

# market

LE MEDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

FINANCE  
GUERRE DES MONNAIES  
OU GUERRE DE LIQUIDITÉS?

## GOVERNANCE

FUSION BANCAIRE :  
UN EXERCICE  
COMPLEXE

## INVITÉE

DOMINIQUE  
BRUSTLEIN-BOBST

## ISR

LE POIDS DE  
LA GOUVERNANCE

## MARCHÉ DE L'ART

LES ARTISTES  
SUD-AFRICAINS  
ONT LA COTE

## MEDTECH

DONNER UNE 2<sup>E</sup> VIE  
AUX ANTIBIOTIQUES

## INDEX

PHILANTHROPIE :  
12 ACTEURS  
D'INFLUENCE



15 CHF

GÉOPOLITIQUE(S)

GUERRE DE SYRIE : LA FIN  
DE LA DOCTRINE OBAMA



26

9 771661 934966



# MEEGA

SPECTRE

007<sup>™</sup>

IN CINEMAS



JAMES BOND'S CHOICE

Ω  
OMEGA

Boutiques OMEGA Genève • Zürich • Luzern • Interlaken • Bern • Crans-Montana

SPECTRE © 2015 Danjaq, MGM, CPII. SPECTRE, 007<sup>™</sup> and related James Bond Trademarks, TM Danjaq. All Rights Reserved.

## GUY METTAN\*

QUE VOUS INSPIRE CETTE CITATION DE GEORGE ORWELL ?

« PARLER DE LIBERTÉ N'A DE SENS  
QU'À CONDITION QUE CE SOIT LA LIBERTÉ DE DIRE AUX GENS  
CE QU'ILS N'ONT PAS ENVIE D'ENTENDRE »



GUY METTAN, journaliste et président du Club Suisse de la Presse

Que penserait-on de celui qui dirait aux Américains, aux Israéliens, aux Arabes, aux Russes, aux Chinois ou aux Européens qu'ils mentent, massacrent et pillent pour assouvir leur soif de pouvoir, de territoires et de richesses ? De celui qui dirait aux Suisses, aux Luxembourgeois et aux Anglais de la City qu'ils trompent le fisc et dépouillent de milliards de francs des citoyens et des États étrangers qu'ils accusent ensuite d'être paresseux et de s'endetter ? Pas grand bien, assurément. Pour emporter l'estime publique, mieux vaut dire qu'on lutte pour la liberté, la démocratie, les droits de l'Homme, la défense de la sphère privée, le respect de la religion ou la prospérité de la nation. Mieux vaut porter aux nues son système et ses valeurs et dénoncer ceux qui sont d'un autre avis comme des suppôts de la dictature, des barbares, des communistes, des fascistes, des fauteurs de guerre, des

cosaques avides de conquêtes, des islamistes sauvages, des jaloux incompetents. Célébrer les milliardaires et les *beautiful people* sur papier glacé et stigmatiser les fraudeurs aux assurances sociales, les réfugiés économiques et les syndicalistes. Vanter l'UE, l'OMC et les accords de libre-échange et vilipender les souverainistes, les nationalistes et les populistes.

Bref, dans notre monde, il ne faut surtout pas dire aux gens ce qu'ils n'ont pas envie d'entendre. Et cela sous toutes les latitudes et sous tous les régimes, fussent-ils démocratiques. Orwell a donc parfaitement raison, à condition de faire l'inverse de ce qu'il dit...

\*Guy Mettan a publié récemment *Russie-Occident, une guerre de mille ans: La russophobie de Charlemagne à la crise ukrainienne*, aux Editions des Syrtes.



# Faites des économies là où personne ne les attend.

Les nouveaux modèles Mercedes-Benz séduisent par une faible consommation de carburant, des émissions de CO<sub>2</sub> réduites et des rabais flotte intéressants. Demandez une offre personnalisée à votre partenaire Mercedes-Benz et informez-vous sur [www.mercedes-benz.ch/fleet](http://www.mercedes-benz.ch/fleet)

**MERCEDES-BENZ BUSINESS**

L'offre flotte pour vous.



*Témoin  
d'une civilisation brillante...*



Celle de l'ancien royaume himalayen de Gugé, disparu au 17<sup>e</sup> siècle, ce promontoire rocheux paraît sortir directement d'une vision biblique grandeur nature. Il se situe

d'ailleurs à deux pas de la montagne sacrée du Mont Kailash, un lieu de pèlerinage qui vit toujours. Cette image nous en dit un peu sur ce qu'a été, peut-être, le mont Horeb.

**SYZ** ASSET  
MANAGEMENT  
CREATED TO PERFORM

# ASSET MANAGEMENT MADE IN SYZERLAND

La gestion institutionnelle suisse par excellence

SYZ ASSET MANAGEMENT (SUISSE) SA  
Membre du Groupe SYZ

[www.syzgroup.com](http://www.syzgroup.com)

# Éditorial



Elena Rudnikova

BORIS SAKOWITSCH, Directeur de la publication

## LE RÈGNE DU SILENCE

Quelle est la place du silence dans l'information ? Est-il toujours cet instant de calme qui s'offre à la méditation ? Le discours médiatique est si tonitruant qu'on peut se demander où donc se cache encore le silence nécessaire au jugement ? À moins qu'autant de bruit ne cache des angles morts, des images qu'on occulte, et pour tout dire : des faits passés sous silence ? Mais dans ce cas, le silence n'est pas une cécité, car il est voulu ou consenti. Il n'est pas non plus l'absence de discours ni la privation de parole : car si le silence « se tait », c'est sur une

chose particulière, ne révélant qu'un pourtour et encore, s'il mérite l'exposé. Rien de nouveau d'ailleurs, car le silence a toujours été un marqueur essentiel du lien social. « *Ce qui lie le groupe c'est qu'il se tait, sans le savoir, sur la même chose* » affirme Daniel Sibony<sup>1</sup>.

Dans une logique de pouvoir, il prend la forme du « non-dit », qu'affecte tant la correction politique, comme le non-droit symbolise les « quartiers difficiles ». Il s'impose, souverainement dans les replis du discours convenu, tant le risque de dire serait lourd pour la cohésion du groupe. Il absorbe « l'élément exclu », englutit le bouc-émissaire au sens freudien du terme. Comme créateur d'une altérité indicible, il assure la sécurité du groupe, dont la quintessence muette est l'omerta, cette « loi du silence » aussi répressive que foncièrement régressive. « L'enfant » (*infans*), n'est-il pas celui qui n'a point de parole (*in-* privatif et *fari* « parler ») ?

Il se peut alors, qu'au cœur du silence, un puissant tumulte réside, là justement où devrait siéger le creuset du plus libre discours du réel. Le silence habille les convulsions d'impuissance face aux vérités médiatiques dont les versions et témoignages, rapportent non plus le fait mais la « lutte des narrations », pour reprendre le mot de Jean-Pierre Faye. Quoi de plus normal, finalement, que d'accueillir en silence ce qu'on a voulu taire, et de ne disserter que sur ce qui reste à dire et à propager.

1) Daniel Sibony, *Le groupe inconscient*, Christian Bourgeois, 1992, p. 9-10.

2) Edward Bernays, *Propaganda, Zones/ La Découverte*, 2007, p. 32.

### ÉDITEUR

Swiss Business Media  
49, route des Jeunes  
1227 Carouge / Genève  
tél. +41 22 301 59 12  
fax. +41 22 301 59 14  
ISSN 1661-934X

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION  
Boris Sakowitsch  
tél. +41 22 301 59 12  
bsakowitsch@market.ch

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS  
Arnaud Dotézac  
tél. +41 22 301 59 16  
adotezac@market.ch

RÉDACTRICE EN CHEF  
CAHIER PATRIMOINE(S)  
Anne Barrat  
tél. +41 78 300 54 64  
abarrat@market.ch

CHEF D'ÉDITION  
Amandine Sasso  
tél. +41 22 301 59 12  
asasso@market.ch

RÉDACTION  
Franck Belaich  
Bertrand Carlier  
Benoît Chappuis  
Thomas Chappuis  
Anton Dombrovsky  
Michel Donegani  
Alain Freymond  
René-Georges Gaultier

Pierre-Emmanuel Iseux  
George Iwanicki  
Daniel Kohler  
Axel Marguet  
Céline Moine  
Antoine Praz  
Jean-Sébastien Robine  
François Savary  
Loïc Schmid  
Christian Staub  
Thomas Veillet  
Christian Zeitler

CORRECTION  
Caroline Gadenne  
Marion Piroux

DIRECTEURS DE CRÉATION  
Vincent Nicolò  
Aurélien Vogt

DIRECTION ARTISTIQUE  
Elena Budnikova  
ebudnikova@market.ch

GRAPHIQUES ET INFOGRAPHIES  
Vincent Nicolò

DIRECTEUR COMMERCIAL  
John Hartung  
tél. +41 22 301 59 13  
jhartung@market.ch

SERVICE PUBLICITÉ  
tél. +41 22 301 59 13  
pub@market.ch  
Marianne Bechtel-Croze  
tél. +41 79 379 82 71  
mac@bab-consulting.com

DIRECTION MARKETING  
Anne-Françoise Hulliger  
tél. +41 76 431 64 76  
afhulliger@market.ch

IT MANAGEMENT / MARKET ONLINE  
Arthur Cattaneo  
acattaneo@market.ch

SERVICE ABONNEMENTS  
tél. +41 22 301 59 12  
abo@market.ch

IMPRESSION  
Kliemo  
Hütte 53  
4700 Eupen  
Belgique

NUMÉRO 126  
Automne 2015

Il faut relire Edward Bernays, à la fois neveu de Sigmund Freud et père de la propagande politique institutionnelle. « Nous acceptons que nos dirigeants et les organes de presse dont ils se servent pour toucher le grand public nous désignent les questions dites d'intérêt général; nous acceptons qu'un guide moral, un pasteur, par exemple, ou un essayiste ou simplement une opinion répandue, nous prescrivent un code de conduite social standardisé auquel, la plupart du temps, nous nous conformons », disait-il à la fin des années 1920<sup>2</sup>. Conformité, telle est la clé des propagandes. Plus besoin de vérifier le réel, lorsqu'il a pris le moule des conventions. Plus d'expression du vrai dans les mises en scène du patent. Plus besoin d'évaluer le sens lorsqu'il est emballé sous vide, marqué du sceau de péremption.

Voici comment les détenteurs du discours public s'organisent en technocratie du silence. C'est l'ironie du sort : la masse d'informations planétaires est si dense et abondante, en même temps qu'éphémère, que tout dire est vain, et admis comme impossible. Le journaliste, le politique, la star ne travaillent plus à produire l'information mais à la réduire pour être entendus. Ils ne jouent plus de la plume mais du scalpel, faisant du réel un rebut. On le voit bien quand le choix de « distraire » (écarter, séparer) prévaut sur celui d'exposer, réduisant au silence tout ce qui n'est pas utile, ce qu'on ne peut « prendre avec soi ». La propagande crée de la gêne avec du vrai, pour faire du réel un fardeau. C'est cela qu'on partage en silence.

## Diagnostic du véhicule avec laptop, boîtier de séparation et tablette. Et il s'agit toujours de travail manuel.

Nous avons développé différents outils spéciaux et équipements d'analyse. Ils nous permettent de réaliser des diagnostics ciblés et d'effectuer les réparations avec précision et efficacité. Ce qu'Audi fait, Audi le fait bien.

**Prenez rendez-vous sans  
tarder et testez nos services**

**Audi Service. Le service d'Audi.**



**Garage & Carrosserie de Bellevue F. Iassogna SA**

Chemin de la Vaux 20, 1170 Aubonne  
Tél. 021 807 41 41, [info@garage-de-bellevue.ch](mailto:info@garage-de-bellevue.ch)

**Audi Service**





14



26



56



86

04 ENTRE LES LIGNES

06 CONTRECHAMP(S)

08 ÉDITORIAL

CHRONIQUE(S)

14 CONTRE L'HOMME NOUVEAU

*par Oskar Freysinger*

16 EN BREF IL FAUTA *par François Besse*

18 SCIENCE ET STATISTIQUE DU DON

*par Joaquim Fernandez*

ACTUALITÉ

22 CONTEXTE(S)

DOSSIER (COUVERTURE)

26 GUERRE DE SYRIE : La fin

*de la doctrine Obama par Arnaud Dotézac*

CAHIER PATRIMOINE(S)

55 SOMMAIRE DÉTAILLÉ

56 DOSSIER : Guerre des monnaies  
ou guerre de liquidités ?

84 DOSSIER : ISR : le poids de la gouvernance

88 INVESTIR



**LAPO ELKANN**  
by Chen Man

# HUBLOT

T H E A R T O F F U S I O N



**BIG BANG UNICO  
ITALIA INDEPENDENT**



**HUBLOT**

BOUTIQUE GENEVE  
78 rue du Rhône / 3 rue Céard



102



116



120



130

INDEX

102 PHILANTHROPIE :  
12 acteurs d'influence

CULTURE(S)

116 INVITÉE : Dominique Brustlein-Bobst

120 MARCHÉ DE L'ART :  
Les artistes sud-africains ont la cote

124 HÉDONISME(S)  
124 Jolis flacons  
128 Agenda

130 PHOTO DU MOIS

**INVESTISSEZ DANS  
LE NOUVEAU MARKET.**

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET  
WORTH INDIVIDUALS



**ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH**

1 an/8 éditions pour 109 chf

2 ans/16 éditions pour 188 chf



**“Appuyer votre entreprise  
au bon moment par une action  
précise, puissante et délicate!”**

Financement de l'exploitation et de l'investissement | Private Equity | Fusions & Acquisitions

depuis 1816



Claude Bagnoud  
Membre de  
la direction générale

Raoul Monnay  
Directeur  
Entreprises Suisse

Catherine Raphoz  
Directrice  
Entreprises France

- La Banque Cantonale de Genève a vocation première d'appuyer les entreprises et leurs dirigeants.
- Son conseil et ses capacités financières constituent des leviers de force pour soutenir la croissance des fonds de roulement, accélérer l'investissement, optimiser le refinancement et conforter les fonds propres des compagnies industrielles et de services.
- La BCGE personnalise et inscrit dans la durée ses relations avec les dirigeants et actionnaires pour construire un partenariat durable et efficace avec le monde de l'entreprise.

 **BCGE**  
Entreprises

Genève Zürich Lausanne Lyon Annecy Paris  
Dubai Hong Kong

[www.bcge.ch/entreprises](http://www.bcge.ch/entreprises) +41 (0)58 211 21 00

# CONTRE L'HOMME NOUVEAU



OSKAR FREYSINGER

Étienne Baudouin

Les êtres humains ont leurs qualités et leurs faiblesses. Ils sont parfois lâches, parfois courageux, parfois solidaires ou pas. Ils sont comme ils sont. Le politique quant à lui, ne doit pas être un donneur de leçons qui détiendrait toute la vérité. Ce doit être avant tout une personne qui reste proche des gens, qui s'adapte aux situations telles qu'elles sont, et qui puisse assumer des choix supportables pour la grande majorité. C'est cela de la politique intelligente. La gauche part d'un présupposé totalement inverse. Elle affirme que c'est le discours qui fonde la réalité, et que dès lors, c'est le discours et les intentions, qui vont façonner l'homme nouveau, la réalité nouvelle. Et quand les faits contredisent ce postulat, parce les faits sont têtus, ils argueront toujours, que leurs intentions étaient bonnes et pures, et que c'est la réalité qui n'était pas à la hauteur, même face aux pires catastrophes. Avec une telle approche, on se dédouane de toute responsabilité quant à ses actes politiques. Étant donné que ces gens-là sont surtout soucieux d'être réélus la fois suivante, ils agissent pour le court terme, voire à moyenne échéance au maximum, mais ils n'ont plus l'intelligence d'imaginer ce que leur politique va induire à long terme. Et c'est précisément là que les catastrophes apparaissent. En tant que politique on doit poser des actes qu'on est certain de pouvoir assumer dans 20, 30 ou 40 ans, et même encore après sa mort. Telle est

la responsabilité qui incombe au politique et s'il n'en est pas capable, mieux vaut qu'il fasse autre chose. Quant à l'homme, il faut qu'il se recentre sur lui-même, qu'il permette à « l'ange intérieur de déployer ses ailes », pour reprendre l'image de Rainer Maria Rilke. Nous sommes faits pour transcender cette réalité, pas pour nous contenter de ce matérialisme dans lequel nous sommes enfermés, car ce n'est pas le consumérisme béat qui donne un sens à la vie. Il faut retrouver ce sens profond, mais en prenant garde de ne pas verser dans l'extrémisme religieux, comme celui des islamistes par exemple, qui devient vite un dogmatisme de corps de garde. Quand la valeur de la foi ne se mesure plus qu'à l'application d'une discipline alimentaire, vestimentaire et pour tout dire militariste, elle n'est qu'une autre forme de matérialisme. On ne peut que regretter qu'un tel matérialisme religieux serve de refuge à des jeunes déboussolés par le matérialisme athée qu'on leur propose en face, car justement entre les deux, une troisième voie est possible. Une voie qui, au fond, nous habite tous car nous avons tous, en nous, un désir de transcendance.

C'est cela, à mon sens, qu'il faut développer. De ce point de vue, l'homme n'a pas à changer, il n'est en rien nécessaire de fabriquer un « homme nouveau ». Il nous appartient juste d'oser être nous-mêmes. Et c'est là que notre identité est essentielle. C'est elle qui détermine et qui marque notre différence avec ce qui nous entoure. Chacun est différent, il n'y a pas deux êtres identiques. Or, cette diversité-là est garantie par l'identité. Si l'on perd son identité on n'est évidemment plus personne et du même coup, la diversité disparaît aussi. Puis, en l'absence de diversité, c'est le choix qui disparaît à son tour, et s'il n'y a plus de choix, il n'y plus de liberté. C'est bien le choix qui fait la liberté. Autrement dit, en détruisant l'identité, on annihile la liberté. La compréhension d'une telle équation fait totalement défaut à ceux qui pensent qu'un monde sans frontières, c'est un monde libre. Non, la réalité c'est qu'il s'agit d'une énorme prison. Que reste-t-il de liberté, si l'éternel même n'a plus comme seul choix que de rencontrer l'éternel même ? C'est un monde dont je ne veux pas. \

« Pour m'assurer, il faut  
comprendre mon activité. »



Plus d'une PME suisse sur trois  
fait confiance à AXA /

[AXA.ch/pme](https://www.axa.ch/pme)

 **winterthur**  
réinventons / la protection financière

## EN BREF IL FAUTA



Elena Brinkova

FRANÇOIS BESSE

Bien connu de ceux qui s'intéressent à la physique quantique, le grand vulgarisateur et non moins Professeur qu'est Étienne Klein est un homme de passions. À la physique quantique et la philosophie des sciences, à la course d'endurance et la haute montagne, il ajoute une passion, moins connue celle-là, pour l'anagramme, cette construction fondée sur une figure de style qui inverse ou permute les lettres d'un mot ou d'un groupe de mots pour en extraire un sens ou un mot nouveau. Ainsi de la *baignade* qui est propice au *badinage*, de la *guérison* pour le *soigneur*, de l'*aspirine* pour le *parisien* ou encore des *profits* pour le *sportif*.

Étienne Klein est ainsi l'auteur, avec Jacques Perry-Salkow, d'un ouvrage fascinant intitulé *Anagrammes renversantes*, ou le sens caché du monde, qui nous révèle que *la gravitation universelle est une loi vitale régnant sur la vie*, ou que *Jeanne Antoinette Poisson, marquise de Pompadour*, aurait prononcé cette parole historique : *ainsi attendais-je qu'on poudre et pomponne ma rose*, sans d'ailleurs préciser à quelle rose la marquise faisait allusion, mais c'est un autre débat.

Si j'évoque ici Étienne Klein, c'est qu'il est en colère, depuis la parution récente du Diction-

naire des noms propres (ou presque!), publié par l'animateur Laurent Baffie, qu'il consacre aux anagrammes de personnalités. On y découvre ainsi que, pour *Albert Einstein*, rien n'est établi, que le *Che Guevara rêva gauche* ou que *François Hollande* serait un *lardon lascif*, hélas! Ce ne sont toutefois pas les doutes prêtés à Albert Einstein, ni les qualificatifs dont est affublé le Président Hollande qui sont la source de cette irritation, mais le fait que Laurent Baffie ait emprunté pas moins de quarante-trois anagrammes à l'ouvrage d'Étienne Klein et Jacques Perry-Salkow. Et son pouls s'étant accéléré, Étienne Klein, suivi d'ailleurs par son co-auteur, de crier aux *loups*.

Dénonçant un plagiat, les auteurs des *Anagrammes renversantes* revendiquent ainsi la paternité sur des anagrammes telles que *Michel Onfray*, *Lyncher ma foi* ou *Charles Baudelaire*, *Chaleur de la braise*. La question est d'autant plus intéressante qu'Internet pullule de sites qui proposent des solutions logicielles permettant à tout

**IL N'APPARAÎT  
PAS MOINS ÉVIDENT  
QUE DE TELLES ANAGRAMMES  
CONSTITUENT UNE ŒUVRE  
DE L'ESPRIT SUSCEPTIBLE  
D'ÊTRE PROTÉGÉE PAR  
LE DROIT D'AUTEUR**

un chacun de créer ses propres anagrammes, dans la langue de son choix. L'anagramme est-elle donc, comme le soutiennent Étienne Klein et Jacques Perry-Salkow, une création de l'esprit, fruit d'un travail au crayon et à la gomme pour trouver les meilleures combinaisons de lettres possibles ou, au contraire, une solution mathématique, simple fruit d'algorithmes ?

Certains mathématiciens considèrent les mathématiques comme un art. Bertrand Russell

n'évoque-t-il pas la beauté austère des mathématiques, comme celle d'une sculpture? D'ailleurs, pour paraphraser Senghor, il apparaît incontestable que l'on peut être poète et mathématicien, voire, pour reprendre le titre d'un ouvrage de Cédric Villani, que les mathématiques sont la poésie de la science. Il n'est pas moins incontestable que la création de logiciels informatiques est une forme d'art, en ce qu'elle procède d'une création de l'esprit à caractère individuel. La question devient plus épineuse lorsque l'on évoque des créations aléatoires confiées aux aléas d'une solution logicielle. Il n'y a aucune raison *a priori* d'exclure de telles créations du

du hasard. Il n'apparaît pas moins évident que de telles anagrammes constituent une œuvre de l'esprit susceptible d'être protégée par le droit d'auteur. Il s'agit en effet de créations, avec tout ce que ce mot comporte d'intuition, d'inspiration, de sensibilité, des qualités dont sont à l'évidence privés les logiciels de recherche d'anagrammes.

**ON Y DÉCOUVRE AINSI QUE,  
POUR ALBERT EINSTEIN, RIEN N'EST ÉTABLI,  
QUE LE CHE GUEVARA RÊVA GAUCHE OU  
QUE FRANÇOIS HOLLANDE SERAIT  
UN LARDON LASCIF**

Ceci étant, laissons la conclusion à Jacques Perry-Salkow, qui relève, non sans malice, que l'anagramme de *Laurent Baffie* n'est autre que : *en bref il faut.* \

champ de protection du droit d'auteur. Toutefois, lorsqu'on applique à une telle création le critère d'individualité, on peine à admettre que la simple intervention d'un logiciel dans la création suffise à donner à cette dernière le caractère d'œuvre artistique.

L'exemple de l'anagramme est à cet égard très parlant. À travers les âges, l'anagramme a généralement été considérée comme une forme d'art, dont on prête la paternité au poète grec Lycophron. Ronsard l'a utilisée dans son fameux vers : « *Marie*, qui voudroit vostre beau nom tourner/ Il trouveroit *aimer* : aimez-moi donc, Marie ». Et tant d'autres après lui se sont livrés à cet exercice, avec plus ou moins d'inspiration il faut bien l'admettre. Quelle que soit toutefois la qualité de l'anagramme, le simple fait que son auteur active sa réflexion et son crayon pour trouver les combinaisons les plus originales suffit à élever cet exercice au rang d'art. Dans ce contexte, l'intervention d'un logiciel peut permettre à certains esprits trop occupés, ou trop paresseux, de créer des combinaisons de mots, sans faire appel à leur réflexion. Dans ce cas, le *chien* est prié de rentrer à la *niche*. Il n'y a en effet aucune place pour une protection à quelque titre que ce soit. La protection ne pourrait naître que de la réflexion qui permet, certes sur la base de combinaisons trouvées par l'intermédiaire d'un logiciel, de trouver des combinaisons de mots ou de phrases originales et, par conséquent, pouvant être individualisées.

Pour reprendre l'exemple de l'ouvrage de Laurent Baffie, et même si le hasard fait parfois très bien les choses, il apparaît très douteux que les étranges similitudes entre certaines anagrammes, pour ne pas dire les reprises à l'identique de certaines d'entre elles, ne constituent pas purement et simplement un plagiat. N'en déplaise à l'éditeur de l'animateur, qui estime que l'invention n'existe pas dans le jeu de l'anagramme, que c'est le hasard des mots et qu'il n'y a dès lors aucune création de l'esprit – ce qui, soit dit en passant révèle toute la considération qu'il porte à l'égard de son auteur –, il ne paraît guère crédible de soutenir que des emprunts tels que *Albert Einstein* dont l'anagramme est *Rien n'est établi*, *Le marquis de Sade* dont l'anagramme est *démasqua le désir* ou encore *Louis-Ferdinand Céline* dont l'anagramme est *Noir dans un ciel de fiel*, soient le seul fruit

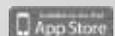
**INVESTISSEZ DANS  
LE NOUVEAU MARKET.**

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET  
WORTH INDIVIDUALS



**ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH**

1 an/8 éditions pour 109 chf  
2 ans/16 éditions pour 188 chf



# SCIENCE ET STATISTIQUE DU DON



JOAQUIM FERNANDEZ

Je pense être relativement près de la réalité vécue par un grand nombre d'organisations, en avançant le constat suivant : *« Un tiers des donateurs ne dégage aucun bénéfice alors que 30 à 50% des frais de commercialisation leur sont consacrés ».*

Alors la question qui vient immédiatement à l'esprit c'est : *« Oui, mais quoi faire ? »* Je vais me concentrer sur une réponse, parmi les nombreuses autres possibles. Elle est inspirée d'un autre constat. Le voici.

Il m'arrive souvent de demander à des responsables marketing ou communication : *« Comment feriez-vous pour doubler le taux de retour de vos opérations de marketing direct ? »* Très souvent, la réponse qui m'est donnée est du type : *« J'augmente le nombre d'envois »*. Rarement on va penser qu'une option pertinente pourrait consister à faire exactement le contraire. À savoir, diminuer ce même nombre d'envois. Mais regardons de plus près. Un « taux de retour » est un ratio entre le nombre de réponses favorables reçues et le nombre d'envois effectués. Ainsi, un taux

de 5% signifie que, parmi les 100 personnes sollicitées, 5 ont répondu favorablement. Et que 95 ne l'ont pas fait.

Dès lors, mathématiquement, si on veut doubler le taux de retour, la démarche peut aussi consister à diviser par deux le dénominateur de notre équation. Autrement dit, au lieu d'envoyer notre offre à 100 personnes, on ne l'enverra qu'à 50.

Au moins trois avantages peuvent être retirés de cette manière de faire : un gain financier, par la diminution des coûts que cela représente :

- Coûts d'impression, coûts d'expédition...
- Un gain écologique, par la réduction du gaspillage.
- Un gain d'image, par la diminution de l'agacement de celui qui reçoit notre communication sans qu'il se sente concerné.

## DIMINUER LE NOMBRE D'ENVOIS POUR AUGMENTER LE TAUX DE RETOUR

La question va changer. On ne demandera plus comment doubler le taux de retour, mais comment diminuer le nombre d'envois. En faisant cela, nous prenons l'entière maîtrise

## LA RÉCENCE EST UN CRITÈRE PLUS IMPORTANT QUE LA FRÉQUENCE

du processus. On se rend rapidement compte qu'autant « l'augmentation du taux de retour » n'est pas entièrement sous notre contrôle ; autant la « diminution du nombre d'envois » ne dépendra que de nous. Alors comment faire pour diminuer le nombre d'envois ? La réponse se trouve dans le ciblage. Plus

# LE NOUVEAU LEXUS NX.

FASCINATION COMPACTE: EN NX 300h TOUT HYBRIDE  
ET DÈS À PRÉSENT AUSSI EN NX 200t TURBO



LE NOUVEAU MULTITALENT COMPACT DE LUXE LEXUS NX: LIGNES époustouflantes, AGILITÉ de pointe et CONFORT au plus haut niveau. Disponible en NX 300h tout hybride et à présent aussi en NX 200t turbo pour un PLAISIR 4x4 d'une sportivité affirmée. ESSAYEZ-LES VITE ET PROFITEZ D'OFFRES PÉTILLANTES! EN SAVOIR PLUS SUR [CONDUIRE-LEXUS.CH/NX](http://CONDUIRE-LEXUS.CH/NX)

dès **CHF 45'300.-\***

THE NEW  
NX

**LEXUS**  
NO. 1 PREMIUM HYBRID



Votre spécialiste  
depuis 1924.

**Emil Frey SA, Crissier**  
une relation à vie !  
[www.emilfreycrissier.ch](http://www.emilfreycrissier.ch)



New NX 300h (tout hybride 2.5 litres, FWD, 5 portes), à partir de CHF 46'800.-, déduction faite du bonus cash Lexus de CHF 1500.- = CHF 45'300.-. Mensualité de leasing CHF 298.75, TVA incl. Consommation Ø 5,0/100 km, émissions Ø de CO<sub>2</sub> 116 g/km, catégorie de rendement énergétique A. New NX 200t impression (essence turbo 2.0 litres, AWD, 5 portes), à partir de CHF 52'500.-, déduction faite du bonus cash Lexus de CHF 1500.- = CHF 51'000.-. Mensualité de leasing CHF 335.20. Consommation Ø 79 l/100 km, émissions Ø de CO<sub>2</sub> 183 g/km, catégorie de rendement énergétique F. Véhicule représenté: New NX 300h F SPORT (tout hybride 2.5 litres, AWD, 5 portes), à partir de CHF 63'500.-, déduction faite du bonus cash Lexus de CHF 1500.- = CHF 62'000.-. Mensualité de leasing CHF 408.05. Acompte 35 % du prix net. 48 mois, 10'000 km/an. Taux d'intérêt annuel eff.: 3,97 %. Caution 5 % du montant du financement. Valeur résiduelle suivant directives de Multilease AG. Casco complète obligatoire. Il est interdit d'accorder un crédit susceptible d'entraîner le surendettement du consommateur. Bonus cash Lexus et leasing Lexus Premium valables pour les contrats conclus entre le 1<sup>er</sup> septembre et le 31 octobre 2015, ou jusqu'à nouvel ordre. Prix nets conseillés en CHF, TVA incl. Consommation suivant directive 715/2007/CE. Émissions moyennes de CO<sub>2</sub> de tous les modèles de véhicules immatriculés en Suisse: 144 g/km.

précisément dans la démarche d'identification des destinataires. Et pour cela il existe plusieurs méthodes. Parmi lesquelles la méthode statistique, qui va s'appuyer sur des critères mesurables auxquels on affectera une probabilité de réalisation d'un événement. L'événement en question étant ici « fera un don vs ne fera pas de don ».

En statistique, cette manière de faire porte un nom : la segmentation. Capitaliser sur la statistique et le *datamining* pour faire de la segmentation, permettra d'appliquer des stratégies différentes selon le potentiel de chaque groupe de donateurs. À la fin de la démarche, on aura classé les donateurs en groupes homogènes, sur la base des informations utilisées pour expliquer le phénomène (montant du don, par exemple). La segmentation devient ainsi un facteur clé de succès, qui permet de transformer les informations sur les donateurs en actions concrètes.

Parmi les nombreux modèles de segmentation disponibles, j'aborderai ici deux modèles ayant fait leurs preuves : la segmentation ABCD et la segmentation RFM+.

### LA SEGMENTATION ABCD

La segmentation ABCD se construit à partir de deux informations disponibles dans la comptabilité de toute organisation :

- La récence, ou date du dernier don effectué par le donateur.
- La fréquence des dons effectués sur une période de référence.

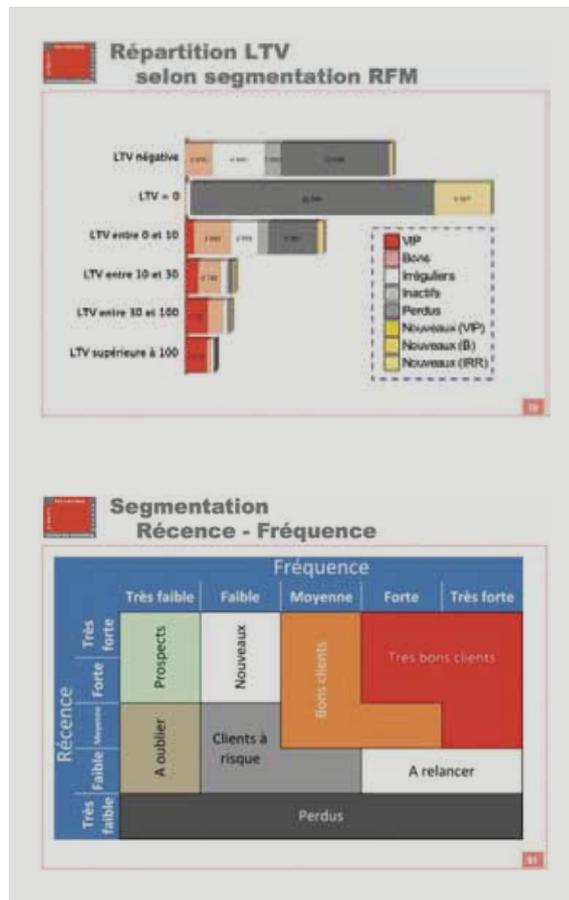
Elle permet de créer 4 macro segments (ABCD) comportant 4 cibles chacun. Le principe de base est que la récence est un critère plus important que la fréquence. Ce principe, très « empirique », repose sur le constat que plus le dernier don a eu lieu à une période proche, plus la probabilité qu'il se répète est grande.

### LA SEGMENTATION RFM+ ET LA LIFETIME VALUE

Quant à la segmentation RFM+, elle se construit à partir du comportement global des donateurs. On part toujours d'informations disponibles dans la comptabilité :

- Pour quel projet le donateur a effectué des dons (Quoi).
- La fréquence et le montant des dons effectués sur une période de référence (Combien).
- Le mode de paiement (Comment).
- Les dates auxquelles ont eu lieu les dons (Quand).
- L'ancienneté de la relation (Depuis quand).
- Les coûts (Avec quel bénéficiaire).
- Les caractéristiques sociologiques de la zone de résidence et l'environnement géographique du donateur (Où).

Quant à la *lifetime value*, elle correspond à la valeur actualisée estimée de chaque donateur, selon son comportement et ses habitudes de don mesurés sur une longue période (« sa durée de vie »). Elle est calculée à



partir de la durée moyenne de la relation avec le donateur (« durée de vie »), de l'évolution théorique de ses dons, et de la valeur actuelle de tous les coûts engagés pour acquérir et conserver chaque donateur. La *lifetime value* permet d'identifier des donateurs encore peu actifs, mais qui ont le potentiel de le devenir. La *lifetime value* aide à définir et à prioriser les meilleures stratégies de maximisation de la valeur par donateur. Ces deux types de segmentation, ABCD et RFM+, vont servir de base à des campagnes d'acquisition, relance, entretien et fidélisation.

Il est donc illusoire de penser qu'on puisse obtenir de quelqu'un qu'il modifie son comportement en fonction de nos souhaits. Cependant, les outils de segmentation dont nous disposons, nous permettent de calculer la probabilité que quelqu'un se comporte de telle ou telle manière. Partant de là, on dispose d'une aide à la décision nous permettant d'affecter les ressources dont nous disposons de manière optimale. \



essencedesign.com

# PROTÉGEZ VOS PROJETS DE RETRAITE

## LA RÉALISATION DE VOS PROJETS DE RETRAITE GRÂCE À VOTRE PRÉVOYANCE

Vous approchez de l'âge de la préretraite ou de la retraite, et vous n'avez qu'une envie : un revenu supplémentaire garanti à vie qui vous permettra, par exemple, de consacrer plus de moyens à vos loisirs, ou encore de réaliser les projets qui vous tiennent à cœur.

La sécurisation de patrimoine est affaire d'experts. Nous sommes ces experts.



**RENTES GENEVOISES**

Sécurisation de patrimoine depuis 1849

T +41 22 817 17 17  
[www.rentesgenevoises.ch](http://www.rentesgenevoises.ch)

# Contexte(s)

## À SANCTIONNER (ENCORE ET ENCORE)



Agent de la SEC avec son labrador

### BNP PARIBAS ET CREDIT SUISSE DE NOUVEAU MISES À L'AMENDE PAR LES ÉTATS-UNIS

BNP Paribas qui a déjà dû verser 8,97 milliards de dollars (6,6 milliards d'euros) aux Américains en juin 2014, la voilà repartie pour une autre amende administrative (ces amendes ne sont en effet nullement des condamnations pénales prononcées par un tribunal, mais le résultat d'un rapport de force avec les agents de différentes administrations publiques. Certes la nouvelle note est plus de 10 fois moins chère que la précédente, mais tout de même, 89 millions de dollars, ce n'est pas rien. Onze autres banques passeront aussi à la caisse pour avoir été accusées de manipuler le marché des SWAP de défaut de crédit (CDS). Parmi elles le Credit Suisse, qui avait déjà dû verser, on le rappelle, 2,6 milliards de dollars en 2014 (évasion fiscale), et 80 millions en septembre dernier pour mettre fin à des accusations de malversations dans Crossfinder, sa place de courtage alternatif (Dark Pool). \

## À DÉTWEETER

Évincé de Twitter en 2008, qu'il avait fondée en 2006, Jack Dorsey revient aux commandes. Les investisseurs, qui avaient du mal avec ses manières, n'ont pas eu d'autre choix pour tenter d'amener Twitter à la rentabilité. Avec près de 140 millions de dollars de perte au 2<sup>e</sup> trimestre 2015 et une croissance d'abonnés 5 fois moins rapide que Facebook, il fallait inventer quelque chose de nouveau. C'est fait avec « Moments », une application qui donne accès à tous les tweets les plus populaires concernant un sujet choisi, ainsi que le fil d'info correspondant des sites spécialisés. En attendant, « @Jack » a tweeté la suppression de 340 emplois au sein de Twitter. \



Jack Dorsey

## À URBANISER



Borne LinkNYC  
de Google

### GOOGLE INVESTIT DANS L'URBANISME

Il y aura 5 milliards de citadins en 2030. Google anticipe et investit dans Sidewalk Labs, une start-up dédiée à l'amélioration de la vie en ville (sécurité, santé, efficacité). Ce n'est pas un hasard si elle est dirigée par Dan Doctoroff, ancien premier adjoint au maire de New-York. Son premier projet annoncé en juin dernier : LinkNYC, destiné à recycler 10 000 cabines téléphoniques obsolètes en bornes WIFI gratuites dans toutes les grandes villes américaines, incluant la mise à disposition de tablettes pour téléphoner tout aussi gratuitement. Montant de l'investissement : 200 millions de dollars. \

## À SAVOIR VALORISER

À 23 ans, Jordan Maron est une star de YouTube. Connue mondialement sous le nom de «CaptainSparklez», sa chaîne pour ados affiche 8,8 millions d'inscrits et 1,9 milliard de vues. Son programme consiste essentiellement à se montrer en train de parodier le jeu «Minecraft». Il vient d'acquérir une villa à plus de 4,5 millions de dollars au-dessus de Sunset Strip sur les collines d'Hollywood. On peut en déduire qu'il a su valoriser sa présence sur YouTube. Mais l'ironie c'est que son petit palais se situe à deux pas de chez Markus Persson, le créateur de Minecraft justement. La maison que ce dernier s'est offerte est évaluée à 70 millions de dollars. Encore un petit effort Jordan. \



Jordan Maron

## À IMPULSER

Une société australienne a trouvé l'inspiration pour concevoir une voiture roulant à l'énergie solaire. Avec 7 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques sur le toit, «l'Immortus» (c'est son nom) pourra rouler à 60 km/h tant que le soleil brille. Comme Solar Impulse, une batterie rechargeable restituera l'énergie du jour pour rouler la nuit, avec une autonomie de 550 km à 85 km/h. Le constructeur AVX présentera un prototype au salon SEMA de Las Vegas en novembre prochain. \



Immortus

JUSQU'À 6 VOLS QUOTIDIENS  
DE GENÈVE À LONDRES



Pour connaître les horaires et réserver  
votre vol : [londoncityairport.com](http://londoncityairport.com)  

## LES MEILLEURES CONNEXIONS DISPONIBLES À VOTRE ARRIVÉE.

Le temps, c'est de l'argent, alors pourquoi ne pas choisir l'aéroport le plus rapide du Royaume-Uni pour vos déplacements professionnels ?

Une fois l'atterrissage effectué, vous pouvez vous trouver à bord d'un taxi ou d'un train DLR en moins de 15 minutes. Comme nous sommes situés à seulement 25 minutes de Westminster et à 30 minutes du centre de Londres, vous êtes toujours plus près de votre destination.

**Plus rapide, plus ponctuel,  
et vraiment à Londres.**

  
**London City Airport**  
Get closer.

## À RESSUSCITER

### AUTOMOBILES MOSKVITCH



Publicité pour la Moskitch 408, commercialisée sous la marque IZH, en 1967

Du temps des Soviets, les automobiles Moskitch ne roulaient pas à l'énergie solaire mais à celle du Parti. Fondée en 1930 à Moscou, l'usine des «moscovites» ne survécut pas à la Perestroïka et arrêta la production en 2001. C'est aujourd'hui Renault qui veut relancer la marque légendaire. L'entreprise française, qui occupe déjà la 3<sup>e</sup> place sur le marché russe, avait assisté Moskitch dans la conception et la construction de 2 usines en 1966 et produit le modèle 408 dans ses chaînes de Vilvoorde, en Belgique. Après la Kwid vendue à 3500€ sur le marché indien, la procédure de reprise de la marque Moskitch par Renault auprès de Rospatent confirme la stratégie du groupe au losange de s'enraciner dans les marchés locaux à bas prix. \

## À L'AIDE

Le président Tayyip Erdogan a instamment demandé à Angela Merkel de l'aider à relancer et soutenir le processus d'adhésion à l'Union européenne. Lors de la visite à Istanbul de la chancelière, le 18 octobre dernier, il a



Erdogan saluant un milicien à la frontière turque face à Kobané en 2014

également affirmé que la Turquie aurait supporté un coût financier de 8 milliards de dollars dans l'accueil des réfugiés depuis le début de la crise syrienne et irakienne. Son pays en accueillerait aujourd'hui 2,5 millions. Il oublie juste de préciser qu'il n'est pas pour rien dans la déstabilisation armée de ses voisins du sud... \

## À NOBÉLISER

Le journal BILD nous apprenait le 2 octobre dernier que la décision d'Angela Merkel d'accueillir 800 000 à un million de migrants aurait pu lui permettre de recevoir le prix Nobel de la paix. Le Spiegel l'avait quelques semaines plus tôt caricaturée en «Mère Teresa». Comme quoi, sa décision n'était peut-être pas dénuée d'arrière-pensées personnelles? Il a finalement été attribué au quartet tunisien pour le dialogue national. \



Angela Merkel (couverture du Spiegel)

## À BOIRE ET À MANGER

### LA BIÈRE SE MOUSSE

Le leader mondial de la bière, le groupe belge Anheuser-Busch InBev (AB InBev), dirigé par le brésilien Carlos Alves de Brito, et propriétaire notamment de Hoegaarden, Budweiser, Corona et Stella Artois, vient de racheter le numéro deux mondial, l'anglais SAB Miller, pour près de 100 milliards de dollars, un record historique. L'objectif immédiat pour SABm Miller : conquérir le marché africain. Mais pour que l'affaire soit définitivement conclue, il faudra encore l'aval des autorités de la concurrence, avec plusieurs cessions de marques à la clé. À noter la pénalité de rupture au cas où l'acquisition n'aboutirait pas, qui s'élève contractuellement à 3 milliards de dollars. \

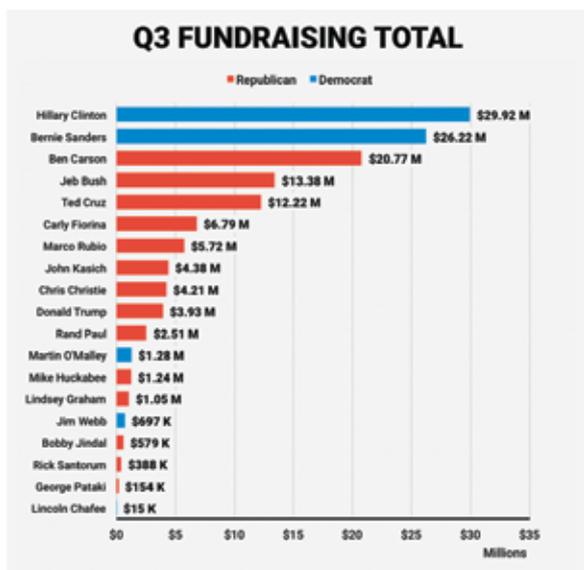


Carlos Alves de Brito

## À DÉPENSER

### LE TICKET D'ENTRÉE AUX PRÉSIDENTIELLES AMÉRICAINES

Au 3<sup>e</sup> trimestre 2015, Hillary Clinton aura déjà accumulé près de 30 millions de dollars de dons de campagne. Le premier républicain, Jeb Bush, ne totalisait que 13,5 millions de dollars. Mais les chiffres sont trompeurs. Ce dernier arrive en tête des levées de fonds si on y ajoute les dons déplafonnés aux fameux Super Pacs, c'est-à-dire à ces Comités d'action politique réputés indépendants des partis politiques et des candidats aux élections et qui sont destinés à influencer les électeurs indirectement. Au 30 juin, Jeb Bush en était déjà à plus de 100 millions de dollars levés via les Super Pacs. \



Infographie des fonds de campagne

### L'EUROPE SE MOUSSE AUSSI

La Commission européenne vient d'affecter 110 millions d'euros à la promotion des produits agro-alimentaires européens à la fois au sein du marché intérieur et en dehors. Phil Hogan, commissaire à l'agriculture, a annoncé vouloir s'engager dans une « offensive diplomatique » à destination de l'Asie et de l'Amérique du Sud. À ce prix-là, la signature publicitaire de cette campagne n'est pourtant pas des plus créatives et ne manquera pas d'être parodiée : « Enjoy, it's from Europe ». \



## À TOUTES FINS



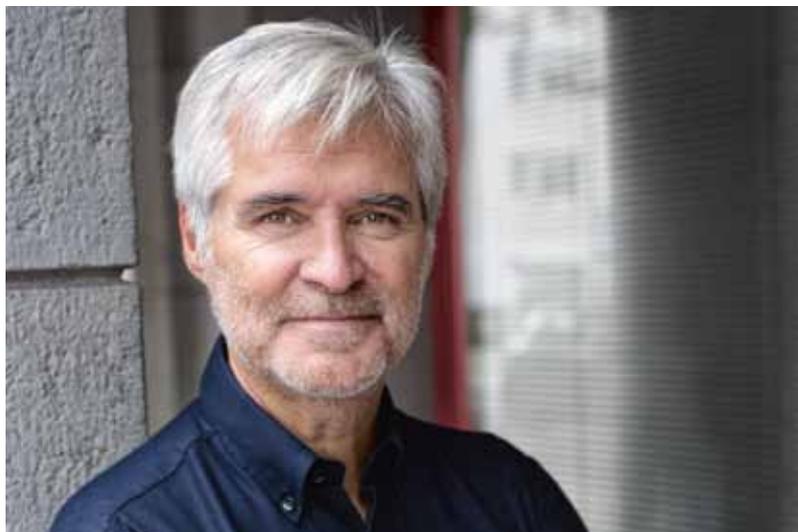
George Soros

### GEORGE SOROS RATTRAPÉ PAR SON PAYS NATAL

Ce n'est un secret pour personne que George (György) Soros finance, organise et met en œuvre, à sa mesure, les changements de régimes décidés par les États-Unis. Il dispose pour cela de plusieurs centaines d'ONG dont la structure faitière est l'Open Society Institute, enregistrée au registre du commerce de Zoug sous le numéro CHE-109.466.351. Ce qu'on discerne aujourd'hui, notamment depuis la publication d'une de ses tribunes dans le Financial Times du 26 juillet 2015, c'est qu'il encourage très activement l'arrivée massive des migrants en Europe. Très remonté contre les barrières de barbelés érigées par la Hongrie, son pays natal, il la somme de changer de politique. Cela n'a toutefois pas convaincu János Lázár, figure de proue de la majorité gouvernementale, pour qui « [Soros] continue de bombarder le public international avec ses plans fracassants, bien évidemment, au nom de cette authentique abnégation qu'il a manifestée de bien des façons, notamment dans les pays où ses activités ont abouti à des défauts souverains ces 30 dernières années ». Le premier ministre Orbán a quant à lui constaté la mise en œuvre des plans de Soros à travers sa kyrielle d'ONG et leur demande à présent de s'identifier : « je demande aux ONG actives en Hongrie de révéler qui sont leurs soutiens et quels sommes elles reçoivent d'eux ». La prochaine étape pourrait être plus drastique. \

Extrait du registre du commerce de Zoug

# GUERRE DE SYRIE : LA FIN DE LA DOCTRINE OBAMA



ARNAUD DOTÉZAC, Directeur des rédactions

Éléna Burdakov

LA CAMPAGNE DE SYRIE, C'EST AINSI QUE NOUS POURRIONS LA NOMMER, A DONC PRIS UN TOURNANT DÉCISIF AVEC L'ENGAGEMENT DES FORCES ARMÉES RUSSES, LE 30 SEPTEMBRE 2015.

Tout le monde spéculait sur les objectifs et les résultats espérés de cette intervention mais nous n'allons pas faire ici de la prospective bon marché. Les ingrédients de ce conflit sont très complexes et les réalités sont largement occultées par des narrations simplistes ou déceptrices. Quand bien même les éléments connus aujourd'hui permettraient d'émettre des hypothèses, ces dernières pourraient se retrouver obsolètes du jour au lendemain.

En revanche, ce qui ne peut pas changer ce sont les causes premières et leurs raisons d'être. Elles font clairement la lumière sur la fameuse « doctrine Obama », typique des guerres par procuration (*proxy wars*). En Syrie, même les grands alliés locaux (Turquie, Arabie Saoudite

et Qatar), gèrent aussi leur lot par procuration, donnée en sous main à des mercenaires étrangers. La logistique et son financement y laissent la part belle à toutes les opacités des trafics mafieux d'armes, de pétrole et d'êtres humains, tandis que mensonges et désinformations servent de dernière façade effritée à une morale de fin de règne. Nous allons ici présenter quelques exemples qui concrétisent cette doctrine Obama sur le terrain. Côté russe on découvre une armée moderne, assortie d'une multiplication d'initiatives diplomatiques, dont la coordination très efficace donne le sentiment que la Russie a repris la main sur ce dossier. A tel point, que Vladimir Poutine a réussi à réunir toutes les parties prenantes (extérieures au gouvernement syrien) à Vienne, à l'hôtel Impérial, 200 ans après le congrès de Vienne de 1815, qui avait scellé la hauteur de vue du Tsar Alexandre 1<sup>er</sup> dans l'Histoire<sup>1</sup>. Le président russe est en train d'en ranimer le principe au même endroit, avec la volonté de restaurer la paix des nations pour en finir avec les guerres d'empire. Mais la paix n'est pas gagnée pour autant à ce jour, et n'oublions pas que le congrès de Vienne mit une année pour aboutir, avec de surcroît, des diplomates de même culture.



