyennes au sein de larges catégories d'AUM, comme l'illustre le graphique 10.

Le point de départ de cette estimation est l'hypothèse d'une distribution proportionnelle de la structure observée dans l'échantillon (graphique 9) à l'ensemble de la popula-

tion de 1309 GFI. Pour chaque segment d'AUM, une valeur moyenne a été retenue comme approximation du niveau d'actifs, y compris une estimation conservatrice pour le segment supérieur à plus de CHF 2 milliards.

En multipliant le nombre extrapolé de GFI par segment par les valeurs moyennes correspondantes, on obtient un volume de marché estimé à environ CHF 665 milliards.

- La grande majorité des actifs (81 %) est concentrée au sein des GFI gérant plus de 500 millions de CHF, dont 48% relèvent de la tranche comprise entre 500 millions et 2 milliards de CHF, et 33% de celle supérieure à 2 milliards de CHF.
- Les autres GFI, malgré leur nombre élevé, ne contribuent qu'à hauteur de 19% au volume total.

Selon cette extrapolation, un GFI gère en moyenne environ CHF 650 millions et, en médiane, environ CHF 300 millions. Les biais potentiels de l'échantillon sont examinés au chapitre 9.2.9.

### ACTIFS GÉRÉS PAR LES GFI EN SUISSE (2026, EXTRAPOLATION, CHF MILLIONS)

Actifs sous gestion	Moyenne (CHF mio.)	Répartition (enquête)	Extrapolation (# GFI)	Marché (CHF mio.)	Marché (%)
< CHF 50 mio.	25	13%	170	4254	0%
CHF 50 – 100 mio.	75	14%	183	13'745	2%
CHF 100 – 500 mio.	300	38%	497	149'226	17%
CHF 500 mio. – 2 mrd.	1250	26%	340	425'425	48%
> CHF 2 mrd.	2500	9%	118	294'525	33%
<b>Total</b>	–	<b>100%</b>	<b>1309</b>	<b>887'175</b>	<b>100%</b>

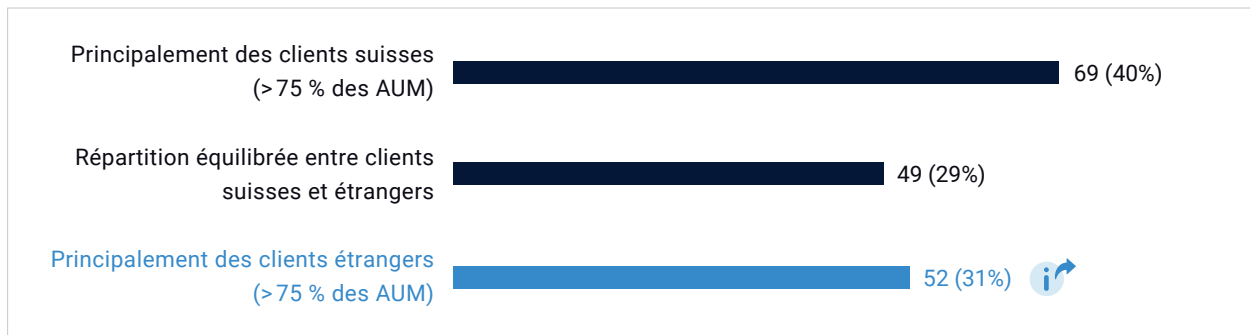
Graphique 10: Actifs sous gestion (extrapolation pour la Suisse)

## 2.2 BASE DE CLIENTÈLE

Les résultats relatifs à la structure de la clientèle montrent que les GFI présentent une **diversification géographique** significative. Bien que le segment principalement orienté vers des clients suisses (40 %) constitue le groupe le plus important, environ 60 % des GFI disposent d'une base de clientèle équilibrée ou majoritairement internationale. Le secteur des GFI n'est donc pas exclusivement orienté vers le marché domestique.

- 40 % indiquent que plus de 75 % des actifs gérés proviennent de **clients suisses**. Ces GFI bénéficient généralement d'un fort ancrage local et d'une grande familiarité avec le cadre réglementaire suisse.
- 29 % disposent d'une base de **clientèle équilibrée** entre clients suisses et étrangers. Ce segment reflète des modèles d'affaires hybrides, qui s'adressent à la fois au marché domestique et à des segments internationaux, impliquant des exigences organisationnelles et de compliance accrues.
- 31 % gèrent principalement des actifs de **clients étrangers**. Ces GFI opèrent généralement sur des marchés géographiques clairement définis.

### CLIENTÈLE (N=170)



Graphique 11: Clientèle.

**2.2.1 Structure géographique de la clientèle étrangère**

Une analyse plus détaillée des 52 GFI principalement orientés vers une clientèle étrangère révèle une **polarisation du poids des clients européens**.

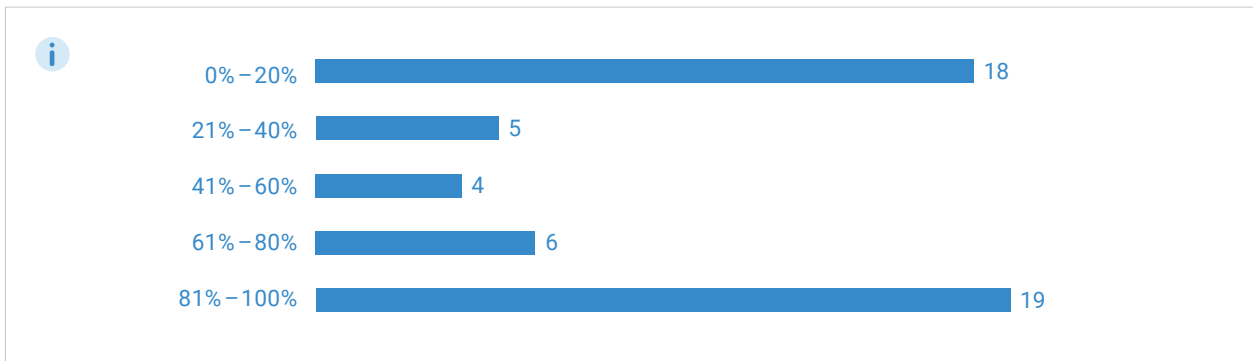
Ces GFI sont soit clairement positionnés en dehors de l'Europe, soit fortement concentrés sur le marché européen, ce qui suggère des modèles d'affaires géographiques ciblés.

- 18 GFI présentent une part de clients européens comprise entre 0% et 20%, ce qui indique une orientation principalement extra-européenne.

- À l'inverse, 19 GFI affichent une part de clients européens comprise entre 81% et 100%, ce qui signifie que l'Europe demeure leur marché principal, malgré quelques clients globaux.
- En comparaison, les structures présentant un degré intermédiaire de diversification européenne sont nettement moins nombreuses, avec 5 GFI situés dans la tranche de 21% à 40%, 4 GFI dans celle de 41% à 60%, et 6 GFI dans celle de 61% à 80%.

Cette distribution montre que les structures de clientèle véritablement globalement diversifiées restent l'exception parmi les GFI orientés vers l'international.

**GFI ORIENTÉS VERS L'ÉTRANGER : PART DE LA CLIENTÈLE EUROPÉENNE (N=52)**



Graphique 12: Proportion de clients européens pour le GFI orientée vers l'étranger

# 3. PERSONNEL



## PRINCIPALES CONCLUSIONS

- Les GFI sont organisés en structures de petite taille : 83 % emploient au maximum 10 équivalents temps plein (ETP), dont 8 % sont des structures composées d'une seule personne – certaines sans dispositif formalisé de remplacement, ce qui peut poser un problème réglementaire.
- La structure démographique est relativement âgée (63 % ont plus de 51 ans) et largement dominée par des hommes (93 %).

### 3.1 ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN ET SUPPLÉANCE

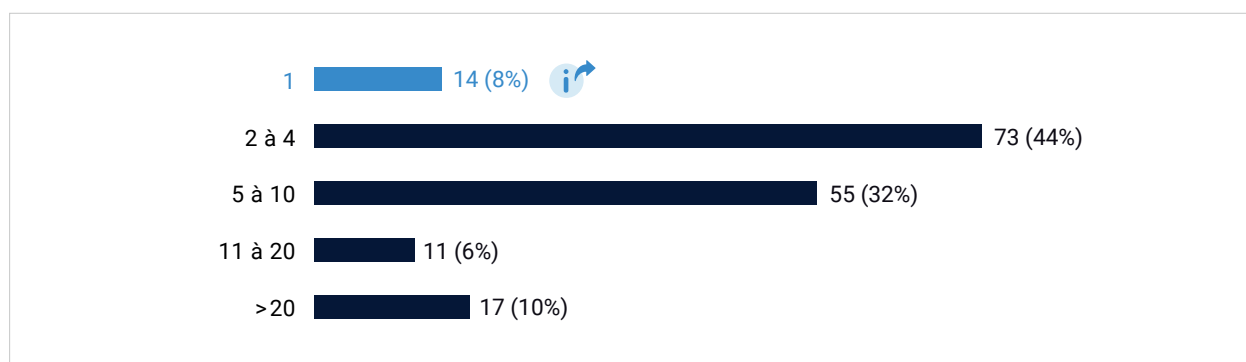
Les résultats relatifs à la structure du personnel soulignent la **fragmentation organisationnelle** du secteur suisse des GFI, avec des implications importantes en matière de scalabilité, d'organisation et d'efficacité réglementaire.

Environ 84 % des GFI emploient au **maximum dix** équivalents temps plein, ce qui reflète une forte orientation entrepreneuriale, souvent centrée autour des fondateurs ou des partenaires. Les organisations plus importantes représentent une minorité.

- 44 % des GFI emploient entre **deux et quatre** équivalents temps plein, constituant le segment le plus important.

- 32 % supplémentaires emploient entre **cinq et dix** équivalents temps plein, ce qui correspond à une taille organisationnelle permettant une certaine différenciation fonctionnelle. Ensemble, ces deux segments représentent le cœur structurel du secteur des GFI (76 %).
- Les GFI composés d'une seule personne représentent 8 % de l'échantillon.
- À l'extrémité supérieure, 6 % emploient entre **onze et vingt** équivalents temps plein, tandis que 10 % comptent **plus de vingt** collaborateurs. Ces institutions présentent parfois des structures proches de celles de petites banques privées, tout en restant l'exception.

### POSTES À TEMPS PLEIN (N=170)



Graphique 13: Postes à temps plein.

Une analyse détaillée des 14 GFI composés d'une seule personne (« one-man shows ») montre que les dispositifs de suppléance actuellement en place sont hétérogènes et présentent parfois des faiblesses réglementaires. Bien qu'environ deux tiers de ces GFI disposent d'une solution formalisée, un tiers n'a prévu **aucune solution structurée en cas d'absence du dirigeant**, ce qui constitue à la fois un risque opérationnel et réglementaire.

- Concrètement, cinq GFI ont réglé leur suppléance au moyen de solutions d'outsourcing, trois GFI par l'intermédiaire d'entreprises partenaires et un GFI via la banque dépositaire.
- En revanche, cinq GFI ne disposent d'aucune réglementation formalisée en matière de suppléance (ou n'en ont pas connaissance).

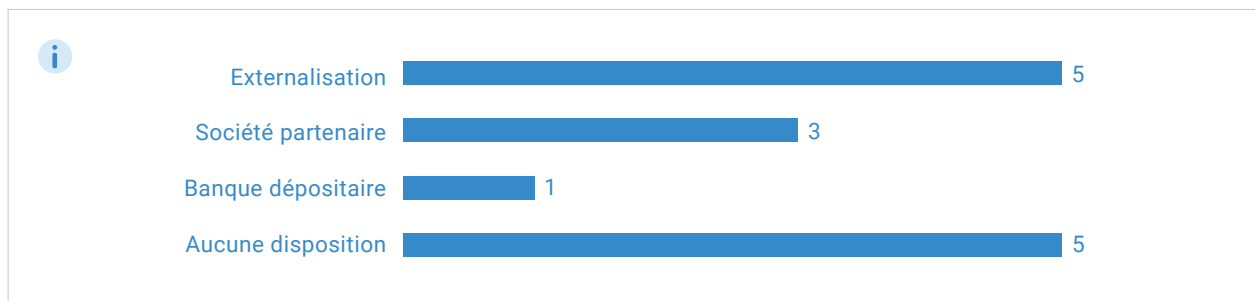
Du point de vue réglementaire, il convient de rappeler que FINIG ainsi que la pratique d'autorisation de la FINMA exigent une organisation appropriée en tout temps. Cela inclut notamment la garantie de la continuité des activités en cas d'indisponibilité des personnes clés.

Pour les GFI composés d'une seule personne, cela implique l'existence d'un dispositif de suppléance robuste et documenté.

L'absence d'un tel dispositif est difficilement compatible avec les exigences organisationnelles minimales. Si un dirigeant venait à être indisponible sans solution de remplacement prévue, la continuité de l'activité ne pourrait être assurée correctement. Dans la pratique, l'organisation de surveillance compétente exigerait une correction immédiate de cette situation. Si celle-ci n'intervenait pas, la FINMA pourrait imposer des conditions supplémentaires ou restreindre, voire retirer l'autorisation. Une dissolution automatique du GFI n'interviendrait pas, mais la poursuite de l'activité serait de facto impossible sans une réorganisation rapide.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que les GFI composés d'une seule personne sont particulièrement exposés du point de vue réglementaire. Un dispositif de suppléance documenté constitue donc de facto une condition essentielle d'autorisation et un élément central pour la viabilité à long terme de ces modèles d'affaires.

**GFI UNIPERSONNELS : ORGANISATION DE LA SUPPLÉANCE (N=14)**



Graphique 14: GFI à une seule personne et organisation de la suppléance.

### 3.2 STRUCTURE D'ÂGE

La structure d'âge du secteur des GFI est fortement marquée par des professionnels expérimentés : près de deux tiers (63%) des dirigeants ont au moins 51 ans, tandis que les classes d'âge plus jeunes sont nettement sous-représentées.

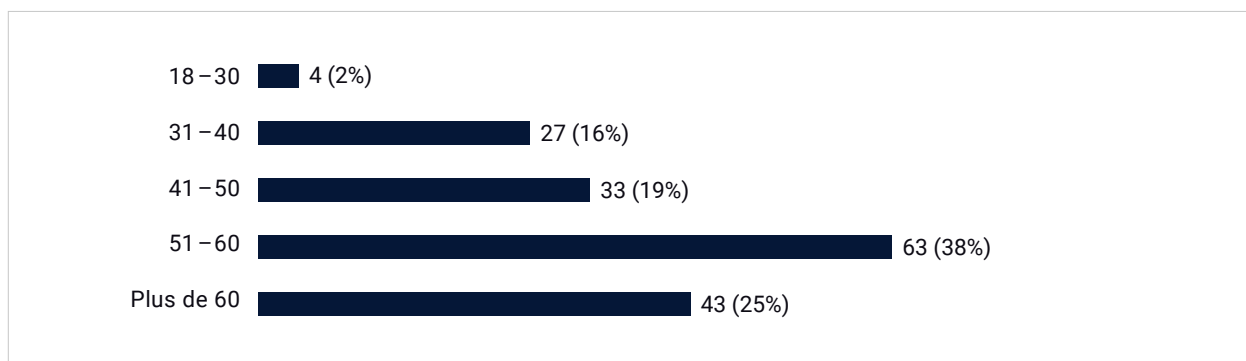
Cette structure démographique mature a des implications importantes pour les questions de succession, de transmission et de consolidation du secteur.

- Près de deux tiers des répondants appartiennent à des cohortes d'âge qui devront, à moyen terme, se confronter à des questions de succession.
- Le groupe 51–60 ans représente 38%, suivi des plus de 60 ans avec 25%.

- Les groupes 41–50 ans (19%) et 31–40 ans (16%) sont nettement moins représentés et constituent un vivier potentiel de succession relativement limité.
- La part des moins de 30 ans (2%) est marginale. Cela reflète les barrières d'entrée élevées du secteur, liées notamment aux exigences réglementaires, aux besoins en capital et à l'importance des relations de clientèle établies de longue date.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent un secteur **démographiquement vieillissant**, suggérant une pression croissante en matière d'adaptation structurelle dans les années à venir.

#### ÂGE (N=170)



Graphique 15: Âge des GFI.

### 3.3 RÉPARTITION PAR GENRE

La répartition par genre parmi les dirigeants de GFI est – sans surprise – fortement polarisée : 93 % des répondants sont des hommes, contre seulement 7 % de femmes.

Cette forte **domination masculine** reflète probablement la structure historiquement masculine du secteur de la gestion de fortune, longtemps façonnée par des trajectoires de carrière, des réseaux professionnels et des modèles de succession majoritairement masculins.

L'entrée et l'ascension des femmes dans le secteur des GFI semblent donc encore relativement limitées.

Dans le contexte du vieillissement démographique du secteur, la question de la diversification de la prochaine génération de dirigeants pourrait toutefois gagner en importance.

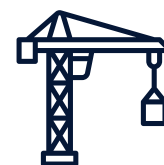
Une ouverture plus large à de nouveaux viviers de talents – y compris à des dirigeantes – pourrait constituer un levier potentiel de renouvellement et de dynamisation à long terme du secteur des GFI.

#### SEXE (N=170)



Graphique 16: Sexe des GFI.

# 4. OPERATIONS ET TECHNOLOGIE



## PRINCIPALES CONCLUSIONS

- **Les GFI sont fortement orientés vers la clientèle : deux tiers consacrent plus de 60 % de leurs activités en ETP à des tâches génératrices de revenus.**
- **L'outsourcing est bien établi, notamment en comptabilité (70 %), IT / cloud (66 %) et compliance (61 %) – tandis que 82 % ne prévoient pas d'externalisations supplémentaires.**
- **Les investissements technologiques prévus sont sélectifs, notamment en IA (39 %), PMS (28 %) et CRM (26 %) – alors que 25 % n'envisagent actuellement aucun investissement.**

### 4.1 CONSEIL À LA CLIENTÈLE VERSUS ADMINISTRATION

Les résultats montrent que les GFI consacrent la majeure partie de leurs ressources humaines à des activités génératrices de revenus proches de la clientèle. Pour environ deux tiers des GFI interrogés, plus de 60 % des équivalents temps plein sont consacrés à des activités telles que le conseil à la clientèle, la gestion de portefeuille ou l'élaboration de propositions d'investissement. Cela souligne le caractère fortement orienté vers la clientèle du modèle d'affaires.

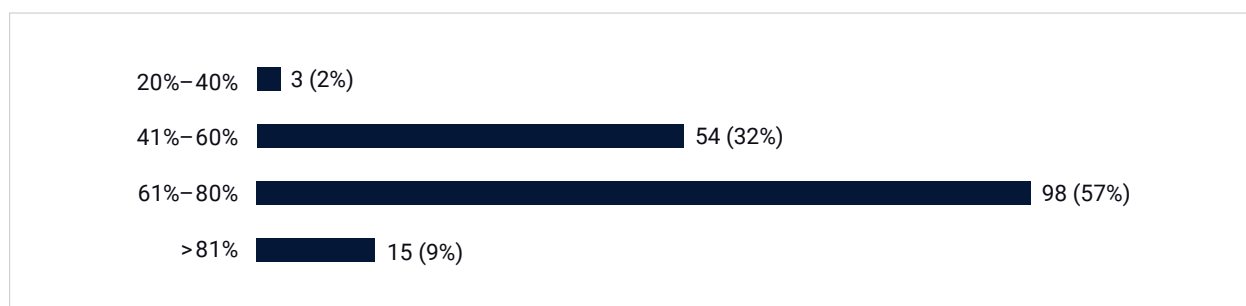
- Le segment le plus important (57 %) correspond aux GFI pour lesquels 61 % à 80 % des équivalents temps plein sont affectés à des activités génératrices de revenus.
- 9 % supplémentaires indiquent que plus de 81 % de leurs ressources humaines sont directement consacrées à des activités liées à la clientèle et à la génération de revenus.

Ainsi, 66 % des GFI interrogés concentrent l'essentiel de leur capacité de travail sur des activités créatrices de valeur pour la clientèle.

- À l'inverse, 32 % déclarent que 41 % à 60 % de leurs équivalents temps plein sont dédiés à des activités génératrices de revenus. Ce segment indique une charge administrative significative, notamment liée à la compliance, à l'administration ou au reporting.
- Seuls 2 % des GFI indiquent que moins de 40 % de leurs équivalents temps plein sont consacrés à des activités génératrices de revenus, ce qui suggère un levier opérationnel très limité.

Dans l'ensemble, les résultats reflètent un modèle organisationnel relativement léger et **orienté vers la clientèle**. Toutefois, la part significative d'activités non génératrices de revenus met également en évidence la **pression** croissante des exigences réglementaires et administratives, qui constitue un défi structurel particulier pour les petits GFI.

### ACTIVITÉS GÉNÉRATRICES DE REVENUS (% ETP) (N=170)



Graphique 17: Activités génératrices de revenus.

## 4.2 INVESTISSEMENTS TECHNOLOGIQUES

Les résultats relatifs aux investissements technologiques prévus au cours des trois prochaines années montrent une situation hétérogène, avec des priorités claires mais également une certaine retenue au sein d'un segment significatif du marché.

Bien qu'une majorité des GFI envisage d'investir dans certaines technologies, 25% déclarent ne prévoir actuellement aucun investissement technologique.

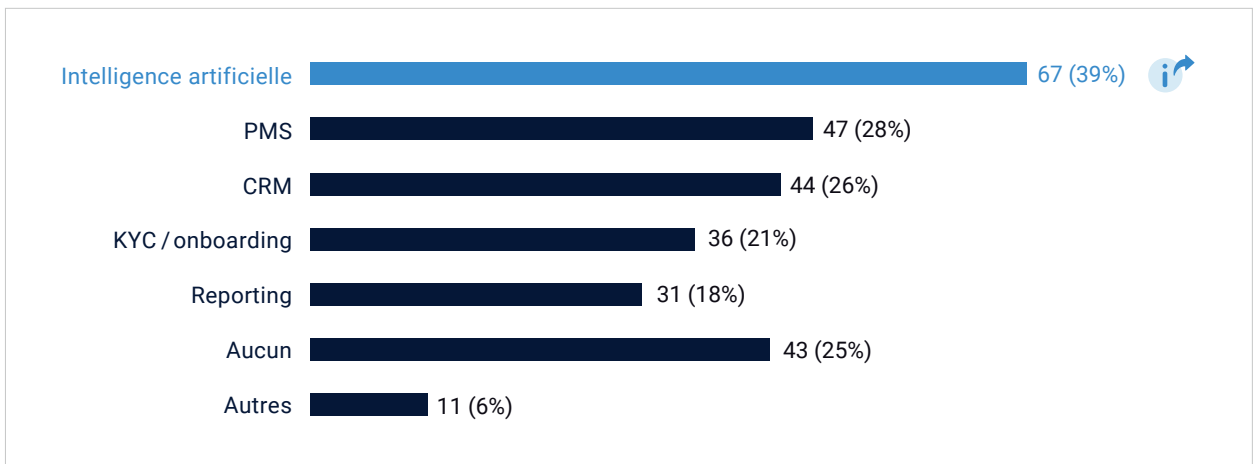
- Les investissements dans **l'intelligence artificielle (IA)** arrivent en tête, mentionnés par 39% des répondants. Cela reflète un intérêt croissant pour l'automatisation, les gains d'efficacité et les applications fondées sur les données tout au long de la chaîne de valeur.
- Les applications centrales restent également prioritaires: 28% prévoient d'investir dans des systèmes de gestion de portefeuille (**PMS**), tandis que 26% envisagent le développement ou la modernisation de systèmes **CRM**. Ces investissements visent principale-

ment une meilleure gestion de la clientèle, une plus grande scalabilité et une meilleure intégration des processus.

- Les technologies principalement motivées par des exigences réglementaires jouent un rôle légèrement moins important. 21% prévoient d'investir dans des solutions Know Your Customer (**KYC**) et d'onboarding, tandis que 18% mentionnent les systèmes de reporting. Ces investissements reflètent les exigences réglementaires élevées et la volonté d'améliorer l'efficacité des processus non générateurs de revenus.
- La catégorie « autres » (6%) comprend des mentions générales telles que « digitalisation » ou « mise à jour de l'infrastructure IT ».

Dans l'ensemble, les résultats montrent que les investissements technologiques sont **sélectifs** et guidés par des **priorités stratégiques**, tandis qu'un quart des GFI adopte actuellement une approche prudente en matière d'investissement.

### INVESTISSEMENTS TECHNOLOGIQUES PRÉVUS (N = 170, RÉPONSES MULTIPLES)



Graphique 18: Investissements technologiques prévus.

### Analyse approfondie: investissements en intelligence artificielle

Une analyse détaillée des 67 investissements prévus en intelligence artificielle montre que l'accent est principalement mis sur les applications orientées vers la clientèle, tandis que les gains d'efficacité internes ou les applications de compliance jouent un rôle secondaire.

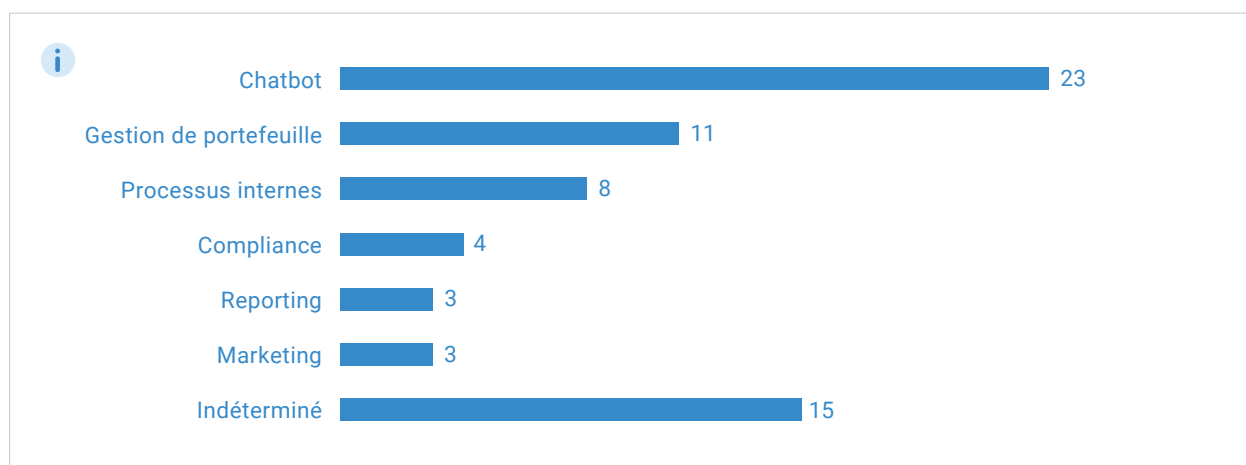
Les solutions basées sur le dialogue dominent, ce qui suggère une volonté d'améliorer la scalabilité et l'efficacité dans l'interaction avec la clientèle.

- 23 mentions concernent des **chatbots** basés sur l'IA, utilisés principalement pour soutenir la communication avec les clients, préqualifier les demandes ou soulager les ressources opérationnelles.
- En deuxième position figurent les applications dans la **gestion de portefeuille** (11 mentions), notamment pour l'analyse de données, l'aide à la décision ou l'automatisation des processus d'investissement.
- 8 mentions concernent l'utilisation de l'IA dans les **processus internes**, visant des gains d'efficacité dans les fonctions de back-office ou de support.

- Les applications d'IA dans la compliance (4 mentions), le reporting (3 mentions) ou le marketing (3 mentions) jouent un rôle nettement plus limité. Cette prudence suggère que les domaines sensibles sur le plan réglementaire ou relationnel sont encore abordés avec réserve.
- Enfin, 9 GFI indiquent que leurs investissements en IA ne sont **pas encore concrétisés**, ce qui reflète une phase exploratoire sans cas d'usage clairement définis.

Dans l'ensemble, l'intelligence artificielle est principalement perçue comme un levier d'amélioration de **l'interaction avec la clientèle** et de **l'efficacité opérationnelle**. Les applications plus profondément intégrées ou sensibles sur le plan réglementaire restent à un stade de développement relativement précoce, ce qui indique une approche progressive et prudente du sujet.

### INVESTISSEMENTS PRÉVUS EN INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (N=67)



Graphique 19: Investissements prévus dans l'intelligence artificielle.

## 4.3 OUTSOURCING

### 4.3.1 Outsourcing actuel

Les résultats relatifs à l'outsourcing actuel montrent que les GFI externalisent de manière relativement systématique les fonctions de support et les tâches fortement réglementées, tandis que l'activité principale reste largement internalisée.

L'outsourcing constitue ainsi un élément central du modèle d'affaires, principalement pour améliorer l'efficacité opérationnelle et gérer la complexité réglementaire.

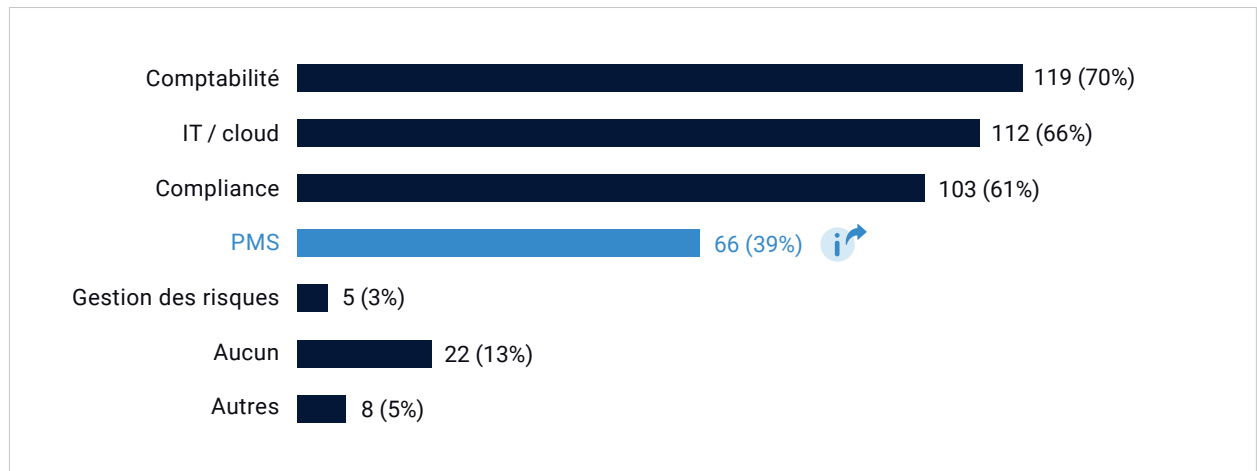
- La fonction la plus fréquemment externalisée est la **comptabilité** (70%).
- L'outsourcing des services **IT** et **cloud** (66%) est également très répandu, suivi des fonctions de **compliance** (61%).

Ces trois domaines constituent le cœur des activités d'outsourcing et reflètent probablement le niveau de spécialisation et les économies d'échelle des prestataires externes.

- 39% externalisent également leur système de gestion de portefeuille (**PMS**), ce qui indique une utilisation large de solutions technologiques externes, sans pour autant déléguer la responsabilité des décisions d'investissement.
- En revanche, l'outsourcing du risk management (3%) reste très rare, probablement en raison du lien étroit entre cette fonction et la direction ainsi que de sa responsabilité réglementaire.
- 13% indiquent ne pas externaliser actuellement de fonctions, ce segment étant probablement composé de petits GFI ou d'organisations fortement intégrées.
- 5% mentionnent d'autres activités externalisées, telles que les ressources humaines ou des services IT génériques.

Dans l'ensemble, les résultats montrent que l'outsourcing est principalement utilisé pour décharger les activités non génératrices de revenus, contribuant ainsi à la stabilité opérationnelle et à la scalabilité des GFI.

### EXTERNALISATION ACTUELLE (N = 170, RÉPONSES MULTIPLES)



Graphique 20: Externalisation actuelle.

Une analyse approfondie de la satisfaction relative aux 66 solutions PMS externalisées révèle une perception **globalement positive**, mais non exempte de critiques.

Une majorité de GFI se déclare satisfaite, mais un nombre non négligeable exprime également des réserves, ce qui souligne l'importance stratégique mais aussi les marges d'amélioration des solutions PMS externalisées.

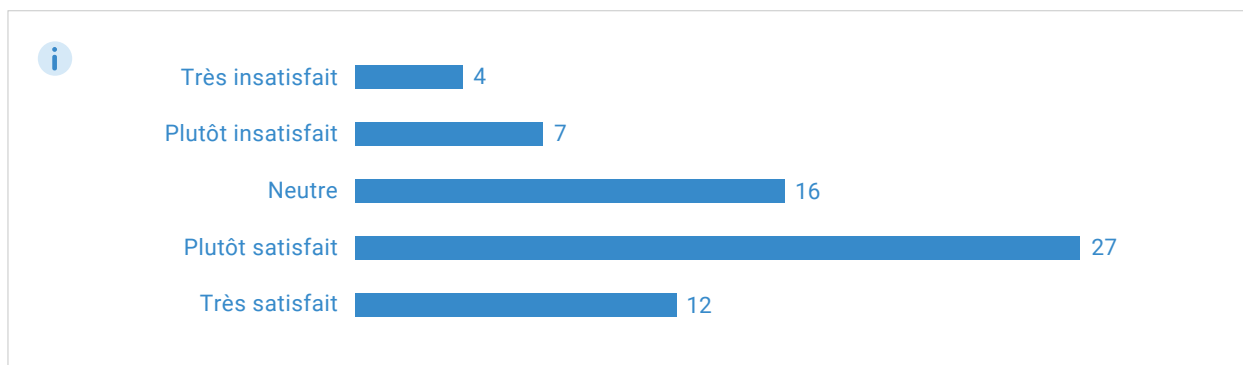
- 27 GFI se déclarent plutôt satisfaits, tandis que 12 sont très satisfaits. Pour ce groupe, le PMS externalisé constitue un composant technologique fiable et efficace.
- À l'inverse, 4 GFI se disent très insatisfaits et 7 plutôt insatisfaits. Cette insatisfaction peut être liée à des fonctionnalités limitées, un manque de flexibilité, des

problèmes d'intégration ou des coûts d'exploitation élevés.

- 16 GFI évaluent leur solution PMS de manière neutre, ce qui suggère une satisfaction minimale des exigences fonctionnelles, mais une valeur stratégique limitée.

Dans l'ensemble, les résultats montrent que les solutions PMS externalisées fonctionnent bien pour de nombreux GFI, mais le niveau de satisfaction reste hétérogène. La proportion relativement élevée d'évaluations neutres ou négatives indique que les investissements futurs et les réflexions sur un changement de PMS resteront un sujet pertinent.

### PMS EXTERNALISÉ : NIVEAU DE SATISFACTION (N=66)



Graphique 21: Satisfaction avec les solutions PMS externalisées.

**4.3.2 Outsourcing prévu au cours des trois prochaines années**

Les résultats concernant l’outsourcing prévu dans les trois prochaines années montrent une forte **retenue**.

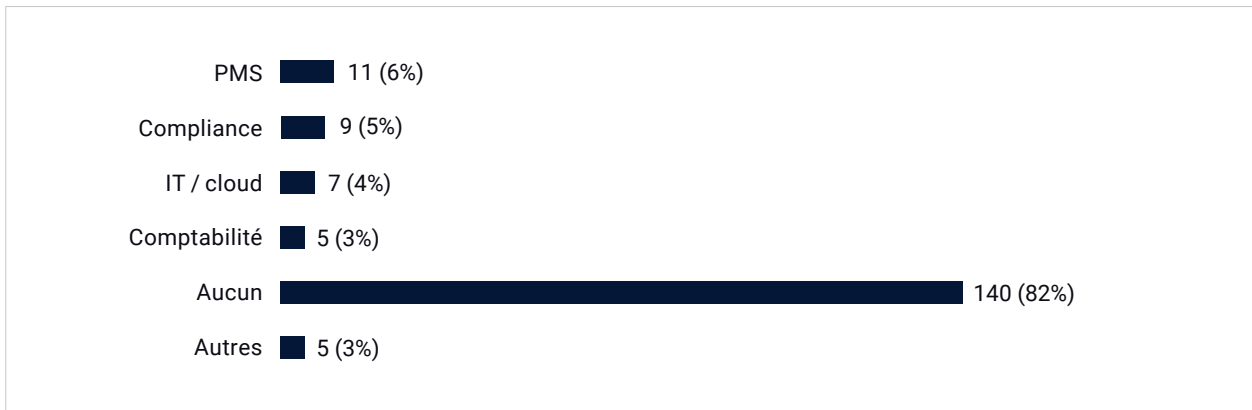
- 82 % des GFI ne prévoient pas d’externalisations supplémentaires, ce qui peut indiquer un niveau de maturité élevé des structures d’outsourcing existantes ou des gains d’efficacité supplémentaires limités.
- Seule une minorité des répondants envisage d’externaliser davantage certaines activités, les principales fonctions citées étant le PMS (11 mentions), la compliance (9), l’IT / cloud (7) et la comptabilité (5). Ces chiffres relativement faibles suggèrent que la plupart des fonctions non génératrices de revenus sont déjà externalisées ou délibérément maintenues en interne.

- Les autres activités d’outsourcing prévues (5 mentions) restent marginales, avec des réponses telles que « encore incertain » ou « dépendra de la croissance ».

La faible dynamique de l’outsourcing prévu contraste avec le niveau déjà élevé d’externalisation dans les fonctions de support clés (voir chapitre 4.3.1). Cela suggère une phase de consolidation, dans laquelle les modèles existants sont stabilisés et optimisés plutôt que profondément transformés.

Les résultats peuvent également être interprétés comme le signe que l’outsourcing n’est plus perçu comme un levier ponctuel d’efficacité, mais plutôt comme un élément structurel du modèle d’affaires des GFI.

**EXTERNALISATION PRÉVUE (PROCHAINES 3 ANNÉES) (N = 170, RÉPONSES MULTIPLES)**



Graphique 22: Externalisation prévue.

# 5. RENTABILITÉ



## PRINCIPALES CONCLUSIONS

- **L'évolution des marges de bénéfice net est hétérogène : 41 % signalent une amélioration, 33 % une détérioration et 26 % aucune évolution.**
- **Les principaux facteurs influençant les marges sont le personnel (77 %), la compliance (54 %) ainsi que l'IT / cloud (42 %).**

### 5.1 ÉVOLUTION DE LA MARGE DE BÉNÉFICE NET

Les résultats relatifs à l'évolution de la marge de bénéfice net au cours des trois dernières années présentent un tableau globalement équilibré mais tendanciellement **polarisé**.

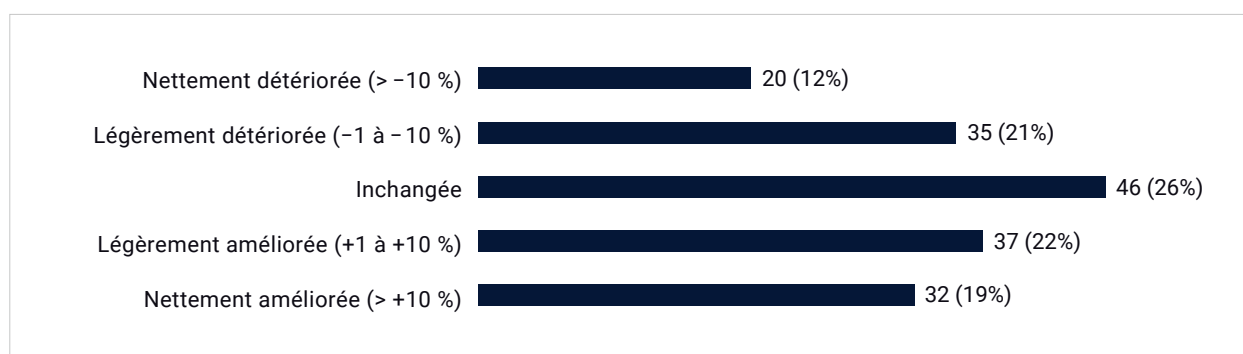
Alors que 41 % des GFI signalent une amélioration de leur marge, 33 % rapportent une détérioration, tandis qu'un peu plus d'un quart indique une marge stable. Le secteur des GFI se trouve ainsi dans une phase d'évolution divergente de la rentabilité.

- Concrètement, 22 % indiquent que leur marge de bénéfice net s'est légèrement améliorée (entre +1 % et +10 %), tandis que 19 % font état d'une amélioration significative supérieure à 10 %. Ces institutions bénéficient généralement de revenus stables, d'effets d'échelle, d'une gestion efficace des coûts et d'une adaptation réussie au nouvel environnement réglementaire.

- À l'inverse, 21 % enregistrent une légère détérioration de leur marge (entre -1 % et -10 %), tandis que 12 % signalent une détérioration significative de plus de 10 %. Cette évolution peut refléter une taille insuffisante, une augmentation des coûts fixes ou une charge administrative croissante.
- Enfin, 26 % déclarent une marge de bénéfice net inchangée, illustrant une situation de stabilisation dans laquelle l'augmentation des coûts a pu être compensée par des revenus plus élevés ou par des gains d'efficacité opérationnelle.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que la performance économique du secteur des GFI devient de plus en plus **différenciée**. Les décisions stratégiques concernant le modèle d'affaires, la taille critique et la structure des coûts jouent un rôle déterminant dans l'évolution de la rentabilité.

### ÉVOLUTION DE LA MARGE NETTE AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES (N=170)



Graphique 23: Évolution de la marge nette au cours des trois dernières années.

## 5.2 FACTEURS INFLUENÇANT LA MARGE DE BÉNÉFICE NET

Les résultats concernant les facteurs influençant la marge de bénéfice net montrent que les éléments liés aux coûts et à la réglementation dominent la performance économique.

En particulier, les ressources humaines, les exigences réglementaires et l'infrastructure technologique sont perçues par une majorité de GFI comme les principaux déterminants de leur rentabilité.

- Avec 77%, le facteur **personnel** est le plus souvent mentionné et constitue de loin le principal déterminant de la marge de bénéfice net. Cela reflète l'importance centrale des ressources humaines dans un modèle d'affaires fortement orienté vers la relation client et fondé sur l'expertise. Les coûts de personnel peuvent réduire les marges – par exemple en raison de salaires plus élevés ou d'une scalabilité limitée – mais également les stabiliser ou les améliorer lorsque la productivité et le taux d'utilisation augmentent.
- En deuxième position figure la **compliance** (54%). Les exigences réglementaires influencent la rentabilité principalement via les coûts liés aux ressources internes

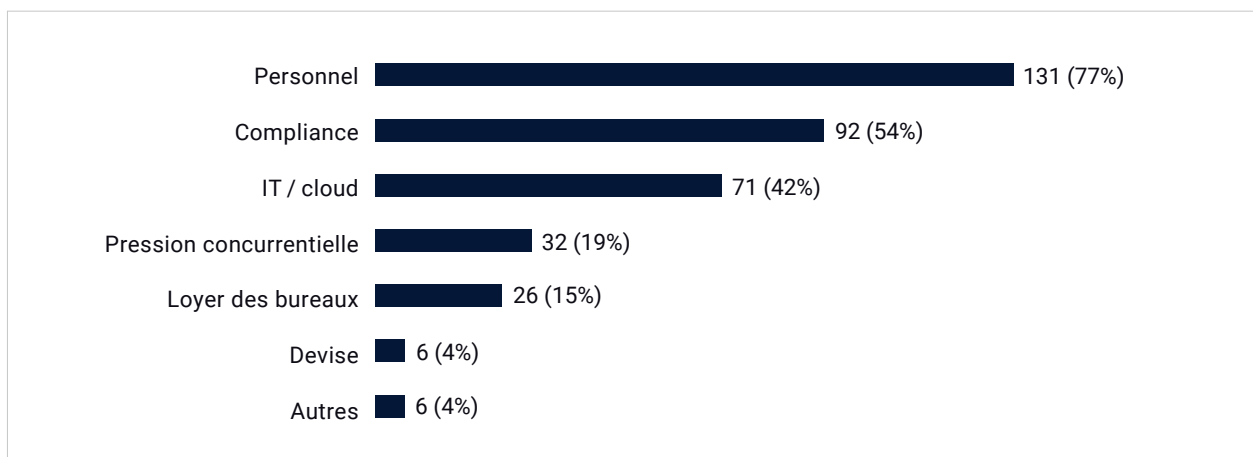
(contrôles, documentation) ainsi qu'aux services de conseil externes.

- Les coûts liés à l'**IT** et au **cloud** (42%) reflètent l'importance croissante de l'infrastructure technologique, à la fois comme facteur de coûts et comme levier potentiel d'efficacité.
- Les facteurs **concurrentiels** (19%) – notamment la pression sur les prix – sont mentionnés nettement moins fréquemment.
- Les coûts fixes traditionnels, tels que les **loyers de bureaux**, ne jouent qu'un rôle secondaire (15%).
- Les facteurs macroéconomiques, tels que les effets de change, ainsi que d'autres éléments (par exemple l'audit ou la révision) ne sont mentionnés que par 4% des répondants.

Dans l'ensemble, les résultats montrent que l'évolution des marges de bénéfice net dans le secteur des GFI est principalement déterminée par des facteurs internes.

Les coûts liés au personnel, à la compliance et à l'infrastructure IT constituent ainsi les principaux leviers influençant l'évolution des marges, la scalabilité et la viabilité économique à long terme.

### PRINCIPAUX FACTEURS D'INFLUENCE SUR LA MARGE NETTE AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES (N = 170, RÉPONSES MULTIPLES)



Graphique 24: Principaux facteurs d'influence sur la marge nette au cours des trois dernières années.

# 6. SUCCESSION ENTREPRENEURIALE ET AVENIR DU SECTEUR



## PRINCIPALES CONCLUSIONS

- La succession entrepreneuriale n'est que partiellement réglée ou pas réglée chez 58 % des GFI.
- 85 % estiment que les chances de survie des petits GFI gérant moins de CHF 50 millions d'AUM sont limitées ou inexistantes.
- Les principaux besoins d'action identifiés pour le secteur sont la consolidation (71 %) ainsi que les questions de coûts et d'efficacité (48 %).

### 6.1 SUCCESSION ENTREPRENEURIALE

Les résultats relatifs à la succession entrepreneuriale montrent qu'une majorité des GFI **n'a pas encore entièrement réglé** cette question. 58 % disposent uniquement d'une solution partielle ou ne disposent d'aucune solution formalisée, tandis que 38 % indiquent disposer d'un dispositif clairement défini.

Dans le contexte du vieillissement démographique du secteur (voir chapitre 3.2), cette situation constitue un défi structurel central.

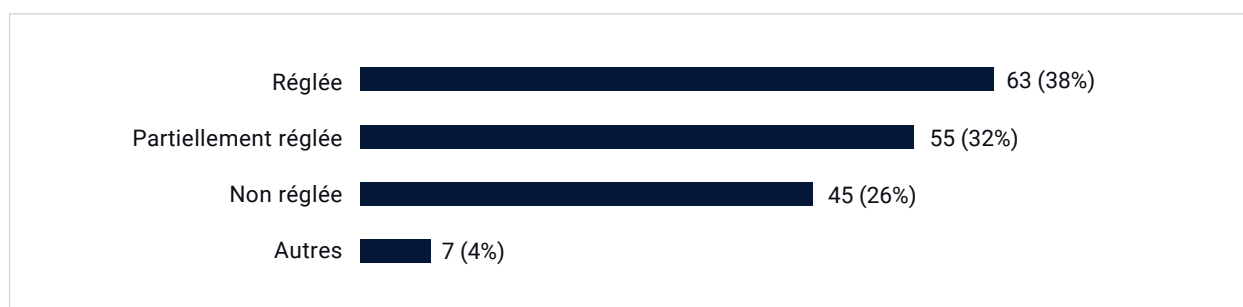
- 32 % indiquent que la succession est seulement partiellement réglée, tandis que 26 % déclarent qu'aucun dispositif contraignant de succession n'existe. Ce groupe est particulièrement exposé à des événements imprévus ou à de nouvelles exigences réglementaires.
- 38 % indiquent avoir réglé leur succession entrepreneuriale.

- La catégorie « autres » comprend des cas spécifiques tels que « création récente », « reprise récente d'un GFI » ou « filiale d'un GFI allemand ».

Ces résultats suggèrent que les questions de succession sont souvent reportées ou traitées de manière informelle dans le secteur des GFI. Cela se situe dans un champ de tension entre, d'une part, les attentes réglementaires en matière de capacité organisationnelle et de continuité, et d'autre part, les considérations économiques relatives à la valeur de l'entreprise et à sa transférabilité.

Compte tenu de la structure d'âge des preneurs de décisions, la pression pour agir devrait augmenter dans les années à venir, ce qui pourrait entraîner une **consolidation** plus marquée ou des solutions de succession externes.

### ORGANISATION DE LA SUCCESSION D'ENTREPRISE (N=170)



Graphique 25: Organisation de la succession d'entreprise.

## 6.2 CHANCES DE SURVIE DES PETITS GFI

L'évaluation des chances de survie futures des petits GFI gérant moins de CHF 50 millions d'actifs est largement **critique** (85%). Seule une minorité (15%) considère que ce segment dispose d'une perspective durable, tandis que la grande majorité anticipe des difficultés structurelles importantes.

Les résultats indiquent une forte **pression d'adaptation et de consolidation** dans le segment inférieur du marché.

- 49% estiment qu'une poursuite de l'activité ne serait possible que partiellement ou au prix de difficultés significatives.
- 36% considèrent que la survie de ce segment est fondamentalement compromise.

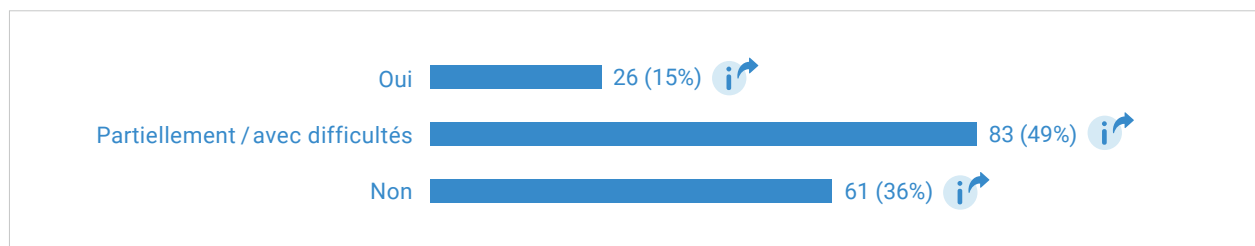
Au total, 85% anticipent donc des perspectives limitées ou inexistantes pour les petits GFI.

- Seuls 15% estiment que les petits GFI peuvent rester viables à long terme.

Cette appréciation reflète la scalabilité limitée des petits modèles d'affaires dans un contexte d'exigences réglementaires, technologiques et administratives croissantes. Les coûts fixes liés à la compliance ou à l'IT ne peuvent être répartis et amortis que de manière limitée lorsque les actifs sous gestion sont faibles, ce qui pèse sur la viabilité économique.

Ces résultats confirment que les GFI en **dessous d'une taille critique** sont structurellement désavantagés. Pour ce segment, des options stratégiques telles que la croissance, l'outsourcing, des coopérations ou des solutions de succession externes gagnent en importance.

### VIABILITÉ AVEC DES ACTIFS SOUS GESTION INFÉRIEURS À 50 MILLIONS CHF (N=170)



Graphique 26: Viabilité avec des actifs sous gestion inférieurs à 50 millions CHF.

### 6.2.1 Analyse approfondie : « Oui »

Une analyse approfondie du groupe des 26 répondants qui reconnaissent une chance de survie aux GFI gérant moins de CHF 50 millions met en évidence des facteurs de succès clairement identifiés.

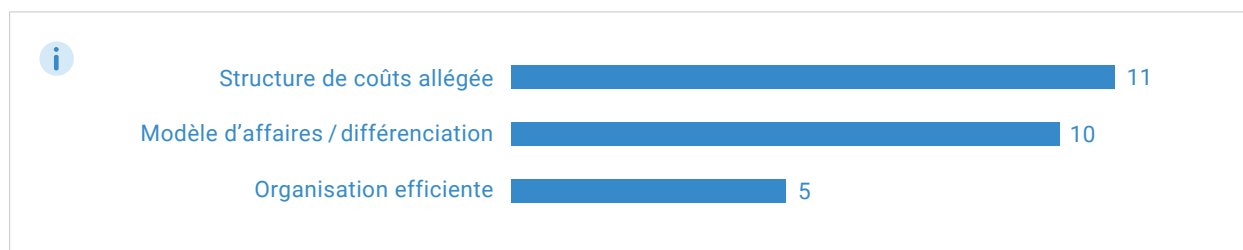
Selon ces répondants, la viabilité des petits GFI ne repose pas sur la taille, mais sur des avantages stratégiques. Les déterminants principaux sont une structure de coûts basse, un modèle d'affaires différencié et une organisation efficace.

- Le facteur le plus souvent cité est une **structure de coûts** faible (11 mentions). Elle est considérée comme le levier central permettant de rester viable malgré des revenus limités. La discipline des coûts et l'outsourcing des tâches non génératrices de revenus sont mentionnés comme conditions clés de survie.

- Un **modèle d'affaires** différencié est également mis en avant (10 mentions) : stratégies de niche, segments de clientèle spécialisés ou offres à valeur ajoutée, permettant une certaine capacité de fixation des prix et réduisant la concurrence directe avec des acteurs plus grands. La différenciation compense ici l'absence d'économies d'échelle.
- Cinq mentions concernent une **organisation efficace**, notamment la productivité élevée du dirigeant, des circuits décisionnels courts et une focalisation stricte sur des activités génératrices de revenus.

Dans l'ensemble, ces réponses indiquent que les petits GFI ne sont considérés comme viables que s'ils s'orientent de manière cohérente vers le contrôle des coûts, la clarté stratégique et l'efficacité opérationnelle.

### ANALYSE APPROFONDIE « OUI » : MOTIFS (N = 26)



Graphique 27: Analyse approfondie « Oui » (un petit GFI survivra).

**6.2.2 Analyse approfondie :**

**« Partiellement / avec difficultés »**

Une analyse approfondie des 83 répondants qui estiment que les petits GFI n’ont qu’une survie partielle ou difficile met en évidence des facteurs de pression structurels.

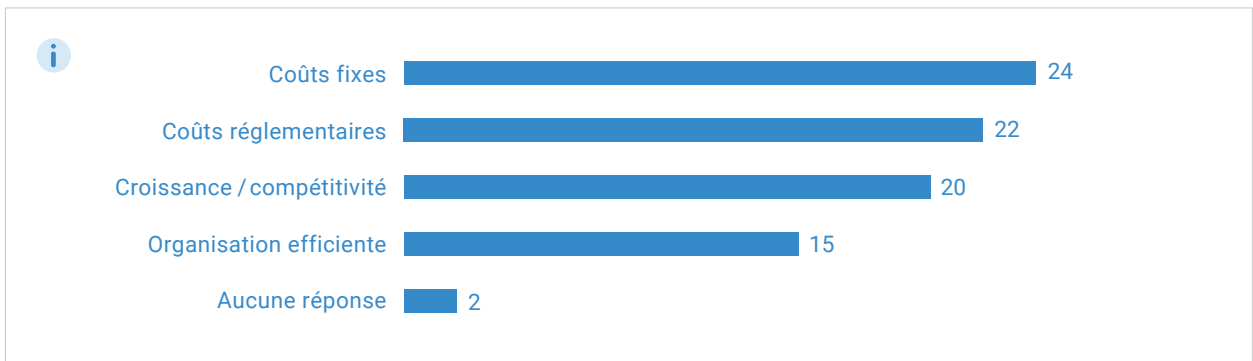
La poursuite de l’activité n’est pas exclue, mais elle est jugée de plus en plus difficile. Les facteurs déterminants concernent principalement les structures de coûts, la charge réglementaire et les limites de croissance.