Vladimir Poutine au centre contrôle de la défense nationale russe

- 1) Il avait également pesé de tout son poids pour garantir la neutralité de la Suisse. Cf. market magazine n° 115.
- 2) Tous les noms propres présentés en gras, font l'objet d'un trombinoscope en fin d'article.
- 3) Sur la sous-évaluation des capacités militaires russes, voir les analyses de Franz-Stefan Gady, *The Diplomat* du 17 octobre 2015, Tokyo et du capitaine de corvette Garrett I. Campbell « Russia's military is proving Western punditry wrong », étude pour l'institut Brookings, 23 octobre 2015.

## UNE ARMÉE RUSSE RÉNOVÉE

Les forces aériennes russes, basées à Lattaquié et fortes seulement d'une cinquantaine d'appareils (avions et hélicoptères), totalisent un nombre de rotations très athlétique qui en a surpris plus d'un. Le général **Andreï Kartapolov**<sup>2</sup>, porte-parole des forces russes annonçait 1 391 sorties et la destruction de 1 623 cibles, dont 51 camps d'entraînement et 131 dépôts de munitions, en 30 jours. Un rythme qui révèle une intense préparation, autant que des hautes capacités de maintenance. Si l'on y ajoute le déploiement de missiles sol-air autour des bases de Lattaquié (aérienne) et de Tartous (navale), la présence opérationnelle de navires lance-missiles au large de la Syrie, une chaîne navale de ravitaillement ininterrompue depuis la mer Noire et le lancement réussi de 26 mis-

« LA RUSSIE EST PARVENUE  
À CRÉER UNE ZONE  
D'EXCLUSION, IMPÉNÉTRABLE  
POUR L'OTAN »

siles de croisière depuis la mer Caspienne, à 1500 kilomètres de là, la Russie a clairement fait ses preuves de remise à niveau militaire<sup>3</sup>, en accomplissant la plus forte modernisation de son armée depuis 1930<sup>4</sup>. Ses capacités de guerre électronique et de brouillage semblent même avoir dépassé les évaluations les plus récentes, ce qui a fait reconnaître au **Général Philip Breedlove**, commandant suprême des forces américaines en Europe et de l'OTAN, que la Russie était parvenue à créer une zone d'exclusion, impénétrable pour l'OTAN (*Anti-Access/Area Denial -A2/AD bubble*)<sup>5</sup>. La première puissance militaire mondiale qui discutait justement de l'instauration d'une « *no-fly-zone* » à la frontière turque, semble s'être fait coiffer au poteau.

UNE CAMPAGNE  
DIPLOMATIQUE ININTERROMPUE

Le 16 septembre 2015, le quotidien *Le Temps* faisait état d'un plan diplomatique que Vladimir Poutine aurait présenté aux parties prenantes du conflit, depuis le mois de juin

dernier. Selon un dissident syrien, il proposerait de joindre le règlement du conflit en Syrie à un plan de lutte mondiale contre le terrorisme. Cette information concorde avec toutes les déclarations du président russe, ainsi qu'avec le ballet diplomatique qui a commencé depuis les frappes, dont l'une des évolutions majeures est l'invitation de l'Iran à la table des négociations internationales sur l'avenir de la Syrie<sup>6</sup>. À chaque occasion, Vladimir Poutine répète effectivement sa volonté d'en finir une fois pour toutes avec le djihadisme. Force est de constater qu'il a reçu tout le monde à ce sujet, y compris des représentants de l'Armée syrienne libre anti-gouvernementale<sup>7</sup>, qui ont fait le déplacement jusqu'à Moscou<sup>8</sup>. Pour lever les réticences à coopérer avec Bachar el-Assad, Poutine propose en fait d'accélérer la restauration des structures de l'État syrien, de manière à ce que des choix réels et démocratiques puissent s'exprimer. Néanmoins, à court terme, cette restauration passe encore par d'intenses combats au sol, que l'envoi d'un contingent de fantassins d'élite américains, même en nombre réduit, annoncé par la Maison-Blanche le 30 octobre 2015, ne devrait pas atténuer.

## LE RAPPORT DES FORCES AU SOL AU 30 OCTOBRE 2015

Les forces loyalistes de l'Armée arabe syrienne (AAS) comptaient en mars 2011 (début du conflit), près de 350 000 hommes, conscrits pour la plupart. Les insoumissions des classes d'âges ultérieures à 2011, les défections et les morts au combat (environ 50 000) ont divisé ses effectifs quasiment par trois, les réduisant à 125 000 hommes. Le gouvernement a toutefois réussi à lever une armée supplétive d'environ 10 000 hommes, la Force de défense nationale (FDN), avec l'aide des quelque 1700 instructeurs russes présents dans le pays et de plusieurs centaines d'instructeurs iraniens. Il peut aussi compter sur plusieurs milices, dont une formée par le parti BAAS et une autre composée de rebelles et de déserteurs, à la fois repentis et amnistiés, ainsi que sur des unités tribales, totalisant environ 25 000 hommes. Il faut encore ajouter à cela, 5000 combattants affiliés au Parti syrien national social (PSNS), environ 8000 hommes du Hezbollah libanais, pas loin de 10 000 Gardiens de la révolution iraniens, déployés surtout dans l'aire de Damas, près de 3000 miliciens chiites irakiens, 3000 miliciens chiites afghans hazaras et environ 2000 combattants palestiniens.

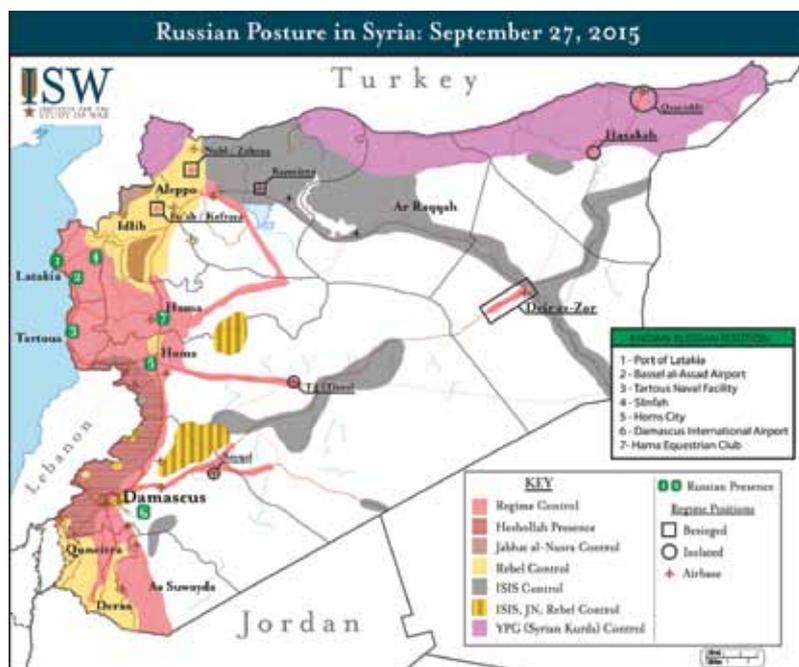
4) Gustav Gressel, « Russia's quiet military revolution and what it means for Europe », Policy Brief, 143, pour le European Center on Foreign Relations, le 12 octobre 2015.

5) Rapporté par le Washington Post du 29 septembre 2015.

6) Dépêche AP du 27.10.2013.

7) Nous utiliserons cette dénomination commune, réservant « rebelles » ou l'anglicisme « insurgés », aux combattants autochtones.

8) Confirmation du vice-ministre russe des affaires étrangères, Mikhaïl Bogdanov, le 25 octobre 2015, même si la légitimité des émissaires n'est ni certaine ni convaincante selon lui.



Carte de la Syrie à la veille de l'intervention russe

En face, les effectifs des forces anti-gouvernementales sont très difficiles à comptabiliser en raison des compositions, recompositions et décompositions incessantes des groupes actifs, autant que des transferts et transfuges individuels des combattants au sein de ces mêmes groupes aux contours fluctuants. Fin 2012, ils étaient environ 40 000, ce qui était déjà beaucoup en comparaison des Talibans par exemple, qui n'ont jamais dépassé les 30 000 hommes au plus fort de leur mobilisation. En 2013, des fuites provenant des équipes de Lakhdar El Ibrahimy, l'envoyé spécial de l'ONU en Syrie, faisaient état de 65 000 mercenaires étrangers, dont des Kosovars, des Caucasiens et des Ouïghours<sup>9</sup>. Une autre évaluation, fournie par l'Observatoire syrien des droits de l'Homme (OSDH), décomptait 50 000 combattants de l'État islamique affectés à la seule Syrie. On notera toutefois que cette référence quasi-exclusive des médias occidentaux sur la situation en Syrie, n'est composée en fait que d'un seul individu, **Rami Abdulrahman** (né Osama Sulieman), basé à Coventry, recueillant des témoignages par skype et subventionné par les Frères musulmans.

Une estimation plus récente des services américains, reprise par le New York Times du 26 septembre 2015, ne dénombrait toutefois que 30 000 mercenaires étrangers, un chiffre pas plus vérifiable que les autres. Au final, c'est celui de 100 000 à 150 000 combattants anti-gouvernementaux, tous groupes confondus, qui est généralement admis.

Compte tenu de leur infériorité numérique, le succès de ces guerriers repose donc essentiellement sur le rythme soutenu de leur recrutement, l'intensité de leur entraînement, la précision de leur armement, la qualité de leurs renseignements, l'efficacité de leur logistique, mais aussi le montant de leurs salaires, toutes choses fournies par des puissances étrangères. À quoi il faut ajouter leur détermination religieuse

dans l'élimination de l'ennemi, assortie, dans certains cas, des mises en scène médiatiques horribles que l'on sait.

Quoi qu'il en soit, fin septembre 2015, ces forces, incluant Al-Qaïda<sup>10</sup> et l'État islamique, étaient proches du « *tipping point* », ce point de bascule irréversible qui aurait pu donner la victoire à court terme aux factions dominantes. La priorité consistait donc, pour les loyalistes et leurs alliés, à stopper cette progression de toute urgence, ce qui a été réalisé grâce à l'intervention aérienne russe, alors que les forces alliées des États-Unis, dont la France, laissaient faire. Le nouveau chef d'état-major des forces armées américaines, le général Joseph Dunford, l'a d'ailleurs confirmé lui-même lors d'une audition au Sénat américain, le 27 octobre 2015, en ces termes : « *L'équilibre des forces en présence en Syrie est désormais à l'avantage du régime du président Bachar el-Assad*<sup>11</sup> ».

Les forces loyalistes s'attachent maintenant à renverser la dynamique anti-gouvernementale, ce qui est encore loin d'être une contre-offensive généralisée. En effet, chaque ville, chaque village, est en soi un point de bascule au sol, de sorte que les opérations se déroulent par étapes, avec des effets de levier isolés, par endroits et difficilement perceptibles. On citera par exemple l'installation, le 24 octobre 2015, d'une base relais pour les hélicoptères russes à Al-Ashrafiyah (au nord d'Homs) qui pourra étendre leurs rayons d'actions mais qui n'a jamais attiré l'attention des médias. Citons également le retour de l'AAS aux abords frontaliers de la province turque du Hatay, qui est l'un des points névralgiques de la guerre, comme nous le verrons plus bas.

9) Le président Erdogan a offert le passeport turc à des centaines de combattants ouïghours de nationalité chinoise, ce qui ne manque pas d'irriter fortement Pékin.

10) Nous évitons volontairement d'entrer dans le détail des filiales et de leurs enseignes respectives, dans la mesure où l'objectif de chacun reste exactement le même, c'est-à-dire, l'établissement d'un califat, selon une approche en 7 étapes explicitée dans la documentation interne au réseau, notamment celle qui a pour titre : « *C'est ainsi que nous concevons le Jibad et le voulons* ».

11) Source : dépêche Reuters, 27.10.2015.

On peut scruter aussi la levée du siège de la base aérienne loyaliste de Kweirs<sup>12</sup>, au sud-est d'Alep, attendue depuis deux ans et demi. L'amélioration qualitative et quantitative du renseignement loyaliste devrait suivre également une courbe ascendante, et se traduire par une augmentation du nombre de rotations aériennes et de la précision des frappes. Chacune de ces avancées aura des répercussions tactiques et symboliques, susceptibles d'engendrer un écho spécifique dans les médias. À l'inverse, la moindre attaque anti-aérienne réussie aura des répercussions désastreuses, sans compter le travail de désinformation déjà copieux en temps de paix, qui prend des aspects d'autant plus sévères en temps de guerre. La Russie n'a donc pas le droit à l'erreur et force est de constater, qu'à ce jour, elle n'a perdu aucun aéronave. La Syrie n'est donc pas encore devenue l'Afghanistan et il y a des chances pour que les stratégies russes aient anticipé le risque. A tel point que les vieux Mig 21 et 23 de l'aviation syrienne ont repris du service depuis la base d'Hama. En revanche, les blindés de l'AAS continuent d'être la cible facile des dévasteurs missiles américains antichars BGM-71 TOW, fournis en quantités industrielles, en particulier par l'Arabie saoudite.

On sait par exemple, que la très modérée milice Harakat Nour al-Din al-Zengi<sup>13</sup> en a reçu directement des Américains, en août 2014<sup>14</sup>. Pour l'anecdote, cheikh Tawfiq Shahabuddin, l'émir de cette faction qui œuvre dans la région d'Alep, s'est plaint en décembre 2014 de ne plus recevoir de salaires de la part des États-Unis, qui en avaient décidé ainsi en réaction aux détournements d'armes (les TOW donc), au bénéfice d'Al-Qaïda. Le résultat fut d'ailleurs qu'un bon millier de ces salariés de l'administration américaine allèrent rejoindre les rangs d'Al-Qaïda<sup>15</sup>. Il est intéressant de noter au passage, que les stocks saoudiens de ces armes sont gigantesques. En effet, en décembre 2013, l'Arabie saoudite en achetait près de 16 000 pour la bagatelle de \$1,1 milliard. Les analystes se sont demandés à l'époque à quoi ces missiles pouvaient-ils bien leur servir. Y avait-il 16 000 tanks ennemis à l'horizon du Hedjaz ? Assurément non. Le seul ennemi potentiel local qu'est l'Iran, en aligne moins de 2000. Quant à Israël, qui en dispose d'environ 4000, il est trop courtisé en ce moment par les Saoudiens



Rebelle puisant dans un stock de missiles antichars BGM-71 TOW

pour être vu comme un ennemi imminent. Aucun commentateur n'est dupe : ces armes étaient destinées à d'autres théâtres d'opération, ce que les Américains ne pouvaient ignorer, sachant que la campagne de Syrie est prioritaire pour les deux pays. Cette livraison d'armes s'inscrivait par ailleurs dans le contexte très tendu de la renonciation de Barack Obama à s'engager, lui et sa coalition occidentale, dans des frappes directes contre Damas en août 2013. Une renonciation en phase avec sa doctrine d'intervention *a minima* mais que les Saoudiens ne lui ont pas pardonnée et pour laquelle il a dû donner le change. Le vice-président Joe Biden le confirma benoîtement le 2 octobre 2014 au Forum John Kennedy Jr., réunissant des étudiants d'Harvard, en ne réalisant pas qu'il était filmé<sup>16</sup>. Il déclara ceci : *« mon souci permanent fut nos alliés de la région. Ils étaient tellement déterminés à mettre Assad par terre, qu'ils ont déversé des centaines de millions de dollars et des dizaines de milliers de tonnes d'armes à tous ceux qui voulaient se battre contre Assad, sauf que ceux qu'ils ont livrés, c'était Al-Nosra et Al-Qaïda et tous les éléments extrémistes-djihadistes arrivant de partout dans le monde (...) Vous pensez que j'exagère ? Regardez ! Où tout cela a-t-il atterri ? Tout d'un coup tout le monde s'est réveillé parce que cette excroissance d'Al-Qaïda appelée ISIS a trouvé un espace libre dans l'Est de la Syrie. Mais nous n'avons pas réussi à convaincre nos partenaires d'arrêter ces livraisons (...) Et puis, alors que nous avons réussi à monter une coalition des voisins sunnites [de la Syrie], parce que l'Amérique ne pouvait pas, une fois de plus partir en guerre contre une nation musulmane et apparaître comme l'agresseur, et bien nous avons maintenant des sunnites qui doivent se battre contre des sunnites ! »*. Une déclaration qui expose parfaitement la doctrine Obama.

12) Connue aussi sous les noms de Kowaires, Kweyres, Al Kwairis, Rasin El Aboud, Dayr Ha Fir.

13) Une dénomination fort peu modérée en revanche, puisqu'elle honore le nom de Nour ad-Din Mahmūd el Mālik al Adil, émir d'Alep et unificateur de la Syrie sur le modèle prôné par l'État islamique aujourd'hui. Il s'était distingué pour avoir organisé le massacre des Chrétiens arméniens d'Édesse. Il battit notamment Raymond de Poitiers en 1149, qu'il décapita et écartela, avant d'en présenter le résultat à son calife.

14) New York Times du 18 septembre 2014.

15) Enquête de Mousab Alhamadee et Roy Gutman pour McClatchy, 9 décembre 2014.

16) Déclaration visible ici : <https://www.youtube.com/watch?v=25aDP7io30U>

Il résulte de cette configuration, que les combats des fantassins ne peuvent qu'être acharnés. Un village, un quartier, un check-point sont repris et cédés, puis repris à nouveau, ou pas. La lenteur des avancées loyalistes au sol témoigne en fait de la puissance de feu accumulée par les forces anti-gouvernementales, quoi qu'elles en disent. Elle indique tout autant l'efficacité de leur collecte de renseignements, notamment satellitaires, mis à disposition par des forces étrangères, ainsi que la bonne marche d'un approvisionnement permanent, transitant essentiellement par la Turquie. Plus généralement, elle reflète toute l'assistance militaire et sanitaire qui est garantie à ces forces, aujourd'hui plus que jamais, aussi bien en territoire syrien qu'à l'abri de bases arrières, installées pour la plupart en Turquie, là encore.

Toutes ces informations sont bien sûr largement connues et vérifiées. Nous allons entrer dans le détail de seulement quelques-unes d'entre elles, pour mieux cerner l'implication logistique et financière très particulière de la Turquie, et celle plus discrète de la Jordanie, les Etats-Unis restant fidèles à leur doctrine d'engagement en sous-main.



Carte du Hatay

### CEUX QUI ARMENT, FINANCENT ET AVANCENT LEURS PIONS CONTRE DAMAS

Il est avéré depuis l'origine du conflit, et sans doute bien avant, que la CIA, aidée par d'autres services étrangers, principalement britanniques, français, turcs, qataris et saoudiens<sup>17</sup>, a recruté, entraîné et armé, jusqu'à ce jour, des dizaines de milliers de combattants. On notera d'emblée que les piètres résultats des programmes d'assistance du Pentagone, décidés tardivement (mai 2014), sont l'arbre qui cache la forêt des programmes de la CIA tournant quant à eux à un régime soutenu. Grâce aux informations fournies par le New York Times et le Wall Street Journal, dès le mois de juin 2012<sup>18</sup>, on sait que la CIA avait officiellement établi des contacts opérationnels avec les dissidents syriens en octobre-novembre 2011. Une période qui se recoupe avec l'arrivée des djihadistes libyens que nous détaillerons plus loin.

L'étendue financière du programme syrien de la CIA est elle aussi connue depuis que le Washington Post du 2 juin 2015, a produit le chiffre de 1 milliard de dollars par an. L'information a filtré lors des débats de la commission de contrôle parlementaire du renseignement du Congrès américain<sup>19</sup>, en raison de sa décision de réduire ce budget de 20%. La CIA, à elle seule, aurait ainsi formé environ 10 000 combattants, essentiellement en Jordanie et en Turquie, mais aussi au Kosovo, notamment à la guérilla urbaine, aux techniques de renseignement et de transmission, ou encore au maniement des armes antichars et anti-aériennes<sup>20</sup>.

L'un des premiers objectifs militaires des pays coalisés contre Damas, que l'on pourrait qualifier d'éversif (pour signifier l'action de renverser un régime de l'extérieur en créant l'illusion que cela se produit de l'intérieur) a été de lever une armée régulière rebelle, au moins de façade : l'Armée syrienne libre (ASL)<sup>21</sup>. Le général Anwar Al-Eshki, ancien conseiller à la sécurité du conseil des ministres saoudien, révéla à la BBC en langue arabe, des détails inédits de ce projet, lors d'une interview diffusée au

17) On compte également des aides de la Jordanie, de l'Allemagne, des Pays-Bas, de la Croatie, des Émirats arabes unis et du Koweït. S'agissant d'Israël, on sait que des combattants y ont été soignés mais on n'a aucune source ouverte prouvant un engagement direct d'Israël dans la formation et l'armement des milices anti-gouvernementales.

18) Jay Solomon et Nour Malas, « U.S. Bolsters Ties to Fighters in Syria », Wall Street Journal, 13 juin 2012, et Eric Schmitt, « C.I.A. Said to Aid in Steering Arms to Syrian Opposition », NYT, 21 juin 2012.

19) La United States House Permanent Select Committee on Intelligence (aka House Intelligence Committee), est une commission permanente du Congrès des États-Unis placée sous la responsabilité de la Chambre des représentants, et dirigée à ce jour par David Nunes, élu républicain de Californie.

20) David Martin, de CBS News, 21 juin 2013, <http://www.cbsnews.com/news/us-training-syrian-rebels-at-secret-bases/>

21) On sait que l'ASL n'a jamais réussi à organiser un commandement intégré et hiérarchisé. Elle est constituée de milices en nombres variables, qui conservent leur autonomie au gré des circonstances, notamment des plans d'attaque, des salaires et des inflexions religieuses. Elle dispose en revanche d'une forte présence sur les réseaux sociaux de sorte que son acronyme anglais FSA pour Free Syrian Army, a vite été raillé en tant que Facebook Syrian Army.

mois d'avril 2012 et aujourd'hui sous-titrée en anglais<sup>22</sup>. Dès les premiers mois du conflit, en juillet 2011, il conseilla lui-même à un certain colonel d'aviation Riad el Assad, ayant fait défection et désirant prendre les armes, d'aller se placer sous la protection des Turcs, qui accueillaient déjà l'opposition dans la province du Hatay<sup>23</sup>. Il lui expliqua que la stratégie définie était de constituer une future armée régulière apte à se substituer à l'AAS, pour le jour proche du renversement du régime et cela, « *afin de ne pas créer un vide, comme ce fut le cas en Irak* ». Il précisa par ailleurs que la conduite des opérations ne serait pas conventionnelle et procéderait de tactiques urbaines de harcèlement, avec pour objectif précis de vider les grandes villes des forces loyalistes en les poussant à combattre vers des petites villes et villages. Il confessa au passage que son pays avait déjà fourni l'insurrection en armes, pour certaines stockées notamment à la mosquée Al-Omari de Daraa (où se trouvait Riad el Assad à ce moment), ville dans laquelle les premiers policiers syriens furent assassinés par des civils non identifiés. La Turquie accepta d'accueillir ce colonel et de donner sa part à la création de son armée, attestant un peu plus de son implication dans la guerre syrienne. Une implication suffisamment essentielle, en tant que pays frontalier, pour que nous la décrivions plus en détail que les autres voisins de la Syrie.

#### L'IMPLICATION DE LA TURQUIE

La Turquie soutient directement les combattants armés syriens et étrangers, y compris salafistes, tels que Ahrar al-Sham. Elle soutient, au moins indirectement, les combattants de l'État islamique, en profitant du trafic de pétrole (dont le chiffre d'affaires est estimé à 50 millions de dollars par mois<sup>24</sup>), ainsi que de coton, de céréales ou encore de pièces antiques. Elle se fait également rémunérer sur les formations paramilitaires, les marchés d'armement clandestins, ou encore les transits de combattants de factions diverses. Les milices qu'elle contrôle sont plutôt basées au nord de la Syrie, et desservent en particulier Alep, distante de seulement 50km de la frontière turque. Pendant un certain temps, elle a pu caresser le rêve de restaurer les signes extérieurs de la « Sublime porte », en surfant sur la vague des Printemps arabes, grâce notamment à sa symbiose religieuse avec les Frères musulmans.

La branche syrienne de ces derniers, actuellement basée en Turquie, est d'ailleurs très active à consolider le leadership d'Erdogan en direction des Syriens. Elle facilite les financements, la logistique, la fourniture d'armes et les relais d'opinion. Par ailleurs, l'enjeu de cette guerre est aussi, pour elle, celui du gaz et des hydrocarbures, produits sur lesquels elle est en concurrence avec la Syrie en termes d'acheminement et d'alliances mercantiles. Enfin, le président de Turquie demeure très vigilant à ne donner aucun espoir d'indépendance aux Kurdes en les bombardant avec ses F-16, en toute impunité.

C'est dans ce contexte que l'ASL fut officiellement fondée en Turquie le 29 juillet 2011. Le régime d'Erdogan lui offrit immédiatement un quartier général et plusieurs bases d'entraînement sur son territoire, à deux pas de la frontière syrienne<sup>25</sup>. Le quotidien d'opposition turc Taraf Daily dévoilait dans son édition du 18 août 2012, que le camp de réfugiés d'Apaydin, à mi-chemin entre Antakya (Antioche) et le poste-frontière de Reyhanli (région du Hatay), réservait une place spéciale à des officiers syriens rebelles et leurs familles, sous haute protection policière turque. Le député d'Antakya, Mehmet Ali Edipoglu (parti kémaliste d'opposition CHP), a de son côté décrit à Fehim Tastekin, correspondant d'al-Monitor<sup>26</sup>, que c'étaient les infrastructures locales de « l'Office public des produits du sol » (Toprak Mahsulleri Ofisi), jouxtant le stade de Reyhanli, qui servaient de camp d'entraînement mis à la disposition des combattants syriens et étrangers et de leurs instructeurs. Cet accueil offert par les Turcs a toujours servi d'instrument de contrôle. Par exemple, le journaliste Georges Malbrunot a rapporté comment la Turquie contrôlait le chef de l'ASL : « *Le service de renseignement turc (MIT<sup>27</sup>) contrôle les mouvements [de Riad el Asaad] tandis que c'est un agent du ministère des Affaires étrangères qui répond aux demandes d'entretien que les journalistes souhaitent réaliser avec le chef de l'ASL<sup>28</sup>* ». Le magazine Time avança quant à lui, dans son édition du 22 juin 2012, que Riad el Assad était ni plus ni moins « séquestré par la Turquie »<sup>29</sup>. Le 24 mars 2014, il perdait une jambe dans un attentat à la voiture piégée à Al Mayyadine, dans la province de Deir Ezzor.

22) En ligne avec sous-titre ici : [http://www.liveleak.com/view?i=abc\\_1357562508](http://www.liveleak.com/view?i=abc_1357562508)

23) Cette province faisait initialement partie de la Syrie mais en fut détachée par la SDN et déclara son indépendance en tant qu'État en 1938. Cet État fut rattaché à la Turquie en 1939, avec le soutien de la France, qui nourrissait l'idée que la république kémaliste lui resterait fidèle contre Hitler. Le Hatay est depuis lors une pomme de discorde avec la Syrie qui le revendique.

24) Selon l'Associated press, 25 octobre 2015, <http://rudaw.net/english/middleeast/iraq/25102015>

25) Certaines sources affirment que les combattants de l'ASL ont pu être formés sur la base d'Incirlik, utilisée par l'OTAN, au lendemain de l'accord de février 2015 entre la Turquie et les États-Unis, mais les sources ouvertes ne prouvent pas cette information à notre connaissance.

26) Mis en ligne le 17 octobre 2013 : <http://www.al-monitor.com/pulse/fr/originals/2013/10/jihadist-syria-border-turkey-radical-groups.html>

27) Millî İstihbarat Teskilatı, en français : Organisation du renseignement national.

28) Georges Malbrunot, « L'armée syrienne libre : Couverture turque ? Ou faux-nez islamiste ? » Le Figaro du 9 décembre 2011.

29) Enquête de Rania Abouzeid.

L'implication du gouvernement d'Erdogan est en fait primordiale dans cette guerre, et indissociable de son rôle dans tout le processus des Printemps arabes. Dès l'origine, ce mouvement de révolte a été canalisé par les Frères musulmans, dont le parti d'Erdogan, l'AKP, représente une obédience jumelle monozygote. Cette alliance religieuse, en phase avec les objectifs de Washington, s'est traduite par une alliance militaire spécifique entre les gouvernements de même obédience, dans l'opération des Printemps arabes, c'est-à-dire le Qatar, l'Égypte de



Etreinte du président turc Erdogan et le président du CNT libyen Moustapha Abdel Jalil (Libye, 16 septembre 2011)

Mohammed Morsi, la Tunisie de Rached Ganouchi (Ennahdha), et la Libye de Moustapha Abdel Jalil (président du Conseil national de transition). Le fait qu'Erdogan soit venu féliciter ce dernier (en Libye), pour célébrer sa victoire, le 16 septembre 2011, était annonciateur de la suite des événements programmés pour la Syrie. Même si les combats n'étaient pas terminés, l'Assemblée générale des Nations Unies venait d'accorder le siège de la Libye à l'ONU au CNT. Deux jours plus tôt, 86 pays reconnaissaient le CNT comme l'autorité légitime de la Libye. Abdel Jalil avait donc les mains libres, notamment pour puiser dans les arsenaux de Khadafi dont le contrôle lui appartenait à présent. C'est ce qu'on appelle un butin de guerre (*Al-Anfal*), un concept qui a donné son nom à une sourate du Coran et qui n'a jamais été absent des plans de guerre contre la Libye, pour des chefs islamistes qui le sacralisent. Derrière cette étreinte entre Erdogan et Abdel Jalil, se profilaient des transactions relatives à ce fameux butin des arsenaux de Khadafi, à destination de la Syrie. Les choses allèrent vite.

## LA FILIÈRE SYRO-LIBYENNE D'ARMEMENT

Moustapha Abdel Jalil s'est adjoint un responsable des affaires militaires au sein du CNT qui n'est autre qu'Abdelhakim Belhadj, membre fondateur du Groupe islamique combattant en Libye (GIGL, Al-Jama'a al-Islamiyyah al-Muqatilah bi-Libya), directement lié à Al-Qaïda. Cet ancien intime de Ben Laden en Afghanistan, fut d'ailleurs soupçonné d'avoir contribué aux attentats de Madrid en 2004, sous le nom de guerre d'Abu Abdullah al-Sadeq. Qu'à cela

**« LORSQUE LES ÉQUIPEMENTS ARRIVAIENT EN LIBYE, UNE MOITIÉ Y RESTAIT TANDIS QUE L'AUTRE MOITIÉ ÉTAIT REDIRIGÉE VERS LA SYRIE »**

ne tienne, sa formation reçue de la CIA, du MI6, ainsi que des services français, l'ont rendu fréquentable. Il pourra donc coordonner les premières livraisons d'armes à la Syrie avec un certain Chris Stevens, qui n'est pas encore ambassadeur des États-Unis en Libye, mais qui est déjà là, depuis le 5 avril 2011, comme « envoyé spécial auprès du CNT<sup>30</sup> », c'est-à-dire l'agent de liaison officiel des États-Unis avec l'opposition libyenne, y compris celle liée à Al-Qaïda.

Son assassinat par les mêmes milices d'Al-Qaïda le 11 septembre 2012 et la mise en cause d'Hillary Clinton par le Congrès américain, permettra de mieux saisir le processus et le rôle de chacun. Dès le mois de mai 2011, un marchand d'armes américain, du nom de Marc Turi, reçoit l'autorisation de fournir au Qatar pour 267 millions de dollars d'armement provenant d'Europe de

30) Briefing de Chris Stevens du 2 août 2011, dans lequel il confirme ses contacts avec tous les membres du CNT, y compris Belhadj, donc.  
<http://www.state.gov/r/pa/prs/ps/2011/08/169486.htm>

31) [http://www.nytimes.com/2012/12/06/world/africa/weapons-sent-to-libyan-rebels-with-us-approval-fell-into-islamist-hands.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/12/06/world/africa/weapons-sent-to-libyan-rebels-with-us-approval-fell-into-islamist-hands.html?_r=0)

32) <http://www.theblaze.com/stories/2012/10/19/how-u-s-amb-chris-stevens-may-have-been-linked-to-jihadist-rebels-in-syria-and-does-it-involve-weapons/>

l'Est, selon les sources du New York Times<sup>31</sup>. Afin de ne pas exposer les États-Unis, qui ont soumis la Libye à un embargo, c'est donc au Qatar qu'il revient de redistribuer ces armes vers la Libye. Mais l'enquête du Congrès dévoile que Chris Stevens, assisté de la petite équipe de la CIA qu'il supervisait à Benghazi, fief des Frères musulmans, «*avait pour mission de coordonner l'acheminement d'une partie de ces livraisons vers les combattants syriens*», comme le résume **Clare Lopez**, ancienne responsable des opérations au sein de la CIA<sup>32</sup>.

Sous enquête fédérale pour violation de l'embargo, **Marc Turi** confirma que : «*lorsque les équipements arrivaient en Libye, une moitié y restait tandis que l'autre moitié était redirigée vers la Syrie*<sup>33</sup>». **Andrew Napolitano**, ancien juge à la Cour d'appel du New Jersey et professeur à la faculté de droit de Brooklyn, qui a eu accès aux pièces, confirmait au Washington Times : «*Marc Turi a vendu pour des centaines de millions de dollars d'armes au gouvernement du Qatar, qui ensuite, à la demande des responsables gouvernementaux américains, les a revendues, échangées ou données à des groupes rebelles en Libye et en Syrie*<sup>34</sup>». L'enquête avançant, CNN par la voix de Jake Tapper, diffusait le 1<sup>er</sup> août 2013 l'information selon laquelle la CIA a bien contribué à expédier des armes en Syrie depuis Benghazi et via la Turquie, information reprise et étayée dès le lendemain par The Telegraph du 2 août 2013<sup>35</sup>.

Le 26 novembre 2011, le Daily Telegraph révélait déjà la promesse de soutien en armes et financement faite par le CNT aux combattants syriens. Le lendemain, 27 novembre 2011, c'était au tour du quotidien The Telegraph de révéler qu'**Abdulhakim Belhadj** venait d'être envoyé en Turquie par **Mustafa Abdul Jalil**, pour rencontrer les responsables de l'ASL à Istanbul (sous contrôle direct du gouvernement turc, on le rappelle), puis à la frontière turco-syrienne, sans doute au camp de Reyhanli. Sa mission était de discuter de livraisons d'armes mais aussi de l'envoi de combattants libyens encore pleins de ferveur après leur victoire sur Kadhafi. Un chef de guerre libyen précisa au journal que des centaines de combattants étaient déjà volontaires pour aller au djihad contre Bachar el-Assad. Dans le même temps un nombre impressionnant de vidéos se mirent à circuler sur internet, montrant des combattants syriens en appelant à l'aide de leurs frères libyens.

On peut ici faire un lien précis avec un personnage omniprésent pour qui s'intéresse au sujet : le Libyen **Mahdi al-Harati** qui commanda la Brigade de Tripoli, entraînée par des Qataris.

#### UN DJIHADISTE LIBYEN EN SYRIE EMPLOYÉ DE LA CIA

Marié à une Irlando-Libyenne, il obtient la nationalité irlandaise. En 2011, il se fait voler plus de 200 000 £ en liquide à son domicile de Rathkeale (Sud-Ouest de l'Irlande). L'enquête de police établira qu'il s'agit d'un reste de fonds beaucoup plus importants que lui a confiés la CIA à destination des combattants libyens, et qu'il avait laissé à sa femme pour vivre pendant son absence. Son appartenance au service américain fut ainsi dévoilée du même coup. Propulsé n°2 du commandement militaire de Tripoli en seulement quelques mois, sous les ordres d'**Abdelhakim Belhadj**, il en démissionna en octobre 2011, pour aller justement mener le djihad dans le nord de la Syrie.



Mahdi al-Harati et d'Abdelhakim Belhadj, lors de la prise de Tripoli



Hillary Clinton criant victoire avec des djihadiste libyens

Il s'y est d'abord rendu pour faire une évaluation comme le rapporte Daniel Iriarte, reporter photographe du quotidien ABC, accompagné d'une journaliste du quotidien irlandais Sunday World, qui l'ont rencontré sur place fin novembre 2011<sup>36</sup>. Puis il a levé les fonds nécessaires à la création de la faction djihadiste *Livaa al-Ummah* («*bannière de la nation islamique*»), et recruté à son service pas moins de 6 000 hommes. Tout cela en coordination avec **Abdulhakim Belhadj** puisqu'on sait qu'il était au même moment en Turquie, au jour près. Une coordination d'autant plus simple qu'**al-Harati** est un proche d'Erdogan. Il avait en effet aidé ce dernier à monter l'opération de la flottille de Gaza en 2010, et se trouvait à bord du Marvi Marmara, financé par Ankara et le Qatar. Le monde est petit !

33) <http://www.foxbusiness.com/economy-policy/2015/06/27/exclusive-arming-benghazi/>

34) Washington Times, 1<sup>er</sup> juillet 2015.

35) <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/africaandindianocean/libya/10218288/CIA-running-arms-smuggling-team-in-Benghazi-when-consulate-was-attacked.html>

35) Édition du 17 décembre 2011, <http://www.abc.es/20111217/internacional/abcp-islamistas-libios-desplazan-siria-20111217.html>



Mahdi al-Harati embrassant Erdogan en 2010



Mahdi al Hatari à Malte, mai 2015

En mai 2015, on le retrouvait à Malte où il avait troqué son treillis d'émir de *Liwa al Ummah*, contre une veste bleu ciel, devenu entretemps maire éphémère de Tripoli. Il était là pour *évaluer* les conditions d'accueil des migrants vers l'Europe. Un lieu qui le relie aux livraisons d'armes libyennes vers la Syrie.

En effet, si nous revenons aux déclarations de **Clare Lopez**, nous découvrons une chaîne de détails pratiques importants. «*En 2011, Christopher Stevens arriva à Benghazi à bord d'un cargo*» dira-t-elle. Or, l'enquête du Congrès sur Hillary Clinton s'est étendue aux emails professionnels qu'elle gérait depuis son ordinateur personnel non sécurisé, ce qui lui était interdit par la loi. Certains d'entre eux ont été rendus publics, et dans l'un de ceux-ci (signé de Rena Bitter, directrice du centre des opérations au Département d'État) on lit qu'effectivement **Chris Stevens** arriverait de Malte au plus tard le 30 mars 2011 et qu'il espérait bien que «*les Turcs*» lui faciliteraient sa mission.

Deux éléments concomitants méritent ici d'être soulignés. En premier lieu, c'est en mars 2011 que Barack Obama signe un décret spécial

UNCLASSIFIED  
U.S. Department of State  
Case No. F-2015-04841  
Doc No: C05796991  
Date: 05/13/2015

STATE DEPT. - PRODUCED TO HOUSE SELECT BENGHAZI COMM  
SUBJECT TO AGREEMENT ON SENSITIVE INFORMATION & REDACTIONS. NO FOIA WAIVER.

RELEASE IN  
PART B6

**From:** Abedin, Huma <AbedinH@state.gov>  
**Sent:** Sunday, March 27, 2011 12:32 PM  
**To:** H  
**Cc:** Sullivan, Jacob J  
**Subject:** Fw: chris stevens mission

See note below

**From:** Davis, Timmy T  
**To:** Abedin, Huma; Sullivan, Jacob J; Macmanus, Joseph E; S\_SpecialAssistants  
**Sent:** Sun Mar 27 12:12:03 2011  
**Subject:** Fw: chris stevens mission

Jake and Huma,

Please find below a status report on Chris Stevens mission to Benghazi.

B5

Thanks.

Tim

**From:** Bitter, Rena  
**Sent:** Sunday, March 27, 2011 12:00 PM  
**To:** Davis, Timmy T  
**Subject:** chris stevens mission

Status update on the Chris Stevens mission to Benghazi:

The current game plan is for Mr. Stevens to move no later than Wednesday from Malta to Benghazi. He will stage off shore initially for a one day visit during which he will have meetings with TNC interlocutors and get a sense of the situation on the ground. The goal of this one day trip is for him to lay the groundwork for a stay of up to 30 days.

He will be accompanied by a DS team, a staff member from Embassy Tripoli and the leader of USAID's DART team. With the support of Ambassador Cretz and Embassy Tripoli, Mr. Stevens is in contact with TNC members on the ground in Benghazi and elsewhere; the team is also in contact with other diplomatic missions and NGOs in Benghazi. We expect to get support in particular from the Turks who have a consulate in Benghazi.

Mr. Stevens team has been in touch with Africom planners on the details of the mission. We have made the official request for support from OSD but have yet to get approval. Once we have that—and we hope that will be very soon—we will be able to move forward with the planning.

**Rena Bitter**  
Director, State Department Operations Center  
202 647 2322  
BitterR@state.gov

UNCLASSIFIED  
U.S. Department of State  
Case No. F-2015-04841  
Doc No: C05796991  
Date: 05/13/2015

STATE DEPT. - PRODUCED TO HOUSE SELECT BENGHAZI COMM  
SUBJECT TO AGREEMENT ON SENSITIVE INFORMATION & REDACTIONS. NO FOIA WAIVER.

STATE-SCB0045017

facsimilé de l'email de Rena Bitter à propos de Christopher Stevens

couvert par le secret, autorisant les opérations clandestines en soutien aux rebelles libyens, y compris en armes. En second lieu, c'est à Malte que mouille régulièrement un cargo, l'Al Entisar, qui y sera identifié durant l'été 2012 comme servant aux livraisons d'armes pour les Syriens depuis Benghazi. Le Times de Londres divulguera l'information en septembre 2012 : l'Al-Entisar aura convoyé la plus grosse cargaison navale d'armes pour la Syrie connue à cette date, soit 200 tonnes, incluant des missiles sol-air russes SA-7, provenant directement du butin libyen. Le capitaine du navire se présentait quant à lui comme le président du «*Conseil national libyen pour le secours et le soutien*», fraîchement créé par le CNT sur le modèle turc de la «*Fondation pour les droits de l'homme, la liberté et l'assistance*» (IHH), dont nous reparlerons plus loin. Le 14 août 2012, le député **Mehmet Ali Edipoglu**, avait lui aussi constaté que l'Al Entisar se trouvait au port d'Iskenderun pour y livrer 400 tonnes de «*fournitures humanitaires*». La moitié d'entre elles était bien des armes. Vingt-quatre citoyens libyens en débarquèrent également et furent pris immédiatement en charge par un bus en direction d'Antioche (Antakya). La police déclina de les contrôler.



Navire El-Antisar à Misrata, Malte et Iskenderun

Il ne fait pas de doute que les relations de **Chris Stevens** avec la Turquie étaient importantes. La dernière personne à l'avoir vu avant sa mort fut **Ali Sait Akin**, le consul général de Turquie en Libye. Il mit fin à la réunion de travail qu'ils avaient ensemble au consulat américain seulement une demi-heure avant que celui-ci ne subisse l'assaut fatal de 150 djihadistes. On apprit par la suite que ces derniers étaient déjà aux abords quand le consul turc s'en alla, mais personne n'alerta Stevens de leur présence.

Quant au cargo, une équipe de Reuters retrouva son affrèteur, et publia son témoignage le 18 juin 2013. Il s'agit d'un certain **Abdul Basit Haroun**, qui a grandi à Manchester. Ce dernier confirma que les convois se poursuivaient et conduisit même les journalistes vers des conteneurs d'armements pleins à craquer et prêts à partir. Il évoqua également la filière aérienne, qui pointe vers la Croatie et la Bulgarie.

#### LES FILIÈRES CROATE ET BULGARE

La route des airs a aussi fini par être éventée, notamment par le *New York Times*. Le 25 février 2013, Christopher John Chivers et Eric Schmitt, deux journalistes vétérans des conflits armés, livrent à ce quotidien le résultat d'une enquête minutieuse sur les circuits aériens mis en place pour armer les forces anti-gouvernementales en Syrie<sup>39</sup>. Selon eux, 3500 tonnes d'armements ont été livrées entre janvier 2012 et février 2013, incluant des lance-roquettes antitanks M79 Osa yougoslaves. Ils ne repèrent pas moins de 160 vols clandestins principalement à destination de l'aéroport d'Esenboga, près d'Ankara. Une estimation confirmée par Hugh Griffiths du SIPRI (Stockholm International Peace Research Institute). Des gros porteurs militaires qataris C-130 et C-17A Globemaster et deux Ilyushin-76MF jordaniens furent utilisés. Les plans de vols de l'un des deux Ilyushin, immatriculé RJZ360, révèlent des rotations quasi-quotidiennes avec la Croatie, entre le 15 et le 31 décembre 2012, tandis que de nombreuses photos confirment sa présence sur le tarmac de l'aéroport Pleso de Zagreb, jusqu'en février 2013.

39) [http://www.nytimes.com/interactive/2013/03/25/world/middleeast/an-arms-pipeline-to-the-syrian-rebels.html?ref=middleeast&\\_r=0](http://www.nytimes.com/interactive/2013/03/25/world/middleeast/an-arms-pipeline-to-the-syrian-rebels.html?ref=middleeast&_r=0) ; <http://www.nytimes.com/2013/02/26/world/middleeast/in-shift-saudis-are-said-to-arm-rebels-in-syria.html>

Dès ce mois de février 2013, des armes yougoslaves, jamais vues auparavant dans la région, sont repérées sur le théâtre des opérations en Syrie. En septembre 2014, un rapport de l'institut « Conflict Armament Research », identifiait clairement l'origine yougoslave de certaines armes, grâce à leur numéro de série.

Détail intéressant, un certain docteur Jamal Assad, gynécologue croate, se faisait prendre en photo, à ses heures perdues aux abords du camp de Boynuyogun dans le Hatay, situé à 650 mètres de la frontière syrienne. Un camp connu pour la maltraitance des jeunes filles et leurs mariages forcés avec les djihadistes. On le retrouve aussi en uniforme de la brigade modérée al-Farouk, équipée d'armes yougoslaves. Parmi les nombreuses exactions que cette brigade anti-gouvernementale a commises en Syrie, on compte notamment l'instauration à Homs de la rançon coranique imposée aux chrétiens en échange de la vie sauve (jizyah), l'assassinat public de prisonniers loyalistes, la commission d'actes de barbarie, montrés notamment dans une vidéo authentifiée par Human Rights Watch le 14 mai 2013, dans laquelle le chef de cette brigade, Abou Sakkar, jure devant Allah, que lui et ses hommes mangeront les cœurs et les foies des soldats loyalistes, et ensuite passe à l'acte<sup>40</sup>.



Qatari C-17A Globemaster tarmac de Bâle Mulhouse

Les enquêtes ont également identifié de l'armement ukrainien, belge, et même suisse. Simple coïncidence, un photographe amateur capturait, sur le tarmac de l'aéroport de Bâle-Mulhouse, le fameux Ilyushin-76MF jordanien immatriculé RJZ360, ainsi qu'un C-17A Globemaster et un C-130 Hercules des forces qataries, officiellement pour embarquer des tondeuses à gazon (très utiles dans le désert) et des matériaux de construction pour élevages de poulets. Mais qu'on se rassure, la convention franco-suisse de 1950, relative à l'exploitation de l'aéroport de Bâle-Mulhouse, prévoit en son article 5 que « l'utilisation de l'aéroport par des aéronefs militaires ne sera autorisée que pour des activités identiques à celles de l'aviation civile et sous la responsabilité du Commandant de l'aéroport ».

40) <https://www.hrw.org/fr/news/2013/05/14/syrie-une-brigade-de-lopposition-homs-est-impliquee-dans-des-atrocites>



Ilyushin-76MF jordanien à Zagreb (14.12 2012)



Dr. Jamal Assad devant l'hôpital de campagne de Boynuyogun (Turquie) et en uniforme de la brigade salafiste Al-Farouq en Syrie



# C'EST LA SAISON DU MILLION

+16  
ans



TOUS LES BILLETS SONT  
**GAGNANTS**

rmgdesign.ch

NE PAS SÉPARER / NICHT TRENNEN

 **Le Matin**

  
**LOTIERIE  
ROMANDE**

[www.loro.ch](http://www.loro.ch)



Ilyushin-76MF jordanien à Bâle (chargement et décollage)

Un autre circuit émerge fortuitement en 2015 du côté de la Bulgarie. Une dépêche ATS du 7 juin 2015 expose qu'une explosion accidentelle dans l'usine d'armement de Sopot fit un mort et deux blessés, le 6 juin 2015<sup>41</sup>. Leur évacuation vers une base militaire allemande attira l'attention car une telle procédure est réservée aux militaires américains. On découvrit qu'il s'agissait de sous-traitants du Pentagone, venus tester du matériel faisant partie d'un contrat de 26 millions de dollars d'armement à destination du conflit syrien et employés par une société Purple Shovel, dont le siège est à Sterling (Virginie), à 10 minutes de celui de la CIA<sup>42</sup>.

La quantité d'armes en tous genres qui atterrit en Turquie est en fait considérable et il faut bien l'acheminer. Or, comme le gouvernement turc veut absolument contrôler leurs flux, ce qu'on peut comprendre, il se retrouve régulièrement à devoir faire le travail lui-même. C'est pourquoi les riverains de certaines routes savent aujourd'hui reconnaître les camions banalisés transportant des armes vers la Syrie, conduits et aussi escortés par des agents des services secrets.

#### LES ROUTIERS DU MIT

Au moins trois interceptions par la police, en novembre 2013 et janvier 2014, sont remontées jusqu'à la presse. La première a eu lieu le 7 novembre 2013. Elle a permis de saisir près d'un millier de roquettes de contrebande sans incident. Le chauffeur a par ailleurs reconnu avoir déjà effectué plusieurs livraisons de ce même type de chargement<sup>43</sup>.



Interception de camions du MIT transportant des armes vers la Syrie (1<sup>er</sup> & 19 janvier 2014)

Un camion isolé a ensuite été arrêté le 1<sup>er</sup> janvier 2014 à 18h30, sur la route entre Kirikhan et Reyhanli, dans cette province du Hatay dont on sait maintenant que les armes y circulent, notamment depuis le port d'Iskenderun. Il transportait roquettes et munitions. Trois hommes furent interpellés, deux Turcs, agents du MIT, et un Syrien. Selon le quotidien Hürriyet, cité par l'AFP<sup>44</sup>, le chauffeur affirmait transporter de l'aide humanitaire pour le compte de l'organisation caritative islamiste turque IHH, ce qui fut catégoriquement démenti par celle-ci.