- Le facteur le plus cité est celui des **coûts fixes** élevés (24 mentions), notamment pour le personnel, l’IT, la compliance et les frais généraux. Ces coûts ne peuvent être répartis et amortis de manière suffisante lorsque les actifs sous gestion sont faibles.
- Étroitement lié à cela, les **coûts de la réglementation** sont mentionnés par 22 répondants comme facteur central de pression.

- Un autre facteur important est la **capacité limitée de croissance et de compétitivité** (20 mentions) : absence d’effets d’échelle, capacité d’investissement réduite et pression accrue sur les prix rendent plus difficile la concurrence face à des acteurs plus grands ou technologiquement mieux équipés.
- Une **organisation efficace** est certes mentionnée par 15 répondants comme levier compensatoire potentiel, mais elle ne suffit souvent pas à neutraliser les désavantages structurels.

Dans l’ensemble, ces réponses indiquent que les petits GFI ne sont considérés comme viables que s’ils parviennent à limiter les coûts fixes et réglementaires tout en réalisant une croissance suffisante.

**ANALYSE APPROFONDIE « PARTIELLEMENT » : MO-TIFS (N = 83)**



Graphique 28: Analyse approfondie « Partiellement » (les petits GFI ne survivent que partiellement).

### 6.2.3 Analyse approfondie : « Non »

Une analyse approfondie des 61 répondants qui n'accordent aucune chance de survie aux petits GFI met en évidence un scepticisme structurel.

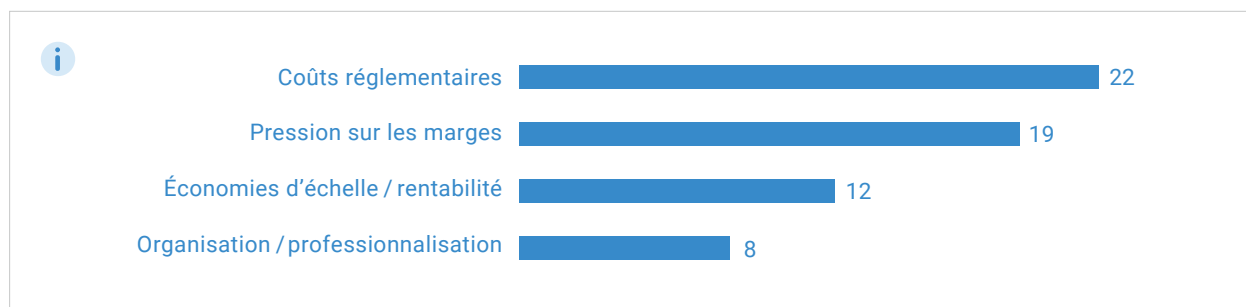
Dans cette perspective, les facteurs de pression sont jugés si dominants que même des modèles spécialisés ou efficaces ne seraient pas durablement viables. Les déterminants principaux sont les coûts de la réglementation, la pression persistante sur les marges et l'absence d'économies d'échelle.

- Les **coûts de la réglementation** sont le facteur le plus fréquemment cité (22 mentions). Ils sont considérés comme difficilement compensables car largement indépendants de la taille, entraînant une charge disproportionnée pour de très petits volumes d'actifs. Les exigences minimales en matière d'organisation et de compliance sont perçues comme existentielles.

- La **pression sur les marges** est également importante (19 mentions) : baisse des revenus, hausse des coûts et capacité de fixation des prix limitée conduisent à des marges insuffisantes, même avec des relations client stables.
- 12 mentions concernent l'absence **d'effets d'échelle** et le manque de rentabilité : sans taille critique, les coûts fixes ne peuvent être répartis, et les investissements technologiques ne peuvent être amortis.
- Enfin, 8 répondants mentionnent une **professionnalisation insuffisante** des petits GFI, notamment en matière d'organisation et de résilience opérationnelle (p. ex. suppléance, voir chapitre 3.1).

Dans l'ensemble, ces réponses suggèrent que les petits GFI sont considérés comme structurellement non viables. Dans cette optique, seules des options telles que des regroupements, l'abandon de l'indépendance ou une sortie ordonnée du marché demeurent.

#### ANALYSE APPROFONDIE « NON » : MOTIFS (N = 61)



Graphique 29: Analyse approfondie « Non » (les petits GFI ne survivront pas).

## 6.3 NÉCESSITÉ D'AGIR ET MESSAGES AUX CONFRÈRES DU SECTEUR

### 6.3.1 Besoins d'action au cours des trois prochaines années

Les résultats relatifs au principal besoin d'action au cours des trois prochaines années indiquent une forte priorité donnée à des thèmes structurels. De loin, la consolidation est citée comme champ d'action principal, suivie des questions de coûts et d'efficacité, tandis que les thèmes de croissance et d'innovation apparaissent moins prioritaires.

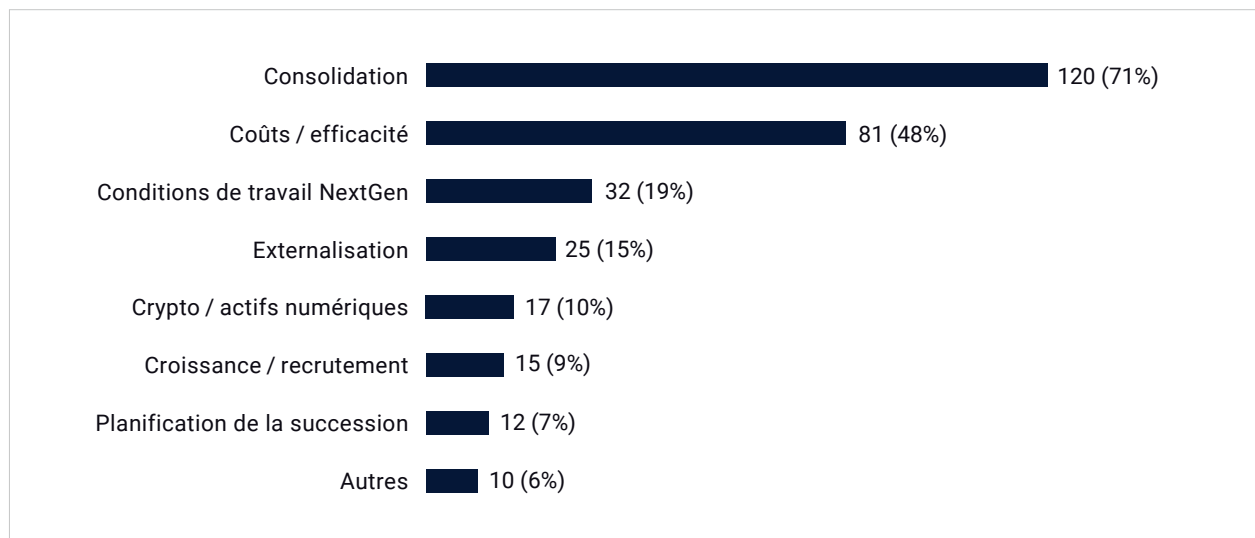
- 71 % citent la **consolidation** comme thème le plus urgent. Cela reflète probablement le degré de fragmentation du secteur, la pression réglementaire et technologique croissante ainsi que la scalabilité limitée des petits GFI. La consolidation n'est pas comprise uniquement comme M&A, mais aussi comme coopération ou intégration dans des plateformes plus larges.
- En deuxième position figurent les thèmes liés aux **coûts** et à l'**efficacité** (48%), reflétant la pression sur les marges

(voir chapitre 5) et la volonté d'optimiser l'organisation, les ressources et les processus.

- Les conditions de travail pour la **« next generation »** sont mentionnées par 19%, renvoyant aux enjeux de recrutement de talents et de renouvellement du secteur (notamment au regard du vieillissement, voir chapitre 3.2).
- D'autres champs d'action sont cités plus rarement : out-sourcing (15%), cryptomonnaies et actifs numériques (10%), croissance et recrutement (9%) ainsi que succession (7%). Ces thèmes sont perçus comme pertinents, mais semblent actuellement secondaires par rapport aux défis structurels.
- La catégorie « autres » (6%) inclut diverses mentions telles que « meilleure expérience client » ou « processus d'investissement allégés ».

Dans l'ensemble, les résultats montrent que le secteur des GFI voit son principal besoin d'action dans l'adaptation structurelle des modèles d'affaires existants, plus que dans le développement de nouveaux relais de croissance.

### PRINCIPAUX BESOINS D'ACTION AU COURS DES TROIS PROCHAINES AN-NÉES (N = 170, RÉPONSES MULTIPLES)



Graphique 30: Le plus grand besoin d'action de la part de GFI dans les trois prochaines années.

### 6.3.2 Messages aux collègues du secteur

Les messages ouverts à la fin de l'enquête mettent en évidence un souhait de décharge et de développement stratégique. Les thèmes centraux concernent des allègements réglementaires ainsi que l'optimisation des modèles d'affaires existants.

- Le message le plus fréquent (11 mentions) concerne la **réduction de la charge réglementaire**. Cela reflète une perception selon laquelle les exigences réglementaires –

en particulier pour les petits GFI – auraient un effet de plus en plus disproportionné et limiteraient les marges de manœuvre entrepreneuriales. La demande vise moins une dérégulation qu'une approche plus proportionnée, pragmatique et efficace de la pratique de surveillance. La diversité et parfois la fermeté des retours illustrent le caractère controversé de la réglementation au sein du secteur.



**« En matière de réglementation, davantage de bon sens serait souhaitable. »**

CHF 500 Mio. – 2 Mrd. AUM



**« Il vaut la peine de défendre l'idée que les petits gestionnaires de fortune indépendants doivent également conserver une légitimité économique à l'avenir. »**

CHF 100 – 500 Mio. AUM



**« Parler davantage avec la FINMA et des aspects inutiles de la réglementation. »**

<CHF 50 Mio. AUM



**« S'unir pour résister à la FINMA et aux organisations de surveillance afin de réduire une culture de contrôle devenue excessive et les charges administratives jugées inutiles. »**

<CHF 50 Mio. AUM

- En deuxième position (8 mentions) figure l'optimisation du **modèle d'affaires**. Les répondants soulignent la nécessité d'un positionnement clair, de modèles de revenus durables et de structures efficaces.



*« La véritable indépendance génère une réelle valeur ajoutée. »*

>CHF 2 Mrd. AUM



*« Il est possible de survivre en tant que petit acteur dans une niche que les banques ne desservent que partiellement. »*

CHF 50 – 100 Mio. AUM



*« Surveillez en permanence vos coûts. »*

CHF 50 – 100 Mio. AUM

- **Innovation, coopération, planification de la succession** et **outsourcing** sont chacun mentionnés par trois répondants, indiquant que la capacité d'adaptation est de plus en plus considérée comme une condition de survie. Ces thèmes s'interprètent moins comme des mesures isolées que comme des leviers stratégiques combinables.



*« Avoir le courage d'adopter des approches innovantes, tant dans la stratégie d'investissement que dans sa mise en œuvre. »*

CHF 50 – 100 Mio. AUM



*« Il convient de réfléchir suffisamment tôt à la succession de l'entreprise. Le processus prend généralement plus de temps qu'on ne le pense. »*

>CHF 2 Mrd. AUM

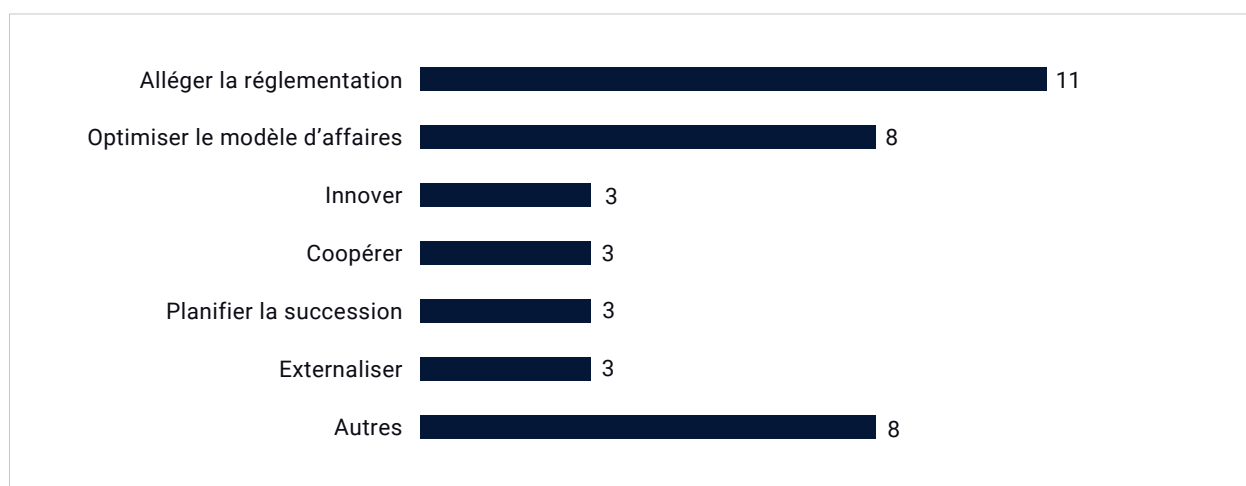


*« Focus on the business – for the rest, outsource what you can. »*

CHF 500 Mio. – 2 Mrd. AUM

- La catégorie «autres» (8 mentions) regroupe des aspects ponctuels témoignant d'un niveau élevé de réflexion au sein du secteur (p. ex. «motiver les jeunes»). Plusieurs remerciements adressés aux auteurs de la présente étude y sont également inclus.

### MESSAGES AUX COLLÈGUES DE L'INDUSTRIE (N = 39)



Graphique 31: Messages aux collègues de l'industrie.

# 7. RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES POUR LES GFI SUISSES



## PRINCIPALES CONCLUSIONS

- Les GFI devraient différencier leur modèle d'affaires et atteindre une taille critique, afin de tirer parti de la polarisation structurelle du marché.
- Les décisions relatives aux coûts, à l'efficacité et à la technologie devraient être considérées comme des leviers stratégiques, avec un accent sur la scalabilité, l'outsourcing et des cas d'usage technologiques prioritaires.
- La succession et la consolidation devraient être gérées de manière proactive, notamment via partenariats, plateformes ou fusions comme stratégies potentielles de création de valeur.

Domaine d'action	Recommandations stratégiques	Mesures possibles
Stratégie et organisation	Différencier le modèle d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se <b>concentrer</b> sur des segments de clientèle cibles clairement définis et une proposition de valeur distinctive.</li> <li>• <b>Éviter</b> les offres génériques « allround » et réduire la substituabilité.</li> <li>• <b>Accroître</b> la capacité de fixation des prix grâce à la spécialisation.</li> </ul>
	Orienter l'organisation vers l'avenir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Professionaliser</b> l'organisation (répartition des tâches, compétences et responsabilités).</li> <li>• <b>Accroître</b> l'attractivité pour la « next generation » (par ex. modèles de travail flexibles).</li> <li>• <b>Documenter</b> formellement la suppléance exigée par la réglementation.</li> </ul>
Opérations et technologie	Optimiser la structure de coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Examiner</b> les activités non génératrices de revenus.</li> <li>• <b>Réaliser</b> des économies d'échelle, notamment dans l'IT et la compliance (plateformes, partenariats).</li> <li>• <b>Rendre</b> les coûts fixes plus flexibles lorsque cela est possible.</li> </ul>
	Utiliser l'outsourcing de manière stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Renforcer</b> les compétences clés (relation client, décisions d'investissement).</li> <li>• <b>Évaluer</b> les décisions d'outsourcing non seulement sous l'angle des coûts, mais aussi comme levier stratégique et d'efficacité.</li> <li>• <b>Externaliser</b> les tâches administratives, réglementaires ou technologiques lorsque cela est pertinent.</li> </ul>
	Exploiter la technologie de manière ciblée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mettre</b> fin aux expérimentations technologiques non viables.</li> <li>• <b>Orienter</b> les investissements technologiques vers la valeur client et l'efficacité opérationnelle.</li> <li>• <b>Prioriser</b> les investissements technologiques reposant sur des cas d'usage clairement définis.</li> </ul>
Succession et consolidation	Organiser la succession de manière proactive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planifier</b> la succession comme un processus stratégique et non comme un événement ponctuel.</li> <li>• <b>Recourir</b> à un accompagnement externe lors du processus de succession.</li> <li>• <b>Développer</b> activement la valeur de l'entreprise plutôt que se limiter à sa gestion.</li> </ul>
	Façonner activement la consolidation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définir</b> une taille critique minimale comme objectif stratégique.</li> <li>• <b>Évaluer</b> des options telles que la cession partielle ou l'entrée de nouveaux actionnaires.</li> <li>• <b>Examiner</b> des modèles de plateforme, des partenariats ou des rapprochements.</li> </ul>

Graphique 32 : Recommandations stratégiques pour les GFI en Suisse.

Les résultats de la présente étude dessinent le portrait d'un secteur des GFI moins influencé par les fluctuations conjoncturelles à court terme que par un ensemble de **défis structurels**.

L'augmentation des exigences réglementaires, la pression persistante sur les coûts, les progrès technologiques ainsi que les questions de succession agissent simultanément et se renforcent parfois mutuellement. De nombreux éléments indiquent que la performance économique tend à diverger entre les acteurs bien dimensionnés, dotés d'organisations professionnelles, et les acteurs plus petits, structurellement plus exposés.

Cette **divergence** apparaît notamment dans l'évolution des marges de bénéfice net (chapitre 5.1), dans l'évaluation des chances de survie des petits GFI (chapitre 6.2) ainsi que dans les priorités d'action identifiées par les acteurs du secteur (chapitre 6.3).

Dans ce contexte, il semble peu pertinent pour les GFI de se limiter à des ajustements incrémentaux. Les résultats de cette étude suggèrent plutôt qu'une réflexion plus large sur les options stratégiques peut s'avérer utile.

Les domaines d'action présentés ci-après ne doivent pas être interprétés comme des solutions universelles, mais plutôt comme un cadre d'orientation possible, dont la pertinence peut varier selon la situation initiale, la taille et le positionnement stratégique de chaque GFI.

- **Stratégie et organisation:** Les résultats suggèrent qu'une différenciation du modèle d'affaires peut constituer un facteur clé de succès. Les GFI disposant d'un positionnement clair – que ce soit par région, segment

de clientèle ou offre de services – semblent mieux en mesure de faire face à la pression sur les prix et de réduire leur substituabilité. Parallèlement, l'organisation interne gagne en importance. Des éléments tels qu'une gouvernance appropriée, des conditions de travail attractives pour la « next generation » ou encore une organisation formalisée de la suppléance sont de plus en plus perçus comme des conditions nécessaires à la stabilité et au développement futur.

- **Opérations et technologie:** Les résultats indiquent également que les questions de coûts et d'efficacité gagnent en importance pour de nombreux GFI. Les coûts fixes liés au personnel, à la compliance et à l'infrastructure IT influencent sensiblement la marge de bénéfice net. Dans ce contexte, les GFI examinent différentes possibilités d'optimisation, par exemple une focalisation plus forte sur les activités génératrices de revenus ou un recours sélectif à l'outsourcing. Les investissements technologiques sont généralement réalisés de manière priorisée et orientée vers l'utilité. Plutôt que des programmes de digitalisation globaux, les institutions privilégient des cas d'usage clairement définis, notamment dans les domaines de l'intelligence artificielle, des systèmes PMS ou des solutions CRM.
- **Succession et consolidation:** Compte tenu de la structure d'âge des preneurs de décisions et du niveau parfois encore limité de planification successorale, la question de la succession devrait gagner en importance au cours des prochaines années. Dans ce contexte, la consolidation est de plus en plus perçue non seulement comme une réponse à des difficultés économiques, mais également comme une option stratégique visant à atteindre une taille critique, à professionnaliser l'organisation et à assurer la continuité à long terme de l'entreprise.

# CONTRIBUTIONS SPÉCIALISÉES

# 8. CONTRIBUTIONS SPÉCIALISÉES



## 8.1 GESTIONNAIRES DE FORTUNE INDÉPENDANTS : D'UN FOISONNEMENT INITIAL À UNE FORCE AUTONOME



**Claude Baumann**

[claude.baumann@fin21.ch](mailto:claude.baumann@fin21.ch)

### Claude Baumann, Chairman, FIN21 AG

Claude Baumann est président du conseil d'administration de la société suisse de recherche FIN21, spécialisée dans les études consacrées au secteur financier. Auparavant, il a fondé et dirigé la plateforme d'information financière finews, active à Zurich et à Singapour.

Pendant ses études de commerce et d'économie d'entreprise à Zurich, il a co-fondé la maison d'édition littéraire Nagel & Kimche. Il a ensuite travaillé comme journaliste pour différents médias et a fondé le magazine de voyages d'affaires ARRIVALS.

Il est également l'auteur de plusieurs ouvrages consacrés au secteur bancaire, dont récemment une biographie très remarquée du banquier suisse Robert Holzach.

### Des GFI suisses à longue tradition

Ce qui a commencé il y a environ cinquante ans comme une forme de « départ » de certains conseillers clientèle bancaires est aujourd'hui devenu un pilier du secteur financier suisse. L'activité des GFI a longtemps été marquée par la personnalité, l'initiative individuelle et l'esprit entrepreneurial. Depuis quelques années toutefois, le secteur est profondément réglementé et soumis à une surveillance stricte. Les acteurs doivent aujourd'hui se réinventer.

Le secteur des GFI en Suisse ne s'est pas constitué du jour au lendemain. Il s'est plutôt développé progressivement au cours de cinq décennies. Ses origines remontent aux années 1970 et s'expliquent par la solidité historique du système bancaire suisse ainsi que par les conditions-cadres favorables du pays : stabilité politique, système juridique fiable, niveau élevé de formation, monnaie forte et culture du consensus multilingue.

Ces éléments ont créé un terrain fertile pour la gestion indépendante de grandes fortunes – y compris d'origine étrangère. Des conseillers clientèle performants ont commencé à se détacher des structures rigides de leurs employeurs. Ils souhaitent se rapprocher de leur clientèle, disposer d'une plus grande liberté décisionnelle et agir de manière plus entrepreneuriale. Plutôt que de créer leur propre banque, ils ont opté pour un modèle léger : ils proposaient à leurs clients un conseil personnalisé, une stratégie d'investissement indépendante et des décisions d'investissement autonomes, tandis que les banques dépositaires (custodians) assuraient la tenue des comptes, la conservation des actifs et l'infrastructure. Cette division du travail s'est révélée être une formule gagnante.

### En phase avec son époque

Ce modèle répondait parfaitement aux attentes de l'époque. De nombreux clients privés fortunés ne se sentaient plus réellement « chez eux » dans des structures bancaires de plus en plus industrialisées et ont suivi leurs

conseillers. Un marché autonome s'est ainsi développé parallèlement au private banking classique – discret, personnalisé et sur mesure.

Un événement important fut la création, en 1986, de l'Association suisse des gestionnaires de fortune (VSV/ASG). Le secteur s'est ainsi doté d'une organisation représentative ainsi que d'un instrument destiné à promouvoir des standards de qualité et la reconnaissance de la profession.

Cette institutionnalisation revêtait une importance particulière: elle démontrait que les GFI ne constituaient pas un groupe informel d'acteurs, mais bien une profession dotée d'un profil et d'une identité propres, partageant des intérêts et des objectifs communs. Une véritable force de marché était ainsi née, capable également de faire valoir ses exigences vis-à-vis des banques dépositaires.

### **Facteurs clés de succès**

Alors que le nombre d'acteurs augmentait durant les années fastes du private banking, le secteur restait très hétérogène: entrepreneurs individuels, petites boutiques ou maisons de taille moyenne – souvent fortement marquées par la personnalité de leurs fondateurs.

La proximité avec la clientèle, des modèles d'affaires individualisés et diverses spécialisations constituaient les principaux facteurs de différenciation.

Parallèlement, les acteurs évoluaient dans un environnement réglementaire relativement libéral. Les questions de gouvernance, de contrôles systématiques ou de processus de documentation formalisés ne bénéficiaient pas de la même priorité que dans les banques. La surveillance reposait essentiellement sur l'autorégulation – un modèle qui laissait une grande marge de manœuvre, mais qui suscitait également régulièrement des controverses.

Un changement significatif est intervenu dans les années 2010 avec l'intensification de la pression internationale en matière de transparence. Des accords tels que FATCA

(2014) ainsi que l'échange automatique d'informations (AIA) à partir de 2017 ont profondément modifié l'environnement. Pour les GFI, cela s'est traduit par une augmentation sensible de la charge administrative.

### **Un tournant réglementaire**

Ce qui s'était auparavant développé de manière souvent informelle devait désormais être systématisé: manuels internes, systèmes de contrôle, classifications de clients et procédures conformes aux exigences réglementaires sont devenus des composantes essentielles du modèle d'affaires. Pour les petits acteurs, la question de la viabilité économique s'est posée pour la première fois.

Le véritable tournant réglementaire est intervenu avec l'entrée en vigueur des lois FINIG et FIDLEG au début de l'année 2020. Depuis lors, les GFI exerçant une activité professionnelle en Suisse sont soumis à une obligation d'autorisation et à une structure formelle de surveillance via des organisations de surveillance (OS), sous l'égide ultime de la FINMA.

Un secteur auparavant caractérisé par une régulation indirecte et une grande hétérogénéité s'est ainsi transformé en une profession soumise à des exigences clairement définies en matière d'organisation, de gestion des risques, de contrôles internes, de qualifications et de gouvernance. Parallèlement, les obstacles d'entrée se sont accrues – un objectif central de la FINMA, qui souhaitait réduire la forte fragmentation du secteur.

### **Plus de transparence – des processus plus rapides**

Dans le même temps, les banques ne sont pas restées inactives. En renforçant leurs mesures de fidélisation de la clientèle, elles ont rendu plus difficile pour leurs conseillers quittant l'établissement d'emmener leurs clients avec eux. En conséquence, il est devenu plus difficile pour les GFI de croître.

La structure du secteur a donc évolué: consolidation, coopérations, outsourcing et modèles de plateforme constituent aujourd'hui des thèmes majeurs. De nombreux ac-

teurs s'interrogent sur la stratégie la plus appropriée : réussir par une spécialisation dans une niche ou renforcer leur compétitivité grâce à la taille et aux effets de levier. Dans ce contexte, le développement spontané du secteur appartient désormais au passé.

Par ailleurs, la digitalisation exerce une pression supplémentaire. Les clients attendent aujourd'hui davantage de transparence, des processus plus rapides, des accès numériques et des rapports détaillés disponibles à la demande. Dans le même temps, les cyber risques, la dépendance vis-à-vis des prestataires IT et les exigences de contrôle de l'outsourcing augmentent.

### **La prochaine génération**

Parallèlement, la concurrence s'est intensifiée : aux côtés des banques privées classiques et numériques apparaissent désormais multi-family offices, plateformes de gestion de patrimoine, solutions ETF à faible coût et robo-advisors.

Le comportement de la clientèle évolue également. La Next Generation (NextGen) de clients fortunés est internationalement mobile, fortement digitalisée et ouverte à de nouvelles formes d'investissement – allant des actifs numériques et de la tokenisation à l'utilisation de l'intelli-

gence artificielle (IA). Le conseil indépendant demeure recherché, mais il doit aujourd'hui être à la hauteur des évolutions technologiques et thématiques.

### **Planification de la succession pour la prochaine phase de développement**

Un autre enjeu structurel qui concerne un nombre croissant de GFI, dont beaucoup ont aujourd'hui plus de 60 ans, est la planification de la succession. Celle-ci s'avère souvent complexe, notamment parce que les maisons dirigées par leurs propriétaires reposent largement sur la relation personnelle avec la clientèle et sur le sens entrepreneurial – des qualités difficiles à transmettre. Par ailleurs, les jeunes talents sont difficiles à recruter.

Du foisonnement d'acteurs qui caractérisait le secteur il y a cinquante ans est ainsi née une force autonome et structurante. Sa capacité à rester compétitive dépendra de sa faculté à combiner proximité personnelle avec la clientèle, organisation professionnelle, excellence technologique et positionnement stratégique clair.

L'histoire des GFI entre ainsi dans une nouvelle phase. La capacité d'adaptation et l'innovation détermineront la prochaine étape de son développement.