Il n'est toutefois pas inutile de préciser que l'IHH fut fondée en 1995 pour soutenir les combattants bosniaques d'Alija Izetbegovic. Le juge anti-terroriste Jean-Louis Bruguière soupçonnait à l'époque l'IHH de « servir de couverture afin d'obtenir de faux papiers » et son président Bulent Yildirim, de « faire du recrutement pour le djihad ». Il la pensait aussi active dans le trafic d'armes<sup>45</sup>. En 1998, l'IHH fut fermée après que la police eut découvert des explosifs à son siège, lors d'une enquête qui fut enterrée dès l'arrivée au pouvoir de l'AKP en 2002. L'IHH s'est également distinguée en 2010, pour avoir affrété le navire quasi-gouvernemental turco-qatari Mavi Marmara, comme nous l'avons déjà mentionné plus haut. On peut déduire de la fonction à bord du djihadiste Mahdi al-Harati, et de son lien étroit avec Erdogan, qu'il avait des liens tout aussi étroits avec l'IHH.

41) <http://www.romandie.com/news/Une-explosion-sur-un-site-militaire-bulgarie-tue-un-Américain/600389.com>

42) <http://www.buzzfeed.com/aramroston/the-secret-arms-deal-behind-americas-syria-fiasco>

43) <http://www.reuters.com/article/2015/05/21/us-mideast-crisis-turkey-arms-idUSKBN0061L220150521>

44) <http://www.france24.com/fr/20140114-turquie-IHH-ong-islamique-turque-akp-accusee-traffic-armes-syrie>

45) In Evan F. Kohlmann « *The role of islamic charities in international terrorist recruitment and financing* », DIIS Working Paper no 2006/7, <http://www.isn.ethz.ch/Digital-Library/Publications/Detail/?id=18495&lng=en>

Mais les choses ne se sont pas bien passées pour ce second convoi du 1er janvier 2014. La police s'est vu opposer une résistance catégorique de la part d'une quinzaine d'agents du MIT venus assurer la protection du camion, arguant du fait que sa cargaison était un secret d'État. Ils ont en outre forcé sans ménagement le procureur d'Adana, Ozcan Sisman, présent pendant l'opération, à quitter les lieux. Entre-temps l'affaire était remontée jusqu'au gouverneur de province qui avait signé un arrêté obligeant la gendarmerie à laisser partir ce camion. Il put effectivement repartir à destination du poste-frontière d'Oncupinar, près de Kilis, dont le côté syrien était à l'époque contrôlé par la faction salafiste Al-Nosra (filiale d'Al-Qaïda), avec une présence avérée de membres de l'État islamique. L'affaire a néanmoins pu être rendue publique grâce à un rapport du procureur de Kirikhan, dont nous produisons un extrait. Le procureur d'Adana fut quant à lui muté.



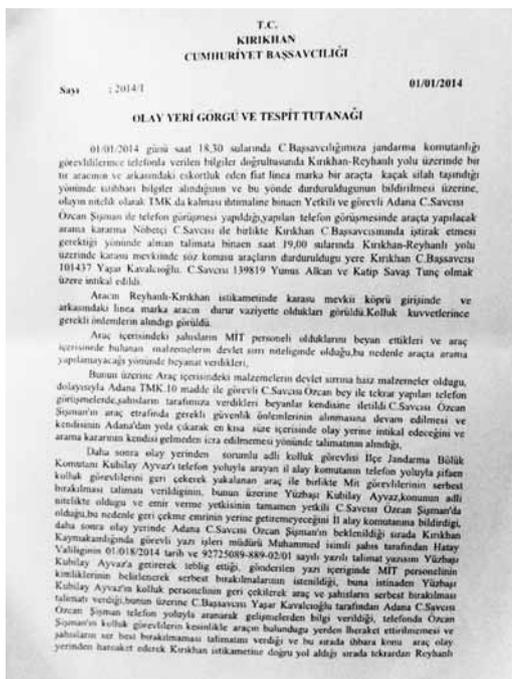
Recep Tayyip Erdogan et Angela Merkel

étaient venues en nombre pour cette opération à haut risque et n'ont pas hésité à mettre en joue les agents du MIT qui voulaient, là encore, leur résister<sup>46</sup>. Les camions purent dès lors être acheminés au quartier général de la gendarmerie de Seyhan, situé non loin de là.

Les gendarmes constatèrent la présence d'une cinquantaine de missiles antichars, d'une quarantaine de caisses de munitions, contenant notamment des obus de mortiers et des cartouches de mitrailleuses antiaériennes. Mais c'est là qu'arrivèrent le gouverneur de province et le directeur régional du MIT, accompagnés de pas moins de 200 policiers les obligeant à laisser repartir les camions. Malheureusement pour les gendarmes et les magistrats qui diligentaient la procédure, ce sont eux qui furent menacés et finalement poursuivis en justice, malgré les constats des chargements illicites<sup>47</sup>. Treize d'entre eux se retrouvèrent même poursuivis pour es-

## « IL S'AGIT DE CAMIONS DU MIT, CE QU'IL Y A DEDANS NE REGARDE PERSONNE »

pionnage, tandis que les procureurs à l'origine de l'interception se sont vu menacés directement par Huseyin Celik, le vice-président de l'AKP (le parti d'Erdogan), en ces termes : « *il s'agit de camions du MIT, ce qu'il y a dedans ne regarde personne. Pour qui travaillent ces procureurs ? (...) Ils vont devoir rendre des comptes !* ». Et d'ajouter très sûr de lui : « *C'est le droit de la Turquie d'aider le peuple syrien* »<sup>48</sup>. Les liens incestueux de la Turquie et du djihadisme auraient de quoi faire réfléchir. Mais au fond, pourquoi s'en inquiéterait-elle, dès lors que les Américains ont les mêmes liens et qu'ils ont décidé de fermer les yeux sur le financement d'Al-Qaïda par les Saoudiens, Qataris et Turcs si l'on en croit l'hebdomadaire égyptien Al-Ahram, dans son édition du 28 mai 2015.



Extrait rapport du procureur de Kirikhan sur l'interception d'un camion, le 1<sup>er</sup> janvier 2014, transportant des armes vers la Syrie

Les conditions d'interception du troisième convoi furent encore plus musclées. Pas moins de 7 semi-remorques, escortés d'une voiture banalisée des services secrets, étaient arrêtés, le 19 janvier 2014 à 7h15 du matin, à un point d'entrée de l'autoroute 52, en direction de la frontière syrienne. Les forces de l'ordre

46) [https://www.youtube.com/watch?v=N\\_YuLdiPEQM](https://www.youtube.com/watch?v=N_YuLdiPEQM)

47) <http://www.reuters.com/article/2015/05/21/us-mideast-crisis-turkey-arms-idUSKBN0061L220150521>

48) <http://www.al-monitor.com/pulse/fr/originals/2014/01/turkish-intelligence-trucks-smuggle-syria.html#>

Une hypothèse qui n'est pas contredite par la renonciation du président Obama d'aborder le sujet lors des discussions de Camp David avec ses hôtes du Conseil de coopération du Golfe, le 14 mai 2015.



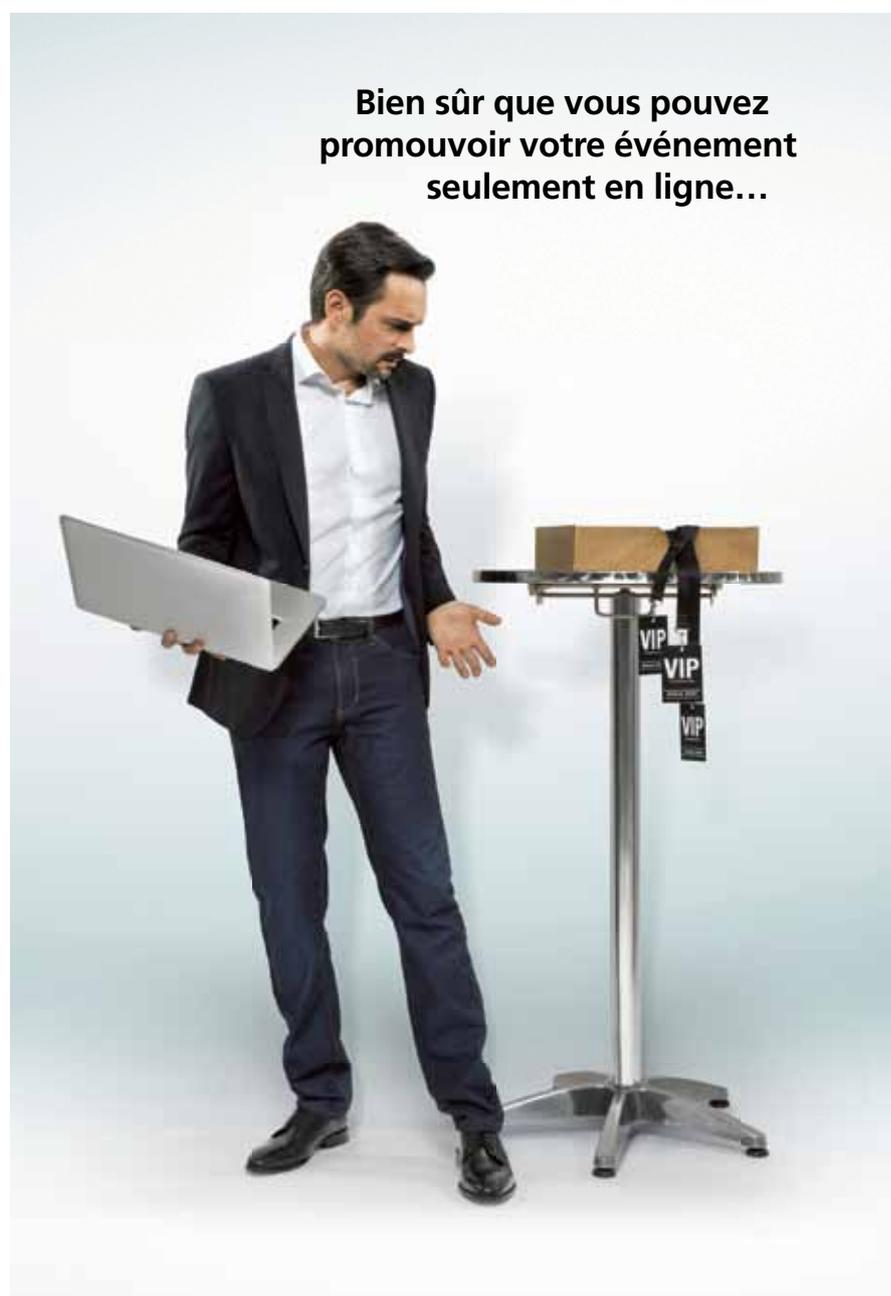
Barack Obama saluant l'émir du Qatar Sheikh Tameem bin Hamad Al Thani à Camp David (14 mai 2015)

Au moment où la Turquie met la pression sur Angela Merkel pour accélérer le processus d'adhésion à l'Union européenne, on se souviendra de la signification réelle de ces interceptions, comme symptôme d'un état de belligérance d'un membre de l'OTAN avec un pays voisin non agresseur. On gardera en mémoire qu'un pays membre de l'OTAN mène des opérations armées illégales avec l'assentiment et le soutien de tous les membres de cette organisation. Ils s'affranchissent ainsi à nouveau du cadre des relations interétatiques posé par la charte de l'ONU, achevant de le vider de sa substance. On ne sera pas surpris qu'une telle transgression puisse un jour s'exercer au sein de « la vieille Europe ». En comparaison, l'implication de la Jordanie est beaucoup plus prudente.

### L'IMPLICATION DE LA JORDANIE

Selon une enquête du Spiegel, reprise par Reuters, des candidats au combat contre les forces loyalistes s'entraînent en Jordanie depuis début 2013<sup>49</sup>. Une information similaire, issue de sources distinctes, sera publiée par les quotidiens The Guardian, le 8 mars 2013 et The Examiner (San Francisco), le 6 décembre 2013.

C'est essentiellement le maniement des armes antichars qu'on enseigne dans ces camps jordaniens. Les instructeurs sont avant tout américains, militaires et privés. Des instructeurs français et britanniques sont également présents. Les armements fournis incluent des missiles sol-air, offerts par l'Arabie saoudite, qui en regorge.



41) <http://www.reuters.com/article/2013/03/10/us-syria-crisis-rebels-usa-idUSBRE9290FI20130310>

L'objectif est de former des combattants sous la bannière de l'ASL du sud, tout cela restant sous le contrôle très attentif des services de renseignement jordaniens, afin de prévenir les infiltrations de Salafistes.

Le média allemand ne dit pas où cela se passe mais on sait que la Jordanie dispose d'un centre d'entraînement multi-configurations ultramoderne, incluant notamment la guérilla urbaine : le King Abdullah Special Operations Training Center (KASOTC), très souvent loué par les forces armées américaines, au prix de 250 000 dollars la semaine<sup>50</sup>.



Vue aérienne du camp d'entraînement KASOTC en Jordanie



Instructeurs US à Qweira, Jordanie

... mais vous attirerez plus de visiteurs grâce à la lettre publicitaire.

**Déclencher des réponses. La Poste, c'est aussi cela.**

C'est l'impact qui fait la différence : pour 58% des entreprises suisses, la lettre est le média auquel les clients réagissent le plus. Et pas uniquement pour les invitations, c'est certain.

Plus d'informations sur [poste.ch/impact-etudes](http://poste.ch/impact-etudes)

**LA POSTE**  
Dynamique jaune.

Le Spiegel en a conclu que cette présence d'instructeurs américains dans la formation de combattants, sur le terrain, traduisait un changement de stratégie des États-Unis. En réalité, deux ans après le début des hostilités, la stratégie restait la même : substituer au gouvernement de Bachar el-Assad un pouvoir qui soit directement favorable aux intérêts de Washington dans la région et à ceux de ses alliés, ce que l'on nomme « Democracy ». Plutôt qu'une nouvelle stratégie on peut y voir simplement l'accélération, encore douce, du rythme suivi jusque là. Un léger changement d'intensité mais pas de nature.

Un autre témoignage recueilli le 28 décembre 2013 par le « National », édité à Abu Dhabi<sup>51</sup>, permettra de mieux comprendre le mécanisme de prise de décisions d'un centre de commandement (« Operations room ») de l'ASL installé à Amman, capitale de la Jordanie, bien que le royaume l'ait toujours nié. Un chef de milice y dévoile que

50) NYT du 19 juillet 2013

51) Propos recueillis par Phil Sands et Suha Maayah : « Syrian rebels get arms and advice through secret command centre in Amman ».

«Le centre d'opérations est composé d'officiers de haut rang de 14 pays différents, incluant les États-Unis, des pays européens et du Golfe, ces derniers fournissant le gros du matériel et du financement. Lorsque nous souhaitons mener une opération, nous la présentons à un officier de liaison pour en faire approuver le principe. Si c'est le cas, une réunion est organisée au centre des opérations pour une présentation complète. Au cas où les officiers approuvent l'opération, ce qui n'est pas automatique, ils y apportent les ajustements tactiques qu'ils jugent indispensables à son succès. Après quoi, ils procèdent à l'allocation des ressources et des armements nécessaires. Tout est vérifié et se fait de manière très minutieuse. Mais il nous arrive de ne pas suivre le plan, nous restons libres d'agir à notre façon, sauf s'il s'agit d'objectifs stratégiques, là leur autorisation est requise. Nous devons aussi nous engager à ne pas redistribuer nos armes à des groupes non accrédités».

L'interlocuteur se plaint toutefois que l'armement ne soit pas fourni en assez grande quantité. L'article dévoile aussi que les milices du Sud reçoivent des entraînements spécifiques en Arabie saoudite, divulguant l'exemple d'une formation de 80 combattants partis récemment y apprendre les techniques de transmission et en revenir avec un équipement complet, allant du paquetage et des armes individuelles, jusqu'au pick-up monté d'une mitrailleuse pour chaque section de 5 combattants, voire de missiles portables (MANPADS). Mais les trafics parallèles vont bon train, avec des livraisons d'armes et des financements privés qui échappent à tout contrôle. «C'est très compliqué, tout le monde ment à tout le monde, chacun essaye de contrôler les autres» conclut le cadre de l'ASL.

#### LE FINANCEMENT «CARITATIF» DES COMBATTANTS SYRIENS

Parmi ces sources de financement privé, les opérations de fundraising organisées au Koweït, par les cheikhs salafistes Hajaj al-Ajmi et Irshid al-Hajri, firent beaucoup parler d'elles. À grand renfort de publicité et sur le même mode qu'une classique soirée caritative, on y lève des fonds pour le djihad avec des slogans on ne peut plus clairs, comme par exemple : «*Seulement 10 millions de dollars pour faire tomber Damas !*», ou «*Notre djihad est celui de l'argent*».

| المادة        | ريال سعودي | دينار كويتي | أنسهم المشروع |
|---------------|------------|-------------|---------------|
| 8 قذائف هاون  | 1300       | 100         | الذهبي        |
| 150 طلقة كلاش | 650        | 50          | الفضي         |
| 50 طلقة قناس  |            |             |               |

اختر يا أخي كم سهما في سبيل الله تريد

دولة قطر (+974) 33158612 | دولة الكويت (+965) 55935500 | (+965) 50825824 | Jahd\_malk

Exemple d'affiche promotionnelle pour financer le djihad, détaillant les prix des munitions nécessaires.

Ces filières privées ne cachent pas leur sympathie pour Al-Qaïda et leurs références à Ben Laden. Elles permettent aux autorités du Golfe, qui bien sûr les tolèrent activement, de se dédouaner de tout soutien direct aux milices syriennes affiliées à Al-Qaïda, tandis que l'argent coule à flot depuis leurs pays<sup>52</sup>. Hajaj al-Ajmi et Irshid al-Hajri ne rechignent d'ailleurs pas à endosser le treillis ou la tunique noire et eux-mêmes participer aux combats, voir prêcher dans les mosquées syriennes.

Un tourisme qui les aide à lever encore plus de fonds paraît-il. Ce que l'on sait moins c'est que la très modérée ASL est aussi financée par Hajaj al-Ajmi et Irshid al-Hajri, dont l'ancien chef Riad el-Assad n'en refusait pas la manne. Et comme le monde est vraiment très petit, on découvre qu'ils financent aussi Mahdi al Harati.

52) Voir l'enquête détaillée de Joby Warrick «Private money pours into Syrian conflict as rich donors pick sides», pour le Washington Post du 15 juin 2013.

53) Information Reuters du 1<sup>er</sup> août 2012 de Mark Hosenball : «Obama authorizes secret support for Syrian rebels».

54) Comme le rappelait Aymeric Chauprade lors d'une conférence donnée à Saint-Domingue sur le sujet en 2012, Ibn Taymiyya, juriste religieux né au Kurdistan en 1363 et enterré à Damas, dont le wahhabisme (pratique officielle de l'Arabie saoudite et du Qatar) est l'héritier, mais qui est aussi une référence très respectée des Frères musulmans, délivra un avis de droit (fatwa), selon lequel l'éradication des Alaouites était un devoir religieux.

55) Article 41-1 de la Convention de Vienne de 1961 : «Sans préjudice de leurs privilèges et immunités, toutes les personnes qui bénéficient de ces privilèges et immunités ont le devoir de respecter les lois et règlements de l'État accréditaire. Elles ont également le devoir de ne pas s'immiscer dans les affaires intérieures de cet État».



Hajaj Al-Ajmi et ajmi-Irshid avec Riad el-Assad (à droite)



Hajaj Al-Ajmi avec Mahdi Al-Hatari et ajmi-Irshid

En 2012 le président Obama signait encore un décret secret («*Presidential finding*») couvrant les opérations de la CIA en Syrie<sup>53</sup>, et autorisant l'ouverture de canaux de financements privés en dérogation aux sanctions économiques unilatérales frappant la Syrie. Il accorda notamment une autorisation au «*Syrian Support Group*» (SSG), dirigé par un certain Brian Sayers, ancien conseiller politique du commandant des forces de l'OTAN au Kosovo en 2009, et soutenu par un personnage clé de toute cette opération militaire en Syrie : Robert Stephen Ford.

#### L'IMPLICATION AMÉRICAINE

Parlant couramment l'arabe et le turc, Ford est nommé ambassadeur à Damas par Obama, pour entrer en fonctions en janvier 2011, un poste vacant depuis 2005. Il jouera un rôle déterminant dans les opérations de déstabilisation qui prendront leurs effets quelques semaines plus tard, en partant de Daraa, à la frontière jordanienne et de Hama, fief historique des Frères musulmans, à mi-chemin entre Alep et Damas. C'est depuis Hama que 30 ans plus tôt, les Frères tentèrent déjà de renverser Hafez el Assad (père), notamment avec le soutien des services secrets ouest-allemands. À cet égard, il est loin d'être certain que la relation des Frères musulmans, sunnites et apologistes du djihad, avec le pouvoir alaouite, considéré par eux comme profondément hérétique<sup>54</sup>, puisse jamais être pacifique. Et en ce sens, les promesses américaines d'un après-Assad serein et multiconfessionnel sont objectivement trompeuses.

Ce n'est donc pas un hasard si c'est à Hama que l'ambassadeur Ford va se rendre, les 8 et 9 juillet 2011, pour souffler sur les braises (accompagné d'ailleurs de l'ambassadeur français Éric Chevallier). Ils ne craignaient pas de provoquer ouvertement le pouvoir de Bachar el-Assad ni de contrevenir à la convention de Vienne de 1961 sur les relations diplomatiques, interdisant toute ingérence des diplomates dans les affaires intérieures de leur pays accréditaire<sup>55</sup>.

Il est vrai que le monde était encore porté par l'hallucination collective des Printemps arabes et qu'on n'allait pas tarder à lancer des frappes

contre la Libye dans l'euphorie générale. Tout cela suivait un calendrier contrôlé depuis Washington et la porte-parole du département d'État de l'époque, une certaine Victoria Nuland, n'avait aucune raison de s'émouvoir de l'immixtion en cours de Robert Ford dans les affaires intérieures syriennes : « *le fait pour lui d'aller personnellement rencontrer les habitants d'Hama, en ce moment même, exprime en termes physiques et, ce qui va sans dire, en termes politiques, notre point de vue selon lequel les habitants d'Hama ont le droit de s'exprimer en paix* », déclara-t-elle à une presse sous le charme. De nombreuses sources ont rapporté que Ford n'avait en fait pas cessé d'interagir avec les forces anti-gouvernementales depuis sa prise de poste, attisant la colère des loyalistes.

C'est sans doute pourquoi ces derniers attaquèrent l'ambassade des États-Unis et la résidence privée de Ford, obligeant finalement son pays à l'expulser dès le mois d'octobre 2011. Cela ne l'empêcha pas de continuer à coordonner certaines opérations, franchissant même illégalement la frontière à Bab al-Salameh en mai 2013, pour y rencontrer le Colonel Abdel Jabbar al-Oqaidi, chef de l'ASL d'Alep. Il finira néanmoins par démissionner du Département d'État en mars 2014, écœuré que la guerre n'ait pas été plus intensive et l'engagement de son pays avec. « *Nous avons eu constamment un train de retard* », déclara-t-il à la chaîne PBS<sup>56</sup>.



Robert S. Ford avec Abdul Jabbar Al-Oqaidi, au poste frontière turco-syrien de Bab al-Salameh (mai 2013)

C'est que Robert S. Ford n'était pas un diplomate ordinaire et la décision de le nommer comme cheville ouvrière locale du « *regime change* » syrien ne devait rien au hasard. En poste à Bagdad aux côtés de John Negroponte (2004-2006), qui s'était rendu célèbre pour avoir supervisé l'approvisionnement en armes et l'entraînement des Contras, en lutte contre les Sandinistes au pouvoir, Robert Ford était à bonne école. Il su rapidement démontrer ses talents dans le retournement et l'utilisation des milices chiites « Armée du Mahdi » (*Jaysb al-Mahdi*), et « brigade Badr », au profit des États-Unis. Les exactions de ces deux milices chiites, les plus grandes en Irak, feront vite parler d'elles. Face aux attentats commis par les fidèles du régime de Saddam Hussein, la stratégie du Pentagone fut en effet de constituer des escadrons de la mort (« *death squads* »), composés de miliciens chiites, mais également de Kurdes, chargés de détecter, d'enlever et au besoin d'éliminer les

chefs de l'insurrection sunnite irakienne, quitte à aller les chercher jusqu'en Syrie, déjà<sup>57</sup>. En réalité ces escadrons tuaient surtout des civils dans le but de fomenter des troubles inter-sectaires sunnites/chiites, raison pour laquelle ils comptaient dans leurs rangs des snipers aguerris.

Le sujet était suffisamment grave pour qu'un membre du Congrès, Dennis Kucinich, représentant de l'Ohio, adressa une requête officielle à Donald Rumsfeld le 4 mai 2006, exigeant une copie de tous les documents du Pentagone à ce sujet<sup>58</sup>.

Lorsque Ford arrive en Syrie, ses nouvelles milices constituées pour l'occasion seront vite prêtes à l'emploi et infiltrées dans le pays, principalement à partir de la Turquie qui avait déjà mis en place des sanctuaires pour les groupes armés<sup>59</sup>. On sait aujourd'hui que de nombreuses exactions attribuées aux troupes loyalistes syriennes furent en réalité des provocations classiques, de type « *false flag* », provenant de ces escadrons. Les snipers y jouent un rôle essentiel.

56) Interview accordée à Margaret Warner, pour PBS NewsHour, 3 juin 2015.

57) Michael Hirsh et John Barry, « The Salvador Option : the Pentagon may put special forces-led assassination or kidnapping teams in Iraq », Newsweek Magazine du 8 janvier 2005.

58) Archives du Congrès, volume 152, n°. 52 pages E727 à E729.

59) Haytham Manna « Syria's opposition has been led astray by violence », Guardian, 22 juin 2012.

60) Voir l'analyse de market n°115, p. 22, sur la révolution de Maidan.

## LES SNIPERS INCONNUS

Lors d'une opération de « *regime change* », le principal leitmotiv qui est joué reste celui du despote « qui tire sur son peuple » ou bien « massacre son peuple ». Souvenons-nous des charniers de Timisoara, en Roumanie, en décembre 1989. À l'époque, les médias annoncent que le dictateur Nicolae Ceausescu a fait tirer sur une centaine de Roumains, puis très vite la rumeur s'emballe et le nombre de victimes monte jusqu'à 70 000. On parle alors d'un charnier découvert à Timisoara. Des milliers de cadavres dénudés sont exhumés devant toutes les caméras du monde. Chacun y va de l'expression de son écœurement : « boucherie », « tortures », « buveurs de sang », etc. Et puis viennent les statistiques : 4500 personnes massacrées en trois mois pour le *New York Times*, 4632 exactement pour l'AFP, entre 4000 et 5000 morts pour *Le Monde*. Après quoi sont livrés les détails sordides, comme El País qui avançait que des tortures à l'acide avaient été pratiquées, afin d'empêcher l'identification des suppliciés. Tout cela suscitera des jugements plus lyriques les uns que les autres, l'Événement du Jeudi s'étant distingué en concluant, sans rire, que « Dracula était communiste ! ». Et pour finir, on lancera le signal de la mobilisation générale, à l'instar de ce grand journaliste de TF1 qui en appela à partir « mourir pour Bucarest ».

Le monde vécut ainsi deux semaines d'effervescence paroxystique, jusqu'à ce que *Le Figaro* découvre qu'il s'agissait d'un coup monté et que les morts avaient simplement été déterrés des cimetières alentours. Si les journalistes ont finalement admis la manipulation, c'est que ces opérations n'étaient pas aussi sophistiquées qu'elles le sont aujourd'hui. À présent, des milliers d'ONG intermédiaires servent de sources, se confirmant les unes les autres en cascade et fournissant aux médias tous les commentateurs-experts possibles, dont les discours coordonnés en boucle et en ligne, sont légitimés par les pouvoirs publics. Le fait que ce soit ces derniers qui les aient commandités et financés dès l'origine, n'affecte plus personne.

Voici pourquoi les gros titres dénonçant, ou simplement s'affranchissant de ces nouvelles chaînes de commandement de la pensée et du jugement sont si rares, pour ne pas dire inexistantes. On l'a déjà constaté avec les séries des révolutions de couleur et des printemps arabes. Tout le monde sait bien que le gouvernement américain avait tout conçu et organisé via la kyrielle d'ONG travaillant pour lui, le tout suivi docilement par l'Europe de Bruxelles et de Haren. Les scénarios étaient évidemment très uniformes avec un point commun essentiel : celui des snipers. Ces tireurs professionnels embusqués, jamais attrapés, tirant soit sur des manifestants ou de simples passants afin d'en reporter la responsabilité sur le pouvoir à déloger, soit sur des policiers ou militaires, de manière à enclencher la nécessité d'une légitime défense qui apparaîtra comme une attaque barbare contre le peuple, soit encore les deux scénarios à la fois.

Ce qui compte c'est de faire réagir le pouvoir de manière brutale, ou au moins de faire croire qu'il l'a fait, en montant savamment les images réelles et les témoignages fictionnels. Cela s'est joué ainsi en octobre 1993, lorsque Boris Eltsine a fait tirer sur la foule en embrayant sur le

coup d'État avorté des communistes à Moscou. Deux mois plus tard, la nouvelle constitution lui donnait plus de pouvoirs qu'aucun tsar avant lui n'en avait jamais eu.

Idem au Venezuela en 2002, lorsque la CIA organise une manifestation pro-américaine et actionne ses snipers qui feront 18 morts. Les médias clameront immédiatement qu'**Hugo Chavez** a « fait tirer sur son peuple », ce qui conduira à son arrestation, avant que des fidèles arrivent à le réinstaller au pouvoir quelques jours plus tard.

On retrouve le même scénario pour les révolutions de couleur, en particulier au Kirghizistan en 2010, avec l'assassinat de membres de la minorité Ouzbek. Idem et plus récemment pour la révolution ukrainienne de Maïdan en 2013. On sait en effet que les tirs qui ont touché les manifestants venaient de snipers pro-Maïdan, notamment depuis qu'a été rendu public l'enregistrement de la conversation téléphonique entre **Catherine Ashton**, cheffe de la diplomatie européenne et **Urmaz Paet**, son homologue estonien. Ce dernier disait en substance : « *Ce qui est troublant c'est qu'Olga [Bogomolets, médecin qui soigna les blessés de Maïdan] considère que toutes les preuves indiquent que les personnes qui ont été tuées par des tireurs en embuscade dans les deux camps, aussi bien les policiers que les gens dans la rue, l'ont été par les mêmes snipers (...)* Elle m'a montré quelques photos et m'a dit qu'en tant que médecin elle pouvait affirmer que c'est la même signature, le même type de balles, et que c'est vraiment troublant que la nouvelle coalition ne veuille pas faire une enquête là-dessus pour savoir ce qui s'est vraiment passé là-bas ». Et d'ajouter : « *un consensus de plus en plus fort se dessine pour dire que les snipers, ce n'était pas Ianoukovitch (ndlr. le président destitué d'Ukraine) mais la nouvelle coalition*<sup>60</sup> ». Il est intéressant de noter qu'**Olga Bogomolets** a par la suite démenti avoir jamais tenu ces propos. Le fait qu'elle brigua un poste ministériel dans la santé publique et qu'elle obtint finalement celui de conseillère de **Petro Poroshenko**, devenu président d'Ukraine, n'y est peut-être pas pour rien.

Les mêmes tirs de snipers, vont baliser la mise en route de tous les printemps arabes, dans chaque pays concerné. Lors de la Révolution de jasmin de Tunisie, ce sont plus de 200 morts

par snipers qui ont été dénombrés, ainsi que des attaques de postes de police et de bâtiments de l'État par des snipers à Tunis, Tala, Kasserine, Jendouba et Gafsa. La presse accusa rapidement les tireurs d'élite de la Garde nationale. Elle ne savait pas que leurs armes ainsi que leurs balles sont toutes enregistrées par numéro et pouvaient être rapidement identifiées. Un comptage fut effectué, rien ne manquait. On retrouvera les mêmes provocations en Égypte, en Libye, et bien sûr en Syrie, qui fait partie intégrante de la stratégie des Printemps arabes.

## « EN LIBYE, ON LE SURNOMMAIT DÉJÀ LE « SNIPER DE DUBLIN »

Nous avons retrouvé l'un de ces snipers, qui n'est autre que le beau frère de Mahdi Al Harati, du nom de Houssam al-Najjar, aka "Irish Sam" en raison de sa double ascendance irlandaise par sa mère (convertie à l'Islam) et libyenne par son père. Il est arrivé lui aussi fin 2011 en Syrie. En Libye, on le surnommait déjà le « sniper de Dublin », mais ici il ne se contente pas de tirer, il forme également le plus possible de snipers anti-gouvernementaux. Il est si fier de ce qu'il commet qu'il en a écrit un livre : « Soldat d'un été<sup>61</sup> », publié chez Hachette ! Dans une interview accordée à Reuters le 12 août 2012<sup>62</sup>, il explique que le renversement du régime de Bachar al-Assad est une chose mais que le but ultime est de rétablir la domination sunnite sur le pays une fois pour toutes, purgée de toute présence alaouite, un air connu.



Le sniper irlandais-libyen Houssam al-Najjar tirant depuis un toit, près d'Alep, août 2012.

Voici comment on justifie une guerre illicite envers un pays, certes autocratique, mais qui n'a agressé aucun des belligérants qui œuvrent à le détruire, au prétexte qu'il aurait « tiré sur son propre peuple », alors que les snipers responsables, travaillent pour eux.

La question qu'on peut se poser à présent, c'est le pourquoi d'une telle guerre si meurtrière en Syrie ? La réponse se situe, comme toujours, non pas du côté de l'étendard des libertés mais des drapeaux des producteurs locaux de pétrole et de gaz.

### L'ENJEU ÉNERGÉTIQUE

Ce qui distingue la Syrie dans le domino des Printemps arabes, c'est bien sûr le soutien de la Russie et de l'Iran, mais c'est aussi son emplacement stratégique sur la route des oléoducs et gazoducs, venant du Sud ou de l'Est.

Au sud, le Qatar et l'Arabie saoudite, à l'est, l'Iran. Celui qui contrôle ou démantèle la Syrie sera celui qui contrôlera ces pipelines. L'enjeu est de taille puisque le client n'est autre que l'Europe et le concurrent la Russie, sans parler du contrôle sur les approvisionnements chinois. On comprend que la lutte soit féroce, d'autant plus que les gisements de gaz découverts en Méditerranée orientale ne peuvent qu'aggraver les clivages. La Grèce par exemple peut se trouver en position de reprendre son destin en mains grâce aux gisements pétroliers et gaziers en mer Ionienne, dans la région d'Épire, dans celle de Katakolo, ainsi qu'au sud de la Crète. On parle même d'elle comme la nouvelle Norvège dans les milieux spécialisés. Comment se fait-il d'ailleurs qu'avec de telles perspectives, la situation de la Grèce soit aussi catastrophique ? Comment se fait-il qu'au lieu de l'aider à développer toutes ces ressources, Bruxelles, Berlin et le FMI lui demandent de céder ses actifs, incluant ses ports et ses compagnies pétrolières d'État pour régler ses dettes ? Est-ce parce que certains intérêts ne souhaitent pas que la Grèce orthodoxe puisse reprendre de l'importance ? S'agit-il d'intérêts analogues à ceux qui sont à la manœuvre en Syrie ? C'est probable.

61) Housam Najjar Soldier for a Summer. Hachette Books Ireland, Dublin, Décembre 2013.

62) <http://uk.reuters.com/article/2012/08/14/uk-syria-crisis-rebels-idUKBRE87D06M20120814>



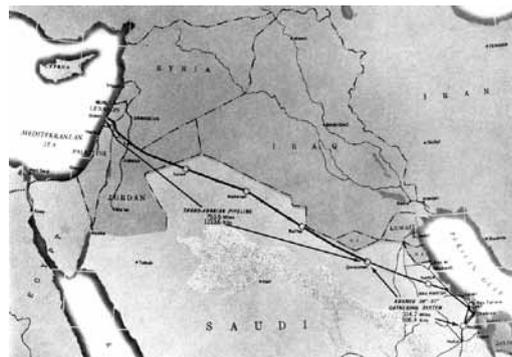
Gisements méditerranéens de pétrole et de gaz

Les champs mitoyens d'Israël et du Liban ont également une importance stratégique. En octobre 2010, Israël découvre un gisement gazier susceptible de lui donner un siècle d'autonomie énergétique, le gisement Léviathan, qui fait suite à la découverte de celui de Tamar en 2009. Le Liban est au coude à coude avec Israël et même déjà en conflit de voisinage sous-marin, ce qui lui confère un intérêt stratégique autant pour l'Arabie saoudite que pour l'Iran selon leurs capacités d'influence respectives. L'assassinat en 2005 de Rafik Hariri, double national libano-saoudien s'inscrit dans un contexte qui, à cet égard, déborde très largement les conclusions de premier degré. L'usage de près de 2 tonnes d'explosifs pour l'éliminer est une démesure dont le message ne porte pas forcément la signature du commanditaire désigné que fut immédiatement la Syrie. La concordance des accusations provenant de sources au service d'intérêts antagonistes à la Syrie et professionnellement partiales, n'est pas davantage une garantie de véracité. On peut les voir aussi comme des brouilleurs, voire comme le déclencheur des Printemps arabes, puisque le premier d'entre eux fut la Révolution du cèdre en 2005, présentée comme la réponse à ce meurtre. En réalité, elle fut entièrement formatée sur le modèle CANVAS (Center for Applied Non Violent Action and Strategies), au moins un an à l'avance, comme son célèbre responsable serbe Srdja Popovic le reconnut fièrement lui-même à de nombreuses reprises. Tout comme on sait aujourd'hui, grâce au New York Post, que la CIA finança, forma et équipa les mouvements de jeunesse dans une orientation anti-syrienne, bien avant l'attentat contre Rafik Hariri<sup>63</sup>.

De la même façon que le refus de Ianoukovitch de signer les accords promis avec l'Europe déclenchèrent rapidement les événements que l'on sait, le refus de Bachar el-Assad de signer un accord de transit gazier avec le Qatar et l'Arabie saoudite en novembre 2010 fut suivi rapidement du déclenchement du conflit syrien en février 2011. Et à y regarder de près, l'histoire ne fait que se répéter, puisque déjà en 1949, les États-Unis et l'Arabie saoudite renversaient le premier gou-

vernement de Damas élu démocratiquement. Le but était déjà de permettre la traversée de l'oléoduc TAP (Trans Arabian Pipeline) sur le plateau du Golan. Tout cela fut avoué à la BBC en 1967, par Miles Copeland, l'officier de la CIA en charge de ce dossier<sup>64</sup>.

Les certitudes de puissance sont si fortes, qu'on ne se soucie même plus de faire preuve d'imagination.



Carte du Trans Arabian Pipeline (TAP) de 1949

## CONCLUSION

Ces quelques informations regroupées ici ne sont que des échantillons dans une masse de données considérable. On peut y lire un changement très profond dans l'usage qui est fait du mandat démocratique et du cadre de l'ONU, prohibant l'ingérence dans les affaires intérieures des pays membres en son article 2, §7. En toute hypothèse, ce ne sont pas des sujets dont on estime nécessaire de demander au peuple souverain son avis. En revanche on fera tout pour lui laisser croire sincèrement que l'afflux de migrants sur son sol est causé par quelque calamité naturelle qui a pour nom générique « despotisme » et dont on mesure l'atrocité sur l'échelle de Richter des secousses médiatiques, patiemment nourries. Le coup d'État par des puissances étrangères surarmées n'est vu comme rien d'autre qu'une mission urgente de police-secours, au titre de la fameuse « Responsibility to protect » (R2P). Les rapports d'officine d'influence se lisent, quant à eux, avec toute l'humilité du profane recevant le bulletin de santé de l'Etat malade, en tenant les bons cœurs en émoi. Comme on fera toujours confiance aux blouses blanches, il suffit qu'une ONG financée par George Soros fournisse des supplétifs au djihad avec



desinformation par photomontages produits par les white helmets accusant faussement les forces russes de tuer des civils

des casques blancs (*les white helmets*) pour qu'on s'en remette à leur diagnostic exclusif, même quand on a les preuves qu'ils mentent.

Quant aux médias, ils sont pris dans le sac à saturation. Trop pauvres en finances autant qu'en perception, la vérification n'est plus de leur ressort. Ils n'ont plus le temps, plus les moyens, plus l'intérêt. La démultiplication des sources émanant de « la société civile » sanctifiée par le design de ses sites web, bénie par ses sentences Twitter, magnifiée par ses selfies, crée à la fois un effet de masse et de béatitude infranchissable. L'horreur du sens critique en sera d'autant plus insupportable qu'on acquiescera pieusement à l'hallali, ou mieux, au « *regime change* », comme on change de batterie ou d'appareil jetable. Le slogan c'est d'en finir. Pour l'horreur d'après, comme en Libye, on verra plus tard.

Pourtant l'enjeu de la guerre en Syrie demeure celui de la souveraineté des États, quoi qu'il s'y passe. Pourquoi sinon, ce qui est applicable en temps de paix à un despotisme soft comme celui de la Syrie avant la guerre, ne le serait pas à un despotisme hard, comme celui de l'Arabie saoudite, en ce moment même ? Dès l'entre-deux-guerres, les États-Unis ont développé le projet de neutraliser le sentiment national de

l'Europe. Le mot est devenu si dangereux à prononcer qu'il disparaît du vocabulaire quotidien. Il est refoulé comme un secret de famille avec toutes les pathologies que cela peut générer. Parmi elles, le syndrome de la « communauté internationale », dont on ne doit surtout pas « s'isoler ». Il faut en faire partie, revenir à elle comme en un giron maternel, au sens propre du terme : revenir dans le ventre de sa mère, bien à l'abri dans son univers foetal. Quelle mère ? Il suffit de repérer qui sont les chantres de cette « *global community* » pour en distinguer les traits. On la voit pourtant s'amuser de ses « alliés » qui l'accompagnent dans ses caprices et ses remontrances. Elle en a fait de grands adultes aussi niais que pervers, dans leur choix de rester habiter chez maman pour leur vie. Au fond le « *regime change* », par principe, c'est la promesse d'une régression sans

## « CAR DERRIÈRE LE « REGIME CHANGE » SE CACHE EN FAIT LE « SAME REGIME »

précédent dans une remise de soi qui anéantit toute identité propre, dans un déni de soi qui abolit toute autonomie et dans une fusion du soi qui fait perdre toute indépendance. Car derrière le « *regime change* » se cache en fait le « *same regime* » : l'adoption d'une éthique fusionnelle universelle, totalement uniforme, affranchissant les gouvernements démocratiques de toute vérité envers leurs peuples et démettant ces derniers de tout pouvoir de décision. Telle une mère abusive, les États-Unis en sont arrivés à nier la notion même de souveraineté et d'indépendance. À force de s'en affranchir, ils ont fait du droit international un hochet qu'ils arborent ou confisquent au gré de l'humeur et des intérêts. Peut-être feraient-ils mieux de payer un salaire à tous les professeurs de droit international public en compensation de la fermeture de leurs unités d'enseignement qui ne servent plus à rien, plutôt qu'à payer des djihadistes. Ce serait moins cher et moins douloureux, sauf peut-être pour le confort des 600 000 employés de leurs usines d'armement.

Le résultat d'un tel jeu narcissique n'en demeure pas moins morbide, laissant derrière lui des centaines de milliers de morts, des millions de réfugiés, des cités et contrées totalement en ruines, comme autant de Dresde, se multipliant au rythme d'un djihad de mieux en mieux formé et équipé et des mauvais relents de guerre froide servis réchauffés. 250 000 morts en Syrie, juste parce que Washington l'a voulu, rien d'autre.

La Russie et l'Iran ont bien sûr leurs propres intérêts en jeu dans la balance. Mais les mauvais souvenirs sont parfois tenaces : guerre saoudienne par procuration donnée à l'Irak pour anéantir l'Iran entre 1980 et 1988 (entre 500 000 et 1 200 000 victimes selon les comptages) ; guerre d'Afghanistan contre la Russie par procuration donnée aux moudjahidines armés par les américains et les saoudiens, suivie de la guerre de Tchétchénie dans des conditions très semblables. Ni le retour de l'Iran à une table de négociations internationale, ni la puissance militaire retrouvée de la Russie, n'effaceront ces événements tragiques. Souhaitons que l'initiative de la diplomatie russe pour conduire à une authentique pacification de la région puisse aboutir. Si c'est le cas, les livres d'histoire auront de quoi dire sur un congrès de Vienne 2.0 et la fin de la doctrine Obama. \

# Des paroles aux actes n° 138



## Nous faisons aussi de la généalogie et redécouvrons des espèces anciennes.

Les variétés traditionnelles de légumes connaissent en ce moment une renaissance, à laquelle nous contribuons largement. En effet, depuis 1999, nous soutenons la fondation ProSpecieRara dans son travail de préservation de la diversité des espèces végétales et animales. C'est pour cette raison que vous trouvez dans nos rayons plus de 120 articles portant le label ProSpecieRara, une garantie de notre engagement mais aussi d'un goût inégalable.

**Pour en savoir plus sur l'engagement de Coop en faveur du développement durable, rendez-vous sur: [des-paroles-aux-actes.ch](http://des-paroles-aux-actes.ch)**



Fondation suisse pour  
la diversité patrimoniale  
et génétique liée aux  
végétaux et aux animaux

**coop**

Pour moi et pour toi.

# INDEX PHOTOGRAPHIQUE



**Abdel Jabbar al-Oqaidi**

Ancien colonel de l'armée syrienne. Il est commandant et porte-parole de l'Armée syrienne libre



**Abdelhakim Belhaj**

Commandant libyen de la guerre civile libyenne de 2011



**Abdul-Basit Haroun**

Conseiller du gouvernement libyen et affrèteur du El-Ansitar



**Abou Sakkar**

Commandant djihadiste de la brigade Al Farouq



**Ali Sait Akin**

Consul général de la Turquie en 2012, puis Ambassadeur de Turquie en Afghanistan



**Alija Izetbegovic**

4<sup>e</sup> président du collège présidentiel de Bosnie Herzégovine en 2000



**Andrei Kartapolov**

Général russe, vice chef de l'Etat-major général des forces armées de la Fédération de Russie depuis 2014



**Andrew Napolitano**

Ancien juge de la Cour d'Appel du New Jersey



**Boris Eltsine**

1<sup>er</sup> Président de la Fédération de Russie



**Brian Sayers**

Directeur des relations gouvernementales au sein du groupe de soutien de la Syrie



**Bülent Yildirim**

Président de l'IHH (Turquie)



**Catherine Ashton**

1<sup>er</sup> vice-présidente de la Commission européenne, Haut Représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité en 2014



**Christopher Stevens**

Ancien diplomate américain, Ambassadeur des Etats-Unis en Libye en 2012



**Clare Lopez**

Ancien officier de la CIA



**Commander Garret I. Campbell**

Ancien officier des opérations spéciales US Navy



**Dennis Kucinich**

Représentant du 10<sup>e</sup> district de l'Ohio jusqu'en 2013



**Donald Rumsfeld**

Ancien Secrétaire de la Défense des Etats-Unis entre 2001 et 2006



**Dr Jamal Assad**

Gynécologue islamiste croate



**Jean-Louis Brugière**

Ancien juge français spécialisé dans la lutte anti-terroriste,



**Francis Norwillo**

Ancien vétéran navy américaine et employé de Purple Shovel, mort en 2015 en Bulgarie



**Anwar el Eshki**

Ancien général saoudien conseiller du gouvernement.



**Général Joseph Dunford**

19<sup>e</sup> Chef d'Etat-Major des armées des Etats-Unis, Général de l'United States Marine Corps



**Georges Soros**

Financier milliardaire américain d'origine hongroise Président de l'Open Society Foundation (Zug)



**Hafez el Assad**

Ancien Président de la République arabe syrienne de 1971 à 2000



**Hugo Chavez**

Ancien Président de la République Bolivarienne du Venezuela



**Huseyin Celik**

Ancien ministre de l'éducation nationale en Turquie et membre de la Grande Assemblée nationale



**Hussam Najjar**

Sniper djihadiste



**Eric Chevallier**

Diplomate français, Ambassadeur de France au Qatar depuis 2014



**Joe Biden**

47<sup>e</sup> Vice-président des Etats-Unis



**Mohamed Morsi**

Ancien Président de la République arabe d'Egypte 2012-2013



**Lakhdar Brahimi**

Diplomate et politicien algérien Ancien Secrétaire général adjoint de la Ligue arabe et de l'ONU et envoyé spécial



**John Negroponte**

Diplomate américain, ancien ambassadeur US au Honduras, Secrétaire d'Etat adjoint en 2007 Ancien Directeur du renseignement national



**Marc Turi**

Marchand d'armes américain



**Mehmet ali Ediboglu**

Député kémaliste du Hatay



**Miles Copeland**

Ancien officier de la CIA en charge des coups d'Etat en Syrie (TAP) et en Iran (Mossadegh)



**Mahdi Al Harati**

Djihadiste irlandais-libyen, Colonel de la brigade de Tripoli commandant en second du conseil militaire de Tripoli. Maire de Tripoli en 2014 durant 3 mois



**Moustapha Abdul Jalil**

Président du Conseil National de transition de Libye



**Olga Bogomolets**

Conseillère du président Porosenko, Ukraine



**Philip Mark Breedlove**

Général 4 étoiles United States Air Force SACEUR



**Petro Porenzenko**

Président d'Ukraine depuis 2014



**Ozcan Sisman**

Procureur turc du Hatay



**Rached Ghannouchi**

Président d'Ennahdha depuis 1991



**Rafiq Hariri**

Ancien président du Conseil des ministres libanais



**Rami Abdulrahman**

Directeur de l'OSDH



**Colonel Riad El Assad**

Ancien commandant de l'Armée syrienne libre



**Robert S. Ford**

Ambassadeur des Etats-Unis en Syrie en 2011



**Sheikh Tawfiq Shahabudin**

Emir djihadiste syrien armé par les USA



**Srdja Popovic**

Activiste serbe, Ancien dirigeant d'Otpor et co-fondateur de CANVAS



**Urmas Paet**

Député européen depuis nov 2014, ancien ministre estonien des Affaires étrangères



**Victor Fedorovytsch Ianoukovytsch**

Ancien Président d'Ukraine destitué en février 2014



**Victoria Nuland**

Diplomate américaine Secrétaire d'Etat assistant pour l'Europe et l'Eurasie depuis 2013

**INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.**  
LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

**market** LA REVUE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

**ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH**  
1 an/8 éditions pour 109 chf  
2 ans/16 éditions pour 188 chf

Available on the App Store

# Manufacture de sites Internet

*Swiss Made - Since 2002*



**WnG** Solutions  | DIGITAL STRATEGIES

Lausanne | Genève | Martigny

[wngsolutions.com](http://wngsolutions.com)

OFFREZ UN CADEAU  
QUE L'ON AIME OUVRIR TOUTE L'ANNÉE



Available on the iPad  
App Store

[www.market.ch](http://www.market.ch)



Ces derniers jours ont apporté leur lot de déceptions : plus de la moitié des émetteurs souverains européens ont vu leurs emprunts à deux ans toucher des niveaux négatifs encore jamais atteints par le passé<sup>1</sup>, tandis que la globalité des rendements négatifs de la dette publique de la zone euro est passée de 2000 milliards d'euros à 2600 milliards – ici aussi un niveau record. Ce qui pose la question du lien entre croissance médiocre, taux d'emprunt négatifs et, finalement, politique monétaire accommodante. Ultime recours en théorie, cette dernière est l'unique réponse de banques centrales dont il pourrait être temps de se demander si leur actionnariat et gouvernance leur permettent de remplir des missions qui ont considérablement évolué. Avec, à la clé, des désordres monétaires qui constituent autant de déconvenues macro-économiques que d'opportunités d'investissement pour les aguerris aux techniques de l'arbitrage et du forex.

Un signe d'espoir, l'ouverture imminente de « Paris 2015 », c'est-à-dire la 21<sup>e</sup> Conférence des Parties (de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques) qui se tiendra du 30 novembre au 11 décembre. Si les 80 chefs d'État réunis pour plancher sur le maintien du réchauffement mondial à 2°C d'ici à 2100 signaient un accord universel et contraignant contre les dérèglements climatiques, nul doute que les enjeux environnementaux occuperaient une place plus décisive dans les critères de sélection de l'ISR.

ANNE BARRAT

# PATRIMOINE(S)

## 56 DOSSIER : GUERRE DES MONNAIES OU GUERRE DE LIQUIDITÉS ?

- 56 Introduction *par Anne Barrat*
- 62 De l'indépendance des banques centrales *par Anne Barrat*
- 66 Guerre des monnaies et dommages collatéraux sur les marchés de taux *par Eric Vanraes*
- 68 La décision de la Fed soulève des questions *par Jean-Paul Jeckelmann*
- 70 « Schpieler » sur les devises : du rêve et du risque à portée de clic *par Anne Barrat*
- 74 La couverture de devises, un must de la gestion actif-passif *interview croisée avec François Mollat du Jourdin et Sébastien Rouzair*
- 78 L'expertise du Forex, un vrai plus pour les clients de la banque privée *entretien avec Jean-Marc Guillot*
- 82 Aligner coûts et revenus : le meilleur instrument de couverture *entretien avec Vincent Pilette*

## 84 DOSSIER : ISR : LE POIDS DE LA GOUVERNANCE

- 84 ESG : tous les critères de l'ISR sont-ils égaux ? *par Anne Barrat*
- 86 La gouvernance sinon rien *entretien avec Didier Le Menestrel*

## 88 INVESTIR

- 88 IMMOSCOPE : La construction durable : enjeux et thème d'investissement *entretien avec Ladislav Smia*
- 92 GOUVERNANCE : Fusion bancaire : un exercice complexe pour le conseil *par Dominique Freymond*
- 94 MEDTECH : La chronique du BAS : BioVerSyS, le saut dans l'inconnu *par Frank Gerritzen*  
Cinq questions à Marc Gitzinger, fondateur et CEO de BioVersys *par Anne Barrat*
- 98 Indices BBGI *par Alain Freymond*

1) Source: John Plassard, Directeur adjoint chez Mirabaud Securities.

# GUERRE DES MONNAIES OU GUERRE DE LIQUIDITÉS ?



ANNE BARRAT, rédactrice en chef  
du cahier Patrimoine(s)

« Les nouveaux désordres auxquels on assiste aujourd'hui reflètent-ils une guerre des monnaies ? » Telle est la question que market a posée à des économistes en écho à la fameuse expression attribuée au ministre des Finances brésilien Guido Mantega – dont la réalité remonte à l'Antiquité déjà, lorsque la drachme égyptienne connut une hyper-inflation aux IV<sup>e</sup> et V<sup>e</sup> siècles, l'Égypte assujettie à l'Empire romain, ayant décidé de ne pas adosser sa monnaie à l'or ou à l'argent... Lorsque Mantega parla de guerre internationale des devises le 27 septembre 2010, il dénonçait les effets de l'appréciation sur l'économie brésilienne du *real*, liée à l'intensification des opérations de *carry trade* menées par des non-résidents américains empruntant à taux faible aux États-Unis pour investir en titres à hauts revenus au Brésil. Du « oui, peut-être... » au « non, pas sous forme de guerre organisée, mais... », la palette des réponses donne à penser que des guerres asymétriques et ripostes graduées, régionales, essentiellement par l'intermédiaire des liquidités apparaissent beaucoup plus probables qu'un conflit généralisé.

## LES CONFLITS DE DEVICES D'HIER...

« L'expression « guerre des monnaies » est utilisée dès que l'on assiste à des fluctuations dans les taux de change » explique Jacques Sapir, directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales. Elle implique qu'un gouvernement ait les moyens d'agir soit sur le taux de change de sa devise, soit sur celle d'un autre pays, selon deux stratégies :

– L'attaque par un pays sur la monnaie d'un autre pays afin de déstabiliser sa devise. Des exemples de ces mouvements spéculatifs concernent aussi bien des initiatives publiques que privées (voir encadrés aux pages suivantes). « Ils sont ce que la piraterie était à la guerre ».

– Celle qui consiste pour le gouvernement d'un pays à faire baisser le taux de change de sa monnaie afin de bénéficier d'un avantage compétitif au détriment d'autres pays. De telles stratégies ont été souvent utilisées lors de guerres commerciales au cours des siècles. « La guerre des monnaies, dans cette définition, ne serait qu'une variante des politiques mercantilistes du 17<sup>e</sup> et du 18<sup>e</sup> siècle », commente le chercheur. La crise des années 30 appartient à ce premier cas de figure.

## ... À AUJOURD'HUI

Des exemples récents illustrent ces deux cas de figure de « guerre des monnaies ». S'agissant de la déstabilisation d'une monnaie, motivée par des enjeux (géo)politiques, sinon impérialistes, l'attaque contre le rouble en décembre 2014 est un cas d'école. « La très forte dépréciation de la monnaie russe alors, suivie par une "contre-spéculation" efficace qui fit perdre des sommes considérables aux spéculateurs, fut bien un cas de "guerre des monnaies" (...) où l'on laissa à des intermédiaires la responsabilité de l'attaque, même s'il est clair que cette attaque était coordonnée » explique J. Sapir.

Au titre de la dévaluation compétitive, on citera le Japon, chronologie oblige. Dès son arrivée au pouvoir en décembre 2012, le nouveau Premier ministre Shinzo Abe s'est fixé comme priorité la dévaluation du yen. Il s'agit de mettre un terme à une décennie de déflation, de rétablir une évolution positive des prix, de revenir sur le chemin de la croissance. Parallèlement, la Banque du Japon (BoJ) a entamé une politique accommodante ; 80 000 milliards de yens (590 milliards d'euros) ont été injectés dans l'économie, provoquant une dévaluation importante du yen de 35 % de sa valeur par rapport au dollar depuis l'automne

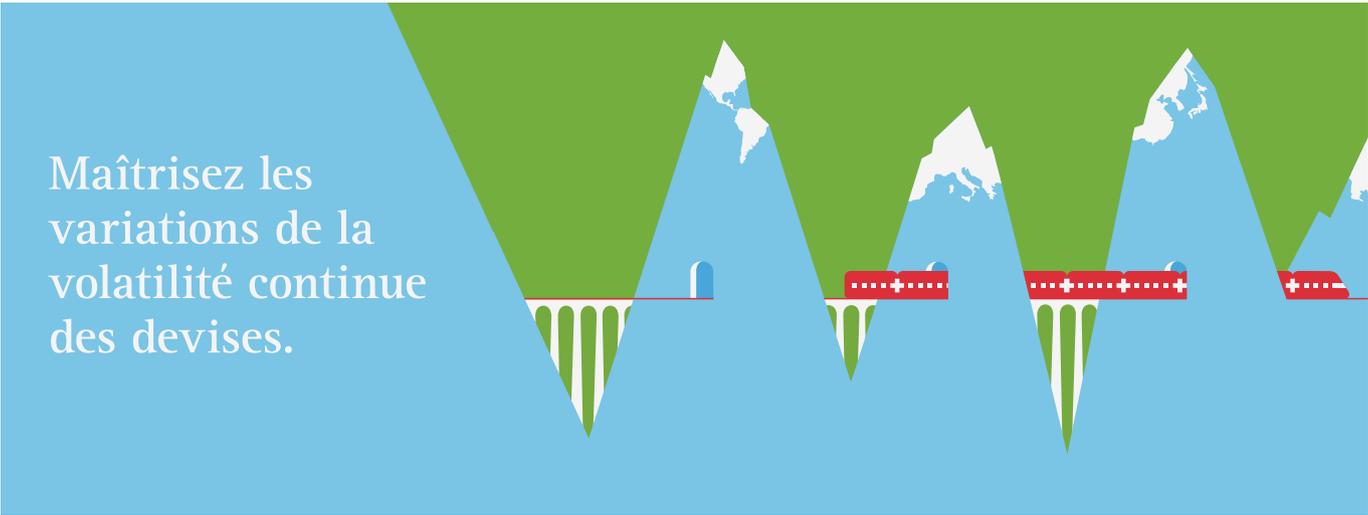
2012. Avec le résultat que l'on connaît : les « Abenomics » n'ont relancé ni l'inflation ni la croissance. La Chine maintenant. Selon J. Sapir : « La dépréciation du yuan le 10 août a été voulue par le gouvernement. On est là dans un scénario de "guerre des monnaies" (...). Plus un incident de frontière qu'une guerre ! ». « 3 %, c'est une dépréciation, éventuellement un ajustement, pas une dévaluation, renchérit Jean-Marc Guillot, Responsable Changes et Trésorerie du groupe Edmond de Rothschild. Quoique modeste, cette baisse a été la plus forte en un seul jour depuis 1994. Un geste que la plupart des experts voient comme un moyen pour les autorités chinoises de réajuster la valeur de la monnaie par rapport aux évolutions de la productivité et de la compétitivité chinoise, motivé par des raisons économiques, et pas seulement politiques. L'autre grande motivation étant que la Chine devait gagner en crédibilité internationale, en liquidité, en profondeur de marché ». « La Chine, paradoxalement, est peut-être le seul pays qui n'a pas intérêt à entrer dans une guerre des devises, explique Vincent Juvynès, Global Market Strategist chez J.P. Morgan Asset Management, car c'est le meilleur moyen de la gagner ! Pour elle, le Saint-Graal c'est de rejoindre le club des monnaies internationales, ce qui est plus important que de dévaluer. Il n'y a que voir le timing, en aucun cas une coïncidence ». Le FMI publie son rapport de 60 pages sur les SDR et rappelle que la Chine remplit la plupart des critères d'élection :

– Importance de la devise dans les volumes d'exportation, que la Chine remplit depuis des années.

– C'est la 4<sup>e</sup> devise la plus utilisée dans le monde depuis 30 ans selon les statistiques Swift, la 1<sup>re</sup> en Asie.

– La BCC a multiplié les accords de *swap* avec les principales banques centrales, la BCE et la BNS notamment, pas la Fed. Il y a donc beaucoup d'interconnexions.

Sans compter que la Chine a tout fait pour ouvrir ses marchés de capitaux ces dernières années et attirer la confiance des investisseurs. Pour preuve, la création de la banque asiatique d'investissement pour les infrastructures (*Asian Infrastructure Investment Bank*, ou AIIB) en octobre 2014, la fusion des bourses de Hong-Kong et de Shanghai en novembre 2014, l'augmentation



Maîtrisez les variations de la volatilité continue des devises.



**Intelligence :** les investisseurs qui s'orientent vers les actifs étrangers pour trouver des rendements plus élevés pourraient s'exposer inutilement au risque de change.

**Action :** trouvez un potentiel de rendement plus important à l'étranger tout en minimisant le risque de change grâce à la gamme de fonds obligations et de fonds actions couverts en CHF d'iShares.

L'intelligence mise en action. [iShares.ch](http://iShares.ch)

**iShares**  
by BLACKROCK®

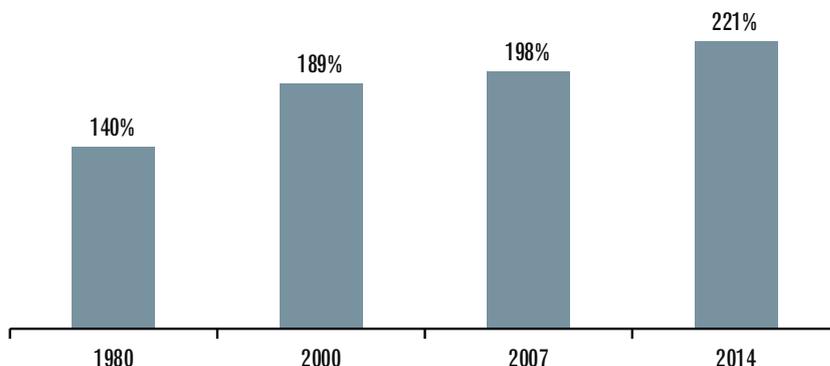
Les iShares ETFs sont domiciliés en Irlande. Le représentant suisse est BlackRock Asset Management Schweiz AG, Bahnhofstrasse 39, CH-8001 Zürich, et l'agent payeur suisse est JPMorgan Chase Bank, National Association, Columbus, succursale de Zürich, Dreikönigstrasse 21, CH-8002 Zürich. Le prospectus, le document d'information clé pour l'investisseur, les statuts, ainsi que les derniers et précédents rapports de gestion annuels et semestriels des fonds sont disponibles gratuitement auprès du représentant Suisse. Les investisseurs sont tenus de consulter les risques spécifiques aux fonds dans le document d'information clé pour l'investisseur et le prospectus. © 2015 BlackRock Advisors (UK) Limited, N° d'immatriculation 00796793. Tous droits réservés. © 2015 BlackRock, Inc. Tous droits réservés. BLACKROCK, iSHARES et le logo stylisé sont des marques enregistrées ou non de BlackRock Inc. ou de ses filiales aux Etats-Unis et ailleurs. Toutes les autres marques commerciales sont celles de leurs propriétaires respectifs. Ref : EMEAIS-1839.

des quotas d'investissement pour les investisseurs institutionnels étrangers qualifiés (Qualified foreign Institutional Investor, ou QFII) à 150 milliards de dollars en juillet 2013 (à l'époque, les quotas s'élevaient à 43,5 milliards de dollars). Seul obstacle, le *soft-peg* du renminbi sur le dollar, qui empêchait la Chine d'atteindre l'objectif qu'elle poursuit depuis des années. Dans ce contexte, laisser filer était contre-productif en soit : les Chinois ont plus à gagner de l'internationalisation de leur devise que de sa baisse.

Si la motivation de la Chine a donc avant tout été de faire entrer le RMB dans le club des droits de tirage spéciaux, et de gagner la libre convertibilité d'une monnaie sine qua non de sa transition vers l'économie de marché, il n'en reste pas moins qu'il faut « s'attendre à une recrudescence du bellicisme monétaire à l'échelle mondiale ». La dévaluation du yuan pèse sur les économies des autres régions, qui devraient engendrer une réponse forte de leurs banques centrales. Les pays du Sud-Est asiatique, concurrents de la Chine à l'export, vont devoir rester très actifs pour entretenir la compétitivité de leurs monnaies. Taiwan, la Corée du Sud, Singapour, l'Australie, ainsi que la Nouvelle-Zélande ont diminué de plus de 1 %.

Est-ce un hasard ? Russie et Chine, deux des trois pays qui ont été, passivement ou activement, concernés par un conflit de devises, affichent des ambitions économiques, mais surtout géopolitiques, qui ne sont pas sans déranger les Américains. « Aujourd'hui les guerres ne se gagnent plus sur le terrain militaire, ou de moins en moins, mais sur le terrain économique. Lorsque les États-Unis mettent des sanctions sur un pays, ils vont jusqu'à interdire aux entreprises d'opérer dans les pays concernés, voire d'y rester. Si la Banque centrale de Chine avait voulu financer l'Iran (avant l'accord d'août), elle aurait subi de lourdes amendes à l'instar de ce qui est arrivé à BNP Paribas parce qu'elle avait fait des transactions en dollars ; elle était menacée de fermeture pure et simple de ses activités aux États-Unis », dit V. Juvynnes. Les soubresauts actuels pour-

1. DETTE MONDIALE (PUBLIQUE, ENTREPRISES NON FINANCIÈRES, MÉNAGES)  
EN % DU PIB PONDÉRÉ PAR LA PARITÉ DU POUVOIR D'ACHAT



Sources : Bloomberg, Les Cahiers Verts.

Graphiques 1 et 2 : 35 ans d'augmentation de la dette publique et privée, de l'inflation, des taux d'intérêts... et de déclin de la croissance dans les pays développés, avec un effet de contagion sur les pays émergents

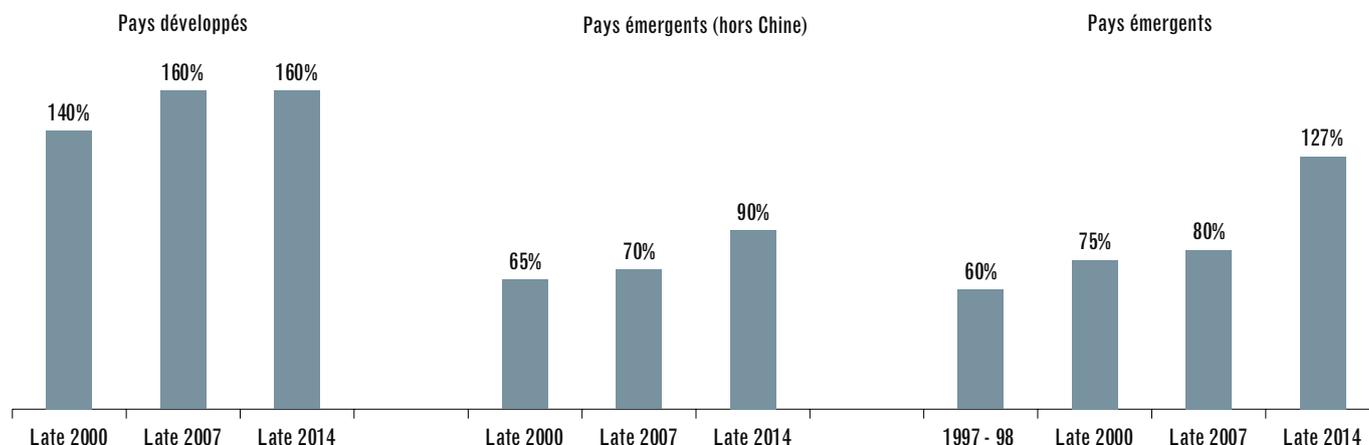
raient-ils refléter la volonté de substituer à un monde où les États-Unis continuent d'imposer l'étalon dollar un nouvel ordre multimonétaire ? Une géopolitique multipolaire où le yuan et le rouble joueraient un rôle en relation avec leur puissance ?

## LA GUERRE DE LIQUIDITÉS BAT SON PLEIN

Ce qui est sûr pour la majorité des experts consultés, c'est que les désordres monétaires actuels dénotent une guerre de liquidités. « La guerre des monnaies aujourd'hui, c'est une guerre de liquidités, de dévaluations, pour essayer de soutenir des croissances qui sont très faibles, en relançant les exportations et en améliorant la compétitivité. Elle est en place depuis un certain temps, et va continuer. On a mis le monde sous perfusion en 2008, et on se rend compte qu'à chaque fois que l'on veut retirer la perfusion, ça marche pas », explique J.-M. Guillot. « Les gouvernements essaient de maintenir de façon plus ou moins artificielle, la valeur du taux de change à un certain niveau. Cette situation ne pourra pas être maintenue dans un avenir proche, ce qui va entraîner des réajustements monétaires relativement importants ». Au cœur de cette guerre, le *quantitative easing*. La réponse de gouvernements – des banques centrales... – à court d'idées pour relancer leurs économies. « Les variations de change qui apparaissent à première vue comme causées par une véritable guerre, écrit l'économiste Jean-Pierre Béguelin<sup>2</sup>, ne sont qu'un effet collatéral de mesures monétaires prises avant tout pour relancer la demande domestique des grands pays ».

« Ce que l'on appelle la guerre des monnaies aujourd'hui n'a rien à voir avec les dévaluations compétitives telles que les gouvernements les ont pratiquées dans les années 30, explique Jean-Pierre Petit. Ce n'est que le processus d'ajustement que conduisent les pays à travers des politiques monétaires accommodantes, beaucoup plus accommodantes que prévu d'ailleurs ». Le président des Cahiers Verts de l'économie pointe du doigt le cercle vicieux qui, depuis près de 35 ans, voit la dette publique et privée augmenter de manière continue, l'inflation régresser, voire la déflation prendre le pas, les crises se succéder, et la démographie se détériorer. La guerre des monnaies n'est donc que le vecteur de transmission des politiques monétaires accommo-

## 2. RATIO DETTE PRIVÉE/PIB\*



\*Hors institutions financières. Sources : BIS, IMF, Mc Kinsey, Les Cahiers Verts.

dantes». Ces injections de liquidités interviennent à des moments différents, en fonction des besoins de chacune des zones concernées. «Guerre ou pas, ce n'est qu'une question de terminologie, chaque pays ou banque centrale gère sa monnaie au mieux de ses intérêts, commente Fouad Bajjali, CEO d'IG Bank Suisse». Preuve en est, la partie de ping-pong entre Fed et BCE : mi-septembre la Fed initie la remontée de l'eurodollar, Mario Draghi lui répond par une augmentation du QE qui met la Fed sous pression, et retarde

son action sur les taux donc le resserrement de la politique monétaire. Revenant sur la déclaration de M. Draghi le 22 octobre 2015, Samy Chaar, Chief Economist chez Lombard Odier, explique : « la mention du change est d'autant plus étonnante qu'on pouvait penser qu'il y avait un accord implicite du G20 pour limiter les dévaluation compétitives. Or, on risque d'avoir la BoJ, la BCE et la Fed (en ne montant pas ses taux) qui agissent de manière expansionniste en même temps (au 4<sup>e</sup> trimestre) et les uns contre les autres ».

## AFFAIRE DU CANAL DE SUEZ : QUAND LES ÉTATS-UNIS ATTAQUÈRENT LA LIVRE STERLING POUR FAIRE RECULER LES ANGLAIS

Rappel des faits : le 26 juillet 1956, Nasser, président de la République d'Égypte, saisit le canal et transfère le patrimoine de la compagnie du canal à la Suez Canal Authority. Cette nationalisation entraîne l'opération Mousquetaire menée par l'Angleterre, la France et Israël que les Nations-Unies condamnent. L'URSS menace la France, l'Angleterre et Israël d'une riposte nucléaire. Afin de désamorcer la crise, les États-Unis refusent de soutenir les forces occidentales, et exigent leur retrait. Pour l'obtenir, ils font monter la pression contre le gouvernement britannique en lançant une attaque monétaire contre la livre sterling. «Ce furent surtout les spéculations contre la

livre sterling sur le marché américain ou par ordre américain qui aggravèrent notre position, écrit Anthony Eden<sup>1</sup> dans ses Mémoires (1945-1957). «(...) On avait prévu qu'une pression s'exercerait à l'automne sur la livre sterling et pris des mesures à cet égard, mais cette pression s'intensifia considérablement au début de novembre. Nos réserves diminuèrent de 57 millions de dollars en septembre, de 84 millions en octobre et de 279 millions en novembre, ce dernier chiffre représentant environ 15% de la totalité de nos réserves. C'était une situation catastrophique qui pouvait devenir décisive en quelques jours». Résultat : repli du gouvernement anglais, puis français.

Des stratégies qui créent des conditions de la volatilité et des opportunités d'arbitrage. «L'existence de deux monnaies véritablement internationales crée des opportunités d'arbitrage pour les investisseurs, d'où la volatilité du taux de change euro dollar depuis deux décennies. En 2001, un euro valait 0,86 dollar, 1,65 dollar en 2007, 1,10 aujourd'hui... Ces fluctuations sont sans commune mesure avec les évolutions des économies réelles. Une déconnection», regrette Jacques Mistral, conseiller économique de l'IFRI<sup>3</sup>.

«On fait la guerre sans la faire, une autre drôle de guerre menée par les quelques banques centrales qui comptent, relève Pierre Leconte, Président du Forum Monétaire de Genève. Un jour la Fed laisse filer l'euro, quelque temps après elle arrête le mouvement qui doute que la Fed remonte ses taux.»

## QUAND GEORGE SOROS FIT SAUTER LA BANQUE D'ANGLETERRE

Rappel des faits : à partir de l'année 1989-1990, l'Angleterre voit la période de croissance soutenue qu'elle connaissait depuis 1983, céder le pas à une récession (inflation de 7,6%, taux directeurs de la Banque d'Angleterre de 15%, chute de la demande intérieure). En octobre 1990, la livre rejoint le SME et le « Mécanisme de change » (Exchange Rate Mechanism). Les Anglais pensaient que ces adhésions leur permettraient de réduire l'inflation et d'apporter de la stabilité aux entreprises exportatrices, en contrôlant le taux de change pour limiter sa volatilité, quitte à intervenir sur le marché si besoin. Au même moment, l'Allemagne d'Helmut Kohl, qui doit financer sa réunification (150 milliards de marks/an), décide qu'un mark ouest-allemand vaudrait autant qu'un mark est-allemand alors que les économistes tablaient sur une parité de 1 pour 4. Décision sanctionnée par une montée de l'inflation, insupportable pour la Bundesbank qui relève ses taux directeurs. Le mark s'apprécie alors, drainant des flux d'investisseurs au détriment des devises européennes et du dollar. En 1992, plutôt que de laisser filer la livre, le premier ministre britannique, John Major, augmente les taux d'intérêt de 10 à 15% pour dissuader les opérateurs de vendre des livres et attirer des capitaux étrangers. La Banque d'Angleterre intervient de

son côté sur le marché des changes en achetant 1 milliard de livres sterling. Une situation difficilement tenable, limitée aux réserves de la banque centrale.

C'est sur ce point que se fondait le pari du fondateur du *hedge fund* Quantum : s'il parvenait à épuiser les réserves de la Banque d'Angleterre, en vendant à découvert la livre sterling, la seule solution pour l'Angleterre serait la dévaluation. Le 16 septembre 1992, devenu « *Black Wednesday* », Soros, épaulé par des investisseurs et banques d'investissement (JP Morgan, Bank of America...), prend des positions vendeuses (*short*) sur la livre sterling pour un total d'environ 10 milliards de livres. Pour contrecarrer les ventes massives de livre sterling, la Banque d'Angleterre utilisa ses réserves pour « racheter des livres ». Lesquelles étaient trop faibles (et l'attaque trop puissante), si bien que la Banque d'Angleterre abandonna le combat quelques heures après l'attaque, en annonçant alors sa sortie du SME et une dévaluation d'environ 15%. Résultat : George Soros et ses partenaires purent rembourser avec une livre dévaluée les emprunts qu'ils avaient contractés en sterling. Avec, à la clé, une plus-value pour Soros d'environ 1,1 milliard de dollars !

« Nous vivons sous le joug des banques centrales, qui ont du mal à sortir d'une politique monétaire ultra-accommodante. Cela a commencé avec la Fed et son QE en réponse à la crise. Il faudrait qu'il y ait une banque centrale qui relève ses taux, prête à témoigner de signes de croissance. Or pour l'instant, c'est trop tôt. La Fed en tout cas ne le

LA GUERRE DES MONNAIES  
AUJOURD'HUI, C'EST UNE GUERRE  
DE LIQUIDITÉS, DE DÉVALUATIONS,  
POUR ESSAYER DE SOUTENIR  
DES CROISSANCES TRÈS FAIBLES.

fait pas, et la Banque centrale européenne commence à peine son plan de PSP. La Fed a arrêté son plan de QE, mais certains pensent que c'est une stratégie de remonter ses taux légèrement pour s'octroyer une marge de manœuvre pour pouvoir ensuite les baisser de nouveau. Guerre des devises, pression forte sur les matières premières... Le cours du pétrole a perdu plus de 50%... Cela s'arrêtera le jour où il y aura un krach » prédit Vincent Ganne, directeur de Daily FX France, Département Recherche de FXCM.

Quel regard porterait-on sur ce sujet en 2029, tel est l'exercice que propose Jacques Mistral dans *Guerre et paix entre les monnaies*<sup>4</sup> : « Rétrospectivement, on peut se demander s'il n'y a pas eu pendant ces quelques années un phénomène global d'auto-intoxication peut-être nourri par les célébrations du bicentenaire du déclenchement de la Grande Guerre qui avait tragiquement marqué la fin de la 1<sup>re</sup> mondialisation (...). Plus jamais ça ! (...) cette façon de tirer les leçons de l'histoire se doublait curieusement d'une complaisance lénifiante vis-à-vis des politiques menées. Lorsque la Fed avait introduit sa politique de QE, il n'avait pas manqué de ministres des pays émergents pour dénoncer la guerre des monnaies que le pays le plus riche [les États-Unis] menait au mépris le plus complet de ses partenaires. Trois ans plus tard, lorsque cette politique menaça de s'arrêter, les mêmes pays protestèrent, démontrant que si guerre il y avait, on ne savait pas clairement où était le front et qui était à l'offensive, qui sur la défensive ». ■

1) Diplôme et Premier ministre conservateur anglais (7 avril 1955 au 9 janvier 1957).

2) *Le Temps*, 1<sup>er</sup> mai 2015.

3) Institut français des relations internationales.

4) Fayard, 2014.

*Je voudrais  
pouvoir faire  
confiance à une  
banque privée  
qui s'occupe  
plus de ses  
clients que  
d'elle-même.*

Comme chacun le sait la gestion de fortune est en pleine mutation, ce qui génère bien souvent des changements de stratégie, des réorganisations, des chamboulements, des perturbations... Chez Gonet & Cie nous privilégions la permanence, la stabilité et la sérénité: nous consacrons de ce fait tout notre temps à la satisfaction de la clientèle.



## DE L'INDÉPENDANCE DES BANQUES CENTRALES\*



ANNE BARRAT, rédactrice en chef  
du cahier Patrimoine(s)

Depuis la Seconde Guerre mondiale, la plupart des banques centrales (BC) ont gagné leur indépendance du pouvoir politique. L'objectif premier de ce mouvement était d'empêcher les gouvernements d'influencer les politiques monétaires. À des fins électoralistes notamment. Il a commencé avec la Fed, dont la véritable indépendance date de l'accord de 1951 obtenu par William McChesney Martin (le plus long président de l'histoire de la Fed), suivie de près par la *Bank deutscher Länder* (renommée Deutsche Bundesbank en 1957), avant de s'imposer dans les années 80 et 90 en Europe (Banque de France en 1993, *Bank of England* en 1997) et au Japon (*Bank of Japan* en 1997). Il s'agissait de confier la gestion de la politique monétaire à des experts indépendants plutôt qu'à des entités publiques élues procède de l'idée que les gouvernants sont tentés d'abuser de ce pouvoir au service de leurs intérêts propres à court terme, via une politique monétaire expansionniste pour renforcer leur pouvoir, s'y maintenir ou se faire réélire, au lieu d'en faire un usage conforme à l'intérêt général.

Ce mouvement est indissociable de la grande vague d'augmentation des prix connue dans les années 70 et au début des années 80 qui, estimait-on, avait été favorisée par les pressions des autorités politiques sur les banquiers centraux. Ses racines sont plus anciennes encore, liées à la mémoire de la grande inflation des années 30, annoncée par celle de la République de Weimar dès 1923. L'indépendance a été considérée comme le moyen efficace de contrôler l'inflation. Milton Friedman attribue par exemple la spirale déflationniste des années 1930 à l'échec de la Réserve fédérale américaine à fournir assez de liquidités lors d'une phase de contraction : « un des grands problèmes économiques de notre temps qu'il reste à résoudre est celui de la suppression de la Réserve fédérale<sup>1</sup> ».

Proclamée, l'indépendance ne recouvre pas la même réalité partout. D'une part parce qu'elle s'accompagne de modèle actionnarial et de gouvernance différents d'une BC à l'autre (voir tableau). L'actionnariat peut être public, comme c'est le cas de la banque d'Angleterre, la plus ancienne des banques centrales frappant sa propre monnaie à ce jour. Il peut être un mixte de public et de privé, direct comme c'est le cas de la Bank of Japan, ou indirect comme c'est le cas de la BNS et de la BCE. Ou purement privé, comme c'est le cas de la Fed. In fine, la réponse à la question : « à qui appartiennent les banques centrales ? » est plus complexe qu'il n'y paraît.

Par ailleurs, les banques centrales n'ont pas strictement la même gouvernance dans tous les pays. Elles peuvent être indépendantes du pouvoir politique, comme l'est la Banque centrale européenne (BCE), ou partiellement, comme la Réserve fédérale des États-Unis (la Fed) où coexistent un Conseil fédéral des gouverneurs (*The Federal Board Of Governors*) et un réseau de banques à capitaux privés, les 12 banques fédérales. Elles peuvent ainsi partager leurs pouvoirs avec d'autres institutions. Leur rôle également peut varier. Même si l'une des prérogatives communes à toutes les banques centrales depuis leur création au 17<sup>e</sup> siècle a toujours été, en dépit d'importantes évolutions de structure, d'appliquer la politique monétaire afin d'assurer la stabilité des prix dans une zone donnée. Et ce, en utilisant une batterie d'instruments qui leur permettent de faire varier la masse monétaire en circulation ainsi que le coût des crédits accordés aux particuliers et entreprises, le principal étant la fixation des taux directeurs qui déterminent le coût de refinancement des banques commerciales auprès de la banque centrale. Émettre la monnaie fiduciaire et assurer le respect des réglementations du risque (ratio de solvabilité) par les institutions financières (banques de dépôts notamment) font égale-

\*Sources : BBGI Group, Market.

1) « *One unsolved economic problem of the day is how to get rid of the Federal Reserve* », Interview with Milton Friedman, *The Region*, Réserve fédérale de Minneapolis, juin 1992.

ment partie des prérogatives classiques des BC qui agissent comme les prêteurs en dernier ressort en cas de crise systémique. Cela étant dit, certaines BC ont d'autres objectifs statutaires : ainsi, la Fed doit maintenir un taux d'emploi maximum depuis l'adoption en 1978 du Humphrey-Hawkins Full Employment Act. Quant à la BOE, elle n'a pas le monopole d'émission de la monnaie.

#### QUELLE INDÉPENDANCE ? QUELLE CRÉDIBILITÉ ?

Si l'indépendance au sens de séparation des pouvoirs entre BC et gouvernements n'est (relativement) plus un problème, l'enjeu a changé de nature avec la profonde évolution du rôle des banques centrales. Et, avec lui, des critères de leur indépendance. Et de leur crédibilité. Premier constat, les banques centrales sont de plus en plus appelées à la rescousse de la croissance. Quitte à viser un seuil minimum d'inflation, leur ennemi historique. Ce qu'elles font en lançant des programmes massifs d'injection de liquidités destinés à maintenir les taux d'intérêt bas tout en permettant de racheter des actifs toxiques. Ces politiques de *quantitative easing*, en théorie de dernier recourt pour relancer la croissance, provoquent d'abord une inflation des bilans des banques centrales tout en maintenant le niveau des marchés actions. Avec des résultats contrastés sur la croissance de l'économie réelle, qui font dire à Chris Iggo, directeur des Investissements Fixed Income chez AXA Investment Managers : « les banques centrales servent-elles aux investisseurs ou à l'économie ? ». Et de rappeler : « La

tâche d'une banque centrale ne consiste pas à garantir à tout moment des bénéfices aux investisseurs. Les banques centrales doivent contribuer à la croissance et à la stabilité économique. Les investisseurs, de leur côté, ne devraient pas s'attendre à ce que l'argent facile garantisse pour toujours leurs rendements attendus souvent irréalistes. Toute une génération d'investisseurs, de commerçants et de commentateurs ont été conditionnés à l'idée que les banques d'émission devraient diminuer et non augmenter les taux d'intérêt, même si les marchés financiers sont volatils ». Secundo, les banques centrales tendent à appliquer les mêmes recettes partout, même si les calendriers, eux, ne convergent pas. « Il ne faut pas oublier que les BC se parlent au moins une fois par mois lors des réunions de la BRI, souligne Pierre Leconte, président du Forum Monétaire de Genève. Se pose alors la question de leur indépendance les unes par rapport aux autres, par rapport aux

**NATIXIS**  
GLOBAL ASSET MANAGEMENT

**BETTER THINKING FOR MODERN MARKETS®**

Pics de volatilité, baisse des rendements, taux d'intérêts au plus bas.

Et si le moment était venu d'appréhender les marchés sous un angle différent pour mieux répondre à vos besoins ?

Chez Natixis Global Asset Management, c'est précisément notre ambition.

Le fruit de cette réflexion se nomme **Durable Portfolio Construction®**, une toute nouvelle approche destinée à relever les défis d'aujourd'hui.

Parce que l'environnement actuel exige un autre regard.

Parce que nous voulons être toujours plus proches de vous.

→ **POUR UN NOUVEAU REGARD SUR LES MARCHÉS D'AUJOURD'HUI, RENDEZ-VOUS SUR DURABLEPORTFOLIOS.COM**

**DURABLE PORTFOLIO CONSTRUCTION®**

Natixis Global Asset Management définit Durable Portfolio Construction comme une stratégie d'investissement qui vise à produire des rendements réguliers sur le long terme par la gestion des risques, la gestion de la volatilité et le renforcement de la diversification. Les retours sur investissement ne sont pas garantis.

Distribué en Suisse pour les investisseurs qualifiés par NGAM, Suisse Sàrl. Siège social : Rue du Vieux Collège 10, 1204 Genève, Suisse. NGAM, Suisse Sàrl est une unité de développement de Natixis Global Asset Management filiale de Natixis et la société holding d'un ensemble mondial de sociétés de gestion et de distribution spécialisées.

ADINT613-1114

## BILANS DES PRINCIPALES BANQUES CENTRALES EN 2015 ET CROISSANCE DEPUIS 2005

- **Banque nationale suisse:** CHF 568 milliards (+392 %)
- **Banque nationale USA:** \$ 4487 milliards (+452 %)
- **ECB:** 2344 milliards d'Euros (+150 %)
- **BOE:** £ 405 milliards (+364 %)
- **BOJ:** 325 185 milliards de yens (+120 %)

États dont elles sont d'une manière ou d'une autre dépendantes, et des investisseurs qui influencent d'une manière ou d'une autre les États via les élections et les banques centrales par leurs mouvements sur les marchés.»

Enfin, explique Christophe Destais, Deputy Director du CEPII (Centres d'études prospectives et d'informations internationales), « il n'est plus possible de justifier l'indépendance des banques centrales par l'autonomie de la sphère monétaire aujourd'hui. La question est celle du partage du pouvoir entre les politiques et les techniciens dans une démocratie<sup>2</sup> ». De là à affaiblir la crédibilité des actions des banques centrales, il n'y a pas loin. Pour Patrick Artus, directeur de la recherche et des études de Natixis, « la définition habituelle (antérieure) de la crédibilité des banques centrales, qui reposait sur un arbitrage chômage/inflation (courbe de Phillips), a disparu avec la disparition de l'inflation, même dans les pays où le chômage est très faible. Il apparaît alors un nouvel arbitrage à court terme : entre le chômage et les « méfaits » des politiques monétaires très expansionnistes : excès de liquidité, bulles sur les prix des actifs. Par analogie, on pourrait donc parvenir à une nouvelle définition de la crédibilité : une banque centrale crédible est une banque centrale qui renonce non plus à l'inflation, mais à l'excès de liquidité et aux bulles sur les prix des actifs pour réduire le chômage. Avec cette définition, il reste très peu de banques centrales crédibles<sup>3</sup>. » ■

2) Billet du 1<sup>er</sup> mars 2013.

3) *Le Point*, 27 janvier 2015.

### BOE



- **Création:** 1694. Ancêtre de la BoE, la « Governor and Company of the Bank of England » est fondée par des parlementaires et des marchands avant de devenir une holding privée contrôlée par la City.
- **Actionnariat:**
  - 100 % détenu par le Gouvernement anglais après la nationalisation du capital en 1946.
  - Versement au Trésor d'un dividende égal à 25 % minimum des profits après taxes (The Bank of England Act 1946, modifié en 1998).
- **Gouvernance:**
  - Contrôlée par le « House of Commons Treasury Committee », le « House of Lords Economic Affairs Committee ».
  - Gouverneur nommé par le ministre des Finances.
  - Gouverneurs et directeurs ne peuvent avoir de responsabi-

lités dans des banques commerciales ou autres entités.

- Les membres de la Court of Directors sont nommés par la couronne (1 Gouverneur et 3 suppléants) et 8 membres directeurs non-exécutifs
- Le Comité de politique financière (FPC Financial policy committee), 10 membres dont 5 « externes » à la BOE nommés par le Chancelier + un membre non votant nommé par le Trésor.
- Le Comité de politique monétaire (MPC Monetary Policy Committee), responsable de la politique monétaire, est composé de 9 membres, dont 4 sont « externes » à la BoE et nommés par le Chancelier.
- La (PRA Board of the Prudential Regulation Authority)
- Le Trésor peut intervenir et donner des instructions au comité « if they are required in the public interest and by extreme circumstances », ces instructions devant cependant être avalisées par le parlement.

- **Présidence:** Mark Carney (Canada).

### BOJ



- **Création:** 1882. La Banque du Japon est créée par le Ministre des Finances Matsukata Masayoshi sous l'ère Meiji, sur le modèle de la banque centrale belge.
- **Actionnariat:**
  - 55 % au moins détenu par le gouvernement.
  - Le reste ouvert aux investisseurs privés.
  - Au minimum 5 % des profits assignés à un fond de réserve
  - Un dividende maximum de 5 % payé aux actionnaires sur autorisation du ministre des finances.
  - Surplus versé au trésor japonais
  - Actions cotées en bourse.
- **Gouvernance:**
  - Indépendante depuis le Bank of Japan Act (BJA) de 1997.
  - La BoJ doit maintenir un contact étroit avec le gouvernement pour favoriser l'harmonie entre sa politique monétaire et la politique économique du gouvernement (art. 4 du BJA).
  - Organe décisionnel supérieur : the Policy Board qui définit les lignes de la politique monétaire.
  - Composée d'un gouverneur, de deux suppléants et d'un exécutif de six directeurs, membres du Policy Board, tous nommés par le 1<sup>er</sup> ministre, et approuvés par le Parlement (House of Representative & House of Councillors).
- **Présidence:** Haruhiko Kuroda

**BNS****• Création :**

1907. La BNS est créée en société anonyme par la loi fédérale sur la BNS du 16 janvier 1906.

**• Actionnariat :**

- Aucune action détenue par la Confédération.
- 55% détenu par les cantons suisses, les banques cantonales, le reste par des investisseurs privés.
- Affectation du bénéfice :
  - un dividende de 6% maximum versé aux actionnaires ;
  - la part de bénéfice qui excède le montant du dividende revient pour 1/3 à la Confédération et pour 2/3 aux cantons.
- Actions cotées en bourse.
- Bénéfice : CHF 38,3 milliards en 2014 (vs. une perte de CHF 9,1 milliards en 2013).

**• Gouvernance :**

- Indépendante, mais obligée de constituer des réserves monétaires suffisantes, en partie en or, pour rassurer les investisseurs sur la stabilité et la valeur de la monnaie (art. 99 de la Constitution), et administrée avec le concours et le contrôle de la Confédération.
- Surveillance explicitement exclue du mandat du Contrôle fédéral des finances.
- Obligation de rendre des comptes au Conseil fédéral, à l'Assemblée fédérale et au public.
- Le Conseil fédéral :
  - nomme la majorité des membres du Conseil de banque (6 sur 11), les 3 membres de la Direction générale et leurs suppléants ;
  - Elit le Président et directoire, sur proposition du Conseil de banque (organe de surveillance de la banque centrale) ;
  - approuve le règlement d'organisation, le rapport annuel, les comptes avant présentation à l'AG.

**• Présidence :**

Thomas Jordan

**FED****• Création :**

1913. La Federal Reserve est créée par le Federal Reserve Act ou Owen-Glass Act du 23 décembre 1913. Elle succède à la Second Bank of the United States, lancée en 1816 et dissoute en 1830, qui avait remplacé la First Bank of United States instituée en 1791 pour émettre la nouvelle monnaie américaine et réguler le crédit.

**• Actionnariat :**

- Détenue par les 12 banques «centrales» régionales (dont l'actionnariat est composé de banques commerciales et d'investissement de leur district). 4 d'entre elles ont une capitalisation boursière supérieure à 100 milliards de dollars (JP Morgan Chase & Co., Citigroup Inc., Bank of America Corp., et Wells Fargo Co.) ; 2 ont leur siège en dehors des USA (Barclays et UBS)
- Aucune action détenue par gouvernement fédéral.
- La Federal Reserve Bank of New York concentre environ 40% des actifs des banques régionales, et exécute les opérations de marchés décidées par la Fed.
- Dividende de 6% versé aux actionnaires, les profits restants allant au gouvernement fédéral.
- En 2014, la Fed a reversé un montant record de \$96 milliards au Trésor américain.

**• Gouvernance :**

- Dès 1913, le gouvernement américain place la Fed sous son contrôle, grâce à la nomination du secrétaire au Trésor comme membre.

– Le Banking Act, de 1933, en réponse à la crise de 1929 :

- modifie les structures du pouvoir décisionnel et crée le Federal Open Market Committee (FOMC) dont l'objectif est de réglementer le crédit et de piloter les taux d'intérêt.
- marque le début de l'indépendance de la Fed, le secrétaire du Trésor ne faisant plus partie de ses membres.
- Elle ne reçoit aucun financement de l'Etat contribuant à son budget.
- Le Congrès exerce un droit de surveillance et questionne régulièrement la Fed sur son action.

**• Présidence :**

Janet Yellen

**BCE****• Création :**

1998. La BCE succède à l'Institut monétaire européen (IME), créé pour mettre sur pied la nouvelle banque centrale sur le modèle de la Bundesbank.

**• Actionnariat :**

- 100% détenu par les banques centrales nationales, proportionnellement aux parts de chaque Etat membre de l'Union européenne, au PIB et à la population de l'Union.
- 27 actionnaires (y compris les BCN n'appartenant pas à la zone euro).
- La Bundesbank en détient 18%, la Banque de France et la Bank of England toutes deux 14%.
- Répartition des bénéfices : (art. 33.1 des statuts du SEBC1) : jusqu'à 20% du bénéfice d'un exercice peut être transféré au fonds de réserve générale, dans la limite de 100% du capital de la BCE.

– Le solde est distribué aux BCN, proportionnellement aux parts qu'elles ont libérées.

– Bénéfice en diminution de 31% à 989 millions d'Euros pour 2014.

**• Gouvernance :**

- Indépendante des Etats membres de l'Union ou de toute institution européenne supranationale. Mais les trois plus grosses BCN (Allemagne, Angleterre, France) sont détenues par leurs gouvernements respectifs.
- Directoire composé de six membres - dont le président - élus d'un commun accord par les chefs d'Etat ou de gouvernement des pays de la zone euro sur recommandation du Conseil de l'Union européenne, après consultation menée auprès du Parlement européen et du Conseil des gouverneurs de la BCE.
- Conseil des Gouverneurs composé du Directoire et des gouverneurs des BCN de la zone euro.
- Conseil général, composé du président, du vice-président de la BCE, des gouverneurs de toutes les BCN.

**• Présidence :**

Mario Draghi (Italie)

# GUERRE DES MONNAIES ET DOMMAGES COLLATÉRAUX SUR LES MARCHÉS DE TAUX



ERIC VANRAES,  
Responsable de la gestion  
des fonds obligataires  
EI Sturdza Investment Funds

Dans un contexte de croissance mondiale apathique, chaque pays ou zone économique et monétaire (dans le cas de la zone euro) utilise les armes, conventionnelles ou non, qui sont à sa disposition afin de poursuivre sa recherche effrénée de croissance économique, de gains de compétitivité et (pour certains d'entre eux) d'inflation importée. Ainsi, nous assistons depuis plus d'un an à un nouvel épisode de la guerre des monnaies dans lequel chaque intervenant se bat pour affaiblir – ou plus modestement stopper l'appréciation – de sa propre devise. Cette guerre des monnaies n'est pas sans conséquences sur les marchés de taux. Elle influence tout d'abord les politiques monétaires des

directeurs à -0,75% qui empoisonnent tout le monde helvétique, caisses de pension en premier lieu !

Depuis le début de l'année, un peu plus de vingt banques centrales ont assoupli leur politique monétaire. Russie, Inde, Chine, Indonésie, Turquie ont pris la tête du peloton des émergents alors que dans le camp des pays développés, à notation AAA, le Canada et l'Australie ont été les exemples les plus emblématiques d'économies très (trop) liées aux cours des matières premières. Au printemps dernier, la banque centrale australienne n'a pas jugé utile de cacher la vérité : elle a abaissé son taux directeur pour affaiblir sa monnaie qu'elle jugeait surévaluée dans un contexte dominé par l'affaiblissement de la croissance chinoise ainsi que par le prix de certaines matières premières comme le minerai de fer, deux paramètres majeurs influant directement sur la santé de l'économie australienne.

100 MILLIARDS DE DOLLARS  
ET 30 MILLIARDS D'EUROS

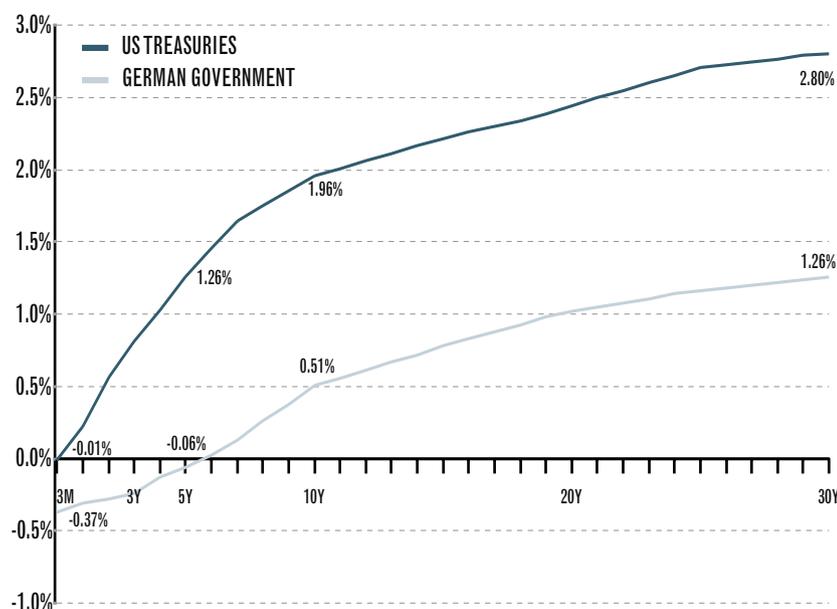
NOUS DEVRIONS DONC,  
A PRIORI, ASSISTER EN 2016  
À UNE REMONTÉE DES TAUX  
US ET À UNE DÉTENTE  
DES TAUX CHINOIS

banques centrales, donc les niveaux de taux directeurs dans les principaux pays de la planète. Ensuite, cette guerre provoque parfois des mouvements brusques sur les courbes de taux des deux grands benchmarks mondiaux, les emprunts du Trésor US (Treasuries) pour le dollar et les Bunds Allemands pour la zone euro. Enfin, qui dit guerre dit munitions : la Suisse, pays prospère mais trop petit pour lutter contre les grandes puissances, a capitulé le 15 janvier 2015 alors qu'elle avait fait partie des premiers belligérants en voulant s'arrimer soi-disant « coûte que coûte » à l'euro au niveau de 1,20. Résultat : des taux

Si le lien entre monnaies et taux d'intérêt devait se cantonner aux taux directeurs des banques centrales, ce serait trop simple. Il y a en effet des mécanismes de marché qui ont une influence sur toute la courbe des taux : les flux. Lorsqu'une banque centrale a besoin de dollars pour gérer l'évolution du taux de change de sa monnaie, il lui suffit de vendre des Treasuries. Mais lorsque l'on atteint des montants gigantesques, le flux vendeur, qui plus est dans un marché de gré à gré, pèse sur le niveau de taux et le fait remonter. Selon plusieurs sources concordantes, la Chine aurait vendu pour environ 100 milliards de dollars de US

Treasuries au cours du mois d'août, « empêchant » les taux américains à 10 et 30 ans de s'offrir un rallye d'été et la courbe des US Treasuries de s'aplatir alors qu'aujourd'hui elle semble très pentue, surtout comparée à la courbe allemande.