## 8.2 COMMENT LE MARCHÉ DES GESTIONNAIRES DE FORTUNE INDÉPENDANTS EN SUISSE VA-T-IL ÉVOLUER ?



**Jürg Furrer**

[juerg.furrer@aquila.ch](mailto:juerg.furrer@aquila.ch)

### **Jürg Furrer, CEO, Aquila AG**

Après avoir obtenu son diplôme à l'Université de Saint-Gall (HSG), Jürg Furrer a travaillé pendant plusieurs années chez UBS en tant qu' Investment Advisor et chef de projet. De 2004 à 2013, il a déjà occupé plusieurs fonctions dirigeantes chez Aquila, notamment en tant que responsable Asset Management, CIO et membre de la direction.

Il a ensuite rejoint l'asset manager américain PIMCO, puis Fidelity International, où il a exercé des fonctions dirigeantes et a été responsable du développement du marché suisse.

En 2023, il a rejoint Globalance Bank en tant que Deputy CEO. Depuis mai 2025, Jürg Furrer est CEO d'Aquila AG.

### **Transformation structurelle du secteur des GFI : consolidation, réglementation et taille critique**

Avec une part de marché actuellement estimée entre 10% et 15% du marché suisse de la gestion de fortune, les GFI répondent depuis plus de trente ans, grâce à leur indépendance, leur proximité avec la clientèle, leur haut niveau d'expertise et leur spécialisation sur un nombre limité de relations clients, à un besoin essentiel de clients fortunés, tant nationaux qu'internationaux. Ils constituent ainsi un élément important de la place financière suisse et contribuent de manière significative à sa réputation.

Avec l'introduction de FINIG et FIDLEG, l'environnement réglementaire ainsi que les conditions-cadres applicables aux GFI ont profondément évolué. Cette évolution a déjà conduit à une réduction du nombre d'entreprises, qui est passé d'environ 2500 à quelque 1300 aujourd'hui. Cela montre que, outre les exigences réglementaires accrues, la transformation numérique ainsi que les défis démographiques continueront d'influencer tant le nombre de GFI que leur taille critique.

Certaines voix du marché estiment qu'au cours des trois à cinq prochaines années, une taille critique d'environ CHF 5 milliards d'AUM pourrait être nécessaire pour qu'un GFI puisse maintenir sa propre structure organisationnelle sans dépendre de manière significative de partenaires d'outsourcing. Dans ce contexte, la focalisation du modèle d'affaires joue également un rôle déterminant, par exemple en ce qui concerne le nombre de marchés clients desservis ou le nombre de banques dépositaires utilisées, ainsi que l'étendue des tâches administratives et des services non essentiels qui peuvent être externalisés.

En raison de l'indépendance des GFI et de l'intensification des activités commerciales des banques, nous anticipons globalement une poursuite de la croissance dans ce segment important du secteur financier, même si celle-ci devrait davantage bénéficier aux GFI de taille moyenne et grande, compte tenu de l'augmentation des coûts.

### **Une focalisation claire**

Une focalisation claire sur un nombre limité de marchés

clients, que le GFI peut servir grâce à son expertise spécifique et à des partenaires de coopération, ainsi qu'un nombre restreint de banques dépositaires disposant d'interfaces de données de qualité, permettent d'optimiser ou de mutualiser les coûts administratifs et réglementaires, qui ont fortement augmenté ces dernières années.

Nous observons toutefois que cette focalisation stratégique n'est encore adoptée que de manière progressive.

### **Make or Buy**

De nombreux GFI souhaitent continuer à se concentrer principalement sur la gestion de leurs relations clients. Toutefois, ils se trouvent de plus en plus absorbés par des tâches réglementaires et administratives. La question entrepreneuriale se pose alors, tôt ou tard, de savoir si ces tâches peuvent être assumées sans soutien externe ou sans coopération.

Chaque entreprise devrait se demander quelles sont les prestations ou compétences fondamentales qui constituent le cœur de son activité (Unique Selling Proposition, USP). Selon la taille et la complexité de la société, cette question devra être résolue tôt ou tard – mais elle devrait déjà figurer aujourd'hui parmi les priorités stratégiques.

Dans le cadre d'un outsourcing, il convient non seulement d'évaluer la qualité des prestations et les coûts, mais aussi de vérifier si le partenaire d'outsourcing respecte les exigences de la FINMA et comment ses prestations seront surveillées par le GFI.

Dans la pratique, plusieurs partenaires d'outsourcing sont souvent nécessaires (par exemple pour l'IT et la cybersécurité, la compliance, les systèmes PM/CRM ou la comptabilité). Les GFI doivent donc être conscients qu'ils doivent disposer, en interne, des ressources nécessaires pour coordonner, gérer et superviser ces partenaires.

Une plateforme de services intégrée, telle qu'Aquila, peut prendre en charge ces fonctions et assurer la scalabilité, sans limiter la liberté entrepreneuriale ni la responsabilité des décisions d'investissement. Le GFI peut ainsi consacrer davantage de temps à ses clients.

### **Planification de la succession et consolidation**

La question de la succession et du départ à la retraite est souvent repoussée, alors même qu'elle se situe dans un contexte d'exigences réglementaires relatives à la pérennité organisationnelle. Au cours des deux à cinq prochaines années, de nombreux GFI entreront dans une phase décisive durant laquelle ils devront se pencher sur leur succession.

Cette évolution est également observée chez Aquila, où une attention croissante est accordée à cette thématique. Toutefois, cette démarche ne peut être engagée que lorsque le GFI reconnaît lui-même l'importance de régler sa succession suffisamment tôt. Sans cette prise de conscience, il est difficile de lancer avec succès un processus qui dure généralement entre deux et quatre ans.

Grâce aux nombreuses missions de conseil en succession menées au sein et en dehors d'Aquila, une expertise importante a pu être développée. Nous constatons que les facteurs humains, plus encore que les aspects financiers, constituent souvent le principal défi.

En effet, les GFI accompagnent leurs clients pendant de nombreuses années et développent souvent avec eux des relations personnelles très étroites. Il est donc essentiel que le successeur potentiel corresponde également sur le plan humain au dirigeant sortant, afin que les clients perçoivent cette continuité lors du processus de transmission.

Pour cette raison, nous considérons avec prudence la vente pure et simple de sociétés, à moins que l'acquéreur ne soit en mesure de garantir un processus de transition sur une période suffisamment longue.

Cela permet également de répondre à la question de savoir si Aquila s'attend à une vague massive de consolidation dans les années à venir. Si, après une activité réussie, un GFI préfère procéder à une liquidation, celle-ci doit être organisée de manière ordonnée et implique diverses démarches et obligations.

### 8.3. LES GÉRANTS DE FORTUNE INDÉPENDANTS EN TRANSFORMATION : ENTRE RÉGULATION, DIGITALISATION ET NOUVELLES ATTENTES DES CLIENTS



#### **Alain Gallati, Responsable de Pictet Asset Services Suisse alémanique**

Alain Gallati est responsable du marché de la Suisse alémanique pour Pictet Asset Services. Après 25 ans passés chez UBS, il a rejoint le groupe Pictet en 2019. Chez UBS, il a occupé différentes fonctions dans les domaines du corporate banking et du private banking en Asie et en Suisse. Avant de rejoindre Pictet, il était responsable des intermédiaires financiers en Suisse alémanique.

Il est titulaire d'un Master de l'Université de Berne et a suivi l'Advanced Management Program de la Wharton Business School à Philadelphie.

#### **Alain Gallati**

[agallati@pictet.com](mailto:agallati@pictet.com)

Les GFI constituent depuis des décennies un élément central de la place financière suisse. Ils se distinguent par leur proximité avec les clients, leur flexibilité et leur capacité d'innovation. Toutefois, le secteur traverse actuellement une phase de transformation profonde. De nouvelles réglementations, les évolutions technologiques et l'évolution des besoins des clients posent des défis majeurs, tout en ouvrant de nouvelles opportunités. Les acteurs qui s'approprient activement cette transformation peuvent non seulement préserver leur position sur le marché, mais aussi la renforcer.

#### **Dynamique réglementaire: la professionnalisation comme stratégie de survie**

L'introduction de la FIDLEG et de la FINIG a sensiblement relevé les obstacles d'entrée pour les GFI. Les exigences en matière de gouvernance, de gestion des risques, de compliance et de reporting se sont accrues. Pour de nombreux petits acteurs, cela se traduit par une augmentation notable des coûts fixes et de la charge administrative.

La consolidation du secteur ne s'est pas encore pleinement matérialisée; à une échelle plus restreinte, on ob-

serve néanmoins diverses évolutions, telles qu'une mobilité accrue du personnel parmi les gérants de fortune ou l'acquisition de GFI par des investisseurs plus importants. Parallèlement, la réglementation contribue à professionnaliser le secteur. Les gérants qui s'adaptent rapidement peuvent se positionner comme des partenaires fiables et tournés vers l'avenir. Des standards harmonisés et une transparence accrue renforcent la confiance des clients et créent les bases d'une croissance durable.

#### **Opportunités et risques de la digitalisation**

La digitalisation n'est plus un sujet d'avenir: elle constitue déjà une réalité. Elle concerne non seulement l'interaction avec les clients, mais aussi les processus internes, la compliance et la gestion des données. Les outils modernes permettent d'automatiser les processus, d'analyser les données plus efficacement et d'améliorer l'expérience client.

L'intelligence artificielle soutient l'analyse de portefeuille, tandis que les plateformes digitales facilitent l'onboarding et le reporting. Dans le même temps, les exigences en ma-

tière de sécurité informatique et de protection des données augmentent. La digitalisation s'accompagne en effet de cyber risques susceptibles de menacer l'existence même des entreprises. Les médias relatent presque quotidiennement des attaques contre de grandes sociétés, mais en réalité toute entreprise peut devenir une cible.

Il est donc essentiel que les GFI prennent ces enjeux très au sérieux. Le pire scénario pour une société serait de retrouver les données de ses clients sur le darknet. Les gérants de fortune indépendants doivent donc suivre de près l'évolution du cadre réglementaire et collaborer avec des partenaires technologiques qui prennent ces risques au sérieux et investissent régulièrement dans leurs systèmes informatiques.

#### **Consolidation, coopération et écosystèmes : plus forts ensemble**

Le secteur se consolidera tôt ou tard davantage. Les GFI doivent décider s'ils souhaitent croître, se spécialiser ou se positionner comme acteurs de niche. Les coopérations avec les banques, les dépositaires (custodians), les fintechs et d'autres prestataires deviennent un facteur clé de succès.

L'outsourcing de fonctions non stratégiques – telles que la compliance, l'informatique ou le reporting – devient souvent une question de survie pour les plus petites structures. Un élément central est également la focalisation stratégique, qu'il s'agisse des marchés géographiques, du domicile de la clientèle ciblée, de l'organisation interne ou du choix des banques dépositaires avec lesquelles les GFI collaborent.

#### **Le rôle des banques : partenaires, plateformes et moteurs d'innovation**

Dans cette phase de transformation, les banques jouent un rôle central. Elles ne sont plus seulement des dépositaires et des plateformes d'exécution, mais deviennent de plus en plus des partenaires stratégiques des GFI.

Les meilleures banques se positionnent comme des facilitateurs (enablers) qui soutiennent les GFI grâce à des

services sur mesure, des technologies innovantes et une expertise réglementaire. Des banques comme Pictet ont très tôt compris que le succès des GFI est étroitement lié au leur. C'est pourquoi nous investissons activement dans le développement de nos services destinés aux GFI ainsi qu'aux family offices.

Par exemple, notre plateforme Pictet Connect offre aux GFI et à leurs clients une vision intuitive et consolidée de leurs portefeuilles. Nos interfaces digitales sont également conçues pour s'intégrer de manière fluide aux systèmes PMS de nos clients, ce qui réduit considérablement les coûts opérationnels et simplifie l'organisation interne. Les GFI bénéficient également de notre accès aux marchés globaux, à la recherche et à des solutions d'investissement, allant des placements traditionnels au private equity.

#### **La « Next Gen »**

La planification de la succession constitue un facteur clé de réussite. De nombreux GFI sont confrontés à un changement générationnel. Sans solution claire de succession, il existe un risque de perte de savoir-faire et de relations clients.

Avec l'arrivée de la génération dite « NextGen », de nouvelles attentes et de nouveaux modes de travail apparaissent. Les GFI adoptent de plus en plus une approche entrepreneuriale, recherchent activement de nouvelles opportunités et se montrent ouverts aux solutions innovantes. Cela entraîne davantage d'interactions avec les banques dépositaires, des exigences accrues et une complexité croissante.

Afin de répondre à ces évolutions, il peut être judicieux de créer des unités d'activité spécialisées dédiées aux besoins des GFI. Les services d'asset servicing peuvent ainsi être proposés de manière globale et personnalisée, par exemple via des structures de fonds dédiées ou des solutions one-stop-shop offrant l'ensemble des services pertinents auprès d'un seul fournisseur.

**Internationalisation et défis transfrontaliers**

De nombreux GFI gèrent des clients internationaux. Les exigences réglementaires liées aux activités cross-border ne cessent cependant d'augmenter. Ceux qui souhaitent se développer à l'international doivent disposer des ressources, du savoir-faire et de partenariats solides.

La capacité à s'adapter à différents cadres réglementaires et à prendre en compte les spécificités locales devient un avantage concurrentiel déterminant.

**Facteurs de succès pour l'avenir : spécialisation, digitalisation et orientation client**

Quelles seront les caractéristiques des GFI performants de demain ? Avant tout, ils devront définir clairement leur positionnement stratégique : sur quels marchés opèrent-ils ? Quelle clientèle ciblent-ils ? Quel modèle de conseil et quelle organisation interne choisissent-ils ? Avec quelle banque dépositaire travaillent-ils ? Quelles activités conservent-ils en interne et lesquelles externalisent-ils ?

Quelle que soit la stratégie retenue, capacité d'adaptation, compétence technologique et orientation client constante seront déterminantes pour réussir à long terme. La faculté de s'adapter rapidement aux nouvelles conditions du marché et de saisir les opportunités est essentielle.

L'utilisation ciblée des technologies modernes pour améliorer l'efficacité et la valeur ajoutée pour le client constitue un avantage concurrentiel majeur. Enfin, la relation de conseil personnelle et individualisée demeure le cœur du modèle d'affaires.

## 8.4. EXTERNALISATION – JUSQU’OÙ ET DANS QUELS DOMAINES ?



**Vivien Jain**

[vivien.jain@vsv-asg.ch](mailto:vivien.jain@vsv-asg.ch)

### **Vivien Jain, Directrice générale, Association Suisse des Gestionnaires de Fortune (ASG | VSV-SAM)**

Vivien Jain est Chief Executive Officer (CEO) de l'Association Suisse des Gestionnaires de Fortune (ASG-VSV-SAM) depuis début 2026, succédant ainsi à Patrick Dörner. Elle dispose d'une expertise reconnue dans le secteur du wealth management ainsi que d'une compréhension approfondie des besoins des GFI.

Avant de rejoindre l'ASG, Vivien Jain a été CEO d'Aquila AG de 2021 à 2025, après y avoir occupé de 2014 à 2021 la fonction de Head of Legal, Compliance & Risk. Auparavant, elle a travaillé de 2010 à 2014 chez PwC dans le domaine des Financial Regulatory Services. Dans ce cadre, elle a notamment dirigé des audits de conformité réglementaire (y compris en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et de règles de conduite) pour des banques et des GFI, tout en étant responsable de mandats de conseil.

Vivien Jain est titulaire d'un Master en droit de l'Université de Lucerne, d'un Certificate of Advanced Studies (CAS) en droit bancaire, des marchés financiers et des assurances de l'Université de Zurich, ainsi que du titre de Dipl. Swiss Fund Officer (FA/IAF).

### **Réorganisation réglementaire et dynamique du marché des GFI**

L'environnement réglementaire des GFI a considérablement évolué ces dernières années. Avant 2020, les GFI relevaient encore d'un organisme d'autorégulation (OAR). L'entrée en vigueur de la Loi sur les établissements financiers (FINIG) a introduit un modèle de surveillance prudentielle à deux niveaux. La surveillance courante incombe désormais à une organisation de surveillance agréée par la FINMA, tandis que les OAR ont été supprimés pour les GFI.

Avec ce changement, tous les GFI et trustees existants ont dû rejoindre une organisation de surveillance et demander une autorisation de la FINMA. Les gestionnaires

de placements collectifs disposaient déjà d'une licence FINMA. Cette transition marque un changement fondamental: le secteur est passé d'un système reposant largement sur l'autorégulation à un régime standardisé comportant des exigences minimales clairement définies. Ces évolutions ont professionnalisé la branche et renforcé sa reconnaissance internationale. Par ailleurs, le terme de gestionnaire de fortune a été pour la première fois juridiquement protégé par la FINIG.

Si l'on considère les chiffres relatifs aux licences, on pourrait avoir l'impression qu'une importante vague de consolidation a eu lieu. Cette perception est toutefois trompeuse. Durant la période transitoire, moins de nouvelles

## ASSOCIATION SUISSE DES GESTIONNAIRES DE FORTUNE | ASG-VSV-SAM

Fondée en 1986, l'Association Suisse des Gestionnaires de Fortune | ASG-VSV-SAM est l'organisation faitière des GFI et un acteur central de la place financière suisse. Avec plus de 800 membres, elle représente la majorité des sociétés de gestion de portefeuille autorisées et constitue également la principale association professionnelle pour les gestionnaires de placements collectifs en Suisse.

Avec l'entrée en vigueur de FIDLEG et de FINIG, l'association a eu l'opportunité d'abandonner son ancienne fonction d'organisme d'autorégulation (OAR). Depuis lors, l'ASG-VSV-SAM agit exclusivement en tant qu'association professionnelle et n'exerce plus de fonctions de surveillance, n'étant pas elle-même une organisation de surveillance. Cette évolution permet à l'association de consacrer pleinement ses ressources au soutien de ses membres. L'adhésion est ouverte à tous les GFI autorisés en Suisse, indépendamment du régime de surveillance applicable, y compris aux institutions placées sous la supervision d'organisations de surveillance (OS).

L'association se considère comme la voix du secteur et représente les intérêts des GFI auprès des autorités, des décideurs politiques, des acteurs économiques

ainsi que des médias. En tant qu'interlocuteur important des autorités de surveillance et de régulation, l'ASG-VSV-SAM contribue à la fois au développement des cadres légaux et réglementaires et à leur mise en œuvre pratique.

Afin de soutenir les GFI dans leurs activités opérationnelles, l'association développe en permanence un écosystème complet de services, comprenant notamment :

- l'accès à plus de 30 manuels Cross-Border,
- des guides juridiques ainsi que l'accès à des documentations et modèles,
- des offres de formation continue et des mises à jour thématiques sur les principaux sujets de la branche,
- l'accès à un service de médiation (ombudsman),
- une sélection rigoureuse de fournisseurs de solutions,
- l'accès à une communauté de GFI et de partenaires favorisant les échanges professionnels.



demandes ont été traitées, car l'accent était mis sur l'autorisation des GFI existants. Néanmoins, au cours des trois dernières années, la FINMA a approuvé environ 230 nouvelles demandes. Cela montre que le secteur continue de croître, même si les questions démographiques et de succession prennent une importance croissante.

Une consolidation généralisée ne s'est donc pas produite jusqu'à présent. Les fusions interviennent le plus souvent dans le cadre d'une solution de succession, plutôt que

pour des raisons d'efficacité. Parallèlement, on observe des phénomènes de « splitting » : des conseillers quittent des structures existantes pour créer leur propre société – l'exact opposé d'un processus de consolidation.

### Pour qui et dans quelle mesure l'externalisation est-elle pertinente ?

Avant l'introduction de la FINIG e de la FIDLEG, il était possible d'exploiter une organisation avec très peu de gouvernance formalisée; l'externalisation n'était pas un

thème majeur. L'accent était surtout mis sur le respect des règles de lutte contre le blanchiment d'argent.

Avec la LSFIn, le cahier des charges des GFI s'est élargi et le principe « same business, same rules » entre banques et GFI a été appliqué. Le législateur a également accepté l'existence de structures unipersonnelles, position soutenue par l'Association suisse des gestionnaires de fortune (ASG). Cela implique que de nombreuses sociétés gèrent des volumes relativement modestes. Dans ces cas, la question se pose de savoir comment créer des conditions organisationnelles optimales.

Selon la présente étude, une majorité estime que les GFI disposant de moins de CHF 50 millions d'actifs sous gestion (AUM) font face à un environnement particulièrement difficile. Pour ce segment – qui représente tout de même environ un tiers du secteur – il est essentiel de maintenir une structure de coûts faible, ce qui plaide souvent contre une externalisation étendue.

Une situation similaire s'observe dans le segment des GFI de taille moyenne (environ CHF 80 à 120 millions d'AUM). Néanmoins, de nombreux GFI choisissent d'externaliser certaines fonctions, notamment la comptabilité fiduciaire et l'informatique. Comme le montre l'étude, ces domaines – avec la compliance – figurent parmi les services les plus fréquemment externalisés.

Dans les domaines de la compliance et du risk management, la législation exige qu'à partir de plus de cinq équivalents temps plein, les fonctions de gestion des risques et de contrôle interne soient séparées et indépendantes. La question de leur externalisation se pose donc principalement pour les sociétés qui peinent à assurer cette séparation en interne.

Les GFI plus importants disposent souvent de compétences internes et font appel à des prestataires externes plutôt de manière ponctuelle ou comme « sparring partners ». Il existe toutefois aussi de grandes institutions qui externalisent systématiquement ces trois domaines.

Selon la communication de surveillance FINMA 01/2024, une tendance à la délégation des fonctions de risk management et de compliance a été observée chez certains établissements plus grands qui doivent disposer de fonctions indépendantes.

### **Coûts et efficacité**

Les coûts de l'externalisation doivent toujours être comparés aux coûts du personnel. Dans certains cas, il peut être économiquement rationnel de maintenir des coûts globaux plus faibles grâce à l'externalisation plutôt que de créer des ressources internes.

Alors que les coûts d'externalisation pour l'IT et la comptabilité restent généralement maîtrisables, ceux liés au risk management et à la compliance varient fortement. Ils dépendent principalement du profil de risque et de la complexité du modèle d'affaires.

Dans le domaine technologique, il convient de noter que, pour les GFI plus importants, les coûts d'un système PMS/CRM figurent aujourd'hui souvent parmi les principaux postes de dépenses, aux côtés du personnel et des loyers. Un tel système n'est pas nécessaire pour chaque GFI de fortune. Cependant, à partir d'une certaine taille ou complexité, il améliore considérablement l'efficacité des contrôles, ce qui peut également influencer positivement le coût d'une éventuelle externalisation.

### **L'externalisation de l'IT comme dénominateur commun**

L'infrastructure informatique constitue la base de l'activité. Le GFI ne gère pas seulement les actifs de ses clients, mais aussi leurs données sensibles. En l'absence de mesures de protection adéquates, une cyberattaque peut menacer directement l'existence de l'entreprise.

Cela implique des investissements dans une infrastructure informatique solide et professionnellement surveillée. Même en cas d'externalisation, le GFI reste toujours responsable vis-à-vis de ses clients de la protection et du traitement soigneux de leurs données.

### **L'externalisation constitue-t-elle un risque ?**

Lorsqu'un GFI décide d'externaliser certaines fonctions, il doit également considérer les risques associés. Selon le Risk Radar de la FINMA, l'externalisation est identifiée comme l'un des principaux risques.

Cela peut sembler paradoxal lorsque l'externalisation est précisément choisie pour réduire certains risques. Il est donc essentiel de choisir le bon partenaire et d'assurer une surveillance rigoureuse.

Par exemple, si un prestataire de services de compliance ne possède pas les connaissances et l'expérience nécessaires, le risque en découle finalement pour le GFI lui-même. De même, un prestataire disposant de trop peu ou trop de mandats peut également constituer un risque.

Il est donc crucial de respecter certains critères de sélection lors du choix d'un prestataire. Une difficulté particulière apparaît lorsque l'entreprise ne dispose pas en interne du savoir-faire nécessaire pour superviser correctement le prestataire externalisé.

### **Conclusion**

Les chiffres des nouvelles autorisations le montrent clairement : malgré l'augmentation des exigences réglementaires, il reste possible pour les GFI de diriger leur entreprise avec succès. Cela vaut également pour les gestionnaires de placements collectifs, qui disposaient déjà de structures solides avant la LEFin.

Le secteur évolue en permanence : une nouvelle génération de clients, la transformation numérique et une complexité géopolitique croissante façonnent désormais le marché.

Dans ce contexte, le défi consiste à organiser les activités non génératrices de revenus – le « back-office » – de manière à maintenir un rapport raisonnable avec la situation économique et à préserver le focus sur le cœur de métier. Les GFI constituent un secteur hautement hétérogène ; chacun possède sa propre structure, orientation clientèle

et besoins spécifiques. Il n'existe donc pas de solution universelle en matière d'externalisation.

Outre les coûts, il convient également de considérer l'expertise, l'indépendance et l'allocation des ressources. Les exigences de la FINMA et les considérations de risque jouent également un rôle.

En définitive, il s'agit souvent d'une question de philosophie d'entreprise. Si l'on choisit d'externaliser, les éléments clés sont la sélection, la supervision et la qualité du prestataire. Pour chaque GFI, il est essentiel de construire et d'entretenir un écosystème propre, adapté à ses besoins spécifiques.

## 8.5. LA FORCE DE LA GESTION DE FORTUNE INDÉPENDANTE REPOSE AVANT TOUT SUR LES PERSONNES QUI LA FONT VIVRE



**Mirjana Wojtal**

[mirjana.wojtal@cfasocietyswitzerland.org](mailto:mirjana.wojtal@cfasocietyswitzerland.org)

### **Mirjana Wojtal, PhD, CEO, CFA Society Switzerland**

Mirjana Wojtal est responsable de l'orientation stratégique, de la direction opérationnelle ainsi que de la gestion des parties prenantes de l'une des principales organisations professionnelles du secteur de l'investment management en Suisse. Sous sa direction, la CFA Society Switzerland compte plus de 3600 membres et s'appuie sur un réseau d'environ 300 bénévoles afin de mettre en œuvre des initiatives de formation continue, de développement professionnel et d'advocacy au sein du secteur suisse des services financiers.

De formation neurobiologiste, Mirjana Wojtal dispose d'un parcours professionnel particulièrement diversifié, couvrant la recherche scientifique, la direction de programmes ainsi que des responsabilités de direction institutionnelle dans des environnements non lucratifs, académiques et de family offices. Cette perspective interdisciplinaire influence son approche des questions de gouvernance ainsi que son engagement en faveur du développement d'organisations caractérisées par la professionnalisation, l'intégrité et une orientation constante vers leurs membres.

Elle est considérée comme une voix reconnue en faveur de l'excellence professionnelle et de standards éthiques élevés au sein de la communauté suisse de l'investissement. Dans ce cadre, elle entretient un dialogue actif avec les acteurs du secteur, les régulateurs et les organisations partenaires afin de promouvoir la mission de la CFA Society Switzerland.

### **Environnement de marché et évolution des attentes des clients**

Le secteur de la gestion de fortune indépendante en Suisse a construit sa réputation sur la promesse d'un accompagnement plus personnel, aligné sur les intérêts du client et exempt de pression commerciale liée aux produits. Les professionnels qui ont consacré leur carrière à ce modèle méritent une reconnaissance pour ce qu'ils ont construit – cette proposition de valeur possède une réelle solidité. Néanmoins, l'environnement évolue au-

jourd'hui dans un contexte de transformation structurelle.

Les familles fortunées arrivent désormais aux entretiens de conseil bien préparées: elles ont effectué leurs propres recherches, comparé les prestataires et disposent souvent d'une expérience de la gestion institutionnelle de fortune en Suisse comme à l'étranger. Elles attendent par conséquent des processus structurés, des bases décisionnelles documentées, ainsi que des conseillers ca-

pables de dialoguer avec compétence sur des sujets allant de la politique d'investissement à la planification fiscale, en passant par les structures successorales et la family governance.