COURBES DE TAUX US ET ALLEMANDS



Cette information nous amène à poser deux questions. Premièrement, qui a acheté ces montants considérables ? Deuxièmement, quel serait aujourd'hui le niveau des taux US sans ces flux vendeurs ? Non seulement ce mécanisme a une influence majeure sur les niveaux de taux longs et donc sur la pente des courbes de taux, mais il a également pour conséquence que les emprunts d'États AAA ne jouent plus systématiquement leur rôle de valeur refuge (« safe haven ») en cas de turbulences boursières. Le lundi 24 août dernier, lorsque les marchés ont décroché, perdant en cours de séance jusqu'à 7 à 8 %, il n'y a pas eu de rallye exceptionnel du Bund Allemand et des US Treasuries, tout simplement parce que ces chutes spectaculaires ont provoqué un plongeon encore plus violent de certaines devises de pays émergents et que pour stopper l'hémorragie de leur monnaie, les banques centrales de ces pays ont vendu des emprunts d'États américain et européens.

Ces flux peuvent avoir également une influence majeure sur les politiques monétaires des grandes banques centrales. Il nous a été rapporté que peu de temps après le lancement du programme de Quantitative Easing (QE) par la Banque centrale européenne (BCE) en mars dernier, à hauteur de 60 milliards d'euros par mois, la Chine s'est mise à vendre pour environ 30 milliards d'emprunts d'États de la zone euro. Ainsi, sur les 60 milliards de QE de la BCE, la moitié aurait servi à se porter contrepartie de la Chine, le QE « net » ne s'élevant plus qu'à 30 milliards. Pour résumer, si la Chine et les pays émergents devaient être amenés à poursuivre leurs mouvements de ventes massives, nous pourrions assister à l'avènement d'un QE4 aux États-Unis et d'un QE2 dans la zone euro !

-0,75 %, 0 % ET 4,6 %

La probabilité de QE4 aux États-Unis est toujours faible mais elle augmente alors que celle d'un accroissement ou d'un prolongement du QE européen est quasiment certaine. Mais les effets secondaires des flux sur les marchés des devises ne concernent pas que les politiques monétaires non-conventionnelles. Elles ont avant tout un impact sur les politiques conventionnelles et en premier lieu sur la fixation des niveaux de taux directeurs. La Suisse, forcée d'abandonner le « peg » à 1,20 contre euro a dû instaurer un taux directeur négatif de -0,75 % afin d'empêcher sa monnaie de s'apprécier violemment contre toutes les autres devises. Les banques centrales des pays développés ont conduit des politiques ultra accommodantes, propulsant les taux directeurs à des niveaux inconnus jusque-là : 0 % dans la zone euro, aux États-Unis et au Japon, 0,5 % au Royaume-Uni. Quant à la banque centrale chinoise, il lui reste une grande marge de manœuvre puisque son taux directeur s'élève encore à 4,6 %. Nous devrions donc, a priori, assister en 2016 à une remontée des taux US et à une détente des taux chinois. Mais la Réserve fédérale US pourrait poursuivre sa politique patiente et prudente, afin de mesurer l'impact de la politique monétaire chinoise sur sa propre politique de taux directeurs, mais aussi parce que ce n'est pas forcément l'intérêt des États-Unis de voir le dollar se renchérir dans le contexte économique actuel. Si jamais les flux sur les marchés des changes devaient s'en mêler, le resserrement monétaire tant attendu de la Fed pourrait donc se transformer en QE4 car il nous semble que sans cette guerre des monnaies, les taux longs US seraient sans doute plus bas et les taux courts peut-être un peu plus hauts. ■

# LA DÉCISION DE LA FED SOULÈVE DES QUESTIONS



JEAN-PAUL JECKELMANN,  
Directeur des investissements  
de la Banque Bonhôte & Cie SA

LA RÉSERVE FÉDÉRALE AMÉRICAINE (FED) A RENONCÉ, UNE FOIS DE PLUS, À RELEVER SES TAUX DIRECTEURS. SA DÉCISION, QU'ELLE A JUSTIFIÉE PAR LES INCERTITUDES LIÉES À LA SITUATION ÉCONOMIQUE INTERNATIONALE, CHINOISE EN PARTICULIER, INTERPELLE. L'INSTITUT D'ÉMISSION AMÉRICAIN CRAINDRAIT-IL QUELQUE CHOSE QU'IL NE SOUHAITERAIT PAS RÉVÉLER ? OU N'Y A-T-IL SIMPLEMENT PLUS DE PORTE DE SORTIE À LA STIMULATION MONÉTAIRE ?

Les déclarations indécises, pour ne pas dire déroutantes, que les membres de la FED avaient faites durant les semaines qui avaient précédé leur réunion ne permettaient guère d'anticiper leur décision. Encore que la probabilité d'un statu quo semblait l'emporter. C'est, une fois de plus, cette option que la FED a finalement retenue en gardant ses taux directeurs – les « fed funds » – inchangés, soit proches de zéro (entre 0 et 0,25 %).

Cette attitude attentiste a été dictée par les récentes turbulences financières et les incertitudes économiques venues des marchés émergents, notamment du premier d'entre eux, la Chine, où le ralentissement de l'activité économique suscite des inquiétudes croissantes. Pour contrer cette baisse d'activité, les autorités chinoises se sont lancées dans une phase d'expansion monétaire. Conséquence : le yuan tend à s'affaiblir par rapport au dollar, diminuant, du même coup, la compétitivité de l'économie américaine par rapport à sa concurrente chinoise.

## L'ÈRE N'EST PLUS AUX TAUX BAS

Or, les taux à zéro ne sont plus du tout en adéquation avec l'activité économique actuelle. Ceux-ci, rappelons-le, avaient été introduits pour faire face aux effets destructeurs de la crise financière de 2008. Aujourd'hui, les États-Unis connaissent une situation de quasi plein emploi et une croissance régulière supérieure à 2 %. Comment peut-on renoncer à adapter le niveau des taux d'intérêt dans de telles conditions ?

Une hausse des taux aurait eu plusieurs effets bénéfiques. Elle aurait permis aux États-Unis de commencer à normaliser leur politique monétaire. En créant un environnement en phase avec la situation économique actuelle, ils auraient montré leur confiance dans l'avenir de l'économie. Un relèvement aurait

LA DÉCISION DE LA FED  
DONNE L'IMPRESSION  
QU'ELLE NE SAIT PAS TRÈS  
BIEN COMMENT SORTIR  
DE LA POLITIQUE EXPANSIVE  
QU'ELLE A MENÉE JUSQU'ICI  
ET DANS LAQUELLE ELLE  
S'EST, EN QUELQUE SORTE,  
ENFERMÉE

probablement aussi eu un impact positif sur l'économie européenne en soutenant, voire en renforçant le dollar face à l'euro. Un affaiblissement de la monnaie européenne aurait ainsi favorisé les industries d'exportation du Vieux Continent, toujours à la peine. C'est bien pour dynamiser son économie en panne de croissance que l'Europe ne cesse d'appliquer une politique monétaire très expansive. La Banque centrale européenne

pourrait, d'ailleurs, songer à étendre son programme de « quantitative easing » – ou d'assouplissement quantitatif – au-delà de septembre 2016.

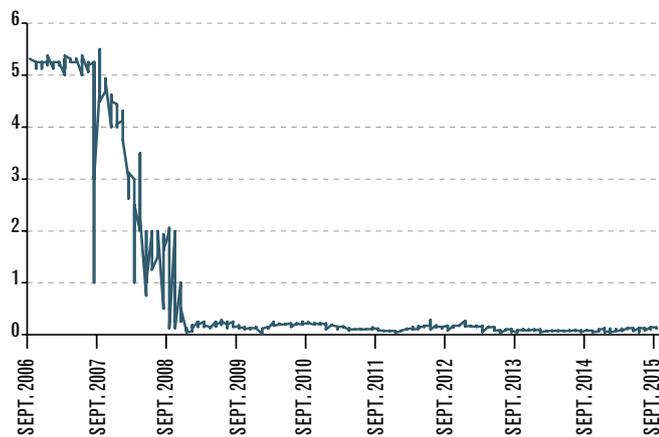
Au cours des dernières années, de nombreuses entreprises et de nombreux gouvernements, notamment des pays émergents, ont profité des taux bas pour s'endetter en dollars. Prenons, par exemple, le cas des Brésiliens. N'était-il pas plus intéressant pour eux d'emprunter à 3% en dollars qu'à 12% dans leur pays ? Poser cette question, c'est y répondre. Avec le statu quo, la FED évite à plus d'un débiteur des coûts de financement de crédit supplémentaires. On peut cependant relativiser les effets induits d'un relèvement. En fait, le mal est déjà fait. Une hausse des taux est dans l'air depuis pas mal de temps déjà. Aussi, les investisseurs ont-ils pris des mesures préventives en retirant leurs capitaux de ces marchés exposés.

### LA FED JOUE AVEC SA CRÉDIBILITÉ

Cette décision continuera donc à maintenir l'incertitude quant au développement à court terme de l'économie internationale et à agiter les marchés financiers. Il est fort probable que l'on assistera une nouvelle fois au gonflement artificiel des masses monétaires, pourtant déjà pléthoriques, avec, à la clé, une augmentation des risques liés à leur déplacement, qui pourrait devenir incontrôlable. Les indices boursiers continueront vraisemblablement de fluctuer au gré des nouvelles, significatives ou non.

L'attitude de la FED donnera, cependant, aussi libre cours aux spéculations sur les raisons qui la justifient. Cette grande prudence cacherait-elle un malaise plus profond ? La FED aurait-elle des informations défavorables sur l'état de santé de l'économie mondiale qu'elle ne souhaiterait pas dévoiler ?

ÉVOLUTION YUAN VS USD



Source : Bloomberg, Banque Bonhôte & Cie SA

TAUX DIRECTEURS DE LA FED



Source : Bloomberg, Banque Bonhôte & Cie SA

Par son accès privilégié aux bilans des banques commerciales et d'investissement, elle peut évaluer de manière plus fine les comportements des consommateurs, des investisseurs et des instituts financiers. Ces données pourraient mettre en évidence une fragilité du système, de par une qualité des crédits qui se serait par trop détériorée ou par une insuffisance de fonds propres dans le système financier pour couvrir l'ensemble des risques. Par ailleurs, le bureau de la FED à Atlanta dont les modèles sont reconnus, estime la croissance de l'économie américaine plus proche de 1% que des 2,5% affichés. Ces modèles prennent notamment plus en compte la capacité financière des différents acteurs économiques.

La Réserve fédérale prend également le risque de perdre de sa crédibilité, qui, en définitive, a plus de poids que sa puissance financière. Le sentiment qu'elle est en retard sur les événements prend racine chez les observateurs. S'il se généralisait, la perte de confiance pourrait avoir un effet dévastateur sur les marchés financiers, ce que toutes les autorités politiques et monétaires redoutent. L'instabilité qui a suivi la (non) décision de septembre reflète ce malaise.

Les prochains épisodes de ce feuilleton sont attendus les 28 octobre et 16 décembre prochain, dates auxquelles se tiendront les deux prochaines réunions de la FED. On peut estimer qu'elle ne bougera pas en octobre, car sinon elle aurait déjà pu agir en septembre, mais que par contre la pression sera très élevée pour une hausse de taux lors de la séance de décembre. En effet, depuis le premier trimestre la FED a systématiquement mentionné qu'elle prévoyait de modifier sa politique « encore cette année », une formulation qu'elle ne pourra reconduire ! ■

## «SCHPIELER» SUR LES DEVISES : DU RÊVE ET DU RISQUE À PORTÉE DE CLIC



ANNE BARRAT, rédactrice en chef  
du cahier Patrimoine(s)

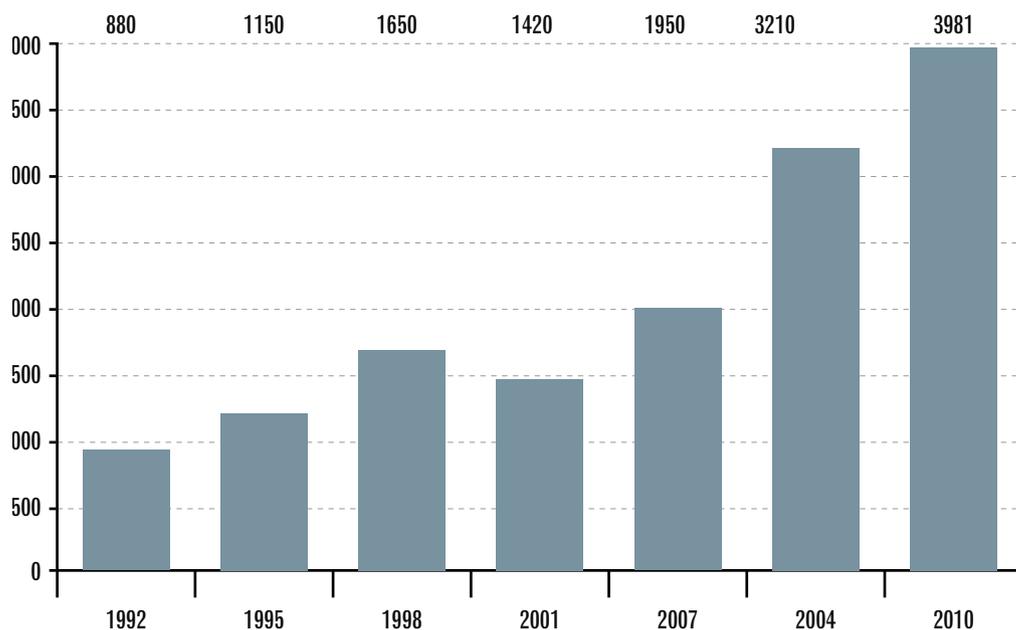
Le marché du forex, l'un des plus gros du monde avec 5300 milliards de dollars d'échanges quotidiens<sup>1</sup>, ne peut que faire rêver les cambistes novices ou amateurs en attendant l'appât de gains rapides. Difficile de résister quand ce marché est devenu accessible à tous. Non seulement parce que les plateformes de *trading online* simples à utiliser prolifèrent, qui permettent de jouer des paires de monnaies, euro contre dollar, yen, franc suisse, livre sterling. Mais aussi parce que l'ouverture d'un compte se fait en quelques clics et ne requiert qu'une très modeste mise de fonds. Enfin, sinon surtout, l'univers des devises offre un levier qu'aucun instrument financier ne peut promettre. Donc un potentiel de gain de plusieurs centaines de fois le capital initial... ou de perte.

### DES CHIFFRES VERTIGINEUX

S'il vient en n°2 de la planète en volume global derrière celui des taux d'intérêt, le marché du forex est le plus concentré et le premier en termes de liquidité des produits les plus traités, comme la parité euro/dollar. Il est plus de 50 fois plus gros que le premier marché actions du monde. Décentralisé, il est le plus important marché de gré-à-gré (OTC), et connaît une croissance continue (voir graphique 1).

Les volumes moyens quotidiens ont progressé de 32,5% de 2010 à 2013 selon la Banque des règlements internationaux. N°2 des transactions, le comptant (\$2050 milliards/jour), progresse plus que le n°1, les swaps (\$2230

ÉVOLUTION DU VOLUME QUOTIDIEN DES TRANSACTIONS  
SUR LE MARCHÉ DES CHANGES (EN MILLIARDS DE DOLLARS)



1) Chiffres publiés dans l'étude triennale de la Banque des règlements internationaux sur la base de la moyenne journalière 2013. Voir BIS Quarterly Review, Décembre 2013.

milliards/jour), le reste se composant des cours à terme (\$680 milliards/jour), des options sur devise (\$337 milliards/jour) et des swaps sur devise (\$54 milliards/jour). S'agissant des acteurs, l'étude souligne la montée en puissance des contreparties financières hors courtiers (banques de 2nd rang, fonds spéculatifs, fonds de pension et autres investisseurs institutionnels), alors que les acteurs historiques (banques commerciales et banques centrales) perdent du terrain – de 63% à la fin des années 90 à 38% – et ce, parce les grandes banques, secteur de plus en plus concentré, compensent leurs opérations en interne. La clientèle non financière, entreprises et clients fortunés, représentent 9% du total, en diminution du fait de la moindre activité de fusion-acquisition au moment où a été publiée l'étude. De là à conclure que le forex a perdu sa fonction de couverture des risques de change au profit d'une activité spéculative donc risquée... Reste que le segment des particuliers est en constante progression, et représenterait aujourd'hui plus de 5% des échanges totaux. Finalement dans un marché plus fragmenté, les courtiers, véritables vecteurs d'accès et les garants de la bonne organisation de sa liquidité, sont de plus en plus diversifiés (du courtier de haute fréquence au petit investisseur privé). Reste à savoir si, comme le dit la BRI, le dynamisme du forex reflète davantage « une

diversification des portefeuilles d'actifs, qui a déclenché par ricochet des échanges de devises, qu'un intérêt accru pour les devises comme classe d'actifs à part entière». Ce n'est pas l'avis des professionnels du secteur.

#### LA DÉMOCRATISATION DU FOREX

La grande popularité du forex auprès de la clientèle des particuliers est indissociable des progrès informatiques qui ont permis de baisser drastiquement les coûts opérationnels (*processing, back office, reconciliations*). Devenue abordable, la technologie a favorisé la floraison de nouveaux acteurs qui ont d'abord été des sociétés IT avant de devenir des banques. Et qui ont commencé par proposer des produits dérivés traditionnels, options et *futures*, avant d'offrir à leurs clients d'intervenir directement sur le marché des changes, en profitant d'une information en temps réel.

L'accessibilité a tout changé. Le coût des transactions d'abord. « La démocratisation s'explique non seulement par la multiplication des plateformes de *trading online* et l'éducation des particuliers grâce à Internet, mais aussi par la baisse des prix : lorsque j'ai commencé ma carrière à la fin des années

## Groupe am<sup>s</sup>, Un partenaire d'expérience

**am<sup>s</sup>** expertise comptable  
expertise fiscale  
conseil et gestion

**conseils sa**  
société de conseils  
et d'expertise

**am<sup>s</sup>** audit  
missions spéciales

**audit sa**  
société de révision  
et d'expertise



CHAMBRE FIDUCIAIRE

TREUHAND  
FIDUCIAIRE | SUISSE  
FIDUCIARI

Av. Cardinal-Mermillod 36  
CH – 1227 Carouge  
www.societefiduciaire.ch

tél. + 41 22 308 45 00  
fax + 41 22 308 45 01  
info@societefiduciaire.ch



80, explique Charles-Henri Sabet, CEO de London Capital Group, la marge sur les spreads s'élevait à 10 pips, elle est aujourd'hui de 0,10 pip. Les commissions ont considérablement baissé. Prenons un exemple : investir 1 million de dollars coûtait alors 1000 dollars de commission ; cette dernière est de 10 dollars aujourd'hui». Les coûts de transaction sont devenus beaucoup plus bas que sur les marchés actions par exemple.

Le ticket d'entrée ensuite : «il y a 10 ans, il fallait un million de dollars pour ouvrir un compte, aujourd'hui quelques centaines de dollars suffisent!» continue l'expert du forex, qui a vendu Synthesis Bank, qu'il avait fondée, à Saxo Bank, en 2007. Aujourd'hui tout est automatisé, on traite un ordre depuis son iPhone. Le profil des clients enfin. «On observe depuis plusieurs années que les clients sont de plus en plus indépendants, éclairés et disciplinés : autodidactes sur le forex, connectés en permanence, ils profitent du web pour s'informer et apprendre via des webinars, utiliser l'analyse quantitative, échanger des expériences sur les forums», relève Andreas Ruhlmann, Market Analyst chez IG Bank. Ces «*day traders*», qui investissent des petits montants dans la journée, utilisent des effets de levier beaucoup plus importants que les investisseurs de moyen et long terme, qui investissent eux des montants beaucoup plus importants avec des effets de levier plus modestes. Souvent chartistes, ils s'appuient sur de l'analyse technique, des graphiques où chaque point est un prix, pour se positionner, plutôt que de l'analyse fondamentale qui passe en revue des facteurs macro-économiques.

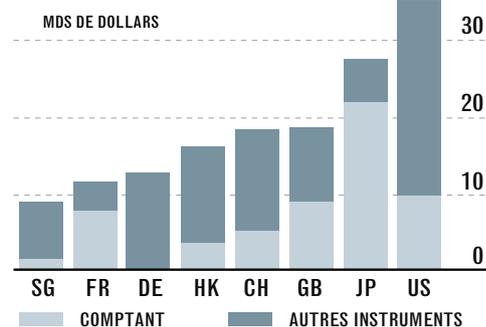
Le rêve enfin, et surtout. «En appuyant sur un bouton, un investisseur a aujourd'hui accès à l'univers très large du forex, alors que le marché actions ne lui offre jamais plus que les titres cotés. Sans parler de l'effet de levier : s'il est de 50%, grand maximum, sur les actions, il pourra être de 200 sur le forex», explique un ancien trader sur le marché des changes. Et d'ajouter : «le marché des changes n'est pas nécessairement plus volatil que les marchés actions. Il n'est pas rare de voir un cours subir une fluctuation de 2 à 5% *intraday*, voire plus, quand une devise variera de 1 à 2% dans la journée. De surcroît, il y a moins de manipulations sur le forex. Il faut des centaines de millions pour manipuler le cours d'une devise, beaucoup moins pour influencer le cours d'une action.» Pourtant, le risque n'est pas le même.

#### TRADER LE FOREX PEUT ENTRAÎNER DES PERTES SUPÉRIEURES AU CAPITAL INVESTI

En dépit de la pression réglementaire qui a d'abord imposé aux acteurs de devenir une banque, puis des obligations d'informations à leurs clients, afin d'attirer leur attention sur le risque et la nécessité de le gérer, et même si sociétés de forex ont diminué les possibilités de levier ou contraint leurs clients à diversifier leur portefeuille, la question reste entière, elle réside dans le levier utilisé. Rien n'oblige les investisseurs à opter pour des leviers de 1 et plus : s'ils optaient pour un levier de 0,5, qui correspond à une stratégie équilibrée, le risque serait maîtrisé. Dans les faits, les investisseurs particuliers n'hésitent pas à prendre un niveau de risque élevé. Quoi qu'il leur en coûte : une étude de l'AMF<sup>2</sup> a constaté que 89% des clients actifs avaient perdu : de l'argent, en moyenne 10 887€ par client.

Ils sont en cela «aidés» par la configuration des plateformes online, où la prise de risque est automatisée. Il n'y a ni conseils, ni frein. Certaines plateformes permettent à leurs clients d'avoir des comptes négatifs : ils peuvent continuer à intervenir même s'ils ne répondent pas aux appels de marge en cas de perte. C'est ainsi que le 15 janvier 2015, lorsqu'est intervenue la décision de la BNS de renoncer au cours plancher du franc suisse, prenant par surprise les investisseurs qui avaient une position euro contre franc suisse et provoquant un effet blackswan. Ces personnes ont perdu beaucoup plus d'argent que leur niveau de levier et qu'elles n'en avaient sur leur compte. Un cas de figure exceptionnel, où le système automatisé est devenu sans contrôle, empêchant les banques de bloquer les comptes à zéro. Entraînant une succession de plaintes contre les plateformes : «tout se passe comme si certains investisseurs ne comprenaient l'effet de levier que lorsque les marchés vont contre eux» commente Fouad Bajjali, CEO d'IG Bank Suisse, succursale du groupe anglais coté, leader mondial des CFD, installé à Genève depuis octobre 2014.

PLACES ATTIRANT LE PLUS FORT VOLUME DE TRANSACTIONS DE DÉTAIL (EN TERMES ABSOLUS)



La Suisse où le marché du forex, qui attire de nombreux clients fortunés, est très actif sur le segment du «*retail*» (voir graphique 2). «Nos concurrents en Suisse ont une part très importante de leurs revenus issue du forex, explique Fouad Bajjali. Un état de fait lié à un marketing intense qui a attiré de nombreux particuliers, en Suisse plus encore qu'ailleurs. Cette popularité nous est favorable». ■

2) Étude des résultats des investisseurs particuliers sur le trading de CFD et de Forex en France réalisée sur quatre ans auprès d'intermédiaires représentant 14 799 clients actifs, publiée en octobre 2014.

# " L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EN DIRECT "



[www.agefi.com/abo](http://www.agefi.com/abo)



10 parutions  
Encarté dans L'Agefi



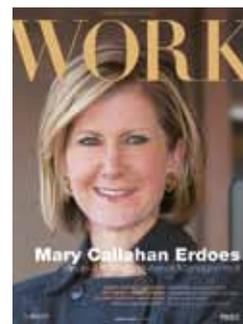
6 parutions  
Kiosque / Abonnement



6 parutions  
Kiosque / Abonnement



11 parutions  
Kiosque / Abonnement



2 parutions  
Abonnement

**Offre découverte 1 mois au prix de CHF 29.-**

Livraison du quotidien du lundi au vendredi

+ accès numérique à tous nos contenus

+ Inclus Indices, Agefi Magazine, Agefi Life, Agefi Immo et Work (selon la périodicité)

Cette offre est valable toute l'année et non renouvelable. TVA et frais de port inclus. Conditions sur [www.agefi.com/abo](http://www.agefi.com/abo)

**AGEFI**  
SOCIÉTÉ DE L'AGENCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE À GENÈVE

[agefi.com](http://agefi.com)   

# LA COUVERTURE DE DEVISES, UN MUST DE LA GESTION ACTIF-PASSIF

Interview croisée avec FRANÇOIS MOLLAT DU JOURDIN (FMJ), associé fondateur de MJ & Cie<sup>1</sup> et SÉBASTIEN ROUZAIRE (SR), associé fondateur de KERIUS Finance<sup>2</sup>.

LES DEVISES SONT ACTUELLEMENT TRÈS VOLATILES. LA GESTION DE CES RISQUES EST IMPÉRATIVE POUR ÉVITER DE FORTS IMPACTS SUR LES PERFORMANCES.

**market :** Comment analysez-vous le contexte actuel ?

FMJ : Inflation et taux nuls, croissance incertaine (mais peut-être meilleure qu'imaginée en Europe), secousses liées à des anticipations – exagérées ? – sur un ralentissement chinois, chute des matières premières dont l'impact est lourd pour de nombreux pays émergents, dont les devises ont dévissé, hésitations de FED, affaire Volkswagen qui jette une ombre sur l'industrie automobile, bref un contexte complexe, dans une ambiance géopolitique agitée. Un cocktail qui incite à la prudence mais pas à l'immobilisme !

SR : Dans ce contexte agité sur tous les plans, économiques, financiers et géopolitiques, l'interventionnisme des banques centrales avec des méthodes dont on ne connaît pas les conséquences à terme sur l'économie et l'inflation ne peut qu'entretenir la volatilité des marchés ces prochains mois. Sans parler d'El Niño qui revient avec une puissance inégalée depuis les années 1950 et qui pourrait déstabiliser certains pays producteurs de matières premières et d'énergie, et par conséquent leurs devises. Il faut donc être très vigilant et anticiper au maximum les scénarios défavorables pour s'en prémunir, ou tout au moins ne pas être surpris s'ils se produisent.

**m :** Considérez-vous les devises comme des classes d'actifs ?



François Mollat du Jourdin (FMJ)

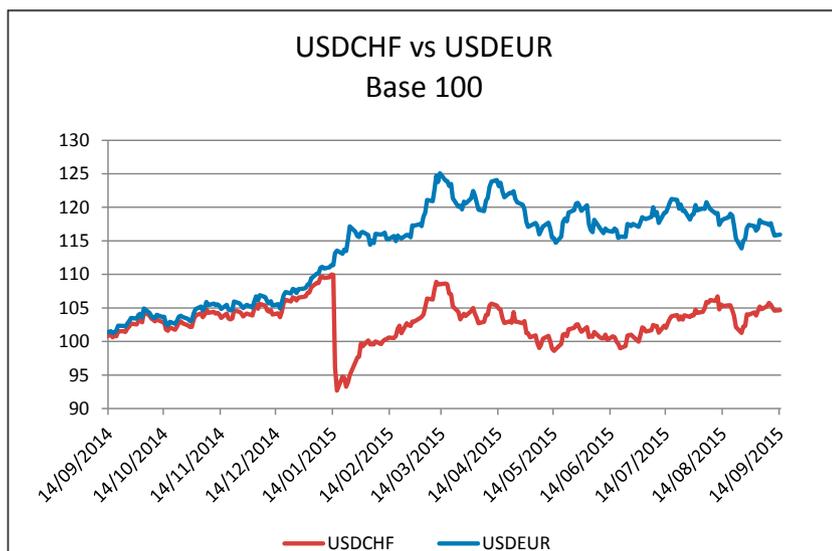
FMJ : Non, pas comme une classe d'actifs au sens utilisé par les asset managers, mais comme un outil de diversification complémentaire, dans une logique de protection du patrimoine des familles. C'est bien évidemment un élément de risque qu'il convient de prendre en considération systématiquement dans une allocation stratégique et tactique. Allocation stratégique qui peut néanmoins être bâtie sur des hypothèses de diversification géographique et devises pour le long terme, poches au sein desquelles des allocations diversifiées (actions, obligations, etc.) pourront être mises en place.

**SR :** Nous avons la même approche, car nous travaillons avec nos clients sur des objectifs de type assurance, sans se baser sur des prévisions, mais plutôt sur des combinaisons d'objectifs de protection minimale et performance cible. Il faut pour cela bien distinguer les niveaux souhaités de sécurité, de liquidité et de performance, car ces critères doivent être priorisés.

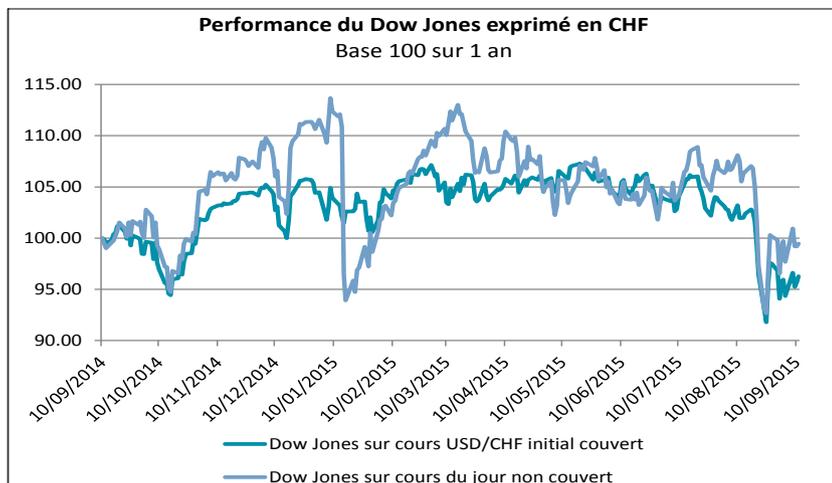
**m :** Avant de parler de gestion des risques, comment définissez-vous l'ALM ?

**FMJ :** La gestion actif-passif répond au besoin impératif de déterminer les charges futures de nos clients : train de vie, fiscalité, engagements (crédits, investissements, engagements d'investissement dans le private equity, etc.), sur des horizons de court, moyen et long terme et partant, de s'assurer que la stratégie mise en place et les risques pris ne mettront pas en danger la capacité à y faire face.

#### LE RISQUE DE LA NON COUVERTURE DEVISES



#### IMPACT DES FLUCTUATIONS DE CHANGE SUR LA VOLATILITÉ ET LA PERFORMANCE D'UN INDICE BOURSIER



Les risques liés à la devise sont trop souvent sous-estimés, peu ou mal gérés, ou a posteriori, après la survenance d'un choc, comme par exemple celui du 15 janvier (voir graphique 1). L'expérience tend aussi à démontrer que les prévisions en matière de devise demeurent extrêmement aléatoires.

Il faut donc isoler la performance réelle attendue d'un placement, dans sa devise d'origine, de la performance globale impactée par les fluctuations des devises sur la période. Les produits de placement en USD ont logiquement bien performé depuis près d'un an, mais qu'en est-il hors gains de change (voir graphique 2) ? Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 août 2015, l'indice DJ perd 7,3% exprimé en dollar US, mais 9,8% exprimé en franc suisse (sans couverture de la parité), du fait de la baisse du dollar contre le franc suisse sur la période, de 0,994 à 0,967. Ces fluctuations avaient-elles été prises en compte dans l'évaluation des attentes de rendement des placements ? Quelle stratégie adopter pour sécuriser une surperformance liée à une devise ?

**SR :** Effectivement, il est dommage de voir parfois des performances de gestion dégradées par des risques non suivis ou mal identifiés. Des protections totales ou partielles, courtes ou longues, statiques ou dynamiques, sont possibles pour les adapter au profil et aux objectifs de l'investisseur et du sous-jacent.

- 1) Multi Family Office indépendant créé en 2001, établi à Genève et Paris, MJ & Cie intervient comme coordinateur de grands patrimoines, en partenariat avec les prestataires de ses clients (gérants, banques, avocats, experts...), couvrant ainsi le conseil en investissements, la structuration, l'administration et l'accompagnement de la famille (éducation, gouvernance, philanthropie).
- 2) Cabinet de conseil indépendant établi à Genève et Paris, spécialisé en gestion et couverture des risques de marché, gestion de trésorerie et tous produits dérivés. KERIUS Finance intervient auprès d'entreprises privées et publiques, de Family Offices, de sociétés foncières et de fonds d'investissement.



Sébastien Rouzaire (SR)

**m : Quelles sont les différentes stratégies de gestion des risques de change ?**

**SR :** Plusieurs approches sont possibles. D'une part, les stratégies dites « directionnelles », qui consistent à prendre des positions en fonction d'anticipations. C'est une approche aléatoire que nous ne recommandons pas à nos clients. D'autre part, une approche de couverture, avec un objectif de protection d'un risque identifié, que nous privilégions pour nos clients family-offices, dirigeants d'entreprises ou de fonds d'investissements. Cela nécessite de prendre le temps de réaliser un diagnostic des enjeux et de formaliser les objectifs de gestion sur différents horizons, afin d'identifier la stratégie de couverture idoine.

À titre illustratif, les entreprises ne peuvent plus faire l'économie d'une analyse approfondie des conséquences des risques de change dans le cas de scénarios défavorables très significatifs (+/-20% sur 12 mois par exemple). Or, il existe beaucoup de risques de change négligés, par exemple des frais de siège en francs suisses pour une activité libellée en

dollars ou euros (sociétés de trading, PME pharmaceutiques), ou encore des contrats en francs indexés sur l'euro ou des facturations en CHF à des parties tierces, qui demanderont logiquement des baisses de prix en cas de hausse du franc.

L'organisation doit se poser plusieurs questions : sur quelles devises suis-je engagée, quels enjeux en cas de forte variation défavorable, quelle couverture naturelle (adossement entre actifs et passifs sur différents horizons), quelles indexations ou modifications des besoins en cas de forte variation des changes, quel horizon de couverture serait utile (en fonction du délai nécessaire pour encaisser les chocs), etc. ? De la réponse à ces questions doit normalement émerger une stratégie de couverture idoine.

**FMJ :** La méthode pour un grand patrimoine privé sera relativement similaire sur les questionnements à passer en revue afin d'identifier les risques liés à la constitution et à l'exposition devise du patrimoine par rapport aux engagements existants ou futurs. De là devra découler le choix de stratégies de couverture. Cela est particulièrement important pour les passifs, surtout lorsqu'ils sont libellés dans une devise différente de celle de référence ou de celle de l'actif sous-jacent que le passif a servi à financer.

**m : Quelles sont les différentes techniques de couverture ?**

**SR :** Une chose est certaine, une couverture n'est pas forcément chère. L'innovation et l'offre en matière de techniques de couverture ont permis de développer un marché compétitif, où l'on peut trouver des solutions, des plus simples aux plus complexes, des moins onéreuses aux plus chères. Cela va des produits simples (couvertures à terme et options), aux plus complexes (stratégies optionnelles à accumulateurs ou barrières), voire très structurés (combinaisons de produits complexes ou multi-devises, ou avec des clauses d'annulation). À mon sens, la complexité d'une stratégie doit répondre, en miroir, à la complexité d'une problématique pour la neutraliser, et à un enjeu bien compris. Sinon elle crée des risques supplémentaires qui peuvent être néfastes s'ils ne sont pas bien suivis.

**FMJ :** Les réponses sont aussi nombreuses que les situations. Aussi est-il indispensable, en tant que family office, chef d'orchestre global des grands patrimoines privés, de s'adjoindre la collaboration de spécialistes qui pourront accompagner la réflexion de couverture. Ainsi, cela peut aller de l'achat pur et simple d'une position devise au comptant pour faire face à des engagements futurs (par exemple des engagements d'investissement dans le private equity en USD) à des couvertures pour des investissements en devise dans un portefeuille pour lequel on ne souhaite pas porter ce risque.

**m :** Peut-on encore parler de risques de taux d'intérêt dans ce contexte de taux quasi nuls ou négatifs dans de nombreuses devises ?

**FMJ :** Bien évidemment. Entre autres sur les passifs à long terme (financements d'immobiliers ou d'actifs réels longs) qui peuvent être exposés à une remontée de taux. Mais également sur les actifs, où l'on voit que les taux peuvent aller en territoire négatif. Et sur les stratégies de levier, dont le spread de taux entre actif et passif, peut, plus que jamais, basculer en territoire négatif. Et enfin, parce que ce n'est pas tant le niveau nominal des taux qui impactera les résultats que leur variation relative.

**SR :** Le risque existe toujours quel que soit le niveau des taux. C'est la variation potentielle qui constitue le risque. Sur le dollar US, les taux oscillent autour de 1,5 ou 2 % selon les maturités et varient au gré des rumeurs sur la FED. Sur le franc suisse et dans une moindre mesure sur l'euro, les taux sont négatifs sur la partie courte de la courbe. Cela crée de nouvelles problématiques en lien avec

les clauses des contrats de financements. Les banques et investisseurs refusent généralement de payer des intérêts à leurs débiteurs, c'est-à-dire qu'ils considèrent que l'indice Libor ou Euribor bénéficie d'un plancher à 0 %, alors que leur contrat ne leur permet parfois pas d'agir ainsi. Des situations juridiquement et comptablement complexes se font jour, et l'emprunteur ne sait plus forcément quel profil de risque il subit et quelles couvertures utiliser, car la banque n'applique pas forcément le contrat signé. Et même si le contrat est clair, les swaps de taux d'intérêt classiques ne sont pas forcément adaptés à ce scénario de plancher sur indice. Il faut par conséquent les structurer spécifiquement pour cette situation induite par la modification du financement. Les produits optionnels sont également utiles dans cette configuration nouvelle. ■

## Swiss Board Institute

En partenariat avec



# Journée du Conseil d'administration

Lausanne, le 4 février 2016

8h45 - 17h00 à l'IMD Business School, auditorio M100, Maersk Building, Chemin de Bellerive 34, 1003 Lausanne

## Programme

### Actualités

**La culture de l'innovation: quel rôle pour le Conseil d'administration, quelles clés vis-à-vis d'un monde qui change?**

Laurent Haug, *Entrepreneur et investisseur, Anthemis / MKS Alternative Investments*

**Compétitivité suisse: succès présents, dangers futurs. Quelques réflexions à l'attention des conseils d'administration**

Pascal Broulis, *Conseiller d'Etat, Chef du Département des finances et des relations extérieures*  
**Modératrice: Irma Danon, Journaliste**

### Les fondamentaux du Conseil d'administration

**Penser ou repenser sa stratégie: une fonction vitale du Conseil d'administration**

Patrick Odier, *Président de l'Association suisse des banquiers (ASB)*  
 Daniel Bloch, *PDG de Chocolats Camille Bloch SA*  
**Modérateur: Cyril Bouquet, Professeur de Stratégie et Innovation à l'IMD**

**Président et Membre de Conseil d'administration: des rôles différents**

Jean-Pierre Roth, *Président Banque Cantonale de Genève*  
**Modératrice: Estelle Métayer, Présidente Competia, Administratrice indépendante Ubisoft**

### L'administrateur d'une entreprise publique: un administrateur particulier?

Pierre Maudet, *Conseiller d'Etat, chargé du Département de la sécurité et de l'économie (DES)*

### Risques et crises: le rôle du Conseil

**Le rôle du Conseil d'administration dans la gestion des risques**

Andreas von Planta, *Docteur en droit, avocat*

**Le rôle du Conseil d'administration dans la gestion de crise**

Peter Brabeck, *Président du Conseil d'administration Nestlé S.A.*  
**Modératrice: Marie-Noëlle Zen-Ruffinen, Tavernier Tschanz, Université de Genève, Fondation Swiss Board Institute**

Cette Journée s'adresse aux membres de conseils d'administration et de directions générales d'entreprises cotées et non cotées de Suisse Romande.

**Informations et inscription:** [www.swissboardinstitute.ch](http://www.swissboardinstitute.ch)

Avec **market** magazine

# L'EXPERTISE DU FOREX, UN VRAI PLUS POUR LES CLIENTS DE LA BANQUE PRIVÉE

Entretien avec JEAN-MARC GUILLOT, Responsable Changes et Trésorerie du groupe Edmond de Rothschild  
Par ANNE BARRAT

Les banques privées ne sont pas forcément toutes très présentes sur le forex, cela dépend beaucoup de leur taille et de leur approche du métier. Le groupe Edmond de Rothschild a une forte et ancienne culture de la gestion des devises que ce soit au niveau de son métier d'asset management ou de banque privée. À commencer par Ariane de Rothschild, présidente du groupe Edmond de Rothschild, qui a été trader au début de sa carrière et connaît bien le marché des changes. Elle apporte ainsi un soutien précieux au bon développement des activités sur devises pour le service des clients. Ces derniers sont en effet demandeurs d'expertise du forex et ce pour plusieurs raisons.

## CONFIANCE ET CONTACT

La première d'entre elles : ils sont rassurés de savoir que nous sommes leur contrepartie sur leurs opérations de change et que leur risque porte sur le bilan de la banque. La respectabilité du nom Rothschild, les ratios de solvabilité et de capitaux propres associés, autant d'éléments qui atténuent le risque de défaut. Ils sont aussi une meilleure garantie de sécurité transactionnelle lors de journées de « tempête » durant lesquelles certaines plateformes désincarnées ont déjà pu montrer des faiblesses.

La seconde, liée à la première, c'est la confiance. Si un client nous accorde sa confiance pour la conservation voire la gestion de tout ou partie de ses actifs, il a tendance également à nous l'accorder pour ses problématiques liées au change. Cela fait partie intégrante de sa confiance dans notre capacité à protéger son capital, son patrimoine.



Jean-Marc Guillot

Enfin, et c'est un élément clé, le contact. Aujourd'hui avec la croissance des plates-formes de trading online, la relation est dématérialisée, il n'y a personne pour répondre directement aux clients. Et pourtant, je reste convaincu de l'intérêt pour ces derniers d'avoir un interlocuteur privilégié. En effet, l'accès direct à un spécialiste pour les investisseurs fortunés permet un service sur mesure avec des conseils adaptés et une exécution

## LE SECRET EST DANS L'APPROCHE DE LA GESTION DE L'EFFET DE LEVIER DANS LES BANQUES PRIVÉES

travaillée. Notamment pour le jour où un problème majeur survient. Le cambiste en charge de la relation va déployer toute son énergie pour les aider à trouver une solution. Prenons l'exemple récent de ce qui s'est passé le 15 janvier dernier : le « trou de marché » auquel ont assisté les acteurs du forex, impuissants à arrêter la descente. La décision de la Banque nationale a de fait pris les investisseurs par surprise, suscitant une vague de vente d'euros bien supérieure à la capacité normale d'absorption du marché. Celle-ci a asséché le marché de manière quasi instantanée et a donc fait plonger le

prix de l'euro contre le franc suisse à une vitesse et dans des proportions jusqu'alors jamais vues. Ce mouvement a notamment été amplifié par le recours à des systèmes du type robots traders. Ces derniers qui, soi-disant, perçoivent les mouvements avant qu'ils n'arrivent, sont en fait des suiveurs de tendances : quand les marchés baissent, ils vendent. Au-delà du simple programme de trading, les plates-formes de cotations en ligne des banques rebalencent automatiquement leurs positions et ajustent leurs cotations suivant la tendance du marché. Les ordres sont traités automatiquement sans l'intervention d'un trader, le système suit la tendance et l'amplifie dans un effet boule de neige jusqu'à ce qu'on finisse par le débrancher... Certains acteurs, pourtant experts dans le forex, ont pu en faire les frais. Dans l'intervalle, des prix aberrants sont traités. En l'absence d'acheteurs dans

Téléchargez gratuitement le rapport sur  
"Le Marché de l'Art Contemporain 2015" via [artprice.com](http://artprice.com)

THE CONTEMPORARY  
ART MARKET REPORT 2015

LE MARCHÉ DE L'ART CONTEMPORAIN  
当代艺术市场报告

Le vieux mythe de l'artiste maudit de son vivant semble à présent révolu. De même, l'adage "Seul un artiste mort est un bon artiste" part aux oubliettes de l'histoire. Ce 9<sup>ème</sup> rapport sur l'Art Contemporain 2015 se plonge au cœur de cette passionnante question.

THIERRY EHRMANN  
Fondateur et Président d'Artprice et Groupe Serveur

**artprice.com**<sup>™</sup>

LEADER MONDIAL DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DE L'ART

00 800 2780 0000 (numéro gratuit) | Tout l'univers d'Artprice : [web.artprice.com/video](http://web.artprice.com/video)  
Artprice.com est cotée sur Euronext (SRD long only) by Euronext Paris (PRC 7478-ARTF)



un marché qui chute, tout ordre de vente finit par être traité, mais parfois en dehors de tout niveau rationnel. Des ordres ont été exécutés au prix ahurissant de 60 centimes de francs pour un euro ! Résultat, les clients de certaines plates-formes de trading online ont dû faire face à des pertes colossales. Certains ont même perdu beaucoup plus qu'ils n'avaient sur leur compte grâce à l'effet pervers d'un effet de levier excessif. Les plates-formes qui avaient accordé des lignes de crédit pour opérations de change trop larges se sont en effet retrouvées dans l'incapacité de clôturer les risques de leurs clients à temps !

De notre côté, nous avons pu gérer les ordres limités de nos clients au mieux de leurs intérêts compte tenu des conditions exceptionnelles du marché, leur permettant de contenir leurs pertes dans les limites du raisonnable. Le secret est dans l'approche de la gestion de l'effet de levier dans les banques privées.

On est à un taux de couverture minimum de 10% sur les devises librement convertibles, soit un levier de 10 sur une opération de change, quand certaines plates-formes sont à 0,5%, soit un levier de 200 fois. Auquel cas, si le marché bouge un tout petit peu, la garantie est déjà dépassée...

#### UNE LARGE PALETTE DE SERVICES EN MATIÈRE DE FOREX

Notre offre comprend une large palette de services qui va de l'allocation monétaire stratégique d'un portefeuille à la gestion du risque de change dans le cadre d'opérations en capital incluant des devises émergentes ou à faible liquidité. Dans le premier cas, notre rôle est de permettre au client, que ce soit un client privé ou un family office, de choisir la devise de référence correspondant le mieux à sa situation, puis de lui proposer une éventuelle ventilation des ses avoirs entre différentes monnaies selon nos anticipations et son profil de risque. Par exemple, que conseiller avec une vision long terme à une famille éclatée entre les États-Unis, la Grande-Bretagne, les Émirats et l'Asie, dont les membres se répartissent en deux catégories distinctes de profils de risque ?

Dans le second cas, plutôt celui d'un corporate, il s'agira d'accompagner un client dans la constitution des fonds nécessaires dans la devise de son opération en capital. Dans certains cas, notamment sur les devises émergentes dont la convertibilité et la liquidité sont limitées, ceci implique un travail étalé dans le temps pour ne pas déstabiliser le marché et un recours à une palette d'instruments la plus large possible. L'intérêt de notre intervention est double : nous assurons d'une part à notre client l'accès le plus efficace possible à la liquidité, et d'autre part l'anonymat car c'est nous qui agissons dans le marché. Ce deuxième élément permet une meilleure exécution pour le client que s'il agissait en une fois et en direct. Son intérêt de marché serait en effet alors plus clair aux yeux des intervenants et donc les prix qui lui seraient proposés seraient par définition moins compétitifs. Dans notre prestation de service, nous allons utiliser notre propre réseau de contreparties afin d'obtenir le meilleur prix sur une période de temps étalée en fonction de la taille de la couverture et de la nature du marché concerné. Le client aura lui une position globale finale correspondant à ses besoins avec la sécurité d'Edmond de Rothschild comme contrepartie.

L'asset management est un autre domaine dans lequel, grâce à une activité de currency overlay, nous proposons des programmes quantitatifs qui vont permettre de gérer le risque de change, principalement sur les grandes parités comme l'euro/dollar. Ce sont des mandats de gestion dont les caisses de pensions, les corporates, les family offices, tous les clients bénéficiant d'une taille critique suffisante, sont friands. L'objectif de ces mandats peut aussi bien être une couverture passive – mitiger le risque de change – qu'active – générer de la performance en jouant sur les fluctuations des parités.

Enfin, certains clients, à l'instar de ceux actifs sur les plates-formes, veulent profiter des mouvements de change, même si ce ne sont pas des traders court-termistes. Ils ont une idée sur l'évolution du marché et veulent en tirer profit. D'aucuns auront par exemple la vue d'acheter du dollar américain contre du dollar canadien en anticipation des évolutions de taux et de conjoncture économique. Ce type de clientèle ne va en général pas confier de mandat à la banque, mais va demander un accès direct à la salle des marchés. Celui-ci permettra une meilleure réactivité et un dialogue de conseil avec les cambistes dédiés aux opérations de la clientèle.

Enfin contrairement aux banques d'investissement, nous ne construisons pas nos résultats sur des activités de trading pour compte propre. Les limites de risque de marché qui nous sont accordées par nos instances dirigeantes sont marginales au regard des volumes globaux que nous traitons. Elles ont pour fonction principale de fluidifier le traitement des opérations de nos clients en nous permettant une meilleure réactivité et une plus grande flexibilité dans la fixation des prix. Ainsi, sans vouloir jouer sur les mots, nous nous assurons de toujours traiter pour et non pas contre nos clients. ■

# LES VIES MULTIPLES D'UNE MONTRE (pre-owned watches)

19<sup>e</sup>me Journée Internationale  
du Marketing Horloger (JIMH)

Jeudi 3 décembre 2015, de 9h30 à 16h00  
L'Heure Bleue, Théâtre de La Chaux-de-Fonds

Thèmes:

- Le marché « pre-owned », clients et expériences
- Présentation des 3 meilleurs communications de la Journée de Recherche en Marketing Horloger (JRMH)
- Table ronde des experts
- Remise de Prix JIMH offert par Longines pour la meilleure communication de recherche
- La vente aux enchères : business ou passion
- Table ronde "vision sectorielle du pre-owned"
- Evaluation et estimation d'une montre de poche ou bracelet
- Marché américain de « pre-owned », opportunités et problèmes

10<sup>e</sup>me Journée de Recherche en Marketing  
Horloger (JRMH)

Mercredi 2 décembre 2015, de 13h45 à 17h30  
Haute école de gestion Arc  
Espace de l'Europe 21, 2000 Neuchâtel, auditoire H030

Inscription et programme complet sur [www.marketinghorloger.ch](http://www.marketinghorloger.ch)

# ALIGNER COÛTS ET REVENUS : LE MEILLEUR INSTRUMENT DE COUVERTURE

Entretien avec VINCENT PILETTE, CFO de Logitech.

Par ANNE BARRAT

QUE LES DEVICES S'APPRECIENT OU DÉVISSENT, LES GROUPES INTERNATIONAUX SOUFFRENT. PARCE QU'ILS ONT DES SOURCES DE REVENUS GÉOGRAPHIQUEMENT DIVERSIFIÉES, DONC EN DEVICES DIFFÉRENTES. MARKET A RECUEILLI LES PROPOS DE VINCENT PILETTE, CFO DE L'UN DES PLUS GRANDS GROUPES SUISSES, LEADER INTERNATIONAL SUR SES MARCHÉS DE RÉFÉRENCE : LOGITECH. EN VOICI LES TROIS PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS.

**1. Comme tout groupe international, Logitech est exposée aux fluctuations des devises.**

Logitech comptabilise et publie tous ses résultats en dollars. L'exposition du Groupe qui a son siège social à Lausanne dans le quartier de l'Innovation de l'EPFL, se décompose comme suit.

**Du côté des revenus d'abord :**

**Est-ce que les propriétaires sont vraiment prêts à vendre ?**

- 25 à 30 % sont exposés aux fluctuations de l'euro
- 5 % sont exposés à des devises telles que le dollar australien ou canadien
- Le reste, soit 65 à 70 %, sont en dollars ou facturés en dollar (par exemple en Russie).

Les US représentent 40 à 45 % des revenus (avec une très forte croissance), l'Europe 30 à 35 % (avec une croissance de l'ordre de 5 %), l'Asie 15 à 20 %. La Suisse ne représente que 2 % des revenus. L'appréciation du dollar contre l'euro a eu un gros impact négatif, de l'ordre de 400bp sur la marge brute.

Du côté des coûts ensuite : 100 % de la production sont fabriqués à Suzhou en Chine, donc en yuan. Lequel était, jusqu'en août dernier, arrimé au dollar. A contrario, 8 % seulement des revenus proviennent de Chine. Ainsi, l'impact de la dévaluation du renminbi en août dernier n'a pas été matériel sur les revenus – de l'ordre de -3 % à -8 %. D'autant moins que, dans le même temps, les coûts de fabrication baissaient de 3 %.

Les dépenses opérationnelles s'élèvent à 600 millions de dollars, dont 20 à 25 % liés à l'euro et au franc suisse – 10 % en francs suisses (qui correspondent à la R&D et au marketing notamment, basées au siège, qui est le centre de l'innovation du Groupe).

**2. Notre exposition au risque de change étant susceptible d'impacter nos revenus et notre profit, nous la gérons, principalement à travers le hedging opérationnel.**

Le Groupe utilise trois manières de couvrir ses risques de change, la principale étant le hedging opérationnel. Autrement dit, il s'efforce d'aligner ses coûts et ses revenus dans une même monnaie, donc de proportionner ses dépenses à ses rentrées. Ainsi, lorsque l'euro s'est déprécié face au dollar, Logitech a augmenté ses prix de 11 à 13 % dans les principaux pays qui lui fournissent des revenus en euros, la France et l'Allemagne notamment. Dans le même temps, la société lausannoise a renégocié les coûts de fabrication en profitant de la dévaluation du renminbi. Une 2<sup>e</sup> manière consiste à faire du hedging à court terme, sur 4 mois, ce qui correspond à la visibilité qu'a le Groupe, à hauteur de 65 à 75 % du forecast. Cela peut coûter très cher. Enfin, Logitech peut être amenée à recourir à de couverture de son bilan, des factures à recevoir en particulier, à hauteur maximum de 90 % sur une période très courte – de 30 à 60 jours.

**3. Notre stratégie de croissance est notre meilleur instrument de couverture.**

De toutes les techniques de couverture, qu'elle utilise peu et parcimonieusement, celle qui a la préférence de Logitech est sa stratégie de croissance organique.



Vincent Pilette

Lancée en 2013 par le CEO nouvellement arrivé, Bracken P. Darrell, celle-ci s'est traduite par une restructuration, la recherche de relais de croissance pour une industrie du PC en déclin et l'abandon des ventes en marque blanche aux OEM, en contrepartie de quoi le Groupe a fortement capitalisé sur la reconnaissance de sa marque. Et le moins que l'on puisse dire, c'est que cela a fonctionné : Logitech est en forte croissance (+6% pour son business «Retail» en monnaie locale) en 2015, et affiche une profitabilité de 3% tout en visant 10% à long terme. Un succès que le groupe doit largement à la progression du segment des nouveaux produits sur lesquels il a parié pour diversifier ses revenus et contrecarrer la perte de vitesse de ses produits historiques (périphériques PC, i.e. souris, claviers, etc.). Ainsi, les catégories de croissance (gaming, vidéo collaboration, musique, accessoires de tablettes) ont rapporté 600 millions de dollars en 2015 en hausse de 25%. Des taux de progression qu'il faut comparer au recul de 5% qu'ont affichés les périphériques PC, un secteur en pleine consolidation sur lequel Logitech est leader mondial, avec 45% à 55% de parts de marché – Microsoft est n°2 avec 8%, HP n°3 avec 5%. ■

## LOGITECH EN 7 CHIFFRES / DATES CLÉS

- Fondée en 1981 par Daniel Borel
- Cotée au Nasdaq depuis mars 1997 et sur le SIX depuis juillet 1988
- Capitalisation boursière: 2,46 milliards de dollars<sup>1</sup>
- Cours de l'action: 14,27 \$ et 13,50 CHF<sup>2</sup>
- CA : 2,113 milliards de dollars (2015)
- Résultat net: 9,283 millions de dollars (2015)
- 7000 salariés

1) Au 18 octobre 2015.

2) Au 18 octobre 2015

## ESG : TOUS LES CRITÈRES DE L'ISR SONT-ILS ÉGAUX ?



ANNE BARRAT, rédactrice en chef du cahier Patrimoine(s)

Le marché de l'investissement socialement responsable (ISR) a gagné en maturité. Les trois piliers sur lesquels il repose, environnemental, social et de gouvernance (ESG), acquièrent une certaine autonomie les uns par rapport aux autres. Autonomie qui ne rime pas avec égalité : la gouvernance occupe une place et un poids prépondérants dans la recherche ISR. Quels sont les raisons et les enjeux de cette surpondération, telle est la question à laquelle market a tenté de répondre en interrogeant trois acteurs de l'ISR.

Il y en a encore peu, l'ISR pouvait donner, à tort ou à raison, l'impression qu'il y avait autant de méthodes d'analyse et de sélection que de gestionnaires. Parallèlement à l'extension des fonds ISR, qui couvrent désormais toutes les classes d'actifs, les grandes sociétés de gestion se sont dotées d'analystes spécialistes sur

« NOUS SURPONDÉRONS  
LES CRITÈRES LIÉS  
À LA GOUVERNANCE DANS  
NOTRE ANALYSE ESG »

chacun des critères ESG. Si elle n'a pas tué complètement les disparités, la professionnalisation de l'approche a en revanche consacré la montée en puissance de la gouvernance par rapport aux deux autres critères dans la plupart des fonds.

Pour Isabelle Cabie, Head of Sustainable & Responsible Investment chez Candriam, ce phénomène résulte principalement des crises, celle de 2008 notamment : « Après toutes les crises, même les gérants non-ISR ont porté une attention toute particulière à la gouvernance ». Et ce, parce que la gouvernance est le garde-fou contre de nombreux

risques, financiers et extra-financiers. Elle est une d'une part une clé pour éviter de nombreuses déviations vis-à-vis de la stratégie et de l'alignement des intérêts entre actionnaires et dirigeants, d'autre part un gage de la bonne maîtrise de toute la chaîne de valeur de l'entreprise. Son impact en termes de matérialité est par conséquent décisif. D'autres gestionnaires, tels La Foncière de l'Échiquier, font de la gouvernance le pivot de leur grille d'analyse ISR. « On investit dans un dirigeant. C'est notre marque de fabrique, notre ADN, explique Sonia Fasolo, gérante ISR de La Financière de l'Échiquier. » Aussi « nous surpondérons les critères liés à la gouvernance dans notre analyse ESG. Nous analysons la gouvernance au travers de nombreux indicateurs (rémunération des dirigeants, composition du board, compétences, track record...), ce qui donne un spectre très large d'analyse », ajoute Sonia Fasolo, responsable du fonds Échiquier Major notamment – composé uniquement de valeurs ayant fait l'objet d'une analyse ESG. La société de gestion parisienne compte environ 500 sociétés analysées selon les critères ESG depuis 2007 et ⅔ environ des valeurs en portefeuille de ses fonds actions européens qui bénéficient de cette notation extra-financière.

Concrètement, l'analyse de la gouvernance porte d'abord sur la qualité de l'équipe dirigeante, CEO en tête, ainsi que sur celle du conseil d'administration. Dans les deux cas, les indicateurs de mesure utilisés sont les compétences représentées, la diversité des profils, le parcours professionnel et sa dimension internationale, le nombre de mandats détenus par les membres exécutifs et les administrateurs. Dans le cas précis du CEO, l'analyse porte sur trois éléments en particulier : la rémunération, l'existence d'un plan de succession et le turn over. « Lorsque nous étudions un leader, l'analyse ESG nous

permet de mieux évaluer la pérennité du leadership, commente Sonia Fasolo. Les sujets de la rémunération des dirigeants sont au carrefour entre l'analyse financière et extra-financière.» Moins que le montant absolu du salaire du dirigeant est évaluée la cohérence du lien entre les primes proposées et l'alignement d'intérêt entre actionnaires et dirigeants, sujet sur lequel les gestionnaires d'actifs, en tant qu'investisseurs et actionnaires, sont amenés à voter. Par exemple, une entreprise qui publie des prévisions de croissance sur les cinq prochaines années mesurée en points d'Ebitda ne peut baser le bonus de son CEO sur une performance mesurée en point d'Ebit sur un an. S'agissant du conseil d'administration, sa capacité à être un contre-pouvoir au CEO et à contrôler l'exécution du plan stratégique de l'entreprise, l'expertise de chacun de ses membres en lien avec l'activité de l'entreprise, le quota de femmes, qui induit une professionnalisation du processus de recrutement en lieu et place de la traditionnelle cooptation, font l'objet d'une étude rigoureuse.

Le respect des minoritaires et de tout ce qui peut induire des distorsions pour les actionnaires minoritaires (droit de vote double, plafonnement des droits de vote) est un autre indicateur important, tout comme la faculté d'une entreprise de s'autocritiquer et d'analyser ses vrais risques pour mieux les mitiger. Plutôt qu'un inventaire à la Prévert des risques dont la probabilité est très faible, comme c'est le cas dans de nombreux rapports financiers, l'entreprise doit démontrer qu'elle sait identifier les risques qui ont une matérialité financière s'ils s'avéraient.

#### DU POIDS RELATIF DES CRITÈRES

Cela étant dit, la photographie de la gouvernance n'intervient pas toujours au même stade de l'analyse d'une valeur, ce qui change son poids relatif dans la sélection globale d'un fonds ISR.

La gouvernance, critère n°1 pour un gestionnaire comme La Foncière, qui lui attribue ⅓ dans sa grille de notation, le tiers restant se partageant entre le social et l'environnemental (à part égale dans le cas d'une société industrielle, deux-tiers et un-tiers s'il s'agit d'une société de services), vient après l'analyse sectorielle et sous-sectorielle chez un Candriam. « Notre approche est avant tout sectorielle et sous-sectorielle, c'est notre premier prisme, relève Isabelle Cabie. Tenir compte de la spécificité du secteur, c'est la meilleure manière d'aborder la matérialité de l'impact ESG.» Une approche sectorielle qui ne signifie pas une sélection thématique, bien au contraire. Au-delà de la belle histoire que racontent les fonds mono-thèmes, il s'avère difficile d'en sortir et de gérer l'allocation pour contrebalancer les effets cycliques. Il n'est que de prendre l'exemple du solaire. La filiale du groupe New York Life se dit d'autant plus

exigeante envers une entreprise que cette dernière a des expositions controversées en termes d'impact ESG. Dans le cas d'une société du secteur de l'énergie, elle regardera le mix énergétique – l'exposition au charbon, aux énergies fossiles, au gaz de schiste – ainsi que les moyens utilisés pour accéder aux réserves, et lui demandera d'adopter les meilleures pratiques dans son exploitation. « L'équilibre est plus mitigé qu'un-tiers/un-tiers/un-tiers, on converge globalement vers deux groupes : gouvernance d'un côté, environnement et social de l'autre, avec bien sûr des spécificités sectorielles, précise la responsable de Candriam».

Mirova, la filiale dédiée à l'investissement responsable de Natixis Asset Management, va encore plus loin : « Ne regarder que la gouvernance, c'est être dans une approche gestion des risques, pas opportunités. Nous voulons mettre l'accent sur les opportunités liées au développement durable, pas uniquement sur les risques, met en avant Ladislav Smia, Deputy-head of Responsible Investment Research chez Mirova.» Le 1<sup>er</sup> filtre porte sur l'innovation durable, après quoi l'analyse fondamentale, dont fait partie la gouvernance. Sur la base de cette sélection, la grille sectorielle permet alors, et seulement alors, de retenir les meilleurs d'un secteur. « L'allocation sectorielle d'aujourd'hui ne donne aucune information sur celle de demain. Nous nous éloignons volontairement des benchmarks traditionnels, indices qui reflètent l'économie du passé, pas celle du futur, insiste Ladislav Smia. Notre vision est que le développement durable, et le changement climatique en particulier, sont en train de transformer la société. Nous sommes convaincus que les sociétés qui se positionnent sur ces enjeux vont bénéficier d'une tendance favorable sur le long terme».

#### SOCIAL, LE PARENT PAUVRE

«L'environnement attire lui aussi l'attention, l'actualité le sert (Accord des 21, Convention de Paris). C'est le social qui reste à la traîne, le pôle malheureux», regrette Isabelle Cabie. Au fur et à mesure que les banques approfondissent leur politique de développement durable, le thème de l'environnement s'impose comme une véritable classe d'actifs. La prise en compte des enjeux sociétaux n'émerge que très progressivement. Pour Candriam, les critères environnementaux et sociaux ne sont pris en compte que pour autant s'ils soient une source de risque pour la bonne marche des affaires. À titre d'exemple, le social sera crucial dans un univers où la sous-traitance est intensive ou encore dans les secteurs avec fort impact environnemental.

La marge de manœuvre sur le moment où la gouvernance est passée au crible dans le processus d'analyse ESG des sociétés crée des distinctions fondamentales entre les fonds ISR. Entre leur performance également. ■

# LA GOUVERNANCE SINON RIEN

Entretien avec DIDIER LE MENESTREL, fondateur et président de la Financière de l'Échiquier  
Par ANNE BARRAT

DES TROIS CRITÈRES ESG, LE FONDATEUR DE LA FONCIÈRE DE L'ÉCHIQUIER A TOUJOURS UTILISÉ LE G COMME FIL CONDUCTEUR DE SES CHOIX D'INVESTISSEMENT. SANS PERDRE DE VUE QUE GOUVERNANCE BIEN ORDONNÉE COMMENCE PAR SOI-MÊME.

**Pourquoi la gouvernance est cruciale à vos yeux d'investisseur ?**

Depuis le début de l'aventure de La Financière de l'Échiquier, j'ai toujours mis les contacts avec les dirigeants des entreprises que nous prospectons au cœur de la décision d'investissement. Cela vient de mon tempérament : je perçois assez bien, je crois, ce qu'il y a derrière les non-dits, je sens les choses. C'est souvent ce qu'ils ne disent pas qui est important. Contrairement à certains de nos gérants qui, eux, se concentrent plus sur les chiffres et l'analyse fondamentale. Ce sont des forces très complémentaires ! Du coup, c'est sur les valeurs de retournement, les opportunités de marché que je suis le plus efficace.

Nous sommes des investisseurs de long-terme, habitués à ce que l'histoire d'une entreprise évolue. Nous ne possédons jamais plus de 5% d'une société, car dès que l'on va au-delà, 10% par exemple, cela modifie profondément notre relation avec le CEO. Notre approche est profondément « management friendly ».

Nous n'avons pas la main, en aucun cas nous ne souhaitons nous substituer aux décideurs de l'entreprise. Nous sommes dans un dialogue. Nous ne prenons jamais de position dans une société avec objectif

de l'influencer ; ce qui ne veut pas dire que l'on se prive de discuter avec les dirigeants ! Au cours de la période d'investissement (en moyenne de 5 à 7 ans), nous parlons librement avec eux de leur stratégie et n'hésitons pas à formuler des recommandations fondées sur notre expérience.

« Afin d'améliorer notre connaissance des sociétés, nous analysons les critères extra-financiers au cours d'entretiens ISR dédiés, qui associent gérants et analystes ISR » ajoute Sonia Fasolo, gérante ISR de La Financière de l'Échiquier.

Nous nous refusons à toute politique d'exclusion si ce n'est vis-à-vis du tabac, parole d'ancien fumeur, et des casinos. Car dans le dernier cas, il n'y a aucun doute sur le moteur de l'industrie : le blanchiment d'argent. Reste la question de l'alcool que certains à La Financière, Sonia notam-

« J'AI BEAUCOUP DE PUDEUR SUR NOTRE RÔLE : NOUS SOMMES FONDAMENTALEMENT DES OBSERVATEURS, ÉCLAIRÉS CERTES, MAIS SANS INTENTION D'INTERFÉRER DANS LA CONDUITE DES OPÉRATIONS. »

ment, m'enjoignent à rayer de notre univers d'investissement. Si je suis très favorable à une taxation maximum sur les boissons alcoolisées, afin de financer les dégâts de santé publique qu'elles peuvent causer, je ne souhaite pas évincer une industrie qui, approchée avec modération, nous renvoie à une culture, celle du vin notamment, qui fait partie de notre identité européenne.

**Comment déclinez-vous votre engagement en matière de responsabilité d'entreprise à La Financière de l'Échiquier ?**

Parce que le développement durable ne concerne pas que les autres et que l'exemplarité est essentielle à mes yeux, je veille tous les jours à ce que ce appliquions nous-mêmes ce que nous demandons aux émetteurs.

Dans les conditions de travail des collaborateurs en particulier, nous veillons à cultiver une culture d'exception et à rythmer la vie au travail d'événements conviviaux. Le plus récent : le lancement d'une collection de photos en ligne et la création d'un club photo ad hoc. Autre exemple : les collaborateurs disposent d'une salle de sport animée par un coach, où



Didier le Ménestrel

se déroulent – entre autres – deux cours de zumba par semaine ! Nous organisons au moins un repas mensuel ouvert à tous, et multiplions les occasions de sorties en dehors du travail. Il nous est arrivé de partir au ski ensemble. Nous faisons tout ce que nous pouvons pour que La Financière soit un lieu de travail et de vie où l'on se sent bien. Jusqu'à gérer notre production de miel grâce aux ruches installées sur les toits... Nous sommes fiers que La Financière de l'Échiquier figure au palmarès Great Place to Work depuis 2008. Toutes les nouvelles idées me passionnent – une fois qu'elles sont mises en œuvre, je ne m'intéresse plus qu'à la prochaine ! Et cela marche : la plupart des collaborateurs se sentent bien, certains continuent de se voir après avoir quitté La Financière – car il y a une vie après ! – au sein du club d'anciens.

L'exemplarité se traduit aussi par l'engagement de chacun pour la communauté. Nous avons ainsi créé une Fondation, qui lutte depuis dix ans contre l'exclusion grâce à la dotation qu'elle reçoit de la Financière de l'Échiquier, de mécènes particuliers et d'un financement original que nous avons mis en place à travers des parts dites « de partage ». La Fondation financière de l'Échiquier ([www.fondation-echiquier.fr](http://www.fondation-echiquier.fr)) finance d'une part des projets d'insertion par l'éducation et l'insertion professionnelle, et développe d'autre part son propre programme d'égalité des chances : les Maisons des jeunes talents, qui accueillent et accompagnent pendant leurs études supérieures des jeunes filles issues de milieux défavorisés afin de leur donner toutes les chances de réussir dans des parcours d'excellence. Le projet de la Fondation me tient particulièrement à cœur car j'ai eu la chance de naître dans la bonne famille, au bon endroit, au bon moment, ce qui n'est pas le cas de tout le monde. Il est aussi très fédérateur en interne – les « parrains et marraines » de ces jeunes personnes sont des employés de La Financière – et contribue à forger notre culture d'entreprise. ■

## LA FINANCIÈRE DE L'ÉCHIQUIER EN BREF

Créée en 1991, La Financière de l'Échiquier est une des principales sociétés de gestion de portefeuille indépendantes en France, qui appartient à 100 % à ses dirigeants et à ses salariés et gère 7,9 milliards d'euros.

# LA CONSTRUCTION DURABLE : ENJEUX ET THÈME D'INVESTISSEMENT

Questions à Ladislav Smia, Deputy-Head de Mirova Research, filiale de Natixis Asset Management.<sup>1</sup>

Par ANNE BARRAT



Ladislav Smia

## Comment inciter les investisseurs à financer la construction durable ?

La pression est de plus en plus forte sur les investisseurs pour qu'ils prennent en compte la lutte contre le réchauffement climatique. Cette pression provient des régulateurs et des incitations réglementaires d'abord, de la société civile ensuite, de la performance actuelle et future des investissements dans le bâtiment vert enfin.

Les initiatives se sont récemment multipliées pour promouvoir les incitations à réduire l'empreinte carbone, autrement dit les émissions de gaz à effet de serre (GES). Ainsi, le 25 septembre 2014, des investisseurs du monde entier ont signé le Montréal Carbon Pledge, s'engageant à mesurer et publier l'empreinte carbone de leur portefeuille sur une base annuelle pour un total de 500 milliards de dollars. Dans la même ligne, la Portfolio Decarbonization Coalition (PDC) a été fondée pour rassembler une communauté d'investisseurs institutionnels engagés à « décarboner » au moins 100 milliards de dollars de leurs investissements toutes classes d'actifs confondues entre septembre 2014 et la conférence COP21 qui aura lieu en décembre prochain à Paris.

Résultat : de nombreux pays se mettent à intégrer des normes contraignantes dans leur réglementation nationale, avec déclinaison sur les normes de construction, aussi bien dans le camp des plus impliqués, l'Union européenne, que de ceux à la traîne, comme les États-Unis et la Chine, ces trois blocs représentant les  $\frac{3}{4}$  des émissions de GES.

L'impact environnemental est de ce point de vue fondamental : la construction est la 1<sup>re</sup> source d'émissions de GES, dont elle représente plus de 20% au niveau mondial (18,4% dus aux consommations d'énergie des bâtiments, plus les émissions liées à la fabrication des matériaux de construction – source IPCC, 2014). Les transports viennent en 2<sup>e</sup> position avec 14%. La construction durable offre par conséquent un énorme potentiel d'amélioration du capital énergétique, et ce d'autant plus que l'immense majorité des bâtiments a été construite en l'absence de réglementation thermique. En Europe, les constructions consomment aujourd'hui en

moyenne 400 kWh/m<sup>2</sup>/an, l'objectif est de tomber à 70 kWh/m<sup>2</sup>/an (norme BCC – Bâtiment Basse Consommation - mise en place en 2012 en France par exemple). Les États-Unis, la Chine et l'Inde ont de leur côté mis en place le respect de contraintes énergétiques dans les constructions neuves après l'accord de Copenhague.

### Quelles opportunités créent l'émergence de la construction durable ?

Il faut commencer par préciser que le principal levier pour réduire les émissions de GES liés aux bâtiments est dans l'énergie d'usage – la production des matériaux utilisés pour les bâtiments traditionnels (béton, acier, et marginalement les briques) ne représentant que 15%. Donc, tous les acteurs qui proposent des solutions pour réduire les dépenses énergétiques des bâtiments devraient profiter des initiatives, qu'elles soient d'origine réglementaire ou volontaire, qui sont prises en

matière de développement durable dans le domaine de la construction. Ainsi en va-t-il des émetteurs actifs dans l'isolation thermique (facteur n°1 dans la réduction des GES), dans la laine de verre ou la laine de roche. Cela concerne aussi bien des sociétés aux États-Unis qu'au Danemark ou en France... L'univers d'investissement est le monde entier. Idem du côté de la 2<sup>e</sup> source de GES dans la construction, le chauffage : toutes les entreprises qui proposent des solutions de chauffage et de climatisation efficaces – chaudière à condensation, système de chauffage biomasse, pompes à chaleur – présentent un profil intéressant. Toutefois, ce segment, très présent en Allemagne, en Suède, et au Japon notamment, est plus difficile à jouer, car il compte beaucoup de petits acteurs locaux, non cotés – tels Leblanc en France. Quant au 3<sup>e</sup> levier, l'éclairage, le plus gros des efforts a déjà été réalisé : le prix des ampoules LED a chuté, tout le monde ayant compris l'avantage ne plus remplacer les ampoules tous les ans, ainsi que les économies de maintenance liées.

Moins connues sont les opportunités d'investir dans les acteurs des nouvelles technologies qui proposent des solutions de gestion intelligente des bâtiments que sont les capteurs, les thermostats qui permettent de mieux réguler et d'adapter la consommation énergétique aux énergies renouvelables.

1) Mirova gère 6 milliards d'actifs sous gestion, données à fin septembre 2015.

**AND SOMETIMES WE SLEEP...**

CRÉA VANKSEN  
GRANDOPTICAL  
LYCRA®  
KEMPINSKI  
O'SUSHI  
FISHARS  
BCGE  
BJC  
NESTLÉ  
CITROËN  
SWISSTV  
SHISEIDO  
SIG  
EVIAN  
MAVIC

**vankSEN**  
Agence de communication digitale native

CONTACT : 022 306 49 90 | contact@vankSEN.ch | vankSEN.ch | facebook.com/vankSEN | twitter.com/vankSEN | pinterest.com/vankSEN

Avec les nouveaux acteurs apparaissent de nouveaux modèles économiques. De plus en plus d'entreprises démarchent les immeubles ou l'éclairage public en leur proposant de mettre à jour leur système d'électricité. L'immeuble continuera à régler pendant 4 ou 5 ans sa facture actuelle et l'entreprise se paiera sur la différence entre la facture actuelle et les économies réalisées pendant ces années. Au-delà, l'immeuble bénéficiera pleinement des économies d'énergie. L'innovation crée des opportunités d'investissement et vice versa. Les enjeux climatiques créent de nouvelles orientations économiques qui entraînent de nouveaux modèles, lesquels bénéficient à certains acteurs, pas à d'autres.

### Quel impact cette tendance a-t-elle sur les matériaux de construction ?

Beaucoup d'acteurs se sont mis à produire du béton vert, de l'acier à bas carbone. Force est de constater qu'après des années de travail des industriels de ces secteurs pour réduire leur consommation d'énergie, les gains potentiels sont aujourd'hui très faibles. Rien à voir avec l'impact de l'isolation ou du passage d'une centrale à charbon aux énergies renouvelables, qui divise les émissions de GES par un facteur de 4 ou 5. Dans le cas de la fabrication du béton ou de l'acier, si on arrive à gagner 5%, l'objectif sera atteint. La technologie atteint ses limites, il n'y a pas de révolution à attendre, même si certains acteurs font mieux que d'autres. La seule solution pour réduire la consommation d'énergie liée à la fabrication des matériaux de construction serait d'en inventer de nouveaux, très innovants. Cela existe au niveau du ciment, mais ce sont des start-up innovantes sans vrai « business case ».

Reste par conséquent le bois, dont l'impact est vraiment moins fort : rien que pour la production, les émissions sont de 50 kg CO<sub>2</sub>/t de bois contre 100-150 kg CO<sub>2</sub>/t de béton et 1,8 t CO<sub>2</sub>/t d'acier ! Les émissions liées à la production d'acier et de béton représentent 5% et 8% des émissions totales (qui ne sont pas seulement liées à la construction tant l'utilisation de ces matériaux se décline sur de nombreux autres produits).

Un des seuls vrais leviers possibles consiste à construire davantage de bâtiments en bois, même si ce n'est pas possible partout. Ce qui est sûr c'est qu'il est beaucoup plus efficient énergétiquement d'utiliser le bois dans la construction que de le brûler comme carburant dans des centrales biomasse par exemple, car le CO<sub>2</sub> est conservé à l'intérieur du bois. Même si on coupe une forêt pour faire des constructions, le stock de CO<sub>2</sub> reste dans le bois. Il va sans dire que cela suppose une stratégie globale pour remplacer les arbres coupés afin d'éviter les effets très négatifs de la déforestation, qui représente 10% des émissions de GES. Lorsque nous investissons dans des entreprises de la filière bois, nous faisons très attention à leur gestion des forêts, donc aux labels de certification (FSC ou PEFC).

### Construire « vert » coûte-t-il plus cher ? Quelles conséquences pour les investisseurs ?

Construire durablement, cela coûte 5 à 10% plus cher au moment de la construction. Cela dit, en Europe, on ne construit plus sans prendre en compte la dimension énergétique. De plus, non seulement le ROI est rapide quand on tient compte des économies d'énergie, mais aussi les nouvelles normes imposent de repenser les bâtiments, de telle sorte que les coûts de

construction sont au final quasi-équivalents à ceux d'un bâtiment traditionnel. Reste le potentiel conflit d'intérêt entre constructeur, promoteur, propriétaire et locataire. La question porte sur le fait de savoir qui bénéficie des économies dans la chaîne. Si un promoteur veut vendre plus cher et que les propriétaires acceptent de payer plus cher pour leur énergie que le prix du bien, c'est au régulateur de résoudre ce conflit tout en encourageant la construction durable par des incitations fiscales, etc.

Il en va différemment de la rénovation : les solutions de remise à niveau (isolation, chaudière, gestion intelligente) induisent un retour sur investissement beaucoup plus long. Or, la réglementation reste encore faible sur ce sujet.

Ce qui est intéressant de suivre, c'est l'impact du vert sur le prix de vente, qui intéressera les investisseurs. Les premières études sur ce sujet tendent à montrer que la performance énergétique d'un bien a un impact positif sur son prix de vente. À titre d'exemple, une étude réalisée par l'Association Dinamic<sup>2</sup> pour le Conseil supérieur du notariat et de la chambre des notaires de Paris, a montré qu'en 2014 une décote allant de 5% à 18% selon les régions a été constatée sur les maisons affichant la moins bonne note (F ou G), par rapport à l'étiquette D. Pour les appartements, la décote est plus faible (de 2% à 14%, selon la région). A contrario, les maisons qui affichent une étiquette AB se vendent de 5% à 12% plus cher. ■

- 1) L'étude a retenu des biens de même typologie vendus en 2014 et a comparé la différence de prix selon l'étiquette énergétique, en prenant comme base un bien affichant une étiquette D, plutôt moyenne et la plus répandue selon les notaires. Pour mémoire, le diagnostic de performance énergétique, obligatoire depuis 2011, indique la consommation énergétique annuelle du logement sur une échelle allant de A (consommation faible) à G (consommation importante). En clair, il permet de savoir si le logement est une « passoire » thermique ou au contraire économe.

*Les analyses et les opinions mentionnées dans le présent document représentent le point de vue de l'auteur référencé, sont à la date indiquée et susceptibles de changer. Il n'y a aucune garantie que les développements futurs correspondront à ceux prévus dans le présent document.*

*Les entités susmentionnées sont des unités de développement commercial de Natixis Global Asset Management, la holding d'un ensemble divers d'entités de gestion et de distribution de placements spécialisés, présentes dans le monde entier. Bien qu'elles soient des entités de gestion et de distribution de placements spécialisés, elles ne sont pas des sociétés d'investissement. Bien que We Natixis Global Asset Management considère les informations fournies dans le présent document comme fiables, elle n'en garantit pas l'exactitude, l'adéquation ou le caractère complet.*

# GALLAND & CIE

RÉGIE IMMOBILIÈRE

À VENDRE

HAUTS DE LUTRY - 7 pces - 275 m<sup>2</sup> - Attique exceptionnel - Lumineux



Grande terrasse 77 m<sup>2</sup>

Fr. 2'145'000.-

Sylvie Ferment

ROMANEL - 4.5 pces - 104 m<sup>2</sup> - Terrasse 73 m<sup>2</sup> - Vue lac - Calme



15 min du Flon avec LEB

Fr. 830'000.-

Jacques Simon

BOURG-EN-LAUAUX - Terrain 1'020 m<sup>2</sup> - Libre de mandat - Calme



Vue spectaculaire

Fr. 780'000.-

Jacques Simon

PUIDOUX - 3.5 pces - 91 m<sup>2</sup> - Neuf - Lumineux - Moderne - Aire de jeux



Proche de la gare

Fr. 630'000.-

Sylvie Ferment

PULLY - 5.5 pces - 171 m<sup>2</sup> - Lumineux - Contemporain - Jardin



Proche des transports

Fr. 1'900'000.-

Sylvie Ferment

LAUSANNE VILLE - 5.5 pces - Belle terrasse 120 m<sup>2</sup> - Gare à 2 pas



Appartement urbain

Fr. 1'850'000.-

Jacques Simon

Vous vendez votre bien ?  
Contactez-nous

# FUSION BANCAIRE : UN EXERCICE COMPLEXE POUR LE CONSEIL



**DOMINIQUE FREYMOND,**  
vice-président de l'Institut suisse  
des administrateurs (isade) et  
co-animateur de l'Académie des  
administrateurs

EN 2009, LA PLACE FINANCIÈRE SUISSE COMPTAIT 325 ÉTABLISSEMENTS DONT 123 BANQUES ÉTRANGÈRES, 70 BANQUES RÉGIONALES ET CAISSES D'ÉPARGNE ET 14 BANQUES PRIVÉES SELON LES STATISTIQUES DE LA BNS<sup>1</sup>. CINQ ANS PLUS TARD, 50 ÉTABLISSEMENTS ONT DISPARU, PRINCIPALEMENT LES BANQUIERS PRIVÉS (- 50%), LES BANQUES EN MAINS ÉTRANGÈRES (- 26 %) ET LES BANQUES RÉGIONALES ET CAISSES D'ÉPARGNE (- 10%).

CERTAINES BANQUES SE TRANSFORMENT, D'AUTRES DISPARAISSENT OU QUITTENT LA SUISSE

En 2014, les quatre établissements Mirabaud & Cie SA, Banque Pictet & Cie SA, Banque Lombard Odier & Cie SA et Banque La Roche & Co SA, qui étaient à l'origine des sociétés en commandite, ont été transformés en sociétés anonymes. Cette évolution va se poursuivre compte tenu de l'évolution de la gouvernance des places financières et des exigences politiques<sup>2</sup> afin de sortir définitivement de la liste grise des paradis fiscaux établie par l'OCDE<sup>3</sup>.

D'autres établissements ont perdu leurs statuts, comme la Bank Gutenberg à Zurich ou la Centrum Bank (Schweiz) AG. Certains sont liquidés comme la Standard Chartered Bank (Switzerland) SA à Genève ou la Banque privée Espirito Santo SA à Pully<sup>4</sup>. Parmi les banques qui ont quitté la Suisse, citons les trois principales banques néerlandaises : ING en 2009, ABN Amro repris par l'Union bancaire privée (UBP) en 2011, puis Rabobank, qui détenait Sarasin racheté par Safra Group en 2014. Ces départs sont

liés à plusieurs raisons dont la transparence fiscale exigée par les pays où se trouvent les maisons-mères, qui complexifie l'activité en Suisse, les transferts de fortune vers des places financières plus attractives, l'importance des charges fixes en Suisse comparé à d'autres pays, etc.

UNE ALTERNATIVE : FUSIONNER

C'est du côté des opérations de reprise ou de fusion que les changements les plus importants ont eu lieu ces dernières années. Deux types de transaction se sont développés :

**1. L'achat d'un portefeuille de clients** ou de certaines activités spécifiques, idéalement correspondant à des segments d'activités ou à des juridictions stratégiques. C'est le choix qu'a fait l'UBP en mars 2015 avec la reprise des activités internationales de gestion de fortune de Royal Bank of Scotland (RBS) – opérées sous le nom de Coutts<sup>5</sup>.

**2. La fusion d'établissements**, ou plutôt le rachat d'une banque par une autre car il y a toujours un acquéreur et une entité acquise au sens comptable, sinon un rapport de force dans les faits (que reflète l'approche comptable). Deux exemples récents : le rachat de la banque bâloise La Roche & Co par Notenstein Banque Privée SA en février dernier, puis la reprise de Royal Bank of Canada (Suisse) SA par le groupe Syz en juillet 2015.

Ces deux dernières opérations font suite à un mouvement qui s'est amplifié depuis 2009. Dans certains cas, la marque a été conservée, comme dans la fusion de la Banque Franck Galland & Cie SA avec la Banque Pignatelli & Cie SA. Dans d'autres, elle a été purement et simplement abandonnée au profit de celle de l'acquéreur. Une liste non exhaustive comprendra l'intégration

1) Statistiques BNS 2009 – page A10

2) En tant que membre du Fonds monétaire international (FMI) et en raison de l'importance de sa place financière, la Suisse s'est engagée à participer régulièrement au « Programme d'évaluation du secteur financier » (PESF). C'est également l'une des conditions pour siéger au Conseil de stabilité financière (CSF).

3) La Suisse est actuellement en phase 2 de l'examen par les pairs du Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements.

4) Statistiques BNS 2014 – page B25

5) Communiqué de presse de l'UBP du 27 mars 2015.

de la Banque de dépôts et de gestion SA au sein de la Banque Cramer & Cie SA, la reprise de certaines activités de Wegelin & Co. Banquiers Privés par le Groupe Raiffeisen, l'intégration de Clariden Leu SA par le Crédit Suisse AG ou le rachat de l'activité de gestion de fortune internationale hors des États-Unis de Merrill Lynch Bank (Suisse) SA par Julius Baer Groupe SA, etc.

« Ces exemples tendraient à prouver que, dans une stratégie de croissance externe, il semble plus simple d'acquérir un établissement – surtout que la valeur d'une banque a fortement baissé ces dernières années – que de devoir trier un portefeuille clients. »

Un exemple, symptomatique de la consolidation des banques privées dont il est si souvent question depuis l'abandon du secret bancaire qui condamnerait à terme les entités pénalisées par une taille critique trop petite pour survivre, est celui du rachat de la banque

**DANS UNE STRATÉGIE DE  
CROISSANCE EXTERNE,  
IL SEMBLE PLUS  
SIMPLE D'ACQUÉRIR UN  
ÉTABLISSEMENT QUE  
DE DEVOIR TRIER UN  
PORTEFEUILLE CLIENTS.**

Finter Bank Zurich à l'italien Italmobiliare annoncé par Vontobel le 4 septembre dernier. Selon le Temps<sup>6</sup>, « Le prix de l'opération n'a pas été précisé, mais correspond à environ 1,1 % des avoirs sous gestion de Finter plus la valeur comptable, pour se situer dans une moyenne autour de quelques pour-mille de la masse sous gestion. »

Pour autant, le nombre de transactions de M&A n'a pas bondi, et ce en dépit des prix très bas des dernières transactions du marché. Et pour cause, les risques cachés dans la globalité des activités de la banque et dans le profil de quelques clients peuvent considérablement péjorer les coûts, la réputation et l'évolution de la banque à moyen terme.

## UNE FUSION RESTE COMPLEXE ET RISQUÉE

Une fusion ne peut se faire sans l'aval de la FINMA<sup>7</sup> qui indique clairement que : « Les banques sont tenues de l'informer assez tôt et de manière adéquate lorsqu'elles prévoient de fusionner ». Afin d'apprécier les projets de fusion du point de vue de la surveillance prudentielle, elle réclame des renseignements sur le but et les raisons de la fusion, l'intégration de la banque dans l'organisation des structures et les processus, les éventuels changements au niveau du personnel et des organes, l'évolution des externalisations et de l'informatique et un calendrier de mise en œuvre.

Enfin, pour protéger les droits des créanciers, les banques qui fusionnent doivent aussi publier leur projet à plusieurs reprises selon la loi sur la fusion<sup>8</sup>.

Avant donc de s'engager dans un tel projet, il est essentiel que le Conseil d'administration se préoccupe des questions suivantes :

### À propos de l'adéquation stratégique de l'acquisition potentielle :

- N'est-elle pas en conflit avec nos conditions-cadres et notre stratégie générale ?
- Est-elle en adéquation avec l'une de nos orientations stratégiques ?
- Est-ce que l'acquisition de l'établissement est la meilleure solution ou avons-nous des alternatives ?
- Avons-nous la capacité de gérer la ou les juridictions prévues ?
- Est-ce que l'établissement ciblé dispose encore d'un potentiel de croissance ?

### Sur le sujet de la faisabilité :

- Est-ce que les propriétaires sont vraiment prêts à vendre ?
- Est-ce que l'intégration dans notre modèle d'organisation semble possible ?
- Est-ce que nous saurons/pourrons garder les compétences de l'équipe de management ?
- Est-ce que la performance financière est adéquate ou devons-nous prévoir une restructuration ?
- Est-ce que le processus d'intégration de l'acquisition, ses délais et coûts sont clairement évalués ?

Le Conseil d'administration peut parfois se laisser séduire par des propositions d'acquisitions promettant une croissance facile et plus rapide. Il doit prendre du recul et recevoir des réponses fiables aux questions mentionnées précédemment. Il évitera ainsi de perdre du temps et de l'argent dans des acquisitions inadéquates et consacrera toute son énergie à celles qui lui procureront le positionnement stratégique et la croissance recherchés. ■

6) « Vontobel s'offre la banque Finter », Le Temps, 4 septembre 2015.

7) Cf. le site de la FINMA « Fusions de banques et de négociants en valeurs mobilières ».

8) Art. 25 al. 2 de la Loi fédérale sur la fusion, la scission, la transformation et le transfert de patrimoine (LFus) du 3 octobre 2003.

## BIOVERSYS, LE SAUT DANS L'INCONNU



Elena Budnikova

FRANK GERRITZEN,  
Président Suisse romande, BAS

Donner une seconde vie à des antibiotiques qui ont fait leurs preuves depuis des décennies, mais qui ont perdu leur efficacité à force de sur-utilisation, tel est le savoir-faire d'une start-up qui s'attaque aux bactéries responsables des infections résistantes à plusieurs traitements, sinon tous (multi-drug resistant).

Pour nous, personnes de l'économie, qui évoluons dans les marchés et qui ne voyons souvent pas au-delà du mois ou de la journée, il est toujours impressionnant de côtoyer des personnes impressionnantes, avec de réelles visions à long terme. Qui plus est de jeunes et talentueux entrepreneurs. Font partie de cette catégorie le Dr Marc Gitzinger et, à l'époque du début de notre implication dans le projet, le Dr Marcel Tigges<sup>1</sup>. Tous deux avaient, malgré leur jeune âge, non seulement une formation solide, des compétences remarquables et une volonté d'en faire quelque chose, mais surtout cette vision à long terme de changer le monde. Et la patience pour le faire !

### BIOVERSYS, UN PROJET QUI FAIT FRÉMIR LES BUSINESS ANGELS

Ce genre de projets Bio Tech est sujet à des aléas de parcours importants, en grande partie en raison de la durée de développement, mais aussi du cadre réglementaire lié à tout ce qui touche à la santé, de près ou de loin. Ces deux caractéristiques ont comme conséquence qu'il faut toujours plus de fonds et de temps pour arriver à un résultat. Et ce, même si c'est un échec. Quelle personne saine d'esprit souhaiterait-elle se lancer dans une telle aventure, soit-elle le moteur, l'entrepreneur ou l'investisseur ?

Heureusement il y en a, pour le bien de la science, de l'économie et des patients qui

bénéficieront, nous l'espérons, des résultats, malgré les embûches innombrables semées sur le parcours d'une telle aventure.

Commençons par revenir en arrière, car l'aventure BioVersys constitue aussi un cas malheureusement trop rare de collaboration entre associations de Business Angels en Suisse. Nous sommes en septembre 2012. Le Dr Peter Burckhardt, qui dirige le BioBac de Bâle, un incubateur de jeunes pousses dans les sciences de la vie, avec qui nous étions en contact, nous approche pour nous informer que l'une de ses sociétés résidentes, BioVersys, fait un tour de financement d'environ 8 millions de francs. Un montant qui dépasse de 10 à 100 fois les investissements que regardent les Business Angels en général, les membres du BAS en particulier. Le Dr Burckhardt met en avant deux arguments qui rassurent aussitôt les Business Angels que nous sommes : primo, BioVersys a déjà sécurisé la moitié du montant auprès d'investisseurs privés, secundo, l'exit (la vente de la société à un tiers, la mise en bourse, bref un remboursement aux investisseurs initiaux) semble être à un horizon raisonnable.

Résultat, nous nous lançons. Par une phase d'investigations d'abord, en invitant l'équipe de BioVersys à une séance du BAS. Immédiatement, nous sommes séduits par l'intelligence du projet (sans compter celle des fondateurs), en même temps qu'horriifiés par l'incompréhension que nous ressentons. Force est de constater que notre association ne compte pas de personnes suffisamment qualifiées pour réellement comprendre la science sur laquelle le projet repose. En revanche, nous comprenons très bien, conceptuellement, l'immense intérêt qu'il y aurait à soutenir ce projet dont la finalité se résume assez simplement : il

1) Le Dr Tigges s'est retiré début 2015 pour des raisons personnelles.

2) Les tours de financement post démarrage de la société sont appelés *Series* en anglais et dénombrés alphabétiquement.

s'agit de rendre leur effet à des antibiotiques très bon marché car tombés dans le domaine public, que des bactéries ont privés de leur principe actif.

## FAIRE DU NEUF AVEC DU VIEUX

Nous avons tous entendu que la mauvaise utilisation, l'abus même, que nous faisons des antibiotiques a rendu certaines bactéries résistantes aux traitements traditionnels. En conséquence, il faut traiter des patients avec des cocktails d'antibiotiques, ou renoncer à les traiter, ou les voir mourir d'une maladie (en particulier la tuberculose) qu'il y a 30 ans encore nous arrivions à garder parfaitement sous contrôle. Et puis, il y a le mal du siècle en termes de bactéries, les maladies nosocomiales, attrapées dans les hôpitaux (un comble !). Confrontée à ces deux phénomènes, l'industrie pharmaceutique doit relever un défi complexe et coûteux : chaque nouvel antibiotique est plus long et cher à développer, son efficacité souvent moindre et sa durée de vie, c'est-à-dire la période nécessaire pour qu'il reste efficace, de plus en plus courte. Et c'est là qu'intervient BioVersys qui a pour ambition, grâce à la technologie TRIC's (*Transcription Regulator Inhibitory Compounds*), de passer le mécanisme de défense que se sont construit les bactéries au long des années et de parvenir à les pénétrer. Ainsi, les antibiotiques aujourd'hui sans effet pourraient être réutilisés et seraient à nouveau capables d'avoir l'efficacité qu'ils avaient dans le passé. On fait du neuf avec du vieux. Et on le rend accessible au plus grand nombre. Comment résister à de tels arguments ?

BioVersys a ensuite pris des décisions structurantes et judicieuses pour aider au développement de son projet et de la société, notamment la mise en place d'un advisory board composé de nombreuses personnalités des milieux scientifiques bâlois, un réseau remarquable de personnalités.

Aujourd'hui le projet est loin d'être fini, mais des lumières s'allument çà et là. Un accord de collaboration étroite avec GlaxoSmithKline d'abord. Ce géant de la pharmacie mondiale verrait d'un très bon œil que son portefeuille d'antibiotiques rangé au garage puisse être un jour réutilisé. Des accords de recherche avec des institutions académiques ensuite, au premier chef desquelles l'université de Lille. Des tours de financement réussis enfin. Tout ceci a permis à BioVersys de conserver une longueur d'avance sur ses concurrents qui, symbole de reconnaissance, suivent la même voie de développement. Les tests sur animaux ne font que conforter la conviction que leur voie est la bonne. Il reste néanmoins de nombreux essais, cliniques notamment, à effectuer avant de considérer un exit.

Il n'en reste pas moins qu'à la rédaction de cet article, rien n'est garanti. Il est vrai que trois ans, ce n'est rien dans la Bio Tech. Lorsque nous avons « plongé », nous espérions que l'eau de la piscine n'était pas loin ; nous ne voyons encore rien. C'est aussi cela être un business angel : avoir la foi, l'intime conviction, régulièrement ébranlée, et l'envie de contribuer si modestement soit-il à un monde meilleur. ■

## LE REGARD DE MARC GITZINGER, FONDATEUR ET CEO DE BIOVERSYS, SUR LES BUSINESS ANGELS

**BAS :** dans les sciences de la vie, les montants d'investissement se chiffrent en millions, comment avez-vous pu penser que des business angels (BA) pourraient vous soutenir ?

**MG :** il est habituel de démarrer un projet en Bio Tech avec des business angels. BioVersys a d'ailleurs réussi à clôturer sa Series A<sup>2</sup> avec des business angels également, ce qui est nettement moins fréquent. À l'époque nous avions des offres de la part de sociétés VC's (Venture Capital ou capital-risque) ainsi qu'une offre concurrente de la part de BA. La meilleure offre l'a emporté. Même si la plupart des start-up en Bio Tech dépendent rapidement du capital-risque, il existe des exemples de sociétés financées jusqu'au bout par des business angels et des family offices. En fin de compte, je crois que les deux solutions sont valables, donc le choix se fait toujours en fonction des rapports personnels entre les entrepreneurs et les investisseurs.

**BAS :** quels sentiments cela vous donne-t-il de « pitcher » devant des investisseurs potentiels qui n'ont pas les connaissances scientifiques suffisantes pour comprendre la pro-

blématique autrement que conceptuellement ? En d'autres termes, toutes choses étant égales, auriez-vous préféré du « smart money » ?

**MG :** parmi nos BA du début nous en avons quelques-uns qui avaient en fait beaucoup d'expérience dans des investissements Bio Tech, certains même de la pharma. Nous avons bien entendu des BA qui n'ont que peu ou prou d'expérience dans le domaine, mais ressentent une passion pour ce qui touche au domaine de la santé, car cela a une réelle influence sur eux, leur famille et la société en général. Il est crucial à mes yeux que les investisseurs novices dans le domaine aient conscience des risques et durées associés. Investir dans le Bio Tech/Pharma est très différent d'investir dans l'IT ou l'ingénierie ; les investisseurs doivent comprendre la différence. Les investissements Bio Tech signifient des calendriers très longs, un risque très élevé, mais en cas de succès, le retour sur investissement est à la mesure du risque. La satisfaction d'avoir fait une différence pour des millions de patients est fondamentale.