Cette évolution met en lumière une vulnérabilité importante. Des études menées par le CFA Institute dans quinze marchés montrent que 75% des investisseurs particuliers pensent que leurs conseillers financiers sont légalement tenus d'agir dans l'intérêt supérieur du client. Pourtant, seuls 35% déclarent que leurs conseillers le font effectivement. Pour les GFI indépendants en Suisse – dont la proposition de valeur repose précisément sur leur positionnement comme alternative aux grandes banques – cet écart représente un défi majeur. La confiance doit être activement construite; elle n'est jamais acquise d'emblée. La preuve d'une intégrité professionnelle repose avant tout sur les personnes elles-mêmes.

### **Professionnalisation et le Private Wealth Pathway**

La CFA Society Switzerland, plus grande organisation de professionnels de l'investissement en Suisse avec environ 3600 membres, s'intéresse de près aux facteurs qui déterminent la capacité des conseillers à construire des relations durables avec leurs clients. La réponse réside généralement dans la profondeur de la formation professionnelle qui sous-tend la relation de conseil.

L'accent mis par le CFA Charter sur le devoir fiduciaire, la transparence et la gestion des conflits d'intérêts constitue un fondement essentiel permettant au modèle indépendant de rester crédible dans la pratique.

En 2025, le CFA Institute a introduit, au dernier niveau du CFA Program, un Private Wealth Pathway spécifique, en complément du parcours traditionnel de Portfolio Management. Ce nouveau parcours s'adresse explicitement aux professionnels qui conseillent une clientèle High Net Worth (HNW) et Ultra-High Net Worth (UHNW) et représente l'une des évolutions les plus significatives de ces dernières années pour le secteur de la gestion de fortune indépendante.

Le programme est structuré autour de sept chapitres thématiques couvrant l'ensemble du cycle de la relation client – de l'onboarding à la transmission patrimoniale. Il se distingue notamment par l'élargissement délibéré du contenu au-delà des seuls thèmes d'investissement.

Le premier chapitre traite des modèles d'affaires, des structures tarifaires et du rôle concret du GFI en tant qu'instance de coordination au sein de l'écosystème de conseil du client – incluant avocats, fiscalistes, trustees et family offices. Cette fonction d'orchestration caractérise le quotidien des GFI, mais elle est rarement abordée de manière systématique dans les cursus financiers traditionnels.

### **D'autres chapitres approfondissent notamment :**

- les dynamiques familiales et les structures de gouvernance des familles fortunées,
- le conseil relatif aux participations concentrées et au patrimoine entrepreneurial,
- les questions patrimoniales liées à la fiscalité, à la planification successorale et à la retraite,
- les risques patrimoniaux tels que l'inflation, les risques de change ou le human capital risk,
- les stratégies de transmission de patrimoine, y compris les donations et la philanthropie.

### **Pressions structurelles et problématique de succession**

Le parcours est complété par un module obligatoire consacré aux compétences pratiques de construction de portefeuille, destiné à faire le lien entre la théorie et la mise en œuvre concrète.

Pour les professionnels conseillant des familles suisses disposant de patrimoines complexes – souvent illiquides et transfrontaliers – ce parcours constitue une qualification directement pertinente pour la pratique.

Parallèlement, le secteur de la gestion de fortune indépendante est confronté à une pression structurelle croissante. De nombreuses sociétés fonctionnent avec des équipes très réduites, tandis que l'augmentation des exi-

gences en matière de gouvernance et de réglementation pèse sur la rentabilité du modèle.

Dans ce contexte, les qualifications professionnelles, telles que le CFA Charter, gagnent encore en importance en tant que signal de qualité et de professionnalisme, indépendamment de l'institution au sein de laquelle le professionnel exerce.

À cela s'ajoute une problématique de succession encore insuffisamment débattue. La structure démographique du secteur se caractérise par une population de conseillers vieillissante, tandis que les successeurs potentiels font souvent défaut. Les études empiriques du CFA Institute indiquent par ailleurs que les jeunes générations de clients tendent à privilégier des conseillers qui partagent leurs valeurs et leurs réalités de vie. La constitution d'équipes qualifiées et certifiées devient ainsi un facteur stratégique de succès.

Le Private Wealth Pathway offre notamment aux jeunes professionnels une préparation ciblée à cette activité exigeante. La CFA Society Switzerland soutient ce processus à travers des événements, des initiatives de mentoring et un dialogue actif avec les régulateurs et les acteurs de la branche.

### **Formation, éthique et crédibilité à long terme**

La valeur durable du CFA Program réside finalement dans l'identité professionnelle qu'il façonne à travers la formation et le cadre éthique qu'il impose. Le Code of Ethics and Standards of Professional Conduct favorise l'intériorisation d'un jugement éthique – un élément particulièrement crucial pour les petites organisations ne disposant pas de structures internes de contrôle étendues.

L'intensification de la réglementation a relevé les standards minimaux du secteur – une évolution bénéfique à la fois pour les clients et pour la crédibilité à long terme de la profession. L'avenir des GFI dépendra toutefois largement des professionnels qui investissent tôt dans une formation de haut niveau et une excellence professionnelle durable.

# BASE DE DONNÉES ET MÉTHODOLOGIE

# 9. BASE DE DONNÉES ET MÉTHODOLOGIE

## 9.1. DISCLAIMER

La présente étude repose sur des données accessibles au public ainsi que sur des informations fournies par les entreprises participantes. Malgré l'application du plus haut niveau de rigueur scientifique dans la conception, la réalisation, l'analyse et la présentation de l'enquête, l'exactitude, l'exhaustivité et l'actualité de toutes les informations ne peuvent être garanties dans chaque cas individuel. La présente étude a notamment été soumise à des contraintes temporelles, humaines et matérielles. L'ensemble des résultats et conclusions présentés dans cette étude doivent

donc être interprétés sous réserve d'éventuelles imprécisions.

Les auteurs ainsi que les institutions impliquées (p. ex. sponsors) n'assument aucune responsabilité pour les décisions ou actions prises directement ou indirectement sur la base des analyses, résultats ou interprétations présentés dans cette étude. Les contenus ne constituent pas un conseil en investissement, juridique ou autre, mais servent exclusivement à des fins scientifiques et d'information.

## 9.2. ENQUÊTE SCIENTIFIQUE MENÉE AUPRÈS DE GFI SUISSES

### 9.2.1. Résumé: sélection de l'échantillon et collecte des données

La présente étude repose sur une enquête en ligne systématique menée auprès des GFI suisses. Le point de départ a été la liste publiquement accessible des GFI et trustees autorisés par la FINMA (date de référence: 31 mai 2025). Sur un total de 1440 entreprises recensées, 1309 concernaient des GFI (In Scope); 131 trustees n'ont pas été pris en compte (Out of Scope).

Pour 1020 entreprises (77,9% de la population totale), des adresses e-mail valides ont pu être identifiées et utilisées pour une prise de contact directe. L'enquête électronique

standardisée a été réalisée via Microsoft Forms entre le 3 novembre 2025 et le 31 décembre 2025. L'invitation a été envoyée en trois vagues successives, complétées par une couverture médiatique et des mesures de communication numériques.

Au total, 193 réponses ont été reçues. Après validation formelle et matérielle, 170 réponses ont été incluses dans l'analyse, dont 129 provenant de GFI autorisés par la FINMA ainsi que 41 provenant d'autres acteurs pertinents du marché. Cela correspond à un taux de réponse global de 13,0% par rapport à la population FINMA et de 16,7% par rapport aux entreprises effectivement contactées. Le niveau de participation obtenu dépasse nettement celui d'études sectorielles comparables et garantit une forte pertinence ainsi qu'une représentativité élevée des résultats.

Description de la procédure	#	%
<b>Liste FINMA des GFI et trustees autorisés (31.05.2025)</b>	1440	–
Trustees (Out of Scope)	131	–
<b>GFI (In Scope)</b>	1309	100.0%
Adresses e-mail personnelles identifiées (direction)	644	49.2%
Adresses e-mail complémentaires reconstituées (info@...)	376	28.7%
Aucune adresse e-mail trouvée	289	22.1%
<b>Total des GFI contactés (base de contact)</b>	1020	77.9%
Total des réponses reçues	193	14.7%
Provenant de la liste FINMA	129	9.9%
En dehors de la liste FINMA	64	–
Acceptées après validation	41	3.1%
Exclues après validation	23	–
<b>Total des réponses valides</b>	170	13.0%

Graphique 33: Description de la procédure.

### 9.2.2. Population totale et délimitation de l'échantillon étudié

Le point de départ de la présente étude est la liste publiquement accessible des gestionnaires de fortune et trustees autorisés par la FINMA et supervisés par une organisation de surveillance reconnue. Cette liste a été téléchargée le 31 mai 2025 depuis le site officiel de la FINMA.

<https://www.finma.ch/bewilligung/vermoegensverwalter-und-trustees>

Au moment de la collecte, la liste comprenait 1440 entreprises, réparties entre 1309 GFI et 131 trustees. D'un point de vue conceptuel et analytique, la présente étude se concentre sur le marché des GFI (In Scope), raison pour laquelle le groupe des trustees ne fait pas partie du périmètre d'analyse (Out of Scope). La population totale de l'étude comprend donc 1309 GFI autorisés par la FINMA et constitue ainsi probablement le recensement le plus complet de tous les acteurs réglementés de cette catégorie en Suisse à la date mentionnée.

### 9.2.3. Identification des adresses de contact et portée de l'enquête

Dans une deuxième étape, une identification systématique des personnes de contact dirigeantes des GFI identifiés a été réalisée. L'objectif était d'assurer une prise de contact aussi directe et personnelle que possible afin de maximiser la volonté de participation ainsi que la qualité des réponses.

Pour 644 entreprises (49,2%), des adresses e-mail personnelles de la direction ou des principaux preneurs de décisions ont pu être identifiées soit via le réseau des auteurs de l'étude, soit par des recherches ciblées sur Internet. Pour 665 entreprises supplémentaires (50,8%), aucune adresse e-mail personnalisée n'a pu être identifiée dans un premier temps.

Lors d'un second cycle de recherche, les 665 cas sans adresse personnelle ont été réexaminés. Pour 376 entreprises (28,7%), des adresses génériques d'entreprise (« info@... ») ont pu être reconstituées et vérifiées. Dans

289 cas (22,1%), aucune adresse e-mail fiable n'a pu être trouvée même après des recherches approfondies.

Au total, 1020 adresses e-mail valides étaient ainsi disponibles pour une prise de contact directe. Ce chiffre correspond à 77,9% de l'ensemble de la population des GFI autorisés par la FINMA. Les 289 GFI restants (22,1%) n'ont pas pu être contactés pour des raisons techniques.

### 9.2.4. Réalisation de l'enquête en ligne

La collecte des données a été effectuée au moyen d'une enquête électronique standardisée mise en œuvre via la plateforme Microsoft Forms (voir chapitre 9.3). L'enquête a été officiellement ouverte le lundi 3 novembre 2025 à 08h00.

L'invitation à participer a été envoyée par e-mail par l'auteur de l'étude Christoph Künzle à l'ensemble des 1020 adresses de contact identifiées. Afin d'éviter les mécanismes techniques de blocage et une classification comme envoi de masse (« spam »), l'envoi a été effectué par petits lots d'e-mails contrôlés manuellement d'environ 25 destinataires chacun. Chaque personne contactée a reçu – dans la mesure où aucun questionnaire rempli n'avait été soumis – jusqu'à trois invitations individuelles aux dates suivantes :

- Lundi, 3 novembre 2025
- Mardi, 2 décembre 2025
- Mercredi, 17 décembre 2025

Cette procédure de rappel en plusieurs étapes correspond aux standards établis de la recherche empirique en sciences sociales et économiques et vise à augmenter le taux de réponse tout en respectant le principe de proportionnalité.

### 9.2.5. Mesures de communication complémentaires

Parallèlement à l'approche directe par e-mail, l'enquête a été soutenue par une communication médiatique et numérique ciblée. Le portail financier suisse finews.ch a publié deux articles importants sur l'étude en cours et a inclus un lien direct vers l'enquête :

«Grösste Umfrage über Schweizer Vermögensverwalter lanciert», finews.ch, 30 octobre 2025,

<https://www.finews.ch/news/finanzplatz/69928-eam-external-as-set-managers-wealth-managers-groesste-umfrage-ue-ber-schweizer-vermoegensverwalter-lanciert>

«Rekordbeteiligung bei Umfrage unter Vermögensverwaltern», finews.ch, 28 décembre 2025,

<https://www.finews.ch/news/finanzplatz/70677-umfrage-unabhengige-vermoegensverwalter-chris-kuenzle-zhaw-aquila-rekord-beteiligung>

En outre, entre le 30 octobre et le 7 novembre 2025, une campagne de bannières en ligne a été diffusée sur finews.ch et renvoyait directement vers l'enquête.

Par ailleurs, les auteurs de l'étude (Christoph Künzle, Claude Baumann, Sarina Feldmann), l'institut de recherche FIN21 AG, Aquila en tant que sponsor principal de l'étude ainsi que sa responsable de projet Carine Frick-Delaloye ont informé à plusieurs reprises via leurs canaux LinkedIn respectifs de l'enquête en cours et ont invité à y participer. Ces mesures visaient principalement à accroître la visibilité.

### 9.2.6. Période de collecte et clôture de l'enquête

La période de collecte s'est étendue du 3 novembre 2025, 08h00 au 31 décembre 2025, 20h00. L'enquête est ainsi restée ouverte pendant près de deux mois, ce qui a laissé aux acteurs du marché suffisamment de temps pour y répondre.

### 9.2.7. Taux de réponse, validation et nettoyage des données

Au total, 193 réponses ont été reçues. Parmi celles-ci, 129 réponses ont pu être clairement attribuées à des GFI autorisés par la FINMA issus de la population de base. 64 réponses supplémentaires provenaient d'acteurs du marché qui n'avaient pas été contactés directement via la liste d'adresses e-mail, mais qui ont vraisemblablement été motivés à participer par la couverture médiatique ou la communication sur LinkedIn

Ces 64 réponses supplémentaires ont été soumises à un processus de validation formelle et matérielle. Dans ce cadre, 41 réponses ont été jugées recevables, notamment celles de GFI encore non autorisés mais déjà opérationnels, ou de conseillers financiers ayant un lien étroit avec le marché (par exemple sans actifs sous gestion au sens juridique). 23 réponses ont été exclues en raison d'un manque de complétude, d'une absence d'appartenance au secteur ou d'entrées manifestement erronées ou assimilables à du spam

Ainsi, la présente étude repose sur 170 réponses validées.

### 9.2.8. Taux de réponse et représentativité

Le taux de réponse, calculé sur la base de 170 réponses validées par rapport à la population totale de 1309 GFI autorisés par la FINMA, s'élève à 13,0%. Rapporté aux 1020 GFI effectivement contactés, le taux de réponse atteint 16,7% :

- Si l'on ne considère que les 129 réponses provenant de GFI autorisés par la FINMA, les taux de réponse suivants en résultent : 9,9% de l'ensemble des 1309 GFI autorisés par la FINMA, respectivement 12,6% des 1020 GFI contactés.
- Les 41 réponses supplémentaires admises en dehors de la liste FINMA correspondraient à 3,1% supplémentaires de l'ensemble des 1309 GFI autorisés par la FINMA, respectivement à 4,0% de la population contactée de 1020.

Dans l'ensemble, ces valeurs indiquent une participation exceptionnellement élevée. Le taux de réponse se situe significativement au-dessus du niveau d'enquêtes sectorielles comparables – avec par exemple 56 GFI participants : Willi, A., Mazumder, S., & Daly, D. (2024). Regulierungsfolgen bei Vermögensverwaltern: Eine Erhebung der Auswirkungen von FIDLEG und FINIG – zweite Umfrage. Hochschule Luzern – Informatik, Algorithmic Business Research Lab. [https://www.hslu.ch/-/media/campus/common/files/dokumente/i/forschung/hslu-i-studie-regulierungsfolgen-2024.pdf?sc\\_lang=de-ch](https://www.hslu.ch/-/media/campus/common/files/dokumente/i/forschung/hslu-i-studie-regulierungsfolgen-2024.pdf?sc_lang=de-ch)

Le taux de réponse élevé souligne la pertinence et l'acceptation de l'étude au sein du secteur suisse des GFI. De nombreuses notes personnelles de remerciement adressées par des directeurs aux auteurs de l'étude pendant la phase de collecte confirment également cette appréciation. À la connaissance des auteurs, il n'existe actuellement aucune étude empirique sur le secteur suisse des GFI présentant un taux de réponse et donc une valeur explicative comparables.

#### **9.2.9. Discussion de la représentativité et des biais potentiels**

Dans l'ensemble, l'ampleur, la structure et la qualité des réponses indiquent une forte robustesse et représentativité des résultats. L'étude offre une base empirique solide pour l'analyse du secteur suisse des GFI. Néanmoins, l'ensemble des résultats doit être interprété en tenant compte de biais potentiels :

- Un biais potentiel de non-réponse (Non-Response Bias) résulte du fait que, malgré une grande portée, tous les GFI n'ont pas participé à l'enquête. Il ne peut être exclu que les GFI participants et non participants diffèrent

systematiquement, par exemple en termes de taille (AUM, FTE), de degré de digitalisation, d'orientation stratégique ou de charge réglementaire. Le taux de réponse exceptionnellement élevé en comparaison sectorielle – en particulier parmi les GFI contactés directement – réduit toutefois le risque d'un biais significatif. De plus, les retours qualitatifs reçus pendant la phase d'enquête montrent que tant de petits que de grands GFI, avec des modèles d'affaires différents, sont représentés.

- En outre, un biais d'auto-sélection (Self-Selection Bias) ne peut être totalement exclu. Les GFI ayant un intérêt particulier pour la thématique de l'étude ou présentant une forte orientation vers le marché pourraient être davantage enclins à participer que des GFI moins actifs. Cet effet est en partie atténué par la diffusion médiatique relativement large de l'enquête ainsi que par la participation de GFI aux profils hétérogènes. L'intégration de réponses supplémentaires en dehors de la population FINMA contribue également à la transparence méthodologique.

### 9.3. QUESTIONNAIRE EN LIGNE

Dans l'ensemble, le dispositif d'enquête satisfait aux critères scientifiques de qualité en matière de validité, de fiabilité et de praticabilité et constitue une base robuste pour les analyses empiriques de la présente étude.

L'enquête nationale a été conçue méthodologiquement de manière à garantir une grande convivialité d'utilisation, une précision linguistique ainsi qu'une qualité élevée des données. Des tests préalables, la mise en œuvre en quatre langues ainsi que l'utilisation d'un outil numérique de collecte constituent une base solide pour l'analyse du secteur suisse des GFI.

#### 9.3.1. Mise en œuvre avec Microsoft Forms

La collecte des données a été réalisée à l'aide de Microsoft Forms en tant qu'outil d'enquête standardisé basé sur le web. Celui-ci a permis une structure uniforme des questions, une mise à l'échelle efficace ainsi qu'un enregistrement cohérent des réponses. Parallèlement, une participation simple a été garantie indépendamment du lieu et de l'appareil utilisé, ce qui a favorisé la couverture de la population cible.

L'enquête a été réalisée en quatre langues (allemand, français, italien, anglais) afin de tenir compte de la diversité linguistique du marché suisse ainsi que de l'orientation internationale de nombreux GFI. La version linguistique correspondante a été automatiquement affichée en fonction de la langue du navigateur des participants, ce qui a permis d'éviter des processus de sélection supplémentaires et d'optimiser l'expérience utilisateur.

Afin d'assurer la cohérence linguistique, toutes les versions linguistiques ont été préalablement validées par des

personnes de langue maternelle correspondante. Ce processus comprenait la vérification de la terminologie, de l'équivalence du contenu ainsi que d'éventuelles ambiguïtés, afin de minimiser les biais liés à la langue dans les réponses.

Avant le lancement sur le terrain, l'enquête a été testée en interne et améliorée de manière itérative. Le pré-test a servi à vérifier la compréhension, la structure logique ainsi que la fonctionnalité technique. Sur cette base, certaines questions ont été précisées ou des options de réponse optimisées.

#### 9.3.2. Durée de remplissage

La durée de remplissage médiane s'élevait à 06:19 minutes et se situait ainsi dans la fourchette cible pour une enquête auprès de cadres dirigeants. La large amplitude allant d'environ deux minutes et demie à plus de 30 heures indique des niveaux de traitement différents et, dans certains cas, un engagement substantiel des participants (par exemple de longues pauses pendant le remplissage).

#### DURÉE DE REMPLISSAGE DE L'ENQUÊTE EN LIGNE

Indicateurs statistiques	Temps (hh:mm:ss)
Minimum	00:02:29
Maximum	30:24:20
<b>Médiane</b>	<b>00:06:19</b>
Moyenne	00:36:38
1 <sup>er</sup> quartile	00:04:25
2 <sup>e</sup> quartile	00:06:19

Graphique 34 : Durée de remplissage de l'enquête en ligne

### 9.3.3. Questionnaire

#### Prénom et nom

(Remarque: toutes les données sont analysées de manière anonyme et sous forme consolidée)

Réponse: .....

#### Invitation personnelle souhaitée pour « Independent Wealth Manager Summit »

(Mercredi 18 mars 2026, Zunfthaus zur Meisen, Zurich)

- Oui (→ e-mail requis)  
 Non (→ e-mail non requis)

#### E-mail

Réponse: .....

#### Quel âge avez-vous ?

- 18-30  
 31-40  
 41-50  
 51-60  
 plus de 60

#### Quel est votre sexe ?

- Masculin  
 Féminin  
 Pas de réponse

#### Quel est le volume d'actifs sous gestion (AUM) de l'ensemble de votre entreprise ?

- moins de CHF 50 millions  
 CHF 50-100 millions  
 CHF 100-500 millions  
 CHF 500 millions – 2 milliards  
 plus de 2 milliards

#### Combien de postes à plein temps votre entreprise emploie-t-elle au total?

(y compris partenaires, back-office)

- 1  
 2 à 4  
 5 à 10  
 11 à 20  
 plus de 20

#### Si vous avez répondu « 1 » : comment votre remplacement est-il organisé ?

Réponse: .....

#### Quelle est la répartition géographique de vos AUM ?

- Principalement clientèle suisse (>75 % AUM)  
 Clientèle suisse et étrangère équilibrée  
 Principalement clientèle non suisse (>75 % AUM)

#### Si vous avez répondu « principalement clientèle non suisse » :

#### Quel pourcentage de vos actifs clients est européen ?

#### Quel pourcentage est extra-européen ?

Réponse: .....

#### Quel volume de personnel ou de temps votre entreprise consacre-t-elle aux activités génératrices de revenus?

(p. ex. conseil à la clientèle)

Réponse: .....

#### Quel volume de personnel ou de temps votre entreprise consacre-t-elle aux activités non génératrices de revenus? (p. ex. compliance)

Réponse: .....

#### Comment la marge bénéficiaire nette a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ?

(Remarque: il ne s'agit pas des rendements sur vos AUM, mais de la marge bénéficiaire nette)

- Fortement détériorée (> moins 10%)  
 Légèrement détériorée (moins 1 % à moins 10%)  
 Inchangée  
 Légèrement améliorée (plus 1 % à plus 10%)  
 Fortement améliorée (> plus 10%)

#### Quels facteurs pèsent le plus sur votre marge bénéficiaire nette? (maximum 3 à sélectionner)

- Pression concurrentielle  
 Coûts du personnel  
 Loyer des bureaux  
 Compliance  
 IT / Cloud  
 Autre: .....

**Quels investissements technologiques prévoyez-vous au cours des trois prochaines années ?**

(choix multiples possibles)

- Aucun
- Solution KYC / onboarding
- Système de gestion de portefeuille
- Système CRM
- Solution de reporting
- Intelligence artificielle
- Autre: .....

**Si vous avez répondu « Intelligence artificielle » : veuillez préciser quel type d'investissement vous prévoyez? (p. ex. chatbot)**

Réponse: .....

**Quels domaines avez-vous actuellement externalisés ?**

(choix multiples possibles)

- Aucun
- Compliance
- IT / Cloud
- Système de gestion de portefeuille
- Comptabilité / finance
- Autre: .....

**Si vous avez répondu « système de gestion de portefeuille » : quel est votre niveau de satisfaction ?**

- Très satisfait
- Plutôt satisfait
- Neutre
- Plutôt insatisfait
- Très insatisfait

**Prévoyez-vous davantage d'externalisation au cours des trois prochaines années ?**

(choix multiples possibles)

- Non
- Compliance
- IT / Cloud
- Système de gestion de portefeuille
- Comptabilité / finance
- Autre: .....

**Où voyez-vous le plus grand besoin d'action pour votre entreprise au cours des trois prochaines années ?**

(maximum 3 à sélectionner)

- Crypto / actifs numériques
- Réduction des coûts / gains d'efficacité
- Externalisation d'activités non génératrices de revenus
- Adapter les conditions de travail aux jeunes collaborateurs
- Coopération avec des concurrents
- Intégration dans une structure d'entreprise plus grande
- Acquisition d'un concurrent
- Autre: .....

**Comment évaluez-vous la situation concernant la succession de votre entreprise ?**

- Non réglée
- Partiellement réglée
- Réglée
- Autre: .....

**Les gestionnaires de fortune indépendants disposant de moins de CHF 50 millions d'AUM pourront-ils encore survivre en Suisse à l'avenir ?**

- Oui
- Partiellement / difficile
- Non

**Veuillez expliquer votre réponse**

(pourquoi ou pourquoi pas ?)

Réponse: .....

**Souhaitez-vous encore formuler un commentaire ou une recommandation pour vos collègues du secteur ?**

Réponse: .....