## CINQ QUESTIONS À MARC GITZINGER, FONDATEUR ET CEO DE BIOVERSYS

Par ANNE BARRAT

**Anne Barrat :** quel regard portez-vous sur l'évolution de la société depuis le jour où vous avez remporté le Venture Kick en 2009 ? Êtes-vous là où vous auriez souhaité être ?

**MG :** le Venture Kick, un prix décerné chaque année par la Fondation Venture Kick<sup>1</sup>, nous a permis de nous lancer. Nous venions de quitter l'ETH de Zurich où est né notre projet. Les années qui ont suivi nous ont permis de progresser aussi vite qu'une start-up dans le secteur des BioTech le peut : nous avons sécurisé un tour de financement de 2,5 millions de francs en mars 2011, avons intégré la même année le club des Top 100 Swiss Startups – dont nous étions n°5 en 2012 et n°2 en 2013.

Lorsque nous nous sommes présentés au BAS en 2012, nous avions déjà bien avancé. Cela étant dit, nous n'avons pas atteint tous les objectifs que nous nous étions fixés à l'époque. Certains projets ont dépassé nos attentes, d'autres se sont avérés plus ardues que prévu. Dans le développement de médicaments, il est difficile de regarder à trois ans seulement, ce n'est pas un horizon suffisant pour régler tous les détails. Nous l'avons appris à nos dépens. L'essentiel est que les objectifs principaux de la société soient couverts, ce qui est le cas. Ce qui explique que nous avons pu compter sur de nouveaux partenaires et investisseurs. Nous avançons lentement mais sûrement, un long parcours avec son lot de frustrations !

**AB :** où en êtes-vous aujourd'hui ?

**MG :** commençons par rappeler qu'il faut compter entre 10 et 15 ans pour mettre sur le marché une nouvelle molécule. Et qu'un projet sur dix échoue lors des phases cliniques. Le parcours est toujours le même :



Marc Gitzinger

une 1<sup>re</sup> phase de Recherche et Développement/Découverte, qui se décompose en la mise au point du concept (3 à 6 ans) suivie des tests pré-cliniques au cours desquels les effets du produit sont observés sur des animaux et analysés. Si les résultats sont satisfaisants, on passe à la 2<sup>e</sup> étape (6 à 7 ans) consacrée aux tests cliniques (en trois phases), sur des humains cette fois. Vient ensuite la 3<sup>e</sup> et dernière étape, celle de l'autorisation de mise sur le marché avant qu'enfin le produit soit mis en vente (de 6 mois à deux ans). Notre projet le plus avancé concerne la tuberculose (TB), pour laquelle les antibiotiques actuels sont de plus en plus impuissants face aux bactéries « multi-drug resistant » (MDR) qui se sont développées. Nous sommes donc

dans la fin de la 1<sup>re</sup> phase, il nous reste 18 mois avant de commencer la phase de tests cliniques. Si tout va bien, le produit sera prêt d'ici 7 ans environ. L'enjeu est d'autant plus crucial que la TB touche 9 millions de personnes dans le monde, en tue 1,5 million par an (Ebola a tué 11 311 personnes depuis le début de l'épidémie il y a un an et demi), et... revient en Europe par la Russie et les Pays baltes. Elle s'étend également en Asie. Le tout de plus en plus souvent sous une forme MDR, infiniment plus grave et coûteuse à soigner. L'enjeu de santé publique n'est pas à démontrer.

Même constat sur le second projet qui nous occupe, que nous poussons en parallèle mais qui est à un stade de développement moins avancé : les maladies nosocomiales. Pour certaines indications, il y a déjà 50% des bactéries concernées résistantes. Autant dire que la tâche restant à accomplir nécessitera encore beaucoup de travail et de fonds. Nous avons déjà sécurisé plus de 10 millions de dollars. Rappelons que le développement d'un médicament jusqu'à sa mise sur le marché se chiffre en centaines de millions de dollars. Une start-up de BioTech a grosso modo besoin de 30 à 50 millions de dollars pour concevoir et tester un médicament, jusqu'au moment où, comme cela arrive dans la plupart des cas, elle fait l'objet d'une opération de fusion-acquisition pendant la phase de tests cliniques. Un défi pour lequel une start-up a l'avantage de réunir des petites équipes à la pointe de l'innovation scientifique, de nouvelles idées, à coûts réduits.

**AB : quelles sont à ce jour les perspectives dans la réhabilitation des anciens antibiotiques ? Quel est l'enjeu en termes de santé publique ?**

**MG :** de plus en plus de projets « early stage » démarrent dans ce domaine et essaient de sauvegarder l'arsenal existant d'antibiotiques en : a. augmentant leur efficacité ; b. cassant la résistance des bactéries ; ou c. introduisant de nouvelles combinaisons des deux. Je pense que cette approche est très prometteuse et que nous avons besoin des deux, une stratégie de « nouveaux antibiotiques » et une autre d'anciens réhabilités grâce à nos produits et recherches. Notre cœur de métier, c'est la recherche de ces molécules qui éradiquent les bactéries à l'origine de l'obsolescence de certains antibiotiques.

À mes yeux, il n'y aura ni stratégie ni molécule unique qui résoudra tous les problèmes, nous avons besoin de multiples projets pour s'attaquer à tous les problèmes. Nous allons de succès en succès avec notre stratégie et sommes convaincus que nous jouerons un rôle prépondérant dans le développement de nouvelles thérapies antibiotiques. Il faut souligner deux prévisions du rapport O'Neill publié

en 2014 : sans progrès significatifs pour développer une nouvelle génération d'antibiotique, les maladies infectieuses tueraient plus de gens que le cancer en 2050. Si rien n'était fait pour contrecarrer la progression des résistances antibactériennes, le poids des dépenses de santé pourrait s'élever à plus de 100 trillions de dollars en 2050 !

**AB : Le marché global des antibactériens représentait quelque 44 milliards de dollars en 2014. Quelle part pensez-vous qu'un produit comme le vôtre peut prendre dans ce marché ?**

**MG :** c'est une question difficile, car le marché des thérapies antibiotiques nouvelles est en pleine revue par de nombreux gouvernements et assurances. D'une manière générale, les sociétés actives dans le développement des antibiotiques sont sous-évaluées en comparaison d'autres sociétés pharmaceutiques. Cependant, nous estimons que le marché de nouvelles thérapies antibiotiques et qui sont réellement efficaces devrait, à son apogée, dépasser le milliard de dollars en vente annuelle.

**AB : comment voyez-vous l'avenir ?**

**MG :** deux options sont possibles pour BioVersys :

- Soit un partenaire de l'industrie pharmaceutique achètera BioVersys en lien avec les synergies entre les antibiotiques qu'il commercialise et auxquels ils donneront ainsi une nouvelle vie Biotech ;
- Soit nous ferons un nouvel appel aux investisseurs, existants ou potentiels, pour développer jusqu'à la mise sur le marché de notre première molécule. ■

1) Lancée fin 2007 sur une initiative philanthropique d'un consortium de donateurs privés, la fondation a déjà distribué plus de CHF 15 millions en capital d'amorçage à plus de 380 start-up. Elle offre aux futurs entrepreneurs la possibilité d'obtenir jusqu'à 130 000 CHF en capitaux de lancement

# MAUVAIS TRIMESTRE POUR LES ACTIFS RISQUÉS



Elena Bidnikova

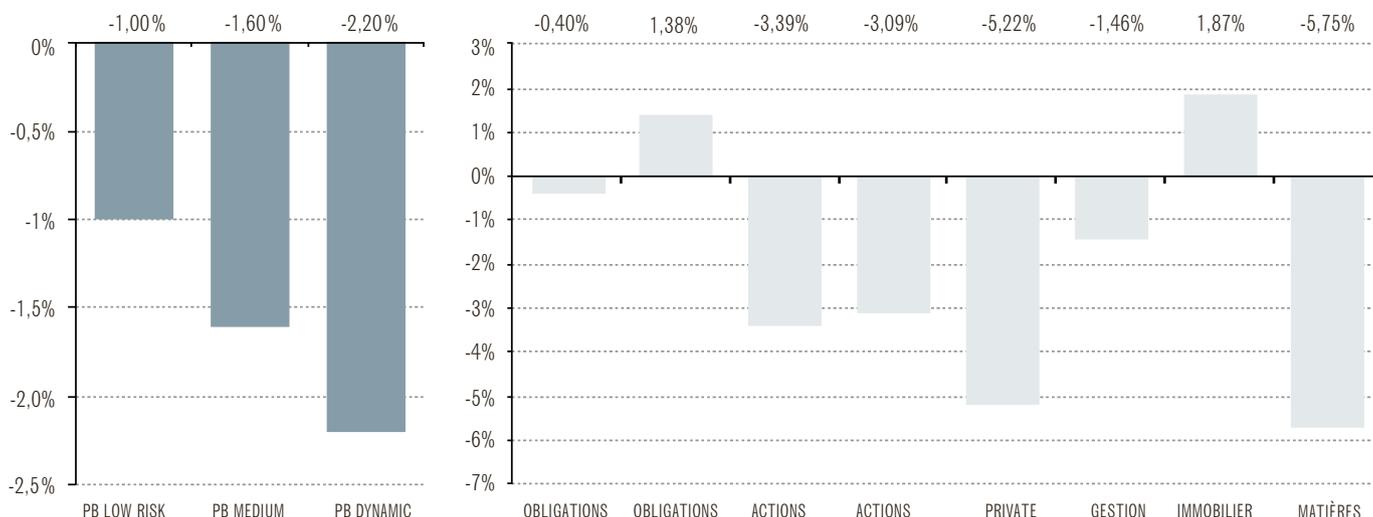
ALAIN FREYMOND, Associé BBGI Group

En septembre, les marchés financiers ont plutôt été surpris par la décision de la Réserve fédérale de laisser ses taux directeurs inchangés. En relevant dans son argumentaire que sa décision était notamment liée aux incertitudes internationales, la Fed a

semblé concernée par les risques de contagion de la faiblesse conjoncturelle chinoise à l'économie mondiale. La simple évocation de ce facteur a plutôt déstabilisé les observateurs qui espéraient une confirmation de la solidité de la croissance américaine et la fin des incertitudes sur le début de normalisation de la politique monétaire américaine. Les marchés ont réagi à ce retour des incertitudes par de nouvelles prises de profits qui ont poussé les actifs risqués en territoire négatif. En conséquence, les actions suisses marquent un recul et signent par là même leur pire trimestre depuis 2011. L'indice BBGI Private Banking «risque faible», soutenu par la performance positive des obligations internationales, résistait le mieux sur le mois (-1,00%), tandis que les indices «risque modéré» et «risque dynamique» affichaient respectivement -1,60% et -2,20%.

Les résultats peu réjouissants en septembre enregistrés par les différentes classes d'actifs – on dénombre seulement deux segments positifs – vont de pair avec une tendance un peu moins optimiste pour les indicateurs macroéconomiques suisses. Ainsi, l'indice PMI repassait en dessous de 50 (49,5 points) contre 52,2 en août, et le KOF stagnait (-0,8 point à 100,4). Partiellement soutenus par un effet de change favorable (USD/CHF +0,62%), l'immobilier international et les obligations internationales constituent donc les deux bonnes surprises sur le mois, avec respectivement +1,87% et +1,38%, cette dernière classe d'actifs bénéficiant d'un repositionnement des investisseurs en dehors des marchés actions. Les matières premières souffrent du retour des incertitudes sur la croissance

## PERFORMANCES DU MOIS DE SEPTEMBRE



mondiale (-5,75 %), tandis que le private equity (-5,22 %) est aussi pénalisé par la baisse de l'appétit pour le risque des investisseurs. Dans ce contexte, les actions suisses cèdent logiquement -3,39 % et les actions internationales -3,09 %. Enfin, la gestion alternative corrige de -1,46 % et les obligations suisses de -0,40 %. Les performances du mois de septembre et du troisième trimestre ont donc négativement impacté les résultats depuis janvier, à commencer par les matières premières. Le segment cède en effet -16,03 % au cours du dernier trimestre, et -21,16 % depuis le début de l'année. Les actions internationales, en baisse de -4,75 % au dernier trimestre, affichent -8,02 % depuis janvier. Notons pour finir que les actions suisses enregistrent désormais un résultat négatif depuis le début de l'année (-2,00 %).

En raison des mouvements de baisse de septembre, les performances depuis le début de l'année demeurent dans les chiffres rouges. Ainsi, bien qu'affichant un résultat négatif, l'indice BBGI Private Banking « low risk » est en tête par rapport aux indices présentant un profil de risque supérieur. Il affiche ainsi une performance de -1,86 %, suivi de l'indice « risque modéré » (-3,33 %) et de l'indice « risque dynamique » (-4,84 %).

En ce qui concerne les fonds de placement de notre univers suisse, ce sont également ceux caractérisés par le niveau de risque le plus faible qui résistent le mieux en septembre avec une performance moyenne négative de -1,1 %. Ce résultat moyen négatif est toutefois relativement proche de celui de l'indice BBGI « risque faible » (-1,1 %). La dispersion des résultats ce mois entre les différents fonds investissables est assez faible puisque l'écart entre le moins bon (-2,2 %) et le meilleur (-0,2 %) fonds est d'environ 2 %. Si la plupart des fonds ont donc enregistré des résultats similaires ce mois, il n'en va pas de même depuis le début de l'année. En effet, sur neuf mois les écarts se creusent et les meilleurs fonds distancent très nettement les moins bons. Le meilleur résultat fait état d'une performance négative de -0,5 %, soit une surperformance sensible par rapport à celle de l'indice risque faible (-1,86 %). Mais si quelques fonds résistent mieux sur neuf mois, en moyenne, la performance réalisée par l'univers des fonds observés est de -3,31 %, soit une sous-performance de près de 150 points de base en moyenne.

À trois mois de la fin de l'année, les stratégies « risque faible » les plus efficaces n'ont donc pas permis d'enregistrer de résultats positifs et certains fonds s'enfoncent même de -6 % et -6,5 %, enregistrant des écarts impressionnants par rapport à la performance de l'indice de comparaison du segment.

En ce qui concerne les autres types de stratégies, on note la même constatation en termes de dispersion. En septembre, les écarts entre les meilleurs et les moins bons fonds sont relativement limités (environ 110 points de base pour l'univers « risque modéré » et 200 points de base pour l'univers « risque dynamique »).

Depuis le début de l'année, aucun fonds de ces deux univers ne parvient à enregistrer des résultats positifs. Quelques fonds limitent leurs pertes et parviennent à surperformer leurs indices de référence. Mais en moyenne, les fonds de l'univers « risque modéré » sous performant de -4,56 % et ceux de l'univers « risque dynamique » de -5,59 %. Les moins bons résultats se situent entre -6,5 % et -10 %.

À trois mois de la fin de l'année, les performances des fonds de placement des univers analysés sont donc plutôt décevantes. Le cru 2015 ne sera donc pas particulièrement réjouissant pour les investisseurs, même en cas de rebond des marchés et des actifs traditionnellement plus rémunérateurs au cours des trois derniers mois de l'année. ■

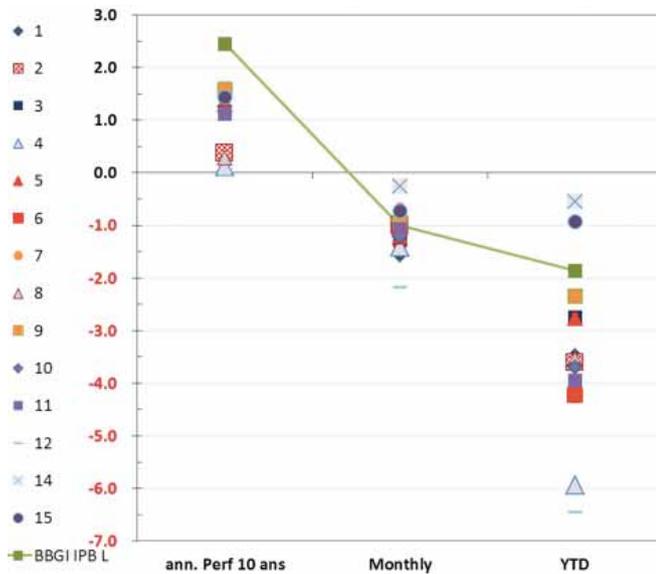
**INVESTISSEZ DANS  
LE NOUVEAU MARKET.**  
LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET  
WORTH INDIVIDUALS

**ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH**  
1 an/8 éditions pour 109 chf  
2 ans/16 éditions pour 188 chf



## VOTRE PORTEFEUILLE LE MOIS DERNIER, DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE ET SUR DIX ANS

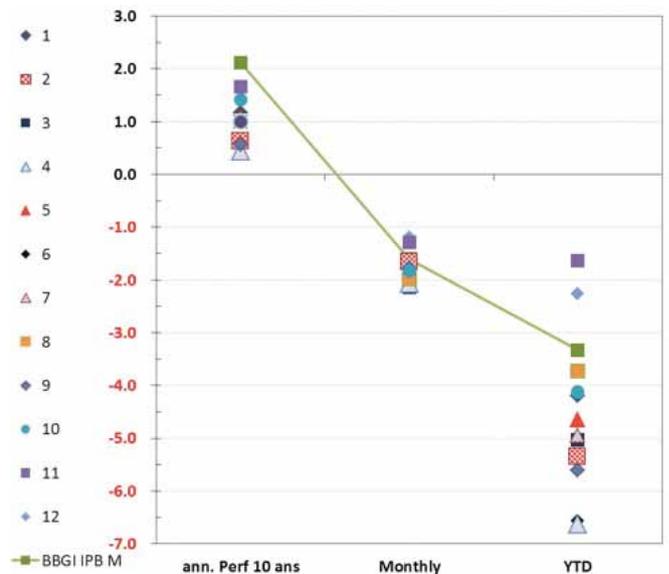
INDICE BBGI Private Banking «risque faible» (IPBL)



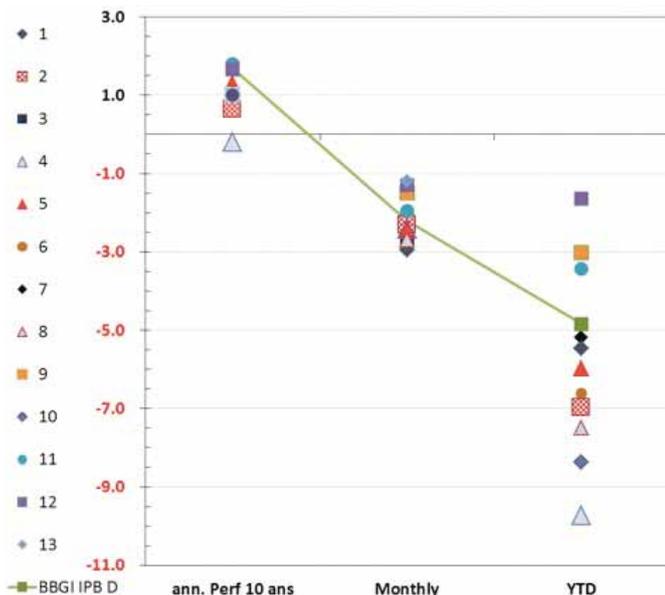
|        | IPBL   | Moyenne des fonds | Écart en PdB |
|--------|--------|-------------------|--------------|
| SEPT.  | -1,00% | -1,10%            | 9            |
| YTD    | -1,86% | -3,30%            | 144          |
| 10 ANS | 2,45%  | 0,89%             | 155          |

INDICE BBGI Private Banking «risque modéré» (IPBM)

|        | IPBM   | Moyenne des fonds | Écart en PdB |
|--------|--------|-------------------|--------------|
| SEPT.  | -1,60% | -1,79%            | 18           |
| YTD    | -3,33% | -4,56%            | 122          |
| 10 ANS | 2,11%  | 1,02%             | 109          |



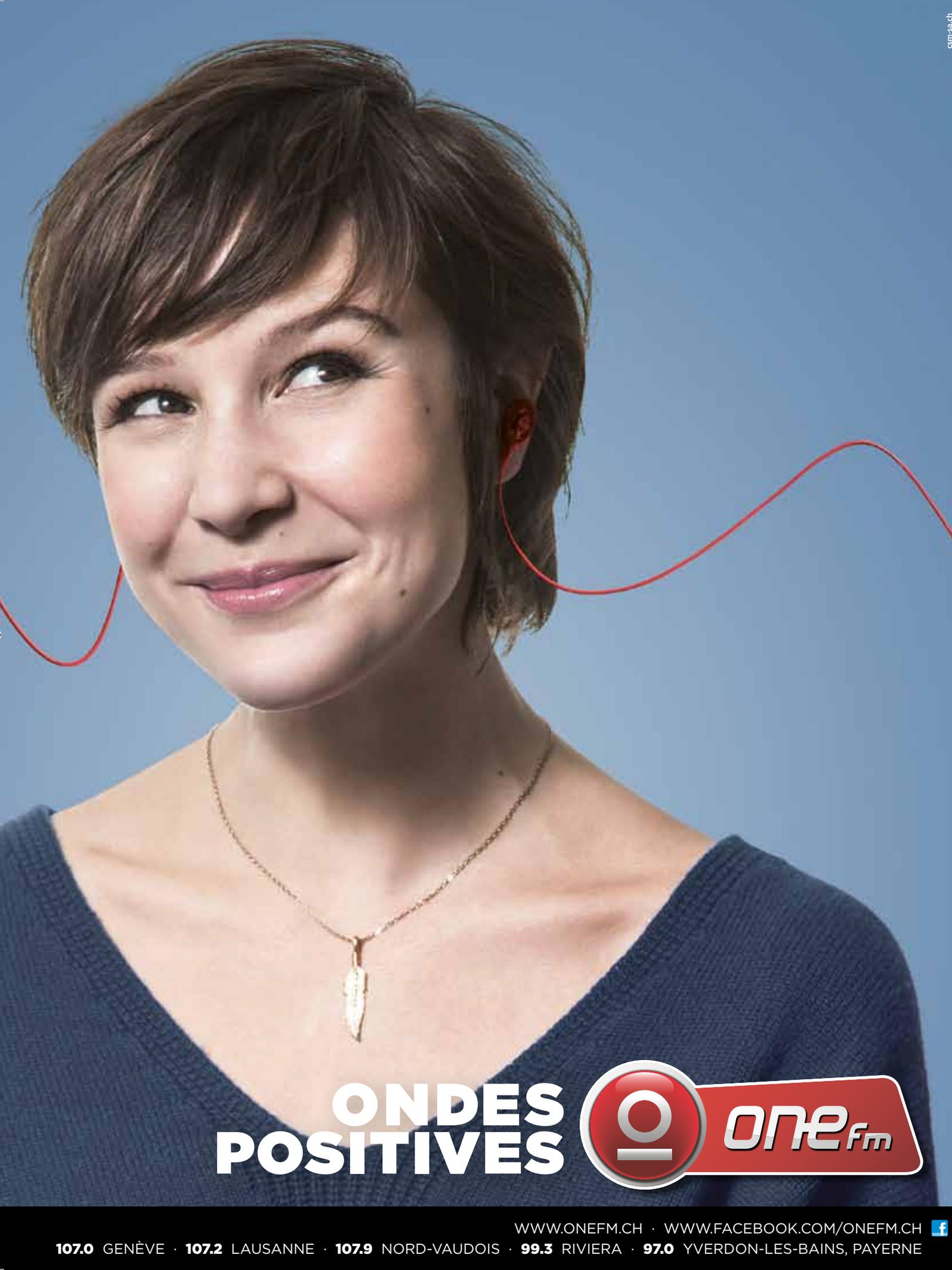
INDICE BBGI Private Banking «risque dynamique» (IPBD)



|        | IPBD   | Moyenne des fonds | Écart en PdB |
|--------|--------|-------------------|--------------|
| SEPT.  | -2,20% | -2,23%            | 3            |
| YTD    | -4,84% | -5,59%            | 74           |
| 10 ANS | 1,69%  | 1,02%             | 66           |

\*L'univers de fonds suisses est constitué de fonds diversifiés, regroupés en trois catégories de risques correspondant aux indices BBGI Private Banking. Ces trois univers ont été constitués sur la base des indications fournies par les promoteurs des fonds et des allocations d'actifs publiées. Relevons que, au contraire des fonds, les indices BBGI n'incluent pas de frais de transactions.

Sans être totalement exhaustifs, ces univers sont représentatifs du marché suisse des fonds destinés au public. Les compositions détaillées des univers et des indices sont disponibles auprès du service de recherche de BBGI Group (022 595 96 11).



**ONDES  
POSITIVES**



*PHILANTHROPIE :*

*12 ACTEURS  
D'INFLUENCE*

Propos recueillis par AMANDINE SASSO

Ampère se plaisir à dire : *« je posséderais tout ce que l'on peut désirer au monde pour être heureux, il me manquerait tout le bonheur d'autrui »*. C'est ainsi que le philanthrope se définit, il ne supporte pas de voir souffrir les autres et cherche à améliorer le sort de ses semblables par tous les moyens possibles.

Dans ce 11<sup>e</sup> « Index influence », market a rencontré quelques-uns des acteurs de cette niche bien particulière qu'est la philanthropie, qui ne reflète pas simplement les actes des individus bien nantis et des fondations en quête d'existence. « Chacun d'entre nous peut cultiver son jardin philanthropique ».

Aussi désintéressé soit-il, tout acte de don comporte une part d'égoïsme, et qui peut mener à certaines dérives : agir uniquement par orgueil ou pour redorer un blason parfois un peu terni ; bénéficier d'allégements fiscaux...etc.

Cependant tous ces acteurs s'accordent à dire que travailler dans une structure ayant une gouvernance solide permet d'éviter ces écueils : aussi lorsque l'on veut mener une action d'envergure, qui ait un impact important, il faut toujours être capable de collaborer étroitement avec les autres parties prenantes.

## Claudia Genier

### Directrice adjointe de SwissFoundations

Titulaire d'une licence en sciences économiques et d'un doctorat en management, Claudia Genier œuvre dans le domaine philanthropique depuis 10 ans. Elle débute dans les années 2000 comme consultante en entreprise dans les domaines de la stratégie et de la transformation organisationnelle pour le cabinet McKinsey. Quatre ans après, elle devient agent de changement pour le Directeur général au WWF International. Après un second passage dans le conseil en stratégie auprès de FSG dès 2007, c'est en 2012 qu'elle est nommée Directrice adjointe de SwissFoundations, l'association des fondations donatrices suisses.



le fonctionnement d'une fondation, sur la manière de définir sa stratégie, et sur la gestion des projets et sa gouvernance.

Je rêverais d'avoir plus d'influence afin d'encourager les fondations à collaborer davantage et à mettre en commun les meilleures pratiques. Mais l'influence, c'est comme la confiance, ça se gagne et ça n'est pas donné. Le secteur suisse des fondations est dynamique avec un nombre considérable de fondations existantes et

créées, mais également très fragmenté. Les fondations n'ont pas toutes l'impression de faire partie d'un secteur et certaines ont tendance à sous-estimer l'influence qu'elles peuvent avoir en se regroupant, en thématisant avec d'autres acteurs des problèmes de société.

« L'influence en matière de philanthropie n'est pas un but en soi, mais bien un moyen pour arriver à une fin. Il s'agit d'obtenir un résultat probant pour la société, que ce soit de résoudre un problème complexe ou d'apporter une réponse concrète à un besoin établi. Dans ce domaine,

La philanthropie n'étant pas un domaine concurrentiel par nature, les fondations peuvent partager leur savoir-faire et leurs expériences, réussies ou non, avec leurs pairs et au-delà avec la société civile, pour permettre au secteur entier de progresser.

**UN MÉCÈNE N'A PAS BESOIN  
D'UNE LOI OU D'UNE ORDONNANCE  
D'APPLICATION POUR  
ENTREPRENDRE UNE ACTION.**

l'influence est le plus souvent intangible, sachant que le cadre rigide est donné dans le code civil et au travers de la surveillance des fondations. L'influence nécessaire pour exister se gagne par la confiance, soit la constitution d'attentes similaires entre divers acteurs.

Pour moi, l'origine de l'engagement philanthropique est individuelle. Ce dernier a pour racine des expériences personnelles, mais aussi l'intuition et le cœur. Pour beaucoup, il s'agit de rendre à la société ce qu'ils ont reçu. La philanthropie, en tant que véhicule pour faire progresser la société et la résolution des problèmes complexes, est centrale à mes yeux. Par exemple, en tant qu'apicultrice passionnée, je suis reconnaissante envers les mécènes qui s'engagent pour la biodiversité. Dans le domaine des abeilles, je connais cinq fondations qui soutiennent la recherche, mais également la formation apicole et l'agriculture locale, créatrices de revenus dans les pays émergents.

En tant que responsable de SwissFoundations pour la Suisse romande, je m'engage pour le développement et la professionnalisation des fondations donatrices en leur proposant une certaine visibilité, des publications, des outils et des débats. La 3<sup>e</sup> édition du *Swiss Foundation Code* sort le 12 novembre 2015 et contient des principes et recommandations relatives à la gouvernance des fondations. C'est notre manière d'influencer le secteur philanthropique, en lui donnant matière à réfléchir sur

La force de la philanthropie est la rapidité entre la prise de décision et la mise en œuvre, ainsi que la possibilité d'expérimenter autour du progrès social. Elle peut investir là où les États ne le font pas ou plus. Un mécène n'a pas besoin d'une loi ou d'une ordonnance d'application pour entreprendre une action. Il peut multiplier (« *scale up* ») à sa guise les succès avérés.» \

## Georg von Schnurbein

*Directeur du Centre d'études de la philanthropie en Suisse (CEPS)*

C'est dans le cadre familial que Georg von Schnurbein a développé son intérêt et sa passion pour la philanthropie. C'est en 2002, dans le cadre de sa thèse de Master, qu'il commence des recherches scientifiques sur la philanthropie. Puis de 2001 à 2007, Georg von Schnurbein a travaillé comme collaborateur scientifique du VMI (Institut pour la gestion des associations) à l'Université de Fribourg, où il était chargé de la coordination des projets d'études nationales pour «Visions and Roles of Foundations in Europe» et du «Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project». Il est actuellement professeur adjoint à la Faculté des sciences économiques de l'Université de Bâle et Directeur du Centre d'études de la philanthropie en Suisse (CEPS) à la même université. Il est également l'auteur de plusieurs publications sur la gestion des fondations, la gouvernance des organisations à but non lucratif et la mesure de l'impact. «Avoir de l'influence en matière de philanthropie se traduit essentiellement par avoir un réseau de relations important



et ce, pas uniquement de façon monétaire : la philanthropie ne se résume pas à de grandes donations. Je suis convaincu que chacun a en soi, une âme de philanthrope. Cependant, je pense que c'est une facette qui se développe et s'apprend grâce à l'éducation, ou comme aux États-Unis, en prenant des cours. Les études démontrent que les petites donations qui sont faites par le quidam, ont été sollicitées. C'est important d'inciter les gens à s'engager, car le plus souvent ils sont prêts à donner, mais ne savent pas comment. Il s'agit simplement de guidance dans une direction donnée. Éthiquement parlant, il est très facile de se perdre, comme dit le dicton «l'enfer est pavé de bonnes intentions». Un des principaux problèmes est que le philanthrope sous-estime parfois la complexité de la problématique sociale et ne voit que la résolution de problèmes immédiats, sans penser «au grand schéma» derrière, en créant parfois d'autres sans le vouloir. Et c'est tout le paradoxe de la bienfaisance : exercer une influence sur la vie des autres, sans savoir s'ils en ont réellement besoin.

et ce, pas uniquement de façon monétaire : la philanthropie ne se résume pas à de grandes donations. Je suis convaincu que chacun a en soi, une âme de philanthrope. Cependant, je pense que c'est une facette qui se développe et s'apprend grâce à l'éducation, ou comme aux États-Unis, en prenant des cours. Les études démontrent que les petites donations qui sont faites par le quidam, ont été sollicitées. C'est important d'inciter les gens à s'engager, car le plus souvent ils sont prêts à donner, mais ne savent pas comment. Il s'agit simplement de guidance dans une direction donnée. Éthiquement parlant, il est très facile de se perdre, comme dit le dicton «l'enfer est pavé de bonnes intentions». Un des principaux problèmes est que le philanthrope sous-estime parfois la complexité de la problématique sociale et ne voit que la résolution de problèmes immédiats, sans penser «au grand schéma» derrière, en créant parfois d'autres sans le vouloir. Et c'est tout le paradoxe de la bienfaisance : exercer une influence sur la vie des autres, sans savoir s'ils en ont réellement besoin.

### LE PHILANTHROPE SOUS-ESTIME PARFOIS LA COMPLEXITÉ DE LA PROBLÉMATIQUE SOCIALE

et des ressources financières conséquentes. Tandis que pour moi, en tant que scientifique, être influent c'est apporter des connaissances ou un savoir-faire. Le rôle du CEPS a été établi par Swissfoundations en 2008 : l'idée du CEPS, c'est de donner un accès aux connaissances existantes sur la philanthropie, car pour pouvoir développer le secteur philanthropique en Suisse, il faut avoir suffisamment d'informations sur le sujet. Les travaux qui sont effectués au sein du Centre d'études sont des recherches sur la philanthropie. C'est-à-dire que nous avons compilé des données sur les fondations, sur les donations et le bénévolat en Suisse, afin de comprendre comment la philanthropie fonctionne. Ces données servent à développer des idées et stratégies pour le futur. Nous nous positionnons comme des observateurs du tissu philanthropique suisse. Je définirais la philanthropie, comme ce qui englobe les actions volontaires privées, ayant un but d'utilité publique. Et j'insiste ici sur la nature «volontaire», qui est essentielle dans le concept, car il

En 2012, une étude a démontré une forte croissance des fondations en Romandie. La raison première de cette croissance est l'intérêt du public. On retrouve ici le thème du «citoyen engagé» qui existe non seulement en Suisse, mais se développe également aux États-Unis, en Grande-Bretagne. C'est le «Zeitgeist» : c'est dans l'air du temps. Le problème majeur de la philanthropie en Suisse est le manque de connexion entre les différents acteurs que sont les ONG, fondations et mécènes. Ils auraient tout à gagner en efficacité s'ils se connaissaient. Toutefois sa force est le pluralisme, car elle offre des alternatives aux solutions d'entreprises ou de l'État. Elle peut prendre plus de risques, notamment en matière d'innovations, d'idées futuristes.» \

## *Luc Giraud-Guigues*

### *Délégué de la Fondation Philanthropia*

Luc Giraud-Guigues est le délégué de la Fondation Philanthropia, une fondation abritante liée à la banque Lombard Odier. Il est impliqué depuis une dizaine d'années dans le mécénat d'entreprise et la philanthropie. Titulaire d'une formation en sciences politiques, il s'est occupé précédemment des partenariats avec les grandes entreprises industrielles au sein du WWF et a travaillé pour la fondation d'entreprise du fabricant de dispositifs médicaux Medtronic. La Fondation Philanthropia facilite depuis 2008 la réalisation des initiatives philanthropiques de ses donateurs dans plusieurs champs de l'engagement citoyen. Reconnue d'utilité publique et de droit suisse, elle est soumise à l'autorité de surveillance fédérale.



d'apprentis dans le cadre des travaux. Il s'agissait grâce à ce chantier de restauration de maintenir le savoir-faire exceptionnel des métiers d'art, marbriers, doreurs, fontainiers, tailleurs de pierre, ou jardiniers, afin que Versailles ait accès à cette expertise pour ses restaurations futures. Avoir réussi à établir ce « lien d'excellence » entre le passé et le présent à travers les métiers d'art est une satisfaction pour la Fondation Philanthropia. La question n'est pas d'avoir davantage d'influence mais de disposer de la « bonne » influence, de mettre en place

un échange itératif entre le donateur et le partenaire. Même si l'un donne et l'autre reçoit, l'idéal est d'aspirer à un partenariat entre égaux. Le penseur et chercheur Matthieu Ricard explique que l'empathie est présente en chacun de nous dès notre plus jeune âge. Elle est la source d'une joie à la fois personnelle et collective. Tout un chacun peut cultiver son « jardin philanthropique », ne serait-ce que par le bénévolat !

« En Suisse, la philanthropie a la chance de bénéficier d'un espace de liberté important qui permet un engagement personnel et ciblé. Cette liberté ouvre la possibilité « d'avoir de l'influence » ou du moins d'apporter sa pierre à la résolution des défis de notre société. Mais cela implique pour les donateurs une responsabilité vis-à-vis des engagements pris dans l'accompagnement de projets, d'associations ou d'organisations non gouvernementales. Dans le cadre de ses activités, la Fondation Philanthropia permet en tant

**TOUT UN CHACUN  
PEUT CULTIVER SON « JARDIN  
PHILANTHROPIQUE ».**

que fondation abritante, une philanthropie « ouverte » axée sur la collaboration entre les donateurs. Cette collaboration porte sur la mutualisation des coûts, mais aussi sur la possibilité de réaliser des dons autour de projets identiques ou conjoints. Cet échange permet d'augmenter la capacité d'impact social des donateurs.

Dans la pratique, « avoir de l'influence » signifie être capable d'instaurer un dialogue entre le donateur et le bénéficiaire. Prenons l'exemple de la rénovation du bassin et des parterres de Latone : la Fondation Philanthropia a convaincu le Château de Versailles de la participation d'une dizaine

La Fondation Philanthropia est au service des donateurs à travers le conseil sur mesure qu'elle fournit. Elle se doit de s'imprégner des valeurs de chacun d'entre eux afin de répondre au mieux à leurs attentes. Elle est ainsi respectueuse de leur diversité culturelle. Je suis convaincu que la philanthropie peut avoir un impact sur l'innovation. Prenez l'exemple de Venture Kick qui soutient des projets issus de la recherche académique suisse. Il s'agit d'une initiative appuyée par un consortium privé incluant un certain nombre de fondations et mécènes dont la Fondation Lombard Odier. Pour chaque franc philanthropique, les start-up qui ont été soutenues ont levé 43 francs d'investissement en capital risque et créé plus de 3000 emplois. Cela illustre l'effet de levier que permet ce type de générosité.

Une philanthropie isolée est sans doute moins fructueuse qu'une approche en lien direct avec les autres acteurs de la société. Il nous paraît important de créer des partenariats entre donateurs privés et institutions parapubliques. Le partenariat Fondation Philanthropia-Institut Gustave Roussy ou la manière dont les donateurs et partenaires s'allient pour soutenir la recherche contre le cancer en est un bon exemple. \

## André Poulie

### Président de la Fondation Théodora

André Poulie œuvre dans le domaine philanthropique depuis le 20 avril 1993, date symbolique de l'anniversaire de sa mère, Théodora. Avant de fonder, avec son frère Jan, la fondation en souvenir de leur mère, et d'en occuper le poste de Président, il a travaillé dans la finance et le marketing chez Procter & Gamble, TAG Heuer et L'Oréal. «Avoir de l'influence en matière de philanthropie, c'est avant tout innover, trouver des solutions à des problèmes sociaux et humanitaires en apportant une aide concrète à autrui au travers de son action. Selon moi, elle ne doit pas forcément se mesurer au nombre de personnes touchées. Faire une différence et apporter concrètement une aide, même auprès d'un petit groupe, est déjà en soi une action importante, valorisante et gratifiante. Il est certain qu'il est nécessaire d'être convaincu de son projet philanthropique, mais surtout de savoir convaincre les autres du bien-fondé de sa démarche. Dans ce domaine, comme ailleurs, on ne fait rien tout seul. Si aujourd'hui nous pouvons apporter chaque semaine des moments de rires et de joie à des milliers d'enfants hospitalisés ou en institutions spécialisées, c'est que durant ces 20 dernières années nous avons su convaincre et gagner la confiance des hôpitaux, des autorités, mais aussi de partenaires privés, tout en nous entourant d'une équipe efficace et motivée.



Après 22 ans d'existence, la Fondation Théodora s'est développée au-delà de toutes nos attentes et nous avons pu construire avec nos partenaires, tant au niveau des établissements de soins que des entreprises, des relations basées sur la confiance et l'ouverture. Cela nous permet aujourd'hui de mener à bien notre mission sans avoir à forcer notre influence. Il faut savoir rester modeste, se placer dans un contexte et y assurer un rôle précis. Une philanthropie bien pensée et établie de façon juste doit pouvoir se passer de jeux d'influence sur le long terme. L'origine de mon engagement philanthropique découle de l'exemple de mes parents, de leur propre engagement pour autrui. C'est aussi le désir profond d'aider ceux qui sont confrontés à la souffrance, morale et physique, comme celle que j'ai connue enfant durant mes longs séjours à l'hôpital. En effet, à 10 ans j'ai eu un grave accident au pied après avoir trop joué avec une tondeuse à gazon. Je me suis retrouvé à l'hôpital pendant de longues semaines dans une grande chambre avec d'autres enfants. Ceux-ci ne voyaient pas leurs parents.

Pendant les rares heures de visite autorisées, ma mère, Théodora, nous distrayait moi et mes camarades «de classe». C'est en mémoire de mes parents que nous avons, mon frère et moi, fondé la Fondation en 1993. Cet engagement s'est fait tout naturellement, il faisait sens par rapport à mon vécu. Dans le fond, je crois que ma personnalité n'a pas vraiment évolué avec cet engagement philanthropique, au contraire, elle s'est confirmée. Mon engagement philanthropique est en fait le fruit de mes valeurs. Parmi celles-ci, l'empathie et le partage sont à relever car elles sont aussi la raison du soutien de nombreuses personnes pour notre fondation. L'innovation, au sens général, peut aussi découler de facteurs non économiques, hors de tout critère de rendement. Dans ce cadre, la philanthropie a toujours joué un rôle essentiel. Sans mécènes désintéressés par ces aspects de rendement, sans la

### UNE ACTION PHILANTHROPIQUE DEVRAIT TOUJOURS S'INSCRIRE DANS UN CADRE ÉTHIQUE

patience, le soutien éclairé et généreux de personnes clés, tant d'avancées scientifiques, médicales et humaines n'auraient simplement pas vu le jour. Nos autorités en Suisse l'ont bien saisi en encourageant et facilitant le mécénat.

La transmission de savoir nécessite de mettre en place des procédures précises mais aussi et surtout de savoir s'entourer et de passer la main le temps venu. Trop souvent, j'ai vu des organisations caritatives reposer sur les épaules d'un petit groupe, voire même d'une seule personne. Une situation qui met à risque l'existence de l'organisation, et ce, indépendamment de la qualité de son action et de l'attrait de sa cause. À mon sens, une action philanthropique devrait toujours s'inscrire dans un cadre éthique. La fin, toute philanthropique qu'elle soit, ne justifie en rien n'importe quel moyen d'action. Certaines organisations ont choisi d'adopter une logique de confrontation afin de parvenir à leurs fins. C'est une démarche que je ne partage pas. En tant qu'acteur du monde philanthropique, nous nous devons de montrer l'exemple en étant irréprochable au niveau éthique. Il en va de notre crédibilité.» \

# Yann Borgstedt

## Fondateur et Président de Womanity Foundation

Yann Borgstedt est un entrepreneur et philanthrope suisse. Il a créé, investi et géré un large éventail d'entreprises dans le développement immobilier, la relocation et le stockage, en France, en Angleterre et en Suisse. C'est en 2005 qu'il crée la Womanity Foundation qui se concentre sur l'éducation, la formation et l'émancipation des femmes, en Afghanistan, au Brésil, en Inde, en Israël, au Liban, au Maroc et dans les Territoires palestiniens.

« La fondation Womanity a une approche entrepreneuriale de la philanthropie. Mon but est d'avoir le plus d'impact, de visibilité possible. Je suis prêt à prendre des risques que d'autres ne sont pas prêts à prendre, en développant des modèles philanthropiques différents. S'ils fonctionnent c'est tant mieux, c'est quelque chose que je pourrai développer avec d'autres personnes. Pour moi la philanthropie c'est changer la vie des gens au quotidien, et je n'aime pas ce terme « d'influence » qui a une connotation très négative, même si je reconnais qu'utilisée à bon escient, c'est un plus. La fondation a été



mais je crois plutôt en la réplique et l'innovation. En matière d'innovation, nous avons par exemple lancé la première radio pour femmes au Moyen-Orient. Et en partenariat avec Accenture, j'ai lancé un prix pour l'innovation d'une solution destinée à contrer la violence faite aux femmes. Ce sont deux ONG, brésilienne et libanaise, qui ont gagné. La première a cherché à redéfinir la masculinité dans les favelas et la seconde a reproduit le concept dans les camps syriens au Liban. Cette année, il y a un nouveau prix qui sera décerné à l'entité qui utilisera la technologie pour réduire la violence faite aux femmes.

La philanthropie représente pour moi le sentiment de vouloir participer à la création d'une société plus juste et équilibrée. Elle fait partie de mes valeurs, même si ces dernières ne sont pas toujours déterminantes dans la cause que j'ai choisie. Je caractériserais plutôt cela comme une envie de participer au changement. Je considère que c'est une responsabilité, la vie m'a beaucoup donné et je voudrais rendre aux autres ce que j'ai reçu.

**LA PHILANTHROPIE REPRÉSENTE  
POUR MOI LE SENTIMENT DE  
VOULOIR PARTICIPER À  
LA CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ  
PLUS JUSTE ET ÉQUILIBRÉE.**

créée pour les femmes. Car il y a une chose qui transcende la condition de la femme dans les pays développés et en voie de développement, c'est la violence faite contre les femmes. Si on regarde les statistiques, une femme sur trois en France, en est victime. Nous sommes sur des chiffres « tiers-mondistes ». C'est pourquoi mon but est de faire ce que nous faisons de la meilleure façon qu'il soit, et de montrer que nous avons de l'impact. Si je réussis cela, d'autres suivront. Je ne cherche pas à réinventer la roue,

J'estime que la philanthropie est en soi une innovation et qu'elle peut par conséquent permettre le développement d'autres dans le domaine social notamment. C'est une notion que je crois essentielle dans ces deux domaines-là. Je crois en ce que je fais, et c'est important pour moi, donc en termes de transmission, si j'arrive à inspirer des gens, c'est gagné en quelque sorte.

Dans ce domaine, il est facile de dériver rapidement dans une forme d'influence négative, bien qu'elle soit le plus souvent inconsciente. Ça nous est arrivé de débarquer dans un pays inconnu et de vouloir changer certaines choses, sans voir le tableau dans sa globalité. Et je baigne dans ce milieu depuis près de 12 ans, j'ai donc accumulé beaucoup de frustrations, car on y rencontre souvent beaucoup trop d'ego et pas assez de collaboration. Pour moi le but premier d'une fondation est d'avoir le plus d'impact possible, pas d'avoir son nom sur un bâtiment.» \

# Étienne Eichenberger

*Associé gérant de WISE – philanthropy advisors*

Après des études en économie et relations internationales à l'Université de Saint-Gall, Étienne Eichenberger a débuté sa carrière pour la Fondation AVINA, active dans le développement durable. Puis il a rejoint la Fondation du World Economic Forum, après avoir travaillé pour la Coopération suisse au développement. En 2004, il a créé, avec son associé Maurice Machenbaum, WISE – philanthropy advisors. Depuis, dans ses engagements bénévoles, il a notamment été co-fondateur de Sustainable Finance Geneva et de la Swiss Philanthropy Foundation qu'il préside.



François Warré

« L'expression « avoir de l'influence » est souvent associée à de l'opportunisme et à une certaine forme de puissance. Mais ces termes ont aussi une autre dimension lorsqu'ils sont rattachés au sens même de ce que le conseil offre, ou ce que l'on recherche dans celui-ci : avoir un avis qualifié pour mettre en perspective une décision à venir. Chez WISE, dans notre métier de conseillers en philanthropie, il est essentiel d'être à l'écoute de l'autre pour ensuite l'accompagner sur la base de notre expérience, nos réseaux et nos outils. Avoir de l'influence est une reconnaissance de la qualité de nos collaborateurs et de notre travail.

En ce qui concerne le philanthrope, il s'engage pour un projet, une cause qui va contribuer à transformer les réalités pour des bénéficiaires. L'influence qu'il cherche lui, est à la fois l'élément déclencheur de son action et la

L'ACTE DE DONNER DE SON TEMPS,  
DE SON ARGENT OU DE SON ATTENTION  
À AUTRUI EST AUSSI ANCIEN QUE  
L'HISTOIRE DE NOS CIVILISATIONS.

finalité de la stratégie. L'exercice de ce pouvoir, quand on a un patrimoine financier et souvent, il faut le rappeler, un patrimoine immatériel (ex. : valeurs, traditions), se mesure à la responsabilité individuelle de celui qui l'exerce. Lorsque le philanthrope fait un don pour un projet ou une

organisation, il engage sa responsabilité. Et le processus transparent, conjointement accepté par les associations et qu'il va mettre en place pour soutenir un projet, est alors déterminant. Notre accompagnement chez WISE consiste notamment à identifier des organisations qui font un travail de qualité, basé sur une méthodologie rigoureuse de sélection, planification et suivi. La qualité qui fera le succès d'un soutien, ou mieux dit, d'un partenariat, ne se mesure pas à l'influence plus grande de l'un sur l'autre, mais aux objectifs et aux moyens qui sont fixés conjointement. Ce processus de planification stratégique prend du temps mais il est déterminant pour la

réussite d'un projet surtout si celui-ci est d'envergure. Je crois que l'acte de donner de son temps, de son argent ou de son attention à autrui est aussi ancien que l'histoire de nos civilisations. Cependant, j'ai acquis la conviction que les comportements que nous avons avec notre entourage créent des valeurs comme l'empathie, la générosité ou la compassion, ou l'absence de celles-ci car on ne les affiche pas nécessairement. On doit les vivre par l'exemplarité. Je me permets de souligner que la philanthropie – dans le cas des entreprises de famille en particulier – est une plateforme fascinante pour stimuler ces valeurs, comme nous l'avons récemment mis en avant dans un Essai édité conjointement avec la Banque de Luxembourg et rédigé par un anthropologue français.

La philanthropie a-t-elle soutenu de mauvais projets qui ont eu une influence négative sur des bénéficiaires ? La réponse est sans aucun doute oui. Je souhaite cependant faire une analogie pour mettre cette interrogation en perspective. Ce n'est pas parce que des entreprises commerciales font faillite que l'on cesse d'investir dans les marchés. Il en va de même pour la philanthropie. Si vous engagez une équipe de gens compétents dans votre fondation, si vous êtes conseillé par des professionnels légitimes dans leur métier, ou si votre conseil de fondation est constitué de gens de qualité, ce risque d'influence négative me semble notablement réduit. Et franchement, quand la philanthropie fonctionne, c'est toujours une immense satisfaction.» \

## Nicolas Ducimetière

### Vice-directeur de la Fondation Martin Bodmer

Titulaire d'une maîtrise en histoire et d'un DEA en lettres modernes, Nicolas Ducimetière a occupé un poste de conservateur au Musée Barbier-Mueller de 2004 à 2013, présentant pour la première fois au public les fleurons de cette importante bibliothèque poétique lors des expositions *Mignonne, allons voir...*, accompagnées d'un ouvrage du même nom. Il est par ailleurs membre et secrétaire du conseil de la Fondation Barbier-Mueller pour l'étude de la poésie italienne de la Renaissance depuis 2006. Auteur ou éditeur scientifique de plusieurs ouvrages et articles sur les poètes de la Renaissance française, dont *Poètes, princes & collectionneurs*, il a également assumé plusieurs commissariats scientifiques, notamment pour l'exposition *Alexandrie la Divine*. Reçu chevalier dans l'Ordre des Arts et Lettres en 2010, il est Vice-directeur de la Fondation Martin Bodmer depuis 2012.