# LISTE DES ABRÉVIATIONS

AUM	Actifs sous gestion (Assets under Management)
CRM	Customer Relationship Management
FIDLEG	Loi fédérale sur les services financiers du 15 juin 2018
FINIG	Loi fédérale sur les établissements financiers du 15 juin 2018
FINMA	Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers
FTE	Postes à plein temps (Full-Time Equivalents)
GFI	Gestionnaire de fortune indépendant
IA	Intelligence artificielle
KYC	Know Your Customer
M&A	Fusions & Acquisitions
PMS	Système de gestion de portefeuille (Portfolio Management System)

# GFI AUTORISÉS PAR LA FINMA

## GFI AUTORISÉS PAR LA FINMA (ÉTAT AU 31 MAI 2025)

Nr.	GFI	Siège	Langue
1	«Commercial» Treuhand- und Verwaltungs AG	Zürich	D
2	1.618 Capital AG	Zug	E
3	1788 Capital S.A.	Genève	F
4	1L Capital AG	Zürich	D/F/E
5	2 PM (Suisse) SA	Nyon	F
6	2C Advisors Sarl	Genève	F
7	2trade group ltd	Zürich	D
8	3T Family Office SA	Genève	D
9	47 Capital AG	Wollerau	D
10	47 Heritage AG	Zürich	D
11	4e Capital AG	Zug	D
12	720 AM SA	Châtelaine	E
13	A – Round Investment SA	Lugano	I
14	A&T Alpha Credit SA	Genève	F
15	A.J.K. Wealth Management (Schweiz) AG	Zürich	E
16	A.M. Family Office SA	Locarno	I
17	A1+ Asset Management SA	Givrins	F
18	AAA Vermögensverwaltung Wiggenhauser	Bülach	D
19	AarauInvest AG	Aarau	D
20	ABBR Aktiengesellschaft	Buchs SG	D
21	Abeloo SA	Genève	F
22	ABRIAS Investment Management AG	Zug	D
23	Abts & De Maertelaere GmbH	Zug	E
24	ACCRESO Investment AG	Basel	D
25	ACCURATE WEALTH MANAGEMENT SA	Genève	F
26	ACR Wirtschaft und Vermögen AG	St. Gallen	D
27	ACT Asset Management AG	Zürich	E
28	Actan AG	Luzern	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
29	Actieninvest AG	Zürich	D
30	Active Advisory Partners AG	Solothurn	D
31	Actus Capital SA	Nyon	F
32	Adams Berg SA	Paradiso	I
33	Adaptiv Financial Technologies AG	Zürich	D
34	ADDVISION WEALTH MANAGEMENT SA	Genève	F
35	Adelga AG	Basel	D
36	Adequaris AG	Fribourg	D
37	ADN FINANCE SA	Genève	F
38	Advantage Family Office Services SA	Genève	F
39	Advantage Finance SA	Genève	F
40	Adventus Capital AG	Zürich	D
41	Aequitum SA	Lugano	I
42	Agave Advisors SA	Genève	F
43	Agence Suisse Du Patrimoine SA	Genève	F
44	AGENDA INVEST AG	Lugano	I
45	AGFIF International AG	Zürich	D
46	Agora Capital SA	Genève	E
47	AJ Capital Management SA	Chiasso	I
48	AKOFIN AG	Tägerwilen	D
49	Aktiva Vermögensverwaltung AG	Zollikon	D
50	ALAF Capital SA	Genève	F
51	Alameda Partners AG	Wollerau	E
52	ALANA CAPITAL SA	Genève	F
53	Albion Capital Management Ltd.	Zürich	E
54	Albula Advisors SA	Lugano	I
55	Alder, Helfenstein & Partner AG	Luzern	D
56	ALERE SYON WEALTH Sàrl	Le Grand-Saconnex	F
57	Alex Morgenbesser – Yekara	Genève	F

Nr.	GFI	Siège	Langue
58	<b>Alkimia SA</b>	Genève	F
59	<b>Allegra Verwaltungs AG</b>	Chur	D
60	<b>Alliance Partners SA</b>	Genève	F
61	<b>All-In Finanz AG</b>	Zürich	D
62	<b>Almada Capital Sàrl</b>	Genève	F
63	<b>Alp Financial Services SA</b>	Nyon	F
64	<b>ALP-GESTION.CH SA</b>	Martigny	F
65	<b>Alpha Asset Administration AG</b>	Buchs SG	D
66	<b>Alpha Bloom AG</b>	Pfäffikon SZ	E
67	<b>Alpha Blue Sky Management SA</b>	Genève	E
68	<b>Alpha Capital AG</b>	Zürich	D
69	<b>Alpha Leonis Partners AG</b>	Zürich	E
70	<b>Alphabeta Partners AG</b>	Baar	D
71	<b>AlphaMatrix Finance SA</b>	Genève	F
72	<b>AlphaSwiss Partners SA</b>	Genève	F
73	<b>Alphen Asset Management AG</b>	Zürich	E
74	<b>Alston Capital Sàrl</b>	Genève	F
75	<b>Altaïr Finance AG</b>	Zug	F
76	<b>Alternative Finance SA</b>	Paradiso	I
77	<b>Alternative Investment Solutions SA</b>	Genève	E
78	<b>AITi Wealth Management (Switzerland) SA</b>	Lugano	I
79	<b>ALTITUDE INVESTMENT SOLUTIONS SA</b>	Genève	F
80	<b>Alto Capital AG</b>	Zug	E
81	<b>ALTOR CAPITAL MANAGEMENT SA</b>	Genève	E
82	<b>ALTOR Vermögensverwaltung AG</b>	St. Gallen	D
83	<b>Alve Finance AG</b>	Zollikon	E
84	<b>Alyeska Advisors SA</b>	Genève	F
85	<b>Amana Wealth AG</b>	Zürich	E
86	<b>Amasus Investment AG</b>	Zürich	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
87	Amber Lion Partners AG	Zürich	E
88	AMCS Asset Management & Consulting Services GmbH	Zürich	D
89	Ameliora Wealth Management Ltd.	Zürich	D
90	Amerys SA	Genève	F
91	AMFIN SA	Lugano	I
92	AMG Analysen & Anlagen AG	Zürich	D
93	Amgest SA	Paradiso	I
94	Amicum Capital AG	Zürich	D
95	AMMANN VERMÖGENSVERWALTUNG AG	Pratteln	D
96	AMP PARTNERS SA	Genève	E
97	Amplia Wealth Switzerland AG	Zürich	E
98	AMS – Asset Management Services (Suisse) SA	Genève	F
99	ANACONDAINVEST SA	Genève	F
100	Anderes Finanzberatung AG	Frauenfeld	D
101	Andreas K. Huwiler Finanz- und Wirtschaftsberatung	Pfeffingen	D
102	ANTECIME SA	Genève	D
103	Anthos Swiss Service Office AG	Zug	D
104	APERTA FIDUCIARIA SA	Lugano	I
105	APF Advisory & Portfolio Management AG	Zürich	D
106	APIFINANCE SA	Genève	F
107	APMI – Atrium Portfolio Management and Investment SA	Genève	F
108	Apollon Wealth AG	Zug	D
109	APPLETREE SA	Genève	F
110	Apricus Finance SA	Genève	F
111	Arabella Vermögensverwaltung AG	Chur	D
112	Aramis Capital SA	Neuchâtel	F
113	Archanda AG	Zürich	D
114	ARCORA GESTION SA	Genève	F
115	Arctos Capital AG	Zürich	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
116	Arcus Finance SA	Genève	F
117	Argan AG	Zürich	E
118	Argentura AG	Luzern	D
119	ARGUSCH AG	Wohlen AG	D
120	Ariaan Finance Sàrl	Genève	F
121	ARILYNCH FINANCE SARL	Meyrin	F
122	ARKAIM SA	Genève	F
123	Arktur Wealth Management AG	Zug	D
124	Arnova Capital AG	Zug	D
125	ARO Asset Management AG	Préverenges	F
126	Arode SA	Genève	F
127	ARQX Capital SA	Genève	F
128	Arrowa AG	Erlenbach ZH	D
129	Artémis Gestion SA	Wollerau	D
130	ARTEMIS WEALTH MANAGEMENT SA	Genève	F
131	Arter Asset Management AG	Zug	D
132	Artha Finance SA	Genève	F
133	Artis Partner AG	Zug	D
134	ARVEA Investments AG	Zürich	D
135	ARX Capital AG	Zürich	E
136	Asfin Consult SA	Lugano	I
137	Asio Finanz AG	Winterthur	D
138	Askfin Consulting AG	Adliswil	D
139	Aspermont Capital AG	Zürich	D
140	Asserta Asset Management AG	Zürich	D
141	Asset Management Switzerland AG	Zug	D
142	Asset Street SA	Genève	F
143	Astero Capital AG	Zürich	E
144	Aston Capital SA	Genève	F

Nr.	GFI	Siège	Langue
145	<b>Astrantia AG</b>	Luzern	D
146	<b>ATHENEE INVESTMENT SA</b>	Genève	F
147	<b>Atlantic Cobalt AG</b>	Pfäffikon SZ	D
148	<b>ATLANTIC GESTION SA</b>	Genève	E
149	<b>Atlantinvest SA</b>	Lugano	I
150	<b>Atlantis Marcuard SA</b>	Genève	F
151	<b>Atlas Management SA</b>	Carouge GE	D
152	<b>Atrimis AG</b>	Zug	D
153	<b>Atticus Finance Sàrl</b>	Carouge GE	F
154	<b>Aura Consult SA</b>	Genève	F
155	<b>AURBIS CAPITAL SA</b>	Genève	F
156	<b>Aurea Global Investments SA</b>	Grand-Lancy	E
157	<b>Auris Wealth Management SA</b>	Genève	E
158	<b>Aurum Trust &amp; Finance SA</b>	Lugano	I
159	<b>AUTHENTIC CAPITAL SA</b>	Genève	F
160	<b>AV Management SA</b>	Genève	F
161	<b>Ava Investors SA</b>	Genève	F
162	<b>Avalor Investment AG</b>	Zürich	D
163	<b>AVB Partner AG</b>	Zürich	D
164	<b>AVEK Capital Group AG</b>	Zug	D
165	<b>Avestum AG</b>	Basel	D
166	<b>AVIDES SOCIÉTÉS SA</b>	Genthod	I
167	<b>AVR Capital SA</b>	Genève	F
168	<b>AWAP Asset Management SA</b>	Genève	F
169	<b>AWARE Investments (Switzerland) SA</b>	Genève	F
170	<b>AWEALTH GROUP AG</b>	Zollikon	D
171	<b>AWT Investment AG</b>	Rapperswil SG	D
172	<b>Axia Management SA</b>	Genève	E
173	<b>Axxets Management (Schweiz) AG</b>	Zürich	E

Nr.	GFI	Siège	Langue
174	<b>azemos partner ag</b>	Frauenfeld	D
175	<b>AZETA SA</b>	Poschiavo	I
176	<b>AZURA SUISSE SA</b>	Genève	E
177	<b>AZURE WEALTH SWITZERLAND SA</b>	Genève	E
178	<b>B &amp; M Wealth Management AG</b>	Zürich	D
179	<b>B Capital SA</b>	Genève	E
180	<b>B&amp;G Consulting SA</b>	Cama	I
181	<b>B&amp;P Beerli &amp; Partner AG</b>	Küsnacht ZH	D
182	<b>B1 AG</b>	Bäch SZ	D
183	<b>b2venture Advisor GmbH</b>	St. Gallen	D
184	<b>Babourg Invest SA</b>	Yverdon-les-Bains	F
185	<b>Bächli &amp; Partner AG</b>	Wettingen	D
186	<b>Balanz AG</b>	Basel	D
187	<b>Balboa Asset Management SA</b>	Genève	F
188	<b>BALLY CAPITAL ADVISORS AG</b>	Zug	F
189	<b>Baltrag AG</b>	Basel	D
190	<b>BAMCO GmbH</b>	Hünenberg See	E
191	<b>Barcap Invest AG</b>	Luzern	E
192	<b>BARTU ASSET MANAGEMENT SARL</b>	Vandoeuvres	F
193	<b>Baryon AG</b>	Zürich	D
194	<b>Baseline Wealth Management SA</b>	Genève	E
195	<b>Basso Global Advisors AG</b>	Zürich	E
196	<b>BBAM SA</b>	Genève	E
197	<b>BBS Vermögensverwaltung Schaffhausen AG</b>	Schaffhausen	D
198	<b>BCO Swiss Family Office SA</b>	Breganzona	I
199	<b>BCO Vermögensverwaltung AG</b>	Basel	D
200	<b>BCT Bastion Capital &amp; Trust SA</b>	Genève	F
201	<b>BE LIONS Sarl</b>	Genève	F
202	<b>BE.MAIN SA</b>	Breganzona	I

Nr.	GFI	Siège	Langue
203	<b>Beck Asset Management AG</b>	Zürich	D
204	<b>Beck Verwaltungen AG</b>	Zürich	D
205	<b>Bedrock SA</b>	Genève	F
206	<b>Belesta AG</b>	Baar	D
207	<b>Belfort Capital Group AG</b>	Zürich	E
208	<b>Belvalor AG</b>	Zürich	D
209	<b>Belvoir Wealth Management AG</b>	Zürich	D
210	<b>Benchmarc AG</b>	Hergiswil NW	D
211	<b>Bendio AG</b>	Küssnacht am Rigi	D
212	<b>BERAUK Capital SA</b>	Genève	E
213	<b>Berfid SA</b>	Lugano	I
214	<b>Berlowitz Jakob</b>	Celerina / Schlarigna	D
215	<b>Bernhard Arnold Vermögensverwaltung und Finanzberatung GmbH</b>	Altdorf	D
216	<b>Bernhard Kauer Family Asset Management (FAM)</b>	Neerach	D
217	<b>Best Partner SA</b>	Lugano	I
218	<b>BFI Infinity AG</b>	Ebmatingen	E
219	<b>BG Valeur SA</b>	Lugano	I
220	<b>BJKK AG</b>	Riehen	D
221	<b>Black Oak Family Office SA</b>	Genève	E
222	<b>Blackden Financial SA</b>	Collonge-Bellerive	E
223	<b>Blackfort Capital AG</b>	Zürich	E
224	<b>BLANKART &amp; CIE Aktiengesellschaft</b>	Zürich	D
225	<b>Blickenstorfer &amp; Bacchini Finanz- und Vermögensverwaltung AG</b>	Chur	D
226	<b>Bloch Partner Vermögensverwaltungs AG</b>	Zürich	D
227	<b>BLUE BOX WEALTH MANAGEMENT SA</b>	Genève	E
228	<b>BlueCap AG</b>	Zug	D
229	<b>Bluesky Consulting SA</b>	Lugano	I
230	<b>BLZ Invest AG</b>	Zürich	D
231	<b>BM Asset Management AG</b>	Zug	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
232	<b>BM Swiss Performance AG</b>	Basel	D
233	<b>BOCCARD &amp; CIE FINANCE SA</b>	Genève	F
234	<b>Boccard &amp; Partenaires SA</b>	Neuchâtel	F
235	<b>BodmerLyhs &amp; Partner AG</b>	Zürich	D
236	<b>BO'H SA</b>	Genève	F
237	<b>Bonart Financial Performance Ltd.</b>	Wollerau	E
238	<b>Bonnier Waldvogel &amp; Cie AG</b>	Zürich	D
239	<b>Boreal Capital Management AG</b>	Zürich	E
240	<b>BPCS BUELACH PRIVATE CLIENTS SERVICES AG</b>	Bülach	D
241	<b>BPI (Suisse) SA</b>	Genève	F
242	<b>B-R &amp; H Finance SA</b>	Rotkreuz	F
243	<b>Brevalia AG</b>	Zürich	D
244	<b>Brightside Capital SA</b>	Lugano	I
245	<b>Broadgate Advisers SA</b>	Genève	F
246	<b>Brütsch Wealth Management</b>	Unterägeri	D
247	<b>BS51 financial services AG</b>	Röschenz	D
248	<b>BT Finance S.A.</b>	Marin-Epagnier	F
249	<b>Burggraben Holding AG</b>	Zug	D
250	<b>BvB and Partners SA</b>	Genève	F
251	<b>BVV Asset Management AG</b>	Steinhausen	D
252	<b>bzi asset management ag</b>	Zug	D
253	<b>C4 First Conseil et Gestion de Patrimoines SA</b>	Genève	F
254	<b>Calebo Capital AG</b>	Zürich	D
255	<b>CalFinanz SA</b>	Arzo	I
256	<b>Calliopa Capital AG</b>	Zürich	D
257	<b>CAM Schweiz AG</b>	Glattbrugg	D
258	<b>Candor Wealth Management SA</b>	Versoix	F
259	<b>Capeo Wealth AG</b>	Zürich	E
260	<b>CAPI SA Compagnie auxiliaire pour l'Investissement</b>	Genève	F

Nr.	GFI	Siège	Langue
261	<b>CAPITAL FINANCE AND TRUST COMPANY (1923) SA</b>	Mendrisio	I
262	<b>CAPITAL STRATEGY SA</b>	Genève	F
263	<b>Capital Vision SA</b>	Genève	E
264	<b>Capital Vision Wealth Management SA</b>	Genève	E
265	<b>CAPITAL Y SA</b>	Chêne-Bourg	F
266	<b>CAPITALIA (SUISSE) SARL</b>	Genève	F
267	<b>Capitalium Advisors SA</b>	Genève	F
268	<b>Capitalsuite SA</b>	Lugano	I
269	<b>CAPITELIA INVEST SA</b>	Genève	F
270	<b>capQon AG</b>	Arni	D
271	<b>Carduus Wealth Advisors AG</b>	Zug	E
272	<b>CAT Wealth Management AG</b>	Zürich	D
273	<b>Catey GmbH</b>	Zürich	E
274	<b>CAYROS Capital AG</b>	Basel	D
275	<b>CB Consulting AG</b>	Herrliberg	D
276	<b>CBC Finance AG</b>	Zug	D
277	<b>CDMA SA</b>	Genève	F
278	<b>CdR Capital SA</b>	Genève	F
279	<b>CEFISA Associés SA</b>	Genève	F
280	<b>Celer Asset Management AG</b>	Arbon	D/F/E
281	<b>CENTIQE AG</b>	Zürich	D
282	<b>Centro Studi Monte SA</b>	Lugano	I
283	<b>CEP SA Gestion de Fortune</b>	Fribourg	F
284	<b>CFG – Compagnie Financière Genevoise 1855 SA</b>	Genève	F
285	<b>CGS Management AG</b>	Pfäffikon SZ	D
286	<b>Chefinvest AG</b>	Zürich	D
287	<b>CHENTON SA</b>	Nyon	F
288	<b>CHF Capital SA</b>	Genève	E
289	<b>CHIYODA TRUST AG</b>	Zürich	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
290	<b>CIGP COMPAGNIE D'INVESTISSEMENTS ET DE GESTION PRIVEE SA</b>	Genève	F
291	<b>Cimen Advisor</b>	Lugano	I
292	<b>CIO AG in Liquidation</b>	Thalwil	E
293	<b>Citadel Finance SA</b>	Genève	F
294	<b>Clarity Partners SA</b>	Genève	F
295	<b>Clarus Capital Group AG</b>	Zürich	D
296	<b>Classic Consulting AG</b>	St. Margrethen SG	D
297	<b>Classic Invest AG</b>	Birmenstorf AG	D
298	<b>Clavis Partners AG</b>	Zürich	D
299	<b>Clearwater Investments Sàrl</b>	Nyon	F
300	<b>Clipperton SA</b>	Sion	F
301	<b>cm plus SA</b>	Lugano	I
302	<b>CMR MANAGEMENT SERVICES SA</b>	Vandoeuvres	E
303	<b>CO.MO.I. (Suisse) SA</b>	Lugano	I
304	<b>COFRA Financial Management AG</b>	Zug	D
305	<b>Coges Corratierie Gestion SA</b>	Genève	F
306	<b>Colin &amp; Cie. Schweiz AG</b>	Zürich	D
307	<b>Colivar Gestion AG</b>	Zug	D
308	<b>Concept Capital Group AG</b>	Zürich	D
309	<b>Connexel GmbH</b>	Kreuzlingen	D
310	<b>Conseillers Suisse I.G. AG</b>	Wollerau	D
311	<b>Consensus Partner AG</b>	St. Gallen	D
312	<b>Consillior AG</b>	Birsfelden	D
313	<b>Constantino Financial Group SA</b>	Founex	F
314	<b>Constructor Capital AG</b>	Zürich	E
315	<b>Convergence SA</b>	Genève	F
316	<b>Corby SA</b>	Zürich	D
317	<b>Corestone Investment Managers AG</b>	Zug	D
318	<b>Cornamusaz Finance SA</b>	Lausanne	F

Nr.	GFI	Siège	Langue
319	Corpa Switzerland AG	Zug	D
320	CORUM Vermögensverwaltung AG	Zürich	D
321	Corum Wealth Management Platform AG	Zürich	D
322	Cosmopolitan-Vermögensverwaltungs-AG	Appenzell	D
323	CP & PARTNERS SA	Lugano	I
324	cpm ag capital private management	Zug	D
325	CRDH Capital AG	Zürich	I
326	Creda Finanz und Beratungs AG	Tübach	D
327	creditworld Capital AG	Zürich	D
328	Cresta Capital Partners AG	Feusisberg	D
329	Criptonite Asset Management SA	Genève	F
330	CRISTAL CAPITAL SA	Genève	F
331	Crossinvest Locarno SA	Locarno	I
332	Crossinvest Zürich AG	Zürich	D
333	Crypto Consulting AG	Zürich	E
334	Custodia Wealth Management SA	Lugano	I
335	CV Invest Partners AG	Zürich	D
336	D&D SA	Lugano	I
337	D&F Vermögensverwaltung AG	Luzern	D
338	D&S Capital Management SA	Genève	F
339	D&S Wealth Management SA	Genève	F
340	Dangel Asset Management	Zürich	E
341	Dara Capital AG	Zürich	E
342	DB Invest SA	Nyon	F
343	DBC Vermögensverwaltung AG	Uster	D
344	DCAP AG	Zürich	E
345	DeaconCapital (Suisse) SA	Genève	E
346	Decalia Capital SA	Genève	D
347	Decentia Wealth AG	Zug	E

Nr.	GFI	Siège	Langue
348	Deep Field Capital AG	Zug	D
349	Del Mar Research GmbH	Zug	E
350	Delbert Capital Management AG	Hünenberg	D
351	Delta Coaching GmbH	Walchwil	D
352	Delta Gestion SA	Lausanne	F
353	DENARIUS CONSEILS & GESTION SA	Genève	E
354	Descartes Finance AG	Zürich	D
355	Detlefson Anlageberatung AG	Wettingen	D
356	DF Delta Finance SA	Genève	E
357	DF-Asset Allocation Advisory Ltd	Chiasso	I
358	DIDISHEIM FINANCE SA	Genève	F
359	DISERENS Finance SA	Epalinges	F
360	DJE Finanz AG	Zürich	D
361	DL Vermögensverwaltung GmbH	Zug	D
362	DM Invest SA	Lausanne	F
363	DMK FINANCE Sàrl	Nyon	F
364	DOLFID FAMILY OFFICE SA	Lugano	I
365	Dôme Capital Partners SA	Genève	F
366	Doral Financial Advisors Sàrl	Genève	F
367	DP & Partners SA	Mendrisio	I
368	DP Finance et Gestion SA	Pully	F
369	Dr. Blumer & Partner Vermögensverwaltung Zürich AG	Zürich	D
370	Dr. Meyer Treuhand AG	Bern	D
371	Dr. Milène Wegmann & Partner Vermögensverwaltung AG	Bern	D
372	Drei Bünden Finanz AG	Chur	D
373	DUFOUR CAPITAL AG	Zürich	D
374	DV8 Investment Solutions AG	Zürich	D
375	DVB Asset Management SA	Lugano	I
376	Dynamic Tree Asset Management AG	Pfäffikon SZ	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
377	<b>E + L Portfolio-Management AG</b>	Tägerwilen	D
378	<b>E. Agustoni, Golden Eagle Services</b>	Urdorf	D
379	<b>Eagle Invest AG</b>	Zürich	D
380	<b>Earl Capital AG</b>	Zürich	E
381	<b>EBCO TRUSTEE SERVICES LTD LIAB. CO.</b>	Chiasso	I
382	<b>Ebfinanz AG</b>	Meggen	D
383	<b>eCapital Management AG</b>	Sarnen	D
384	<b>ECR Advisors SA</b>	Nyon	F
385	<b>Eduran AG</b>	Zug	D
386	<b>Edwards Wealth Management AG</b>	Zürich	E
387	<b>Efficient Frontier Investing SA</b>	Genève	F
388	<b>Egonon SA</b>	Appenzell	E
389	<b>EGPM Gestioni Patrimoniali SA</b>	Lugano	I
390	<b>Ehinger &amp; Cie.</b>	Basel	D
391	<b>Ehrensperger Partner Vermögensverwaltung AG</b>	Kloten	D
392	<b>EIWA &amp; Partner Finanz AG</b>	Zug	D
393	<b>Elaia Capital SA</b>	Genève	F
394	<b>ELEUTHERIA WEALTH SA</b>	Lugano	I
395	<b>ELIA Investment Advisors AG</b>	Zürich	E
396	<b>ELITE Anlagefonds AG</b>	Stans	D
397	<b>Ellipse Finance SA</b>	Genève	F
398	<b>Ellis AG</b>	Zürich	D
399	<b>Elos Capital SA</b>	Minusio	I
400	<b>Elypse Partners SA</b>	Lausanne	F
401	<b>Elyseum Family Office SA</b>	Genève	F
402	<b>ELYSTONE CAPITAL SA</b>	Genève	F
403	<b>EMC Gestion de Fortune SA</b>	Genève	F
404	<b>Emerald Management SA</b>	Genève	F
405	<b>Emerald Wealth Partners AG</b>	Kilchberg	E

Nr.	GFI	Siège	Langue
406	<b>Emeraude Suisse Capital SA</b>	Genève	F
407	<b>Energy Investment Partners – EIP AG</b>	Wollerau	D
408	<b>Enki Capital SA</b>	Nyon	F
409	<b>Enzler AG Vermögensberatung</b>	Appenzell	D
410	<b>EOP &amp; Associés SA, Lausanne</b>	Lausanne	F
411	<b>EOP &amp; Compagnie SA</b>	Genève	F
412	<b>Ephelia Capital Sagl</b>	Lugano	I
413	<b>Equifid SA</b>	Lugano	I
414	<b>Equus Portfolio Management SA</b>	Genève	F
415	<b>ER ERwin Rööslı Finanzberatung AG</b>	Luzern	D
416	<b>Erfisa S.A.</b>	Nyon	F
417	<b>Eriya AG</b>	Zürich	D
418	<b>Erlen Capital Management AG</b>	Zürich	D
419	<b>Essedi Asset Management SA</b>	Lugano	I
420	<b>Essentia Family Office SA</b>	Lugano	I
421	<b>Estoppey Value Investments AG</b>	Basel	D
422	<b>Ethos Gestion de Patrimoine Sàrl</b>	Sion	F
423	<b>Eufingest SA</b>	Lugano	I
424	<b>Eugster Vermögensberatung AG</b>	Weisslingen	D
425	<b>Euro Treuhand &amp; Beratung (ETB) AG</b>	St. Gallen	D
426	<b>EUROCAPITAL advisors (Switzerland) SA</b>	Genève	E
427	<b>Everon AG</b>	Zürich	D
428	<b>EVT Financial Advisors AG</b>	Zürich	D
429	<b>EW Asset Management AG</b>	Männedorf	D
430	<b>Exandas AG</b>	Zürich	D
431	<b>F &amp; O PARTNER VERMÖGENSVERWALTUNGS AG</b>	Zürich	D
432	<b>Fäh, Kottmann + Partner AG</b>	Schaffhausen	D
433	<b>Fairfield Capital SA</b>	Lugano	I
434	<b>Fairway Family Office AG</b>	Zürich	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
435	<b>FALGOM AG</b>	Steinhausen	D
436	<b>FANUM Consulting AG</b>	Affoltern am Albis	D
437	<b>Faro Portfoliomanagement AG</b>	Sargans	D
438	<b>FB Investconsult AG</b>	Baden	D
439	<b>FBAM Swiss AG</b>	Basel	D
440	<b>FCS Alliance SA</b>	Genève	F
441	<b>Fern Wealth GmbH</b>	Zug	E
442	<b>Feuerstein Schelling &amp; Partner AG</b>	Zürich	D
443	<b>FF MARCUARD SA</b>	Lugano	I
444	<b>FFM Gestion SA</b>	Genève	F
445	<b>FGP Wealth Management SA</b>	Lugano	I
446	<b>FICAS AG</b>	Zug	D
447	<b>Fidelity Treuhand und Verwaltungs AG</b>	Glattpark (Opfikon)	D
448	<b>FIDES CAPITAL SA</b>	Genève	F
449	<b>FIDINVEST GLOBAL SA</b>	Genève	F
450	<b>Fiduciaria Regli Sagl</b>	Lugano	I
451	<b>Filotimo Asset Management SA</b>	Lugano	I
452	<b>Finad AG</b>	Zürich	D
453	<b>Financial Vision SA</b>	Grono	I
454	<b>Financière Atlas SA</b>	Genève	F
455	<b>FINANCIERE HIGHGATE SA</b>	Altendorf	D
456	<b>Finanz Konzept AG</b>	Zürich	D
457	<b>Finanzbegleitung AG</b>	Zürich	D
458	<b>Finanzboutique AG</b>	Zürich	D
459	<b>FINANZLAB SA</b>	Lausanne	F
460	<b>Finanzwerk AG</b>	Frick	D
461	<b>Fincor Capital SA</b>	Zürich	D
462	<b>Findependent AG</b>	Lenzburg	D
463	<b>FINDLING GREY AG</b>	Opfikon	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
464	<b>Finecapital AG</b>	Bern	D
465	<b>Fingroup Financial Management &amp; Consulting SA</b>	Lugano	I
466	<b>Finiens Wealth Management AG</b>	Wollerau	D
467	<b>Finimex SA</b>	Lugano	I
468	<b>Fininvesta Sàrl</b>	Genève	E
469	<b>Finnat Gestioni SA</b>	Lugano	I
470	<b>Finpact AG</b>	St. Gallen	D
471	<b>Finpartner financial services SA</b>	Lugano	I
472	<b>Finpromotion Société de Promotion Financière SA</b>	Lugano	I
473	<b>FINSIGHT SA</b>	Genève	F
474	<b>FIO Partners AG</b>	Pfäffikon SZ	D
475	<b>Firminvest AG</b>	Zürich	D
476	<b>FISC-Center GmbH</b>	Biel / Bienne	D
477	<b>FiveT Capital AG</b>	Pfäffikon SZ	D
478	<b>Flagship Investments AG</b>	Pfäffikon SZ	D
479	<b>Florentina AG</b>	Rheineck	D
480	<b>Florian &amp; Partners AG</b>	Crans-Montana	E
481	<b>FLORNOY &amp; Associés Gestion Genève SA</b>	Genève	F
482	<b>Fontaris AG</b>	Bern	D
483	<b>forClients Partner AG</b>	Schaffhausen	D
484	<b>FormInvest AG</b>	Zürich	E
485	<b>Fortitude Wealth Management SA</b>	Lugano	E
486	<b>Forum Capital Management AG</b>	Solothurn	D
487	<b>Forvest SA</b>	Genève	F
488	<b>Forward Capital SA</b>	Genève	E
489	<b>FOS4U SA</b>	Lugano	I
490	<b>Founderful AG</b>	Zürich	D
491	<b>Four Thousand AG</b>	Cham	E
492	<b>FP Asset Management AG</b>	Baar	E

Nr.	GFI	Siège	Langue
493	FP WEALTH SOLUTIONS SA	Genève	E
494	FRAME ASSET MANAGEMENT SA	Lugano	I
495	Franklin Watson Investments AG	Zug	E
496	Fransad Gestion SA	Genève	F
497	Franz Moser Consulting	Sursee	D
498	Frominvest AG	Küsnacht ZH	D
499	Frumos Asset Management AG	Lachen SZ	D
500	Frydenholm Invest AG	Zürich	E
501	FS Finance Suisse AG	Zürich	D
502	Fuchs & Langen AG	Zürich	D
503	Futurum Vermögensverwaltung AG	Au SG	D
504	FX Prime AG	Wollerau	E
505	FYDUCIA SA	Lugano	I
506	G&M Zen AG	Zürich	E
507	G7NESIS Asset Management AG	Zürich	D
508	GADD & Cie. SA, Luxembourg, succursale de Meyrin / Genève	Genève	E
509	Gailloud Asset Management AG	Zürich	D
510	Galapagos Advisory SA	Genève	E
511	GAMSA S.A.	Genève	F
512	Gap, gestion active et personnalisée SA	Genève	F
513	Gasser Finanzplanung	Bern	D
514	Gasser Vermögensverwaltung AG	Erlenbach ZH	D
515	Gautschi Invest-Verwaltung AG	Meisterschwanden	D
516	GB GestionBâle SA	Basel	D
517	Gefion Capital AG	Zürich	D
518	Gehring Asset Management AG	Schaffhausen	D
519	Geisselhardt Finanzberatung AG	Ermatingen	D
520	Genesis Investment Partners AG	Zürich	D
521	Geneva Asset & Wealth Management SA	Genève	E

Nr.	GFI	Siège	Langue
522	Genève Invest Sàrl	Genève	D
523	Genin & Cie	Vouvry	F
524	GENVIL Wealth management and Consulting SA	Genève	F
525	Geomac AG	Thalwil	D
526	Gepolis S.A.	Lausanne	F
527	Geremant SA	Genève	F
528	Gestion de Patrimoine du Rhône SA	Genève	F
529	Gestioni Patrimoniali Elia SA	Manno	I
530	GESTOFIN Sàrl	Le Mont-sur-Lausanne	F
531	GF Invest AG	Glarus	D
532	GFA Gesellschaft für Anlageberatung AG	Zürich	D
533	GFG Groupe Financier de Gestion SA	Lausanne	E
534	GFO Portfolio Management & Consulting AG	Zürich	D
535	GGd Patrimoines Privés SA	Genève	F
536	Gigant Swiss Consulting AG	Basel	E
537	Giger Investment & Finanz AG	Bäretswil	D
538	Gilbert Gras Conseil	Crans VD	F
539	GIS Advisers SA	Genève	F
540	GKC Advisors SA	Lugano	I
541	Glauser+Partner Vorsorge AG	Bern	D
542	Glaux AG	Zürich	D
543	GLOBAL FAMILY MANAGEMENT SA	Genève	E
544	Global Gate Asset Management SA	Genève	F
545	GLOBAL KEYS SA	Genève	E
546	Global Wealth Advisors & Associés SA	Genève	E
547	GLOBALLY SA	Genève	E
548	GlobalView Investments SA	Genève	E
549	Globinvest Asset Management AG	Wetzikon ZH	D
550	GLSO Finanz AG	Küsnacht ZH	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
551	Gold Partners AG	St. Gallen	D
552	Goldberg Capital Partners AG	Zürich	I
553	Golden Hawk Invest AG	Pfäffikon	D
554	Good Values for Money SA	Lausanne	F
555	Good Wealth AG	Zürich	D
556	Goodwill Asset Management SA	Chiasso	I
557	Gordian Partners Family Office AG	Wollerau	D
558	GORDION UPSIDE Wealth Management SA	Genève	F
559	Gotthard Partners AG	Zürich	D
560	Graf Finanz GmbH	Tägerwilten	D
561	Granite Group AG	Zürich	D
562	Grether MacGeorge Investors GmbH	Basel	E
563	Grimaldi & Partners AG	Zürich	D
564	Grolimund Finanzinvest AG	Küsnacht ZH	D
565	GRÜEBLER VERMOEGENSVERWALTUNG AG	Zürich	D
566	GSI Global Strategic Investments AG	Zürich	E
567	GSK and Partners SA	Genève	E
568	Guardian Capital AG	Zürich	E
569	Guerra & Partner AG	Aesch (Neftenbach)	D
570	Gut Asset Management SA	Nyon	E
571	GUT GROSS & PARTNER AG	Kloten	D
572	Gutzwiller SA Genève	Genève	F
573	GVA ASSOCIES SA	Genève	F
574	GVAdvisors SA	Genève	E
575	GWL ASSET MANAGEMENT AG	Baar	D
576	GWM AG	Zug	E
577	Hächler + Partner AG, Vermögensverwaltung und Finanzberatung	Rorschach	D
578	Hächler Martin, Vermögensverwaltung	Rombach	D
579	Häfliger & Partners Asset Management SA	Lugano	I

Nr.	GFI	Siège	Langue
580	Hans Blatti	Zug	D
581	Hans Peter Ehrler	Zollikon	D
582	Harris Moor Finance SA	Lugano	E
583	HBS SA	Genève	F
584	HCP Asset Management SA	Genève	E
585	HealthCap Investments SA	Lausanne	E
586	Heinzer Kaufmann & Co. AG	Zug	D
587	Heissenberger Vermögensverwaltung AG	Zürich	D
588	Helbling & Partner AG Vermögensverwaltung	Zürich	D
589	Heldstab Treuhand AG	Zug	D
590	Helfenstein Asset Management AG	Luzern	D
591	HELMS Family Office SA	Genève	E
592	Helvetia Investment Advisors SA	Lugano	I
593	Helvetic Investor Group SA	Genève	F
594	Helvetic Trust AG	Zürich	D
595	Helvetica Advisors SA	Lugano	I
596	Hemmca Capital AG	Schindellegi	D
597	Henry Heyden SA	Lugano	E
598	Herculis Partners SA	Porrentruy	F
599	Heron Wealth Management SA	Collonge-Bellerive	F
600	HF SWISS AG	Zürich	E
601	High Conviction Ideas Capital AG	Zürich	D
602	Himstedt Investment Services AG	Zürich	D
603	Hinder Asset Management AG	Zürich	D
604	HNW Family Office AG	Erlenbach ZH	D
605	Hochstrasser Vermögensverwaltung AG	Auenstein	D
606	Hofag AG	Gränichen	D
607	Holistify Capital AG	Basel	E
608	Honestus Family Office AG	Cham	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
609	<b>HOONEX Management &amp; Services SA</b>	Fribourg	F
610	<b>Horizon Investment SA</b>	Genève	F
611	<b>Hottinger Capital SA</b>	Genève	F
612	<b>Huber &amp; Partner Vermögensverwaltung AG</b>	Zürich	D
613	<b>Huesler Financial Consulting AG</b>	Luzern	D
614	<b>Human Edge Investment Technology AG</b>	Zug	E
615	<b>hungerbühler.CONSULTING AG</b>	Zürich	D
616	<b>HUTTON SA</b>	Lugano	I
617	<b>Hyperion Fintech AG</b>	Zug	D
618	<b>Hyposwiss Advisors SA</b>	Genève	E
619	<b>i Partners SA</b>	Lugano	I
620	<b>I. D. F. Investment and Development Financing SA</b>	Genève	F
621	<b>IBEX CAPITAL SA</b>	Chiasso	I
622	<b>ICAM &amp; PARTNERS SA</b>	Lugano	I
623	<b>Icon Asset Management AG</b>	Zürich	E
624	<b>Ideal Gestion SA</b>	Genève	F
625	<b>IDH Capital, Cameron Dewey</b>	Küsnacht ZH	E
626	<b>IFM Finanzmanagement Berger &amp; Partner</b>	Basel	D
627	<b>IFO International Family Office SA</b>	Lugano	E
628	<b>iGravity AG</b>	Zürich	D
629	<b>Iko Capital AG</b>	Zug	D
630	<b>Ilardo &amp; Partner Asset Management AG</b>	Erlenbach ZH	D
631	<b>Illumina Capital Management AG</b>	Wollerau	D
632	<b>ILMAX AG</b>	Frauenfeld	E
633	<b>IMAA Investment Management &amp; Advisory AG</b>	Zollikon	D
634	<b>IMM Wealth Management AG</b>	Zug	E
635	<b>Independent Swiss Value Partners AG</b>	Nussbaumen AG	D
636	<b>IndexInvestor AG</b>	Zürich	D
637	<b>INFIBA Vermögensverwaltungs AG</b>	Basel	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
638	<b>Infinity Capital SA</b>	Genève	F
639	<b>InnoFinCon AG</b>	Bern	D
640	<b>Insignium Wealth Management AG</b>	Zürich	E
641	<b>Intecor Wealth Management AG</b>	Nidau	D
642	<b>Intelligent Invest SA</b>	Lugano	D
643	<b>International Consulting &amp; Asset Management – ICAM Group SA</b>	Chiasso	I
644	<b>Intuitive Capital Partners SA</b>	Coppet	E
645	<b>Inversion Asset Management AG</b>	Zürich	D
646	<b>Investart AG</b>	Zürich	D
647	<b>Investera Capital AG</b>	Zürich	E
648	<b>Investiera Group AG</b>	Muri b. Bern	D
649	<b>INVESTISSEMENTS 46 S.A.</b>	Genève	F
650	<b>Investivity SA</b>	Genève	F
651	<b>Invest-Partners Wealth Management AG</b>	Zürich	D
652	<b>Inyova AG</b>	Zürich	D
653	<b>iolite Capital Management AG</b>	Pfäffikon SZ	E
654	<b>ISG AG</b>	Zug	E
655	<b>ISGAM AG</b>	Zürich	D
656	<b>IST Asset Management GmbH</b>	Klosters	E
657	<b>ITACA SA</b>	Lugano	I
658	<b>ITS Capital AG</b>	Zürich	D
659	<b>IZ Wealth Management SA</b>	Sion	F
660	<b>J. Safra Sarasin Asset Management (North America) SA</b>	Genève	E
661	<b>J. Stern &amp; Co (Switzerland) AG</b>	Zürich	E
662	<b>Jabre Capital Partners SA</b>	Genève	F
663	<b>Jacot Partners Financial Services AG</b>	Zürich	D
664	<b>JAMALCO SA</b>	Lausanne	F
665	<b>Janora AG</b>	Zug	D
666	<b>JAR (Switzerland) SA</b>	Genève	F

Nr.	GFI	Siège	Langue
667	<b>JBG CAPITAL SA</b>	Genève	F
668	<b>J-Invest &amp; Partner AG</b>	Domat / Ems	E
669	<b>Johannes Mock Finanzberatung</b>	Dettighofen (Lengwil)	D
670	<b>Johnson &amp; Stuber Aktiengesellschaft für Vermögensverwaltung</b>	Zürich	E
671	<b>Jörg Vermögensverwaltung AG</b>	St. Moritz	D
672	<b>Josef Huber</b>	Zürich	D
673	<b>Joseph Shabathai Investment Management</b>	Zumikon	E
674	<b>JP International Holding AG</b>	Wilten b. Wollerau	D
675	<b>JTS Investments AG</b>	Basel	D
676	<b>Jud &amp; Partner Vermögensverwaltungs AG</b>	Opfikon	D
677	<b>Julius Bär Nomura Wealth Management AG</b>	Zürich	D
678	<b>JVRinvest Sàrl</b>	St-Cergue	F
679	<b>K &amp; S Vermögensverwaltung GmbH</b>	Olten	D
680	<b>Kahn &amp; Cie Financial Experts SA</b>	Genève	F
681	<b>Kairos Bridge AG</b>	Zürich	E
682	<b>Kaiser Partner Financial Advisors AG</b>	Zürich	D
683	<b>KANSOU SA</b>	Grono	F
684	<b>KANZ Investment Services SA</b>	Morges	E
685	<b>KARFIGEST SA</b>	Genève	F
686	<b>Kasparund AG</b>	St. Gallen	D
687	<b>Kauders Portfolio Management AG</b>	Zug	E
688	<b>KAUFMANN, WUNDERLIN &amp; PARTNER AG</b>	Basel	D
689	<b>Kay Capitals SA</b>	Genève	F
690	<b>Keane, Mathez &amp; Cie</b>	Genève	F
691	<b>Keller Vermögensverwaltung AG</b>	Zürich	D
692	<b>Kessler Gestion SA</b>	Genève	F
693	<b>Kestrel Wealth Management S.A.</b>	Neuchâtel	F
694	<b>Key Advisors AG</b>	Basel	D
695	<b>Key Family Partners SA</b>	Genève	E

Nr.	GFI	Siège	Langue
696	Key Investment Services (KIS) SA	Morges	F
697	Kickfund AG	Basel	E
698	Klainguti, van Abbe & Partner AG	Zürich	D
699	KM Nordic Invest AG	Zürich	E
700	KMS Vermögensverwaltung AG	Winterthur	D
701	Knight Capital AG	Zug	D
702	Koch & Partner Finanzberatung AG	Seuzach	D
703	Kommodities Partners SA	Mendrisio	E
704	Konrad Zehnder Wealth Partners AG	Zürich	D
705	Krystal Family Office SA	Lugano	I
706	Kurt Gubler Consulting	Zürich	D
707	KW-invest AG	Zürich	D
708	Kym Richard und Martin	Basel	D
709	L+A Vermögensverwaltung und Trust GmbH	Zürich	D
710	La Vintoll Asset Management AG	Baar	E
711	Lakeland Asset Management SA	Genève	F
712	LakeStreet Family Office AG	Küsnacht ZH	D
713	LAM Lemman Asset Management SA	Genthod	F
714	lambda CAPITAL GROUP AG	Zürich	E
715	Lapis Asset Management AG	Lugano	D
716	Lassados Capital AG	Feusisberg	E
717	LAURO & GIAVATTO SA	Pambio-Noranco	I
718	LCP Livingston Capital Partners SA	Lugano	I
719	LEAG SA	Lugano	I
720	Legacy CAM SA	Lugano	I
721	Lemantrust SA	Nyon	F
722	Lemvi SA	Zug	E
723	LENIRIAN FAMILY OFFICE SA	Corteglia	I
724	Lenox Capital AG	Zürich	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
725	LeoVest Partners AG	Zürich	D
726	LFA – Lugano Financial Advisors SA	Lugano	I
727	LFG Family Office SA	Lugano	I
728	LGH et Associés SA	Lausanne	F
729	Liberties Investments SA	Genève	E
730	Lighthouse Swiss Wealth Advisors AG	Zug	D
731	Lignum Vitae AG	Wilten b. Wollerau	D
732	Limfid SA	Lugano	I
733	LIMMIG PARTNERS AG	Zürich	D
734	Lion's Paw AG	Zürich	D
735	Livalor Vermögensverwaltung AG	Zürich	D
736	LLW Milesi Vermögensverwaltung AG	Oberwil BL	D
737	LM Capital SA	Montreux	F
738	LM Finanz AG	Zürich	D
739	LMP FINANCE SA	Lugano	I
740	Lobnek Wealth Management Inc., Delaware, succursale de Genève	Genève	F
741	Lobnek Wealth Management SA	Genève	F
742	Logistable S.A.	Lausanne	F
743	Long Term Wealth Management GmbH	Zürich	D
744	Los Andes Management SA	Genève	E
745	Lotos Asset Management AG	Zürich	D
746	LUCYA Wealth Management AG	Basel	F
747	Lugano Wealth Partners SA	Lugano	I
748	Lugaresi Ness Partner AG	Basel	D
749	Lumen Capital (Schweiz) AG	Zürich	D
750	Lungershausen EggenspergerENZler & Partner AG	Thalwil	D
751	Lüscher Vermögensverwaltung AG	Zürich	D
752	LV Asset Management AG	Glattbrugg	E
753	Lyra Financial Wealth SA	Genève	F

Nr.	GFI	Siège	Langue
754	<b>M &amp; A ESTATE AG</b>	Zürich	D
755	<b>M Capital Partners SA</b>	Eysins	F
756	<b>M.E. Consulenze SA</b>	Lugano	I
757	<b>M.F.A. Finance SA</b>	Genève	F
758	<b>MA Management &amp; Finance SA</b>	Prangins	F
759	<b>MAFIN SA</b>	Lugano	I
760	<b>MaieutCapital AG</b>	Zürich	D
761	<b>Main Partner AG</b>	Zürich	E
762	<b>Majorelle SA</b>	Genève	E
763	<b>MaM Advisors SA</b>	Genève	F
764	<b>Manely SA</b>	Genève	F
765	<b>Marbling Financial Group AG</b>	Zürich	E
766	<b>Marcau Partners AG</b>	Zürich	D
767	<b>Marcel Raymann AG</b>	Amriswil	D
768	<b>Marcuard Family Office AG</b>	Zürich	D
769	<b>Marcuard Heritage AG</b>	Zürich	D
770	<b>MarFinance AG</b>	Obergerlafingen	D
771	<b>Marmot Investment Office AG</b>	Zürich	D
772	<b>MARS Capital SA</b>	Genève	E
773	<b>Martellus Capital AG</b>	Zürich	D
774	<b>MARTIN Gestion SA</b>	Sion	F
775	<b>MATAM Capital SA</b>	Echallens	F
776	<b>Mattheos Theocharopoulos</b>	Mont-sur-Rolle	F
777	<b>Maurer Lasagni Stüdeli AG</b>	Basel	D
778	<b>Mauris &amp; Cie SA</b>	Bernex	F
779	<b>Mazza Asset Management AG</b>	Zürich	D
780	<b>MB Investment Management AG</b>	Zollikon	D
781	<b>MD&amp;Partners AG</b>	Schaffhausen	D
782	<b>MDA asset management GmbH</b>	Zürich	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
783	<b>Mecta Capital SA</b>	Genève	E
784	<b>Meille &amp; Lubini SA</b>	Payerne	F
785	<b>Meisser &amp; Paganini Asset Management AG</b>	Davos Platz	D
786	<b>Mengelt Vermögensverwaltung AG</b>	Uster	D
787	<b>Mental Capital AG</b>	Zürich	E
788	<b>Mercury Control AG</b>	Zürich	D
789	<b>Meridian Wealth Management SA</b>	Lausanne	F
790	<b>Merion Swiss Partners Sàrl</b>	Genève	F
791	<b>Merit Asset Management AG</b>	Zürich	D
792	<b>Meylan Finance Sàrl</b>	Morges 2	F
793	<b>MFT Meier Finanz-Treuhand AG</b>	Zürich	D
794	<b>MG Invest SA</b>	Nyon	F
795	<b>MIAVEST AG</b>	Zürich	D
796	<b>MIC Invest AG</b>	Pfäffikon SZ	D
797	<b>Midi Management SA</b>	Lausanne	F
798	<b>Mierzwinski Wealth Management SA</b>	Genève	F
799	<b>Milesi Investment Holding AG</b>	Basel	D
800	<b>MILLENIU CONSEILS ET PLACEMENTS SA</b>	Genève	F
801	<b>MING Asset Management (Switzerland) AG</b>	Zürich	E
802	<b>Miura Wealth Management SA</b>	Genève	F
803	<b>MM Gestione Patrimoniale SA</b>	Cureglia	I
804	<b>Möbius Technologies AG</b>	Kilchberg	E
805	<b>Monaval Vermögensverwaltungs AG</b>	Zürich	D
806	<b>Money Consulting GmbH</b>	Dübendorf	D
807	<b>Moning Wealth Management AG</b>	Richterswil	D
808	<b>Monrey SA</b>	Genève	F
809	<b>Mont Blanc Capital Management AG</b>	Zürich	D
810	<b>Montana Capital Partners AG</b>	Baar	D
811	<b>Montaris AG</b>	Zürich	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
812	MONTEC CAPITAL SA	Genève	F
813	Montfort Family Office Sàrl	Genève	F
814	Monti Gestione Patrimoniale SA	Lugano	I
815	MONTIS Asset Management SA	Genève	F
816	Moor & Bachmann AG	Basel	D
817	Mount-Invest SA	Genève	F
818	MP Financial Services AG	Schlatt ZH	D
819	MPM SWISS AG	Cham	D
820	MSM Investment Advisors SA	Collonge-Bellerive	E
821	Mt Fort Advisers SA	Genève	F
822	Multi Group Finance SA	Lausanne	F
823	Multi-Manager Investments AG	Zürich	D
824	Multiplicity Partners AG	Zürich	D
825	MVC & Partners SA	Chiasso	I
826	M-Wealth Management SA	Genève	F
827	MZR + Partner AG	Zürich	D
828	Nahmani Grunder & Cie AG	Zürich	E
829	Nardi Asset Management & Consulting AG	Urdorf	D
830	Naret SA	Locarno	I
831	Navigo Vermögensverwaltung AG	Appenzell	D
832	Necker Finance (Suisse) SA	Genève	F
833	Nemesis Asset Management SA	Lugano	I
834	NeoCapital SA	Genève	F
835	Ness Family Office SA	Genève	F
836	Neuronomics AG	Zug	D
837	Nevastar Finance (Switzerland) SA	Genève	E
838	NewOak SA	Genève	E
839	Nexilis Capital SA	Lausanne	F
840	NextGen Capital SA	Genève	F