« Si l'on en revient à l'étymologie et à la signification médiévale du terme, l'influence était une action invisible et continue exercée sur autrui par une personne ou des objets (au départ, par les astres). À cet égard, les missions culturelles (et muséales en particulier) correspondent assez bien à cette définition, puisqu'un conservateur utilise le truchement d'objets, d'œuvres d'art ou de livres anciens dans mon cas particulier, pour susciter une réaction de contemplation, de réflexion chez le visiteur de son institution. Mais cet effet ne peut être obtenu que par la passion qui m'anime pour communiquer et partager avec le plus grand nombre ces trésors de l'art et de l'esprit, trop souvent confinés dans des réserves en raison de leur fragilité. L'influence est donc le fruit de la passion, et elle se manifeste autant en direction des professionnels avec lesquels se créent des réseaux faisant progresser notre discipline, qu'en direction du public scolaire ou du grand public. De ce point de vue, « avoir de l'influence » signifie donc avant tout « partager avec passion » les éléments patrimoniaux rares et précieux placés sous ma garde. Il est certain que ce désir de communication et de partage vise à un accroissement du rayonnement de l'institution pour laquelle je travaille. À cet égard, au terme d'une procédure de plusieurs années, l'UNESCO a récemment inscrit la « Bibliotheca Bodmeriana » au sein du registre « Mémoire du Monde », catégorie du patrimoine mondial consacrée aux fonds documentaires et aux bibliothèques d'exception. Cette reconnaissance du prestigieux organisme international en charge

de la culture est venue saluer non seulement l'excellence de nos collections, mais également les efforts accomplis pour les préserver et pour les communiquer. J'espère pour ma part continuer à contribuer à la diffusion des valeurs portées par l'UNESCO, non seulement au sein de mon institution, mais peut-être également au sein de la Commission suisse auprès de l'UNESCO, rattachée au Département des affaires étrangères. Encore une fois, les deux moteurs me semblent être la passion et la volonté de la partager. Étant bibliophile depuis mes douze ans, j'ai développé un amour

complet pour les livres anciens, tant comme témoignages du passé que comme vecteurs presque immortels de la pensée humaine. La découverte de ces textes littéraires, philosophiques ou scientifiques, les circonstances de leur écriture, l'histoire propre à chaque exemplaire manuscrit ou imprimé, les relations intertextuelles ou historiques que l'on peut nouer entre ces pages, tout contribue à créer un univers dense et fantastique, un patrimoine intellectuel et spirituel inestimable que l'on ne peut que vouloir partager. En ces périodes où culture et livres semblent plus que jamais menacés, je tente d'être une sorte de passeur pour défendre et promouvoir ces textes et les valeurs qu'ils portent.

Indéniablement, l'engagement se manifeste par des retombées concrètes dans ces trois domaines (scientifique, culturel et social). Par mes fonctions au sein de la « Fondation Barbier-Mueller pour l'étude de la poésie italienne de la Renaissance », je tente de faire connaître ce fonds, non seulement des chercheurs, mais aussi de lecteurs non spécialistes, mais curieux de découvrir ses textes souvent magnifiques et injustement méconnus. Je tiens par ailleurs à souligner, à la croisée du culturel et du social, l'importance de l'accueil des écoles en milieu muséal. Plus de 3000 élèves, des petites classes aux étudiants universitaires, fréquentent la Fondation Bodmer chaque année, avec des besoins spécifiques. Bonne occasion, en une époque de mutation des supports de l'écrit, pour rappeler les origines de l'écriture aux plus jeunes et pour leur montrer l'héritage intellectuel qui est le leur, résultat des efforts de nombreuses civilisations durant plusieurs millénaires. L'enjeu, à l'égard de ces enfants, est bien réel car, comme l'écrivait Victor Hugo dès 1840 : « Toute idée, humaine ou divine, qui prend le passé pour racine, a pour feuillage l'avenir. » \

## Bernard Favre

### *Secrétaire général adjoint au département présidentiel de l'État de Genève et Président du Fonds genevois de répartition des bénéfices de la Loterie Romande*

Titulaire d'une licence en lettres et d'une équivalence en sciences économiques, Bernard Favre a débuté sa carrière comme secrétaire politique à Berne, puis a été journaliste durant 4 ans, dans les années 2000. Il est par la suite retourné vers la politique comme secrétaire général de parti, et a rejoint l'administration publique en 2008, dans des fonctions d'état-major. Il est aujourd'hui conjointement Président du Fonds genevois de répartition des bénéfices de la Loterie Romande et Secrétaire général adjoint au département présidentiel. « Pour moi un philanthrope, c'est une personne physique ou morale privée qui a des activités économiques et de mécénat. C'est pour cela qu'en tant que tel, la Loterie Romande est un acteur à part. Tout d'abord c'est un acteur public, une association à but non lucratif, qui regroupe les cantons romands depuis 1937. L'intégralité de ses bénéfices est distribuée à des milliers d'associations sans but lucratif en Suisse romande, actives dans les domaines de l'action sociale, l'éducation, la santé, la culture, la recherche, la conservation du patrimoine, le sport ou l'environnement. Des Organes de répartition indépendants sont chargés de distribuer les bénéfices dans les six cantons romands. Par le biais de ces Organes cantonaux de répartition, la Loterie Romande distribue chaque année près de 210 millions de francs à quelque 3000 institutions ou projets d'utilité publique. Chaque jour, plus de 500000 francs sont ainsi distribués en Suisse romande pour soutenir les œuvres caritatives, culturelles et sportives.



Son origine vient de la législation fédérale de 1923 sur les jeux d'argent, les loteries et paris professionnels. C'est-à-dire que l'État ne devait pas promouvoir les jeux d'argent, tant d'un point de vue moral que religieux -le hasard n'appartient qu'à Dieu-, mais une interdiction n'empêcherait pas leur existence. C'est pourquoi, les loteries ont été autorisées, mais seulement dans le but de servir l'utilité publique. C'est un mal inévitable certes, mais faisons en sorte qu'il ne soit pas un mal indispensable. Son statut de quasi monopole, de collectivité publique sert de garde-fou à de potentielles dérives et exige d'elle une éthique irréprochable. De même que la structure de l'association qui est construite comme une société anonyme, avec un Conseil d'administration, un Directeur général et une assemblée de sociétaires désignés par les cantons. Au Conseil d'administration, chaque canton est représenté par un ancien Conseiller d'État, ce qui garantit la continuité de la surveillance de l'État sur la

Loterie Romande. D'un point de vue financier, le chiffre d'affaires est déjà connu à l'avance, comme la part dévolue aux gains et aux dons. Une taxe volontaire de 0,5% est prélevée sur chaque vente de billet, ce qui permet le financement d'organismes luttant contre l'addiction. La Loterie Romande se positionne en acteur responsable, en limitant les risques de jeu excessif par des éléments concrets de modération. Concernant la répartition à proprement parler des bénéfices, le Conseil d'État genevois a nommé une commission, que je préside, afin d'examiner les demandes de dons. Toutefois ce sont eux qui ont le dernier mot. Les critères d'attribution de ces dons sont très spécifiques. Nous prenons en compte le caractère d'utilité publique, la préexistence d'un projet similaire, la nécessité, l'économicité et surtout la pérennité, ainsi que de ne pas être la seule ressource du projet proposé.

Selon Jean-Luc Moner-Banet, le Directeur général de la Loterie Romande, « elle est le plus grand mécène de Suisse romande. Chaque année, la Loterie Romande consacre plus de 200 millions de francs suisses pour l'action sociale, la culture, le sport et l'environnement. Elle est une loterie solidaire. Ses bénéfices retournent à la communauté qui a joué. Le 75% des enjeux est redistribué aux joueurs sous forme de gains. Le solde est réparti entre près de 3000 projets d'utilité publique dans les domaines les plus variés. La philanthropie est à l'origine

### LA LOTERIE ROMANDE EST UN ACTEUR À PART.

du modèle des loteries d'utilité publique. La Loterie Romande est née en 1937, avec un seul et unique mot d'ordre : affecter tous les bénéfices à la bienfaisance. Emplie de sagesse et de bon sens, cette philosophie altruiste conserve toute sa valeur aujourd'hui. Elle permet d'éviter les dérives dans un secteur en perpétuelle évolution et qui, comme l'histoire le montre, attire bien des convoitises, en particulier depuis l'avènement d'Internet et des nouvelles technologies. Instituée au service du bien commun, la Loterie Romande n'a cessé, depuis sa création, de cultiver l'élan d'enthousiasme, de générosité et d'innovation qui a présidé à sa fondation et qui lui donne, de nos jours encore, toute sa force. \

## Peter Brey

### Directeur de la Fondation Leenaards

Peter Brey a axé sa carrière dans les domaines des organisations à but lucratif et non lucratif. Il a notamment été CEO de la Fondation Terre des hommes, Président du Comité suisse des droits de l'enfant et Directeur d'un institut de recherche scientifique néerlandais dans le domaine de la médecine biopsychosociale. Il est actuellement Directeur de la Fondation Leenaards et également Vice-président de Swiss-Foundations. « En tant que fondation philanthropique, nous faisons partie de la société civile. Nous ne sommes qu'un acteur parmi d'autres. Notre influence, pour autant que ce terme soit approprié au secteur philanthropique, s'exerce avant tout par la portée des projets que nous soutenons. Mais ce qui caractérise véritablement les fondations, c'est bien leur autonomie. Une autonomie juridique et financière qui leur garantit une grande liberté mais constitue aussi une responsabilité importante dans les choix opérés. Elle nécessite des compétences élevées ; pour ce faire notre Conseil de fondation s'est entouré d'une direction, ainsi que de commissions et de jurys composés d'experts.

La Fondation Leenaards existe depuis 1980, elle a été créée par un couple d'entrepreneurs, aujourd'hui décédé, tout comme leur seul héritier. Ils nous ont légué une culture entrepreneuriale qui se traduit par de hautes exigences en matière de gouvernance et de fonctionnement. Pour des raisons d'impact, nous nous concentrons sur des projets



Françoise Warre

facilement prendre des risques, mais des risques calculés. Dans le domaine scientifique, notre cheval de bataille est de soutenir la recherche translationnelle sur les maladies humaines (en resserrant les liens entre recherche clinique et sciences de base) et de promouvoir la relève académique dans le domaine des sciences cliniques, grâce au décernement de prix et à l'octroi de bourses pour de jeunes chercheurs. L'innovation est aussi nécessaire dans le domaine culturel. Nous

cherchons par exemple à encourager la qualité artistique en accompagnant de jeunes talents pour les aider à atteindre un nouveau palier grâce à une bourse. Notre action se situe également auprès des grandes institutions qui forment le socle culturel de la région lémanique ; nous lançons auprès d'elles un appel à projets pour les aider à développer des démarches artistiques novatrices.

La société s'apprête à vivre un grand défi avec la longévité, le « tsunami gris », comme certains le nomment. Une large part de la population, passée à la retraite et pourtant pleine d'expérience et de disponibilité, représente d'une certaine manière un « gaspillage » de compétences qu'il s'agit de valoriser. Plus avant dans le parcours de vie, la Fondation Leenaards cherche aussi à améliorer la qualité de vie des personnes âgées, notamment les dimensions relationnelles et spirituelles de leur prise en soins et de leur accompagnement. Elle cherche enfin à stimuler la réflexion sur la place des seniors dans la société.

### DANS LA PHILANTHROPIE, CE QUI EST ESSENTIEL C'EST LA NOTION DE DURABILITÉ

situés dans l'arc lémanique, dans trois domaines : la culture, « âge & société » et la recherche biomédicale. Notre but est d'accompagner la société dans ses changements en soutenant des projets qui aident à mieux les identifier et à les anticiper. En cela, l'innovation occupe une place prépondérante ; et contrairement à d'autres types d'acteurs, nous pouvons plus

Dans la philanthropie, ce qui est essentiel c'est finalement la notion de durabilité. C'est de prévoir ce qui restera une fois un projet terminé et, plus largement, d'évaluer l'impact général de notre action. Mais c'est surtout avoir l'ambition, partagée avec les autres acteurs du secteur, de contribuer utilement au développement de la société. En ce sens, nous réfléchissons actuellement aussi à la manière de répondre à des sollicitations extérieures de personnes qui – au lieu de créer leur propre fondation – souhaitent s'associer, sous une forme encore à définir, à l'action de notre Fondation, et profiter ainsi du know-how mis en place.» \

## *Helen Alderson*

### *Membre de la Direction et Directrice des ressources financières et logistiques du Comité international de la Croix-Rouge (CICR)*

Helen Alderson a mené une carrière internationale principalement dans les domaines de l'action humanitaire et de la santé publique, qui l'on amenée à vivre en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie, ainsi qu'en Suisse. Elle est aujourd'hui à la fois Directrice des ressources financières et logistiques et membre de la Direction du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et a donc la responsabilité des activités financières, de la chaîne logistique et de la recherche de fonds de l'organisation. «Le monde de la philanthropie se développe actuellement de façon exponentielle. C'est un secteur qui a toujours eu beaucoup d'influence, et qui en aura encore plus dans le futur. Sa caractéristique première est une très grande liberté, qui lui permet de concentrer ses ressources aux domaines qui l'intéressent comme la culture, l'innovation, ou encore l'action humanitaire. La philanthropie ne se résume pas à juste donner son argent, mais devrait être vécue comme un investissement pour une cause, pour résoudre un problème, et pour un résultat attendu. C'est l'objectif du résultat qui est important. Dans le monde complexe et interconnecté dans lequel nous vivons, il faut avoir l'humilité de reconnaître qu'on ne peut y arriver seul. La philanthropie a donc tout intérêt à s'associer avec d'autres parties prenantes comme les associations humanitaires, les chercheurs, les gouvernements. C'est cette influence combinée qui va créer un cercle vertueux pour arriver à un meilleur résultat.

Le CICR est une organisation opérationnelle sur le terrain, qui fournit assistance et protection aux victimes de conflits et autres situations de violence, et qui s'engage à promouvoir le droit international humanitaire. Nous travaillons dans plus de 80 pays à travers le monde. Le CICR n'est pas une organisation philanthropique, mais s'associe souvent au monde de la philanthropie pour mener à bien ses activités. Nous sommes fiers d'avoir développé des partenariats et une confiance avec des acteurs de la philanthropie qui nous soutiennent et croient en notre mission et notre expertise.

J'ai mené la presque totalité de ma carrière dans le monde des organisations à but non-lucratif et très largement dans le domaine de l'action humanitaire. Quand je me suis engagée au CICR, je me suis particulièrement retrouvée dans la



mission de l'organisation et dans ses principes fondamentaux de neutralité, indépendance, impartialité, humanité. J'ai eu la chance de travailler sur le terrain, notamment dans les activités de protection et de rétablissement des liens familiaux en Asie et au Moyen-Orient, ainsi qu'au siège de l'organisation à Genève.

En termes de valeurs, ce qui était important pour moi à l'époque, qui l'est encore aujourd'hui et que je souhaite transmettre à mes enfants, c'est l'intégrité, être fidèle à moi-même, et la recherche constante d'un sens dans ce que je fais. Je crois que la façon dont s'exerce la philanthropie a un aspect culturel. Elle joue un rôle important dans la culture chinoise ou dans l'islam, et s'exerce selon un modèle qui n'est pas le même qu'en occident. Je suis Anglaise et en Angleterre, à l'école, les enfants mènent régulièrement des campagnes de levée de fonds pour différentes causes humanitaires et sociales. Je retrouve beaucoup moins cette pratique en Suisse et je trouve cela dommage. En matière d'innovations, la philanthropie

### LA PHILANTHROPIE NE SE RÉSUME PAS À JUSTE DONNER SON ARGENT

a une importante marge de manœuvre grâce à sa liberté de pouvoir expérimenter et essayer de nouvelles solutions, contrairement à des entités plus structurées. Elle est libre de s'associer avec les partenaires qu'elle choisit, que ce soit dans le monde de la recherche, avec le secteur privé ou avec des organisations telles que le CICR.

Pour les personnes souhaitant se lancer dans la philanthropie, il est primordial de se faire bien conseiller, par des experts ou par des organisations faitières. Cette expertise est importante, car même si la nature humaine est altruiste, une bonne idée de départ peut être parfois naïve et vite devenir une "fausse bonne idée" qui crée certaines dérives. Dans l'humanitaire, les conséquences peuvent être encore plus importantes. Nous travaillons dans des contextes fragiles et amener des choses non nécessaires peut bouchonner le système ou alors casser le marché local, exacerbant ainsi les problèmes.» \

## Igor Joly

### *Directeur des ressources humaines et membre du Conseil de fondation BNP Paribas (Suisse) SA*

Cela fait bientôt 30 ans qu'Igor Joly est actif au sein du groupe BNP Paribas en Suisse. Il a rejoint le groupe en 1986 dans un poste de ressources humaines. En 2001, il est devenu Directeur des ressources humaines pour la banque en Suisse, puis depuis 2012, il en est le Chief Administration Officer. Il est également membre du Conseil de fondation de BNP Paribas (Suisse) SA. « Derrière ce terme de philanthropie, on peut distinguer deux axes au sein de BNP Paribas en Suisse. La philanthropie individuelle, qui s'adresse plutôt aux clients, et le mécénat d'entreprise. À travers ce second axe, la fondation exprime

la volonté du groupe d'être une entreprise citoyenne. De se positionner au-delà de sa fonction économique, en s'impliquant dans la vie sociale et culturelle de chacun des pays dans lequel elle est présente. Dans cette optique, avoir de l'influence se traduit par les actions que l'on entreprend en matière de mécénat.

L'idée est de créer un partenariat pérenne avec différents acteurs dans les domaines social et culturel, qui s'inscrive à la fois dans les valeurs de la Fondation du groupe et les actions locales. Pour mener à bien ce projet, je dois user d'une influence qui s'appuie sur le réseau relationnel que j'ai construit durant ces 30 années au sein du groupe. En tant que Directeur des ressources humaines, mon rôle est aussi, en matière de patronage, de connecter les attentes des collaborateurs avec les actions de mécénat de la Fondation. Nous soutenons par exemple, le Swiss Open de tennis en fauteuil roulant. Dans ce cadre, j'ai souhaité créer des passerelles pour les collaborateurs qui sont motivés par des actions de bénévolat. Pour aller plus loin, et soutenir les employés qui s'impliquent plus encore dans des projets de volontarisme, nous octroyons des "coups de pouce" financiers pour les causes et projets que ces personnes défendent. Il est évident que celles-ci doivent s'inscrire dans la ligne directrice de la fondation de BNP Paribas.

Pour en revenir à notre action de mécénat, elle se développe comme je le disais précédemment, plus particulièrement autour de deux axes : culturel et social. La partie culturelle est orientée vers le soutien et le sponsoring de jeunes artistes. Nous avons par exemple un partenariat avec le Grand Théâtre. Dans une idée de transmission, en cohérence avec notre



métier de banquier, la fondation permet à ces jeunes talents de pratiquer leur art et d'évoluer dans leur carrière. Concernant le social nous sommes entre autres dans un partenariat public/privé, avec une vocation pédagogique, à savoir jouer un rôle de support et d'aide dans les domaines sociaux. Je prends pour exemple le projet que nous avons eu avec Pro Senectute, dans la mise en place d'une chaîne téléphonique pour les seniors, afin de les sortir de l'isolement en permettant qu'ils soient contactés quotidiennement. En termes d'innovation, nous sommes partenaires de la HEAD, et à ce titre nous offrons des bourses

aux étudiants diplômés, afin d'encourager l'émergence de jeunes talents. Je considère cela comme une forme d'influence bénéfique. Aujourd'hui, dans mon nouveau rôle au sein de la fondation, j'aimerais développer un nouvel axe, il s'agit du domaine environnemental. La fondation du groupe est déjà engagée dans cette démarche, et je souhaiterais que nous y participions en Suisse. C'est un sujet majeur à l'heure actuelle, et je pense qu'il s'inscrit dans cette notion de continuité que j'évoquais tout à l'heure, la possibilité de transmettre quelque chose à nos enfants.

Je crois que les origines de l'engagement philanthropique viennent à la fois de la perception du citoyen sur l'entreprise et de la perception de l'entreprise elle-même sur son propre rôle dans la société. Elles sont liées au contexte historique et socioculturel. En témoigne la création, en 1984, de la Fondation du groupe BNP Paribas, qui s'inscrivait dans le souffle de son époque : se positionner dans une démarche de solidarité. Ce qui n'a pas changé aujourd'hui, c'est sa philosophie : placer les individus au premier plan, en les aidant à se réaliser. Nous apportons un soutien financier certes, mais sommes avant tout dans un rapport humain.

Concernant l'éthique, afin d'éviter de tomber dans les éventuels "travers" du mécénat, comme l'égoïsme et les projets d'un seul individu, la structure même de la fondation empêche cela avec un Conseil de fondation pluridisciplinaire, qui intègre également des personnes extérieures à l'entreprise. Cela permet un véritable enrichissement et un partage des idées. Le but étant que la fondation perdure, peu importe les personnes qui la dirigent.» \

## Laurent Maire

### Président de la fondation Septembre musical

Laurent Maire a obtenu sa licence en droit de l'Université de Lausanne en 1993, ainsi qu'un diplôme post-grade en droit européen en 1994. Titulaire du brevet d'avocat dès juin 1998, il travaille en qualité d'avocat étranger invité en l'étude Eaton & Van Winkle à New-York en 1999, puis comme collaborateur en l'étude du bâtonnier Philippe Richard à Lausanne de 2000 à 2002. Il fonde l'étude MCM Avocats en septembre 2002, et s'associe à Me Fiorenzo Cotti, puis à Me Antoine Eigenmann début 2003, l'étude s'appelant dès lors MCE Avocats. Président de plusieurs fondations, dont celle du Festival de musique classique Montreux-Vevey et de Septembre Musical depuis 2013, Laurent Maire siège également au sein de plusieurs conseils d'administration.



«Avoir de l'influence en philanthropie n'est pas un objectif en soi. L'important est surtout de sensibiliser et de mobiliser les *first players* dans le monde économique, afin qu'ils choisissent de soutenir telle ou telle cause. Dans ce cadre, se mettre en avant n'est pas une bonne solution, au contraire. Il est beaucoup plus intéressant de traduire en termes concrets les enjeux et les sources de satisfaction d'un tel engagement pour chacun.

Le terme d'influence n'est pas pertinent selon moi, je dirais plutôt que le fait d'avoir un réseau large et étendu facilite la rapidité de mise en œuvre des soutiens. La pierre angulaire d'une action philanthropique réussie réside dans la qualité du projet lui-même et des acteurs qui sont en première ligne pour le soutenir. Par exemple, dans le cadre du Septembre Musical que je préside, c'est la qualité des artistes et l'attractivité de la programmation de Tobias Richter qui déterminent grandement le soutien de nos mécènes et sponsors.

Nous aimerions bien sûr avoir davantage de soutiens lorsqu'il s'agit de caritatif ou de philanthropie. Mais pas à n'importe quel prix. Il faut se mettre dans la peau de chacune des parties et saisir avec acuité et finesse les attentes de tous, y compris des mécènes dont les motivations sont subtiles et loin de considérations purement économiques. Sans être grand clerc, le ressort émotionnel semble évident dans toute action de mécénat, mais en décrypter les ressorts psychologiques à la

manière d'un horloger, reviendrait à manipuler la décision de soutien, ce que je me refuse catégoriquement. La sincérité, l'amitié et la confiance sont des vertus cardinales dans ce domaine et expliquent peut-être le succès des actions de mécénat et de sponsoring lors des dernières éditions du Septembre Musical. À ces composantes émotionnelles s'ajoute un long et patient travail, une condition *sine qua non* pour réussir. Dans le cas de

notre festival, l'action conjointe, tout au long de l'année, de Marc et Isabelle Ehrlich en faveur des mécènes a été la clé du succès du Village Musical, un espace privatif entièrement dédié aux mécènes et aux entreprises.

La philanthropie me semble consubstantielle à l'existence, elle ne devrait pas être l'apanage d'un petit groupe d'individus, car elle peut commencer à tous les niveaux. Personnellement, il m'est indispensable d'avoir une vie hors du domaine professionnel qui traduise sous une forme ou une autre mes aspirations et mes intérêts. La musique classique, dans un cadre enchanteur comme Montreux ou Vevey, l'esprit de festival et le soutien des jeunes musiciens me procure cette satisfaction bienvenue, à côté du monde de l'avocature dont les enjeux sont plus que prenants. Il est indéniable que la philanthropie peut exercer une influence sur l'innovation, en témoignent les actions de Bill Gates, de George Soros, de Warren Buffett pour ne citer que les plus importants. Leurs actions donnent un signal fort au reste du monde. D'ailleurs, je connais peu de personnes fortunées qui ne soient pas investies à titre personnel dans le mécénat, sous une forme ou une autre. Ariane de Rothschild a par exemple créé une École de la philanthropie, qui sensibilise les plus jeunes à la solidarité.

La philanthropie, si elle est tournée sur soi-même, n'a absolument aucun sens. C'est d'ailleurs le contraire même de la racine grecque du mot *philo* (= ami) et *antbrôpos* (= homme). Un philanthrope est donc un ami des hommes, qui se préoccupe d'autrui. Confondre philanthropie et clientélisme est parfois un risque chez certains, mais sur la durée, les personnes «intéressées» se désolidarisent d'elles-mêmes, car elles se rendent rapidement compte que le rapport coûts-bénéfices d'une action philanthropique est insignifiant sur un plan économique.» \



10<sup>th</sup>

New Year  
Music Festival  
in Gstaad

[www.nymf.ch](http://www.nymf.ch)

26.12.2015 – 09.01.2016



126  
artists  
15  
days

24  
events



GSTAAD®  
COME UP – SLOW DOWN

*Do you Gstaad?*  
GRAND HOTEL PARK  
\*\*\*\*\*  
⌘

  
PAYS D'ENHAUT  
CHÂTEAU-D'OEX

  
PAYS D'ENHAUT  
ROUGEMONT

# DOMINIQUE BRUSTLEIN-BOBST : LA PHILANTHROPIE D'UNE FEMME DE CONSCIENCE

Dominique Brustlein-Bobst s'est ouverte très jeune à l'évidence de l'engagement social et l'amour de l'autre dans sa différence, même la plus malaisée, en particulier celle qui vient d'un handicap. Le sens anglais de ce mot n'est-il pas ce qui restaure l'égalité et donne à chacun sa chance ? Rétablir dans leur dignité d'êtres humains tous ceux qui sont désavantagés ou desservis, voici comment pourrait se traduire son credo philanthropique essentiel.

Issue d'une famille qu'on ne présente plus, elle ne pouvait échapper au développement d'un sentiment aigu des responsabilités. Une « *Pflichtmensch* », comme la désignait sa belle-mère pour la taquiner.

Mais son éducation, très investie dans l'éthique du don (elle fit aussi ses classes chez les sœurs catholiques de Mont-Olivet de 7 à 18 ans), n'a fait que révéler une tendance qui lui était propre naturellement. C'est presque mécaniquement que beaucoup recevoir engendra en elle la question du « comment être utile aux autres ». Comme elle le dit si bien : « j'ai la chance d'être dans ma peau mais j'aurais pu aussi bien naître dans un bidonville indien ».





DOMINIQUE BRUSTLEIN-BOBST A BIEN VOULU NOUS EN DIRE PLUS SUR SON ENGAGEMENT DANS LA PHILANTHROPIE, NOTAMMENT EN TANT QUE FEMME.

**Quelle est votre perception de l'altruisme ?**

L'altruisme est une valeur qui s'exprime dans l'action. L'altruisme ne peut pas se réduire aux bons sentiments. L'empathie est certes nécessaire mais je pense qu'être vraiment altruiste, c'est agir effectivement pour les autres, même à très petite échelle. Un rien peut aider et on ne peut pas le négliger si on est altruiste. Même un acte modeste apporte ce supplément de profondeur qui manque tellement à nos sociétés. La démarche altruiste crée de vraies transformations parce qu'elle valorise chacun.

**Pensez-vous que c'est une valeur qu'on devrait mieux promouvoir dès le jeune âge ?**

Oui je pense que la philanthropie devrait être enseignée à l'école. L'éducation c'est l'exemple. Voici une bonne occasion d'en donner de bons. De ce point de vue, la culture anglo-saxonne me paraît mieux équipée. Il n'est pas rare que la philanthropie (programmes Community and service), soit une matière obligatoire dans les collèges, dont la validation est nécessaire pour se présenter aux examens par la suite.

**LES FEMMES NE SONT ASSURÉMENT PAS PHILANTHROPES À LA MANIÈRE DES HOMMES ! INTUITIVEMENT, JE DIRAIS QUE CELA TIENT PEUT-ÊTRE AU RÔLE QU'ELLES JOUENT DANS LA TRANSMISSION AUX ENFANTS**

Ici les écoles privées s'y mettent à présent. C'est le cas de l'école internationale de Lausanne par exemple. Je vais moi-même visiter les écoles et j'encourage vivement les adolescents à s'engager dans au moins une chose, même la plus anodine, au service d'une aide, pratique et simple. Par exemple, au collège Champittet, nous avons monté des ateliers d'ouverture à la différence, axés sur la compréhension et la gestion de la détresse d'autrui. J'y ai fait venir un ami roumain lourdement handicapé. Les jeunes lui ont porté un immense intérêt. Ils sont curieux par nature et lui posèrent des tas de questions. Dès le moment qu'ils reçurent leurs réponses, c'était fini, il n'y avait plus



de barrière. Leur regard avait changé définitivement et la vie de mon ami prenait du sens comme jamais auparavant. C'était extraordinaire. Ce collège a aussi développé un programme de mise à disposition des bus scolaires vacants pour les enfants handicapés. Les écoles sont un terrain très fertile pour sensibiliser les jeunes à l'altruisme et c'est avec eux que la philanthropie de demain doit être pensée.

**La solidarité féminine occupe une place importante dans votre engagement. Qu'y a-t-il de spécifique dans la philanthropie féminine ?**

Les femmes ne sont assurément pas philanthropes à la manière des hommes ! Intuitivement, je dirais que cela tient peut-être au rôle qu'elles jouent dans la transmission aux enfants. Ce sont les mères qui commencent l'éducation et plus les mères sont instruites, plus elles transmettent. Leur influence est donc toujours collective, ce qui leur donne

peut-être une sensibilité plus grande aux problèmes des autres. Elles s'engagent souvent comme une mère le fait. Or, l'histoire démontre amplement que leur statut les conduit toujours à gérer des tâches très diverses en grand nombre. Sensibilité associée aux capacités d'engagement, me semblent définir cette différence, ce qui les conduit sans doute aussi à être plus enclines à se mettre à la place des autres. D'ailleurs, je ne pense pas que ce soit un hasard si c'est une femme qui m'a « recrutée » pour mes premières opérations philanthropiques, et en plus, dans un cercle de femmes!

**Comment s'exercent aujourd'hui vos activités philanthropiques?**

On dit souvent de moi que je joue un rôle d'agrégateur et je me plais effectivement à servir d'élément de liaison. Qu'est-ce qu'un projet caritatif? Une idée dont l'utilité a du sens et un groupe de gens qui sont prêts à la porter. Mais qui? On ne réunit pas des compétences et des mécènes en un claquement de doigts. C'est dans cette alchimie que j'interviens de deux manières: en tant que membre bénévole de conseils de fondation et en tant que consultante. Dans le premier cas de figure, je travaille beaucoup à favoriser les consensus pour faire avancer les projets, ce qui implique pas mal d'anticipation. Je m'attache ainsi à toujours valoriser la parole de chacun. Dans le second cas, j'accompagne le développement d'une idée jusqu'à sa mise en œuvre, en passant par tout ce que sa communication peut impliquer. Le travail de relations publiques y est bien sûr très important et je prends soin de constituer les équipes, pas seulement en fonction des compétences, mais aussi des rapports d'influence les plus cohérents et positifs possibles avec l'environnement du projet.

**Comment choisissez-vous vos projets?**

Je suis sollicitée pour 1 à 2 nouveaux projets chaque semaine. Parmi les personnes qui me contactent, certaines ont des vues assez précises, d'autres se situent plus en amont et me demandent de les aider à définir le point de convergence entre de nombreux facteurs, ce qui permettra de définir l'idée de projet. Pour moi l'essentiel est que la cause soit noble, en ce sens qu'elle fasse vraiment progresser la condition, aussi bien des êtres humains que des animaux, vers plus de dignité.

Par ailleurs, dans la mise en œuvre des projets, je suis toujours attentive à demeurer dans une logique du don réel, c'est-à-dire désintéressé. Bien sûr, les mécènes peuvent avoir un intérêt personnel, ce qui est tout à fait normal, mais cela doit rester naturel. Il me semble que la reconnaissance, qu'on cherche toujours plus ou moins dans le don, ne doit pas être

calculée, programmée. Je crois en effet que la philanthropie s'arrête là où commence le sponsoring pur de marques, comme cela peut malheureusement se constater parfois.

**Comment jugez-vous que votre but est atteint?**

Par la conviction transmise: lorsque j'ai réussi à sensibiliser les gens qui devaient l'être et qu'à partir de là une dynamique se crée, jusqu'à ce la cause obtienne sa propre autonomie, qu'elle dépasse en quelque sorte ceux qui sont à son service. \

## CÔTÉ PRIVÉ

**Biographie:** Mariée, 3 enfants.  
([www.dominique-brustlein-bobst.ch](http://www.dominique-brustlein-bobst.ch))

**Quelques unes des structures suisses dans lesquelles Dominique Brustlein-Bobst est active:** Membre Fondateur et Associée de Brustlein & Cie, (Développement d'activités philanthropiques, Epalinges), Membre du Conseil de Fondation de Sport et Solidarité (pour les handicapés, Lausanne), Membre fondateur et membre du Conseil de Fondation de la Fondation Jan & Oscar (scolarisation des enfants défavorisés de Thaïlande, Grandvaux), Membre du Conseil de Fondation de l'International Foundation for Population and Development (IFPD, aides au jeunes filles, réduction de la pauvreté, éducation, Lausanne), Membre du Conseil de Fondation de l'IRP (Fondation internationale pour la recherche en paraplégiologie, Genève), Membre du Conseil de Fondation de la Fondation pour la psychiatrie de la petite enfance, (Lausanne), Présidente du Conseil d'Administration de CONINCO Explorers in finance SA, (Vevey), conseiller Spécial auprès de L'OMCT (Organisation Mondiale contre la Torture, Genève).

**Votre livre du moment:** « Le pouvoir du moment présent » d'Eckhart Tolle, que m'a offert une amie.

**Votre musique préférée:** Je privilégie souvent le silence pour recharger mes batteries, cependant j'aime toutes les musiques, pourvu qu'elles soient de qualité, et que je puisse les écouter au moment que j'ai choisi, en fonction de mon humeur! J'aime tout particulièrement l'Opéra et les Lieder de Schubert qui touchent au sublime!

**Personnages marquants:** Le Pape François, Gandhi, Martin Luther King.

**Passion (hors philanthropie):** Les « voyages découvertes » hors des sentiers battus, et la création dans le mobilier, le design, la mode... tout ce qui fait « l'air du temps ».

**Un lieu fétiche:** Zermatt où je me ressource.

**Votre souhait impossible:** Partir 6 mois en retraite...

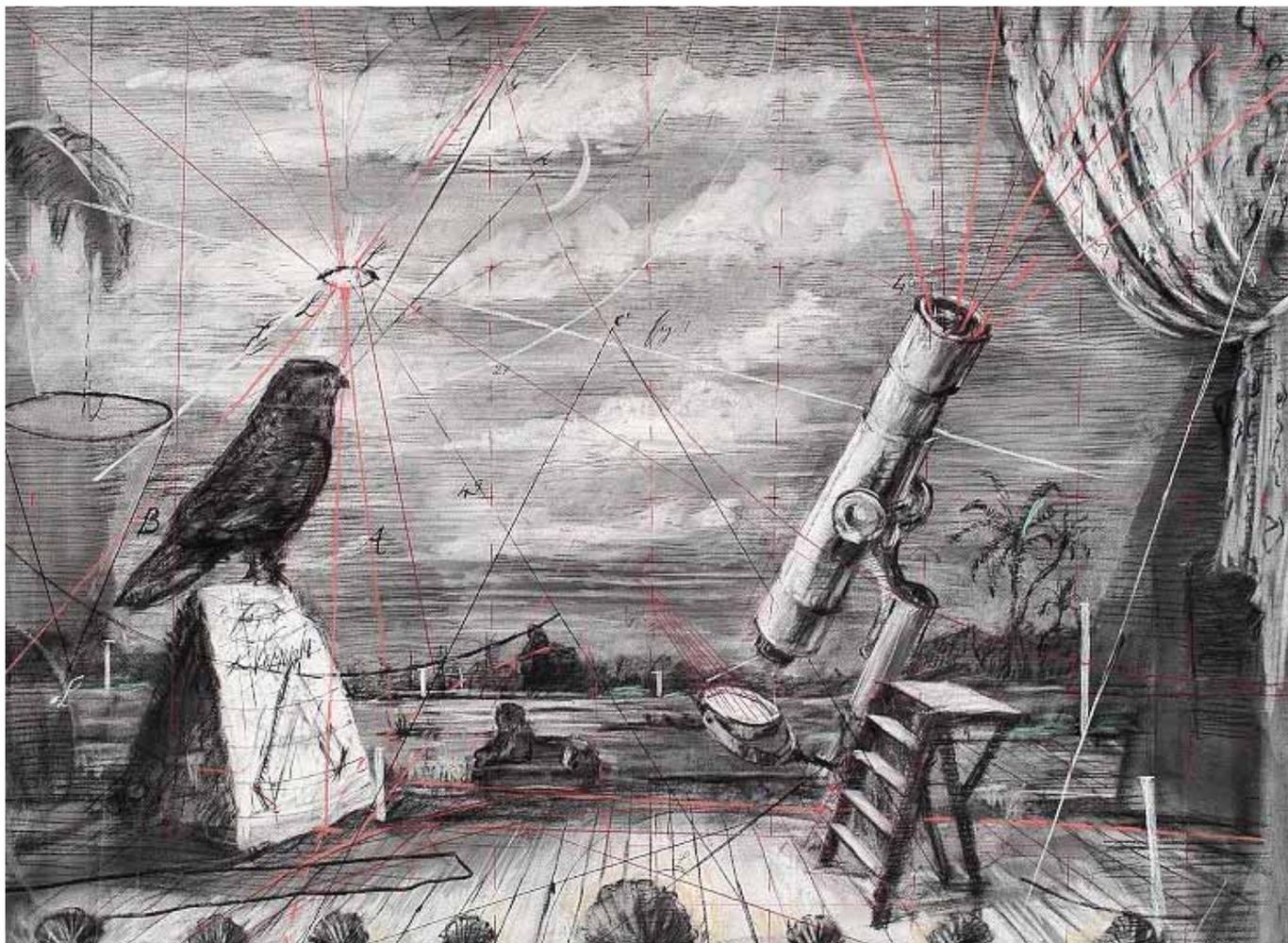
# AFRIQUE DU SUD : ENTRE NOTORIÉTÉ ET DÉCOUVERTES

PAR ARTMARKETINSIGHT  
[ARTPRICE.COM](http://ARTPRICE.COM)



Irma Stern, *Arabe* 1939. Irma Stern (1894-1966), connue pour avoir introduit l'expressionnisme en Afrique du Sud, est l'artiste africaine la plus cotée

DEPUIS QUELQUES ANNÉES, L'AFRIQUE FAIT PARLER LES ACTEURS INTERNATIONAUX DE L'ART ET DE SON MARCHÉ. ELLE LES REND D'AILLEURS DE PLUS EN PLUS BAVARDS, TANT LES CHOSES BOUGENT SUR PLACE ET ALENTOUR. AVEC LE SUPPORT CROISSANT DE CONSERVATEURS INTERNATIONAUX, DE JEUNES ARTISTES AFRICAINS ONT ACCÉDÉ À UN RAYONNEMENT MONDIAL, EN PARTICIPANT À DES RENDEZ-VOUS PHARE, TELS QUE LA BIENNALE DE SÃO PAULO, LA DOCUMENTA DE KASSEL OU LA BIENNALE DE VENISE. DE GRANDES INSTITUTIONS FONT LEUR TRAVAIL DE CONSÉCRATION, COMME LE MOMA, QUI OUVRIT EN 2011 L'EXPOSITION *IMPRES- SIONS FROM SOUTH AFRICA* SUR LE PENDANT ET L'APRÈS APARTHEID (23 MARS-29 AOÛT 2011).



William Kentridge, Dessin pour *Preparing the flute*, 2005. *Preparing the Flute* est la maquette d'un Théâtre à l'italienne où des animations rythment des extraits de la Flûte enchantée de Mozart. Elle s'est vendue l'équivalent de 418 000 € frais inclus en 2011

En effet, contrairement aux idées reçues, les années oppressantes de l'apartheid n'ont pas étouffé la créativité. Au contraire, les restrictions de l'époque ont généré des regroupements alternatifs d'artistes, d'ateliers, de centres d'art ou de publications, ouverts à toutes et à tous, sans considérer la couleur de peau. La période de l'apartheid fut aussi un catalyseur dans l'échange d'idées et dans l'articulation d'une résistance politique, tandis que la post-apartheid questionne les identités individuelles et politiques. Parmi les artistes de *Impressions from South Africa* figuraient Claudette Schreuders, Kudzanai Chiurai, Sandile Goje, William Kentridge et Sue Williamson... des artistes souvent connus grâce au travail de la galerie Goodman, qui assure une promotion de la scène africaine à l'international, et *in situ*, à Johannesburg et au Cap.

Johannesburg et Le Cap sont bien les deux pôles du marché de l'art africain. Les développements y sont conséquents et l'Afrique du Sud domine le marché de l'art africain dans son ensemble, même si la demande locale est peu développée en regard des grandes places de marché européennes. Les sociétés de ventes locales - Stephan Welz & Co. à Johannesburg et Strauss & Co. à Tokai, au Cap - défendent leurs artistes, tandis que Bonhams prend le relais à Londres, consacrant deux ventes à l'art sud-africain par an, ainsi qu'une vente d'art contemporain africain.

#### LES MEILLEURS ARTISTES DU MARCHÉ SUD-AFRICAIN

À l'aune du marché local, les artistes les plus appréciés se nomment Jacob Hendrik Pierneef (1886-1957), l'un des plus grands peintres de paysages sud-africains, issu de la communauté afrikaner ; Robert Gwelo Goodman (1871-1939), qui étudia aussi en France, à l'académie Julian de Paris auprès de William Bouguereau ; Grard Sekoto (1913-1993), Sydney Alex K. Kumalo (1935-1988), Gregoire Johannes Boonzaier (1909-2005), Adriaan Boshoff (1935-2007), Cecil Skotnes (1926-2009), George Pemba (1912-2001), Maggie



Marlene Dumas, *The Visitor* 1995. En 2008, l'actualité prestigieuse d'une rétrospective consacrée à Marlene Dumas au Musée d'art contemporain de Los Angeles, puis au MoMA de New-York, fait flamber la toile *The Visitor* à 6,3 m\$

Laubser (1886-1973). Ce sont aussi les surréalistes sud-africains des années 60 comme Alexis Preller (1911-1975) et Walter Whall Battiss (1906-1982). Le premier, Alexis Preller, commença par des études à la Westminster School de Londres et à l'Académie de la Grande Chaumière à Paris. Gauguin et Van Gogh furent ses premières grandes références. Puis advint la Seconde guerre durant

tout : la carte, la végétation, le monde animal, la population et ses mœurs, la langue, la monnaie, etc. Mais l'artiste le plus coté de tous est une femme : Irma Stern (1894-1966), connue pour avoir introduit l'expressionnisme en Afrique du Sud. L'année dernière, ses résultats en salles doublièrent celles de Kentridge, pourtant mieux connu sur la scène internationale que Stern. Ses œuvres atteignent des prix record, avec 11 enchères millionnaires (en euros) : quatre frappées en Afrique du Sud et sept à Londres. Londres, véritable relais pour ces artistes, concentre la moitié du marché aux enchères d'Irma Stern, de Kendell Geers et de Marlène Dumas, entre autres.

### JOHANNESBURG ET LE CAP SONT BIEN LES DEUX PÔLES DU MARCHÉ DE L'ART AFRICAIN

laquelle il fut emprisonné pendant deux ans. Ces expériences traumatisantes se retrouvent dans ses œuvres à son retour en Afrique du Sud, mêlées, entre autres, à l'imagerie africaine. Walter Whall Battiss était quant à lui un peintre passionné d'archéologie, qui voyagea en Europe à la fin des années 30, et se lia d'amitié avec Picasso à la fin des années 40. Son imagination fertile l'a amené à concevoir l'île de Fook Island, dont il invente

### WILLIAM KENTRIDGE ET MARLENE DUMAS, DEUX ÉTOILES INTERNATIONALES

Kentridge et Dumas sont les deux artistes les plus exposés à l'international et leurs réussites commerciales se mesurent désormais à leur notoriété. Marlene Dumas fait partie des 50 artistes vivants les plus cotés du monde. Cette artiste sud-africaine, arrivée aux Pays-Bas en 1976 (l'année des émeutes écolières de Soweto), voit sa carrière décoller avec sa participation à la Documenta 9 (1992), puis à la Biennale de Venise de 1995, où elle représente les Pays-Bas. En 2008, l'actualité prestigieuse d'une rétrospective au Musée d'art contemporain de Los Angeles, puis au MoMA de New-York, fait flamber la toile *The Visitor* à 6,3 m\$ (soit 4 m€ frais inclus, Sotheby's Londres, le 1<sup>er</sup> juillet 2008). Cette année, on a vu ses œuvres à la Biennale de Venise et à la Fondation Beyeler (31 mai-6 septembre 2015), après avoir été exposées au Stedelijk d'Amsterdam et à la Tate Modern de Londres. Son actualité dense atteste de son succès. Cependant, les œuvres de Dumas sont mieux représen-

tées sur les grands salons internationaux qu'aux enchères, un phénomène de rareté contrôlée n'est pas nuisible à sa cote. Il attise, au contraire, l'envie des collectionneurs. En témoigne la flambée du grand dessin *Loreley* en décembre 2014 : estimé entre 100 000 \$ et 150 000 \$, il s'est vendu 533 000 \$ chez Christie's New-York. William Kentridge s'impose quant à lui comme l'une des plus grandes figures de l'installation vidéo. Né à Johannesburg en

### LA PÉRIODE DE L'APARTHEID FUT AUSSI UN CATALYSEUR DANS L'ÉCHANGE D'IDÉES ET DANS L'ARTICULATION D'UNE RÉSISTANCE POLITIQUE

1955 en plein apartheid, l'artiste est diplômé des Beaux-Arts de Johannesburg, mais c'est au théâtre qu'il fait ses premières armes en tant qu'acteur, après avoir étudié à l'École Jacques Lecoq à Paris. La vocation « plastique » est plus tardive, puisqu'il réalise sa première animation en 1989 avec une technique qui le caractérise depuis : des dessins au fusain qui se succèdent sur la même feuille de papier. Au final, l'image mobile conserve les traces de ces enchaînements dans des scénettes qui combinent le politique et le poétique. Son détonateur aux enchères remonte à une vente new-yorkaise de 2011, avec *Preparing the Flute* qui lui a permis de prendre position sur le podium des meilleures adjudications de l'art vidéo. Magie illusionniste

faite de trucages élémentaires, *Preparing the Flute* est la maquette d'un Théâtre à l'italienne où des animations rythment des extraits de la Flûte enchantée de Mozart. Elle s'est vendue l'équivalent de 418 000 € frais inclus en 2011. Les choses se sont accélérées pour Kentridge en 2010, année d'une rétrospective au MoMA de New-York puis au Musée du Jeu de Paume et au Musée du Louvre. En un an, ses ventes augmentaient de 40%... Le dynamisme du marché en Afrique du Sud ressort lui aussi dans ses performances. C'est là - entre Johannesburg et Le Cap - que se joue 40% du marché de l'artiste.

Validés par les instances institutionnelles du monde de l'art, Dumas et Kentridge ont une cote à hauteur de leur notoriété, mais il reste bon nombre d'artistes contemporains africains à découvrir. Certains évènements récents nous y aident, comme la grande rétrospective d'art contemporain congolais à la fondation Cartier de Paris (jusqu'au 15 novembre 2015), qui témoigne de la diversité de cette scène particulière, autour d'Antoinette Lukabi, de Steve Bandoma ou de Kura Shomali... tout un monde à découvrir. \



**iConseil.ch** va vous aider à développer votre stratégie de communication en améliorant votre image, à vous présenter de manière à convaincre.

Adapter votre image à votre mode de vie, aborder certains changements avec un nouvel élan et un dynamisme. C'est un investissement dans la réussite professionnelle et personnelle.

#### CONSEIL EN IMAGE, RELOOKING, ACCOMPAGNEMENT SHOPPING

**iConseil.ch** met toutes ses prestations haut de gamme à votre disposition. Le coaching en relooking abordera, selon vos besoins, les différents aspects suivants :

- Conseils morphologie, style et couleurs (test de vos couleurs, harmonies colorées, symbolique des couleurs)
- Conseils coupe cheveux, barbe, lunettes
- Tri de la garde-robe
- Accompagnement shopping et chez l'opticien

**iConseil.ch**  
www.iconseil.ch  
info@iconseil.ch  
+41 79 953 13 30  
+41 22 738 37 80



### 8 VINS ITALIENS À L'HONNEUR

#### La sélection de market



4.



5.



3.

#### 1. ISOLE E OLENA

CEPPARELLO TOSCANA IGT 2011  
TYPE : VIN ROUGE (SANGIOVESE)

Le Cepparello Toscana est produit à base des meilleurs cépages de Sangiovese cultivés sur des vignobles entre Florence et Sienne. La robe de ce vin est pourpre profonde. Au nez, on distingue des notes de fruits rouges, de cerises et de fleurs, ainsi qu'une touche épicée. En bouche, il se distingue par sa bonne structure, ses fins arômes de noix et ses tanins bien enrobés. Il aboutit à une finale longue et élégante.

#### 2. CASTELLO BANFI

BRUNELLO DI MONTALCINO 2009  
TYPE : VIN ROUGE (SANGIOVESE)

La belle robe grenat intense laisse présager un nez mûr, qui livre des notes de terre et de cuir, soutenues par des arômes d'épices et de raisins secs. L'attaque en bouche est intense et évoque des nuances de prunes et d'épices. C'est un vin bien structuré avec une matière amplement fine, et une tendresse en bouche.

#### 3. CANTINA DEL PINO

BARBARESCO DOCG 2010  
TYPE : VIN ROUGE (NEBBIOLO)

Ce vin est issu de la région de Langhe au Piémont, au-dessus de la rivière Tanara. En bouche, il