Nr.	GFI	Siège	Langue
841	<b>Nextgen Financial Advisors SA</b>	Paradiso	I
842	<b>NextGen Wealth Managers SA</b>	Genève	F
843	<b>NFG Partners SA</b>	Genève	E
844	<b>NHP Asset Management AG</b>	Zürich	D
845	<b>Nigg und Gut KIG</b>	Küsnacht ZH	D
846	<b>Ninety-Six Partners SA</b>	Genève	F
847	<b>Noga Capital Partners SA</b>	Genève	F
848	<b>Nomad Fulcrum Capital SA</b>	Lausanne	E
849	<b>Nomad Partners SA</b>	Genève	F
850	<b>NORD-FIN SA</b>	Lugano	I
851	<b>Nordsüd Asset Management AG</b>	Zürich	D
852	<b>NOVA INVESTMENT PARTNERS AG</b>	Baden	D
853	<b>NOVALIS FINANCE SA</b>	Montreux	F
854	<b>NOVALTUS AG</b>	Zürich	D
855	<b>NOVUM CAPITAL PARTNERS SA</b>	Genève	E
856	<b>NR &amp; Cie SA</b>	Châtelaine	F
857	<b>NUMAN WEALTH PARTNERS SA</b>	Lausanne	E
858	<b>NUMMUS Asset Management AG</b>	Zürich	D
859	<b>OakHill Asset Management SA</b>	Genève	F
860	<b>Octa Wealth AG</b>	Zürich	D
861	<b>Octavian AG</b>	Zürich	D
862	<b>Octogone Gestion Sàrl</b>	Genève	F
863	<b>OGI-Conseil, Othenin-Girard Sàrl</b>	Aigle	F
864	<b>Oikos Wealth Management GmbH</b>	Oberweningen	E
865	<b>Omega Partners AG</b>	Zürich	E
866	<b>OMEGA WEALTH MANAGEMENT SA</b>	Genève	F
867	<b>Omnium Capital Management Sàrl</b>	Genève	F
868	<b>Onda Consultant SA</b>	Melide	I
869	<b>Onvest AG</b>	Basel	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
870	<b>Opal Investment Services SA</b>	Genève	E
871	<b>Open Partners Asset Management SA</b>	Lugano	I
872	<b>Opera Investment Partners AG</b>	Zürich	E
873	<b>Optimus Family and Wealth Management AG</b>	Zürich	E
874	<b>ORIEL CAPITAL SA</b>	Genève	F
875	<b>Oriens Swiss Advisors AG</b>	Zürich	D
876	<b>Ormy Gestion SA</b>	Flanthey	F
877	<b>Orthos Advisory AG</b>	Zürich	E
878	<b>Ovan Capital SA</b>	Genève	F
879	<b>OXAM Gestion SA</b>	Monthey	F
880	<b>Oyat Advisors GmbH</b>	Zürich	E
881	<b>Palms Family Office Suisse SA</b>	Genève	E
882	<b>Palomar Asset Management AG</b>	Zürich	D
883	<b>Pangerc, Schellenberg &amp; Partner Asset Management AG</b>	Zürich	D
884	<b>Parade Capital AG</b>	Pfäffikon SZ	E
885	<b>PARfinance SA</b>	Genève	F
886	<b>Pariter Services AG</b>	Zürich	D
887	<b>Parkview AG</b>	Zürich	D
888	<b>Patrick Liebi &amp; Partner, Vorsorge- und Finanzplanungszentrum GmbH</b>	Wettingen	D
889	<b>Pätzold Investment Management</b>	Zürich	D
890	<b>Paul Geissbühler + Partner AG</b>	Zürich	D
891	<b>PB Thur AG</b>	Lichtensteig	D
892	<b>Pegasus Investment Services AG</b>	Zürich	E
893	<b>Pegasus Swiss AG</b>	Zug	D
894	<b>PENTA ASSET MANAGEMENT SA</b>	Genève	E
895	<b>Per4m SA</b>	Lugano	I
896	<b>Perennium SA</b>	Genève	F
897	<b>PERLE FAMILY OFFICE GmbH</b>	Meggen	D
898	<b>Pernet Portfolio Management</b>	Bäch SZ	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
899	<b>Perpetual Wealth AG</b>	Zürich	D
900	<b>Peter J. Lehner &amp; Partner AG</b>	Zug	D
901	<b>PETER NÜNLIST AG</b>	Zürich	D
902	<b>Pfalz Finanz AG</b>	Zürich	D
903	<b>PPF Hefele &amp; Partner AG</b>	Pfäffikon ZH	D
904	<b>PH Financial Services AG</b>	Zürich	D
905	<b>Phanar Asset Management AG</b>	Zug	E
906	<b>Phidias Gestion SA</b>	Genève	F
907	<b>Philos &amp; Partners AG</b>	Zürich	E
908	<b>Phoenix Finance SA</b>	Genève	E
909	<b>Phosphor Asset Management SA</b>	Lugano	I
910	<b>PiC Finance SA</b>	Genève	F
911	<b>Pictet North America Advisors SA</b>	Carouge GE	E
912	<b>PILLAR CAPITAL AG</b>	Zug	E
913	<b>Pilotage Private Wealth AG</b>	Zürich	E
914	<b>pim Asset Services AG</b>	St. Gallen	D
915	<b>Pistolese Asset Management AG</b>	Zürich	D
916	<b>PIT Investment &amp; Trust AG</b>	Baar	D
917	<b>PKAM AG</b>	Thalwil	D
918	<b>Platinum Swiss Partners SA</b>	Genève	E
919	<b>Plus 41 Capital AG</b>	Zürich	D
920	<b>Plus One SA</b>	Genève	F
921	<b>Plutus Investments SA</b>	Genève	E
922	<b>PMP FINANZA SA</b>	Lugano	I
923	<b>PMpartners AG Portfolio Management Services</b>	Luzern	D
924	<b>Pohl &amp; Partner Asset Management GmbH</b>	Zürich	D
925	<b>POLLAK VERWALTUNGEN AG</b>	Zürich	D
926	<b>Pomery Capital SA</b>	Genève	F
927	<b>Portas Capital AG</b>	Dietikon	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
928	PPP Invest AG	Hünenberg	D
929	Pramadex SA	Genève	F
930	Preher Asset Management GmbH	Zofingen	D
931	Premiere Enterprise AG	Zug	D
932	Premium Assets SA	Genève	F
933	Premium Capital Advisors AG	Zürich	D
934	Premium Helvetic Consulting AG	Basel	D
935	Premium Strategy Partners AG	Zürich	D
936	PRESTINVEST SA	Genève	F
937	Prevalor Partner AG Vermögensverwaltung und Beratung	Baar	D
938	Previs Capital Partners SA	Genève	E
939	Priban SA	Genève	F
940	Prime Partners SA	Genève	F
941	PrimeGate SA	Genève	F
942	Primenest SA	Genève	E
943	Primis Investment (Suisse) SA	Genève	E
944	Primus Gestione Patrimoniale SA	Lugano	I
945	Principal Vermögensverwaltung AG	Zürich	D
946	Principalis AG	Bäch SZ	E
947	Principalium Capital AG	Wollerau	D
948	Prismafin SA	Chiasso	I
949	Priva-Corp Advisors AG	Zürich	D
950	PRIVAXIS SERVICES SA	Echichens	F
951	PRIVEO Vermögensverwaltung AG	Luzern	D
952	Privilège Ventures SA	Lugano	I
953	Privus AG	Zürich	D
954	PRO GESTION SA	Genève	F
955	Proinvest Professional and Financial Investments SA	Chiasso	I
956	PROGREDO AG	Zürich	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
957	<b>Prophina AG</b>	Zürich	D
958	<b>Proseba (Schweiz) AG</b>	Basel	D
959	<b>PROSPECTIVE VALLEY SA</b>	Lausanne	F
960	<b>Prospera-Invest Vermögensverwaltung AG</b>	Zollikerberg	D
961	<b>Prosperis Sustainable Wealth Management AG</b>	Zürich	D
962	<b>Prosperitas Asset Management SA</b>	Genève	F
963	<b>Provalia Capital Sàrl</b>	La Rippe	F
964	<b>Proventus AG Vermögensverwaltung</b>	Zürich	D
965	<b>Providenzia Wealth Management SA</b>	Genève	E
966	<b>Prysm Gestion SA</b>	Châtelaine	F
967	<b>Pure Value Metrics AG</b>	Pfäffikon SZ	D
968	<b>Pureos Partners AG</b>	Pfäffikon SZ	D
969	<b>PWA Private Wealth Advisors AG</b>	Cham	D
970	<b>PWI Private Wealth Invest AG</b>	Zürich	D
971	<b>PWM Private Wealth Managers SA</b>	Genève	F
972	<b>Pythagoras Partners GmbH</b>	Zürich	D
973	<b>Q WEALTH AG</b>	Zürich	E
974	<b>Qaerus Finance SA</b>	Cologne	E
975	<b>QBIT Capital AG</b>	Zürich	E
976	<b>QCORE AG</b>	Zug	D
977	<b>Quadrik Asset Management AG</b>	Zürich	D
978	<b>Quadro Invest AG</b>	Cham	D
979	<b>QuantArea AG</b>	Stettlen	D
980	<b>QUANTEVIOUR SA</b>	Le Mont-sur-Lausanne	F
981	<b>Quantum Suisse Capital AG</b>	Uitikon Waldegg	E
982	<b>Quantum Wealth SA</b>	Lugano 2 Paradiso Caselle	I
983	<b>Quish &amp; Co. Ltd</b>	Zürich	E
984	<b>R &amp; A Group Research &amp; Asset Management AG</b>	Zürich	D
985	<b>RAETIA Vermögensmanagement AG</b>	Zürich	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
986	RAM Capital SA	Genève	E
987	RANES Capital Partners AG	Zürich	E
988	Rare Capital AG	Zug	D
989	Raschèr Independent Asset Management AG	Baar	D
990	Redstone Digital (Schweiz) GmbH	Zürich	D
991	REINHARD VORSORGE-TREUHAND GMBH	Baden	D
992	RELIANCE CAPITAL S.A.	Carouge GE	E
993	Renalco SA	Genève	F
994	Reposit SA	Genève	E
995	Resilience AG	Erlenbach ZH	D
996	Responsible Returns GmbH	Zürich	D
997	Retraites Helvétiques SA	Lausanne	F
998	Rexfin Asset Management SA	Lugano	I
999	REYL Overseas AG	Zürich	D
1000	RF Investment AG	Baar	D
1001	RGB Consulenze SA	Lugano	I
1002	RH Asset Management SA	St-Sulpice VD	F
1003	Rhein Investors AG	Basel	D
1004	Rhône Asset Management SA	Neuchâtel	F
1005	Rhône Gestion SA	Genève	F
1006	Richfield Family Office SA	Paradiso	I
1007	RICHTWERT CAPITAL AG	Männedorf	D
1008	Rimoldi & Bergamini SA	Lugano	I
1009	Rivalt AG	Buonas	D
1010	Riverfield AG	Zollikon	D
1011	Riverstone Management GmbH	Zürich	D
1012	Rivet Partners AG	Schindellegi	D
1013	Riviera Finance SA	Vevey	F
1014	RJ Management SA	Genève	F

Nr.	GFI	Siège	Langue
1015	<b>RKH Partner Invest GmbH</b>	Bassersdorf	D
1016	<b>RnR Finance SA</b>	Hauterive NE	F
1017	<b>ROC Investment AG</b>	Zürich	D
1018	<b>Rocco Maiullari Vermögensverwaltung und Finanzberatung AG</b>	Zürich	D
1019	<b>Rockwell Investments AG</b>	Baar	E
1020	<b>ROFLE A&amp;WM SA</b>	Roveredo GR	I
1021	<b>ROGENTIN CONSULTING AG</b>	Chur	D
1022	<b>Rohfin AG</b>	Zürich	D
1023	<b>Roland Brändli Vermögensverwaltung AG</b>	Davos Platz	D
1024	<b>Rolf Kuhn, Private Investment Consulting Bodensee</b>	Neukirch (Egnach)	D
1025	<b>ROSERT Asset Management AG</b>	Zürich	E
1026	<b>Royalfid SA</b>	Savosa	I
1027	<b>RS Lagoinvest AG</b>	St. Moritz	D
1028	<b>Rubellius Capital AG</b>	Zürich	E
1029	<b>RUBICON ASSET MANAGEMENT SA</b>	Genève	E
1030	<b>Rüetschi Zehnder AG</b>	Frick	D
1031	<b>RUOSS CLEMENS + PARTNER AG</b>	Zollikon	D
1032	<b>RV Capital AG</b>	Schindellegi	E
1033	<b>RVT Finanz AG</b>	Oberriet SG	D
1034	<b>RWM Vermögensverwaltungs AG</b>	Teufen ZH	D
1035	<b>Safe &amp; Sound Consulting SA</b>	Lugano	I
1036	<b>Safe Capital Management SA</b>	Lugano	I
1037	<b>SAGEFOR Société Anonyme de Gérance de Fortunes</b>	Genève	F
1038	<b>Salus Partners SA</b>	Lausanne	E
1039	<b>Samarkand Capital Sàrl</b>	Genève	F
1040	<b>Samuel S. Weber Vermögensverwaltung</b>	Zug	D
1041	<b>Saphir Invest SA</b>	Lausanne	F
1042	<b>Sardona Group AG</b>	Zürich	E
1043	<b>Savair AG</b>	Zürich	E

Nr.	GFI	Siège	Langue
1044	Saxum Capital AG	Zürich	D
1045	SB Beratungs und Vermögensverwaltungs AG	Zürich	D
1046	SBS Finance AG	Zug	E
1047	SC Studio Consulenze SA	Chiasso	I
1048	Schaffhauser Vermögensverwaltung AG	Schaffhausen	D
1049	Schehrer Portfolio Management GmbH	Hadlikon	D
1050	Scherrer & Partner Investment Management AG	Baar	D
1051	Schlossberg&Co Wealth (Switzerland) AG	Zug	D
1052	Schmid & Partenaires Management Services S.A.	Signy	F
1053	Schmid Management AG	Füllinsdorf	D
1054	Schmitz & Partner AG – Privates Depotmanagement	Minusio	D
1055	Schnyder & Nagel GmbH	Cham	D
1056	Schoeb Frôté SA	Neuchâtel	F
1057	Schwarz & Partner Finanzkonsulenten AG	Zürich	D
1058	Scrypt Digital Investments AG	Zug	E
1059	Sea View Management S.A.	Erlenbach ZH	D
1060	Seefeldt und Partner GmbH	Zürich	D
1061	Segetia Wealth Management SA	Genève	F
1062	Selma Finance AG	Zürich	D
1063	Semper Partners AG	Oberwil b. Zug	E
1064	SENECAS CAPITAL SA	Genève	F
1065	sensusplus AG	Menziken	D
1066	SEPT FINANCE SA	Genève	F
1067	Septimio Capital SA	Genève	F
1068	Sequoia Swiss Financial Advisors AG	Zürich	D
1069	Serenis SA	Grand-Lancy	F
1070	Serpentine Ventures AG	Zürich	D
1071	Sertig Finanz AG	Davos Platz	D
1072	Sesame Active Investments SA	Genève	F

Nr.	GFI	Siège	Langue
1073	<b>SFB, Société Financière des Bastions SA</b>	Genève	F
1074	<b>SFO Partners SA</b>	Genève	F
1075	<b>SGF PARTNERS SA</b>	Genève	F
1076	<b>SGF Surveillance et Gestion Financière SA</b>	Genève	F
1077	<b>Shard Capital Advisors SA</b>	Genève	F
1078	<b>SHW Invest AG</b>	Zollikon	D
1079	<b>SI Schwarz Investments AG</b>	Baar	D
1080	<b>SIAG Swiss Investment AG</b>	Beinwil am See	D
1081	<b>SIG-i Capital AG</b>	Zug	E
1082	<b>Signet Capital Management AG</b>	Zürich	D
1083	<b>sihlinvest ag</b>	Zürich	D
1084	<b>Silver Arrow Wealth Management SA</b>	Genève	F
1085	<b>Simurgh SA</b>	Conches	F
1086	<b>Sinco Treuhand AG</b>	Zürich	D
1087	<b>Sinergia Wealth Management SA</b>	Lugano	I
1088	<b>SingAlliance (Switzerland) SA</b>	Genève	F
1089	<b>SINVEST Finanz AG</b>	Wohlen AG	D
1090	<b>Sirioinvest SA</b>	Chiasso	I
1091	<b>Sirius Vermögensverwaltung AG</b>	St. Gallen	D
1092	<b>SKD Wealth Management SA</b>	Genève	F
1093	<b>Sky Capital AG</b>	Zürich	D
1094	<b>Skyline Trading AG</b>	Schindellegi	D
1095	<b>Smart Wealth AG</b>	Zürich	D
1096	<b>Smart Wealth Asset Management AG</b>	Zürich	E
1097	<b>Smartprofit Finder AG</b>	Bäch SZ	E
1098	<b>Soave Private Investors SA</b>	Lugano	I
1099	<b>Société de gestion M&amp;R SA</b>	Genève	F
1100	<b>Socinvest Finance SA</b>	Cologny	F
1101	<b>SOGELAC SA</b>	Genève	F

Nr.	GFI	Siège	Langue
1102	<b>Solaia Financial Advisors AG</b>	Zürich	D
1103	<b>Solidinvest AG</b>	Zürich	D
1104	<b>Soparfid Fiduciaria SA</b>	Lugano	I
1105	<b>Sound Capital AG</b>	Zürich	D
1106	<b>SPEARVEST SA</b>	Genève	F
1107	<b>Spheric Capital SA</b>	Genève	F
1108	<b>SPI MANAGEMENT SA</b>	Sion	F
1109	<b>Spring Investment Services AG</b>	Zürich	D
1110	<b>Spring Investments SA</b>	Genève	E
1111	<b>SQUARE Consulting AG</b>	Zürich	D
1112	<b>SSA Swiss Advisors AG</b>	Zürich	E
1113	<b>SSI Wealth Management AG</b>	Bäch SZ	D
1114	<b>St. Columbanus AG</b>	Teufen AR	E
1115	<b>St. Gotthard Wealth AG</b>	Zug	D
1116	<b>Stableton Financial AG</b>	Zug	E
1117	<b>STANHOPE CAPITAL (SWITZERLAND) SA</b>	Genève	F
1118	<b>Start Capital SA</b>	Lugano	I
1119	<b>Stebler AG, Vermögensverwaltung</b>	Zürich	D
1120	<b>Stelinvest SA</b>	Chiasso	I
1121	<b>Sto Bene Partners SA</b>	Genève	F
1122	<b>Stoa Capital AG</b>	Pfäffikon	D
1123	<b>Stolberg Investment Governance AG</b>	Zürich	D
1124	<b>Stonehage Fleming Investment Management (Suisse) AG</b>	Zürich	D
1125	<b>Stork Capital Sàrl</b>	Genève	F
1126	<b>Stouff Capital</b>	Vésenaz	F
1127	<b>STRATEGIC ASSET MANAGEMENT SA</b>	Genève	F
1128	<b>STRATEGIE FINANCE SA</b>	Genève	F
1129	<b>Stratesys SA</b>	Genève	F
1130	<b>Studio Commerciale Ottaviani</b>	Lugano	I

Nr.	GFI	Siège	Langue
1131	<b>Stutz &amp; Buschle AG</b>	Zürich	D
1132	<b>Styger &amp; Partner AG</b>	Alpnach Dorf	D
1133	<b>suissefin Asset Management GmbH</b>	Schindellegi	D
1134	<b>Suiza Fidelis SA</b>	Chavannes-de-Bogis	F
1135	<b>SUNPARTNERS SA</b>	Genève	E
1136	<b>SURECO Investments SA</b>	Gland	F
1137	<b>Survista Financial Advisors AG</b>	Zürich	D
1138	<b>Sussland &amp; Co SA</b>	Genève	F
1139	<b>SVTG Strategische Vermögenstreuhand AG</b>	Zürich	D
1140	<b>SwAM Swiss Asset Management AG</b>	Schaffhausen	D
1141	<b>Swinvest SA</b>	Fribourg	F
1142	<b>Swise AG</b>	Zürich	E
1143	<b>Swiss Bridge Capital SA</b>	Genève	F
1144	<b>Swiss Capital AG</b>	Teufen AR	D
1145	<b>SWISS CAPITAL IB SA</b>	Genève	D
1146	<b>Swiss Capital Wealth Management AG</b>	Zürich	D
1147	<b>Swiss Crypto Advisors SA</b>	Genève	F
1148	<b>Swiss Finance Boutique AG</b>	Chur	D
1149	<b>Swiss Finance Management International SA</b>	Genève	D
1150	<b>Swiss Financial House SA</b>	Genève	F
1151	<b>Swiss Financial Partners SA</b>	Le Grand-Saconnex	F
1152	<b>Swiss Harvest Asset Management AG</b>	Wollerau	D
1153	<b>Swiss Independent Consulting GmbH</b>	Neerach	D
1154	<b>Swiss Invest AG Asset Management</b>	Zürich	D
1155	<b>Swiss Life Wealth Management AG</b>	Zürich	D
1156	<b>Swiss Portfolio Management AG</b>	Zürich	E
1157	<b>Swiss PWM AG</b>	Zürich	D
1158	<b>Swiss Symphony Wealth Advisor &amp; Private Office SA</b>	Sion	F
1159	<b>Swiss Three Asset Management GmbH</b>	Horgen	D/F/E

Nr.	GFI	Siège	Langue
1160	Swisschange Financial Services AG	Basel	D
1161	SwissDirekt AG	Zug	D
1162	Swissential SA	Nyon	F
1163	SWISSGEST SA	Genève	F
1164	SwissGlobal Private Wealth AG	Wollerau	D
1165	swisspartners Advisors AG	Zürich	D
1166	swisspartners AG	Zürich	D
1167	Swisspath Capital AG	Zürich	D
1168	SWIX Family Office SA	Lugano	I
1169	Synergy Asset Management SA	Genève	F
1170	SZ & Partners SA	Paradiso	I
1171	SZ Consulting AG	Brig	D
1172	T&T International Wealth Management AG	Rotkreuz	E
1173	Talharim SA	Lugano	I
1174	Taranis SA	Genève	F
1175	Targa 5 Advisors SA	Genève	F
1176	TASK Wealth Management SA	Genève	F
1177	Taurus Asset Management SA	Lugano	I
1178	TBH Global Family Office SA	Genève	F
1179	Tectron AG Vermögensverwaltung	Seon	D
1180	Tell & Partner AG	Zürich	D
1181	Telomere Capital SA	Carouge GE	F
1182	TEMPSTONE CAPITAL SA	Genève	F
1183	Ten Edges Capital SA	Choulex	F
1184	TENDERCAPITAL (Suisse) SA	Lugano	I
1185	tendex AG	Zürich	D/F/E
1186	Tenity Group AG	Zürich	D
1187	Terra Financial & Management Services SA	Fribourg	F
1188	Terreus Capital AG	Zürich	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
1189	<b>TFO The Family Office AG</b>	Bern	D
1190	<b>Thalopat AG</b>	Ermatingen	D
1191	<b>The Niche SA</b>	Lugano	I
1192	<b>The Wealth Office AG</b>	Zürich	D
1193	<b>THETA Finance AG</b>	Zürich	D
1194	<b>Thomas G. Hangartner Vermögensverwaltung</b>	Zürich	D
1195	<b>Thriving Finance SA</b>	Genève	F
1196	<b>TimberMan Asset Management AG</b>	Bäch SZ	D
1197	<b>Titans Consulting AG</b>	Zürich	E
1198	<b>TM Beratungen GmbH</b>	Langnau am Albis	D
1199	<b>torck capital management AG</b>	Zürich	D
1200	<b>Trafida SA</b>	Lugano	I
1201	<b>Trajectoire Capital Group SA</b>	Genève	F
1202	<b>Transalp Services SA</b>	Châtelaine	F
1203	<b>Treuco AG</b>	Zürich	D
1204	<b>Trianon Family Office AG</b>	Baar	D
1205	<b>Triatum Advisors AG</b>	Wollerau	E
1206	<b>Triaxis AG</b>	Zürich	D
1207	<b>Trifolium Karcher + Partner</b>	Basel	D
1208	<b>Trigon Family Office AG</b>	Zürich	D
1209	<b>Trion Invest AG</b>	Bern	D
1210	<b>Trireme Finance SA</b>	Holzhäusern	D
1211	<b>TRIUS Partners AG</b>	Zürich	D
1212	<b>True Magma AG</b>	Zürich	E
1213	<b>Trusted Advisors Wealth Management AG</b>	Küsnacht ZH	D/F/E
1214	<b>Tumagest SA</b>	Chiasso	I
1215	<b>Tune Capital AG</b>	Zug	D
1216	<b>Turicum Asset Management AG</b>	Zürich	E
1217	<b>Turicum Investment Management AG</b>	Baar	E

Nr.	GFI	Siège	Langue
1218	<b>Turigum Family Office AG</b>	Zürich	D/F/E
1219	<b>TVR Treuhand AG</b>	Basel	D
1220	<b>UCAP Wealth Management Switzerland AG</b>	Zürich	D
1221	<b>Unifortune Asset Management SA</b>	Lugano	I
1222	<b>UNIQ CAPITAL SNC</b>	Genève	F
1223	<b>Uniq Investments SA</b>	Genève	F
1224	<b>Univest AG</b>	Basel	D/F/E
1225	<b>UPTOVALUE ASSET MANAGEMENT SA</b>	Mesocco	I
1226	<b>Urban Advisors SA</b>	Genève	F
1227	<b>UTS United Trading Service SA</b>	Cointrin	D
1228	<b>V.L. &amp; ASSOCIES, GERANCE DE FORTUNES sa</b>	Genève	F
1229	<b>Val Rheno GmbH</b>	Chur	D/F/E
1230	<b>VALAZZA Planification &amp; Gérance de Patrimoines</b>	Lutry	F
1231	<b>Valcoris &amp; Partners – Gestion de Patrimoine SA</b>	Sion	F
1232	<b>Valère Consulting AG</b>	Zürich	D
1233	<b>VALEX EMC FAMILY OFFICE SA</b>	Genève	D
1234	<b>Valgreen Advisors AG</b>	Hergiswil NW	D/F/E
1235	<b>Valoram SA</b>	Genève	F
1236	<b>Valoris Gestion SA</b>	Genève	F
1237	<b>Valterna AG</b>	Baar	D
1238	<b>Valuestream Investments SA</b>	Chiasso	I
1239	<b>Van Marselis Hartsinck AG</b>	Hergiswil NW	D
1240	<b>VCI Asset Management SA</b>	Lugano	I
1241	<b>VCT Vector Gestion S.A.</b>	Nyon	F
1242	<b>Veco Invest SA</b>	Lugano	I
1243	<b>Vectis Vermögensverwaltung AG</b>	Basel	D
1244	<b>VECTOR WEALTH MANAGEMENT SA</b>	Lugano	I
1245	<b>Vedra Wealth Services SA</b>	Lausanne	F
1246	<b>Vega Private Wealth Management AG</b>	Zürich	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
1247	<b>Ventira Private Wealth Management AG</b>	Zürich	D
1248	<b>Verardi &amp; Partner Asset Management AG</b>	Zürich	D
1249	<b>VermögensPartner AG</b>	Zürich	D/F/E
1250	<b>VertexA AG</b>	Zug	D
1251	<b>VIALA AG</b>	Basel	D/F/E
1252	<b>Victoria Peak Capital AG</b>	Rüschlikon	D/F/E
1253	<b>Vierny Partners SA</b>	Genève	F
1254	<b>Vinga / Christian Järsvall Financial Consulting</b>	Zollikon	D/F/E
1255	<b>VIP Asset Management SA</b>	Genève	F
1256	<b>VIRIUM Investimenti SA</b>	Lugano	I
1257	<b>Vision Asset Management SA</b>	Genève	F
1258	<b>Vivainvest AG</b>	Meilen	D
1259	<b>Vock Wealth Management AG</b>	Bad Zurzach	D
1260	<b>Vögeli Vermögensverwaltung AG</b>	Bottmingen	D
1261	<b>Vomag Finanz AG</b>	Baden	D
1262	<b>von Moos Vermögensberatung AG</b>	Zürich	D/F/E
1263	<b>VT KAP AG</b>	Sarnen	D/F/E
1264	<b>VT Wealth Management AG</b>	Zürich	D
1265	<b>VULCAN ASSETS MANAGEMENT SA</b>	Genève	F
1266	<b>W &amp; P Family Office AG</b>	Küsnacht ZH	D
1267	<b>W.I.S.E. Management SA</b>	Genève	F
1268	<b>Walens AG</b>	Zug	E
1269	<b>Walker von Graffenried Asset Management AG</b>	Zürich	D
1270	<b>Walter &amp; Partner AG</b>	Chur	D
1271	<b>Wälti &amp; Partner Vermögensverwaltungs AG</b>	Küsnacht ZH	D
1272	<b>Waltisberg Unternährer Keller Vermögensmanagement AG</b>	Luzern	D/F/E
1273	<b>Wealth Coordinators AG</b>	Zürich	D
1274	<b>Wealth Management Group AG</b>	Niederteufen	D/F/E
1275	<b>Wealth Management Partners (Switzerland) AG</b>	Zürich	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
1276	Wealth-at-Risk Sàrl	Genève	F
1277	Wealtheon S.A. (Switzerland)	Genève 4	F
1278	Wealthguard Asset Management AG	Zürich	D/F/E
1279	Weber Hartmann Vrijhof & Partners AG	Zürich	D
1280	Wedge Associates SA	Genève	F
1281	Wehama Finanz AG	Hurden	D
1282	Weibel Hess & Partner AG	Luzern	D
1283	Weissenstein & Partner AG	Zürich	D
1284	Wendelspiess Partners AG	Zürich	D/F/E
1285	Wenzinger Finanz AG	Affoltern am Albis	D/F/E
1286	WFM & Partners SA	Genève	F
1287	White Lighthouse Investment Management Sàrl	Lausanne	D
1288	WHITE OAK ASSET MANAGEMENT SA	Genève	D
1289	Wibagest SA	Genève	F
1290	Winterthur Consulting Group AG	Winterthur	D
1291	WIP Finance SA	Paradiso	I
1292	WITOBÉ AG	Sarnen	D/F/E
1293	WM Capital SA	Genève	D
1294	WOODSTONE CAPITAL SA	Genève	D
1295	Wullschleger Martinenghi Manzini Gestioni Patrimoniali SA	Lugano	I
1296	X. QUARTENOUD CLASSIGEST	Châtel-St-Denis	F
1297	Xenia Capital SA	Lausanne	F
1298	YAD Capital AG	Zürich	D
1299	Your Wealth AG	Zollikon	D
1300	Z Impact Ventures SA	Genève	F
1301	Zacharias AG	Zürich	D/F/E
1302	Zantke Asset Management Schweiz AG	Zürich	D/F/E
1303	Zeltner & Co. GmbH	Zürich	F
1304	Zemp & Partner Vermögensberatungen AG	Baar	D

Nr.	GFI	Siège	Langue
1305	Zentileon AG	Zug	D
1306	ZINGG FINANCE S.A.	Lausanne	D
1307	Zürcher Balmelli & Partners SA	Lugano	D
1308	Zuri-Invest AG	Zürich	E
1309	Zürisee Investment Partners AG	Zürich	D

Grafik 35: FINMA-bewilligte UVV (Stand: 31. Mai 2025).

# AUTEURS



## **Christoph Künzle**

Fondateur et CEO

FIN21 AG

[christoph.kunzle@fin21.ch](mailto:christoph.kunzle@fin21.ch)

Chris Künzle est un conférencier renommé, auteur primé et leader d'opinion dans les domaines du wealth management et de la finance internationale. Né et ayant grandi à Zurich, il associe ses racines locales à un réseau mondial façonné par des décennies d'expérience de direction au sein d'institutions suisses et internationales.

Il est le fondateur et CEO de WealthSummit, la principale plateforme suisse dédiée au wealth management, qui réunit des représentants seniors du secteur pour un dialogue stratégique.

Diplômé en administration des affaires de l'Université de Saint-Gall (HSG), docteur en droit et titulaire du CFA Charter, il allie excellence académique et longue expertise sectorielle.



## **Claude Baumann**

Präsident des Verwaltungsrats

FIN21 AG

[claude.baumann@fin21.ch](mailto:claude.baumann@fin21.ch)

Claude Baumann est président du conseil d'administration de la société suisse de recherche FIN21, spécialisée dans les études consacrées au secteur financier. Auparavant, il a fondé et dirigé la plateforme d'information financière finews, active à Zurich et à Singapour.

Pendant ses études de commerce et d'économie d'entreprise à Zurich, il a cofondé la maison d'édition littéraire Nagel & Kimche. Il a ensuite travaillé comme journaliste pour différents médias et a fondé le magazine de voyages d'affaires ARRIVALS.

Il est également l'auteur de plusieurs ouvrages consacrés au secteur bancaire, dont récemment une biographie très remarquée du banquier suisse Robert Holzach.



**Sarina Feldmann**

Collaboratrice scientifique

FIN21 AG

[sarina.feldmann@fin21.ch](mailto:sarina.feldmann@fin21.ch)

Sarina Feldmann est collaboratrice scientifique pour cette étude ainsi que pour les séries d'événements Wealth Management Summit et Independent Wealth Summit.

Elle est titulaire d'un bachelor en administration des affaires avec spécialisation en General Management de la Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). En plus d'un stage effectué auprès d'une banque privée zurichoise, elle achève actuellement son master en Banking & Finance à la ZHAW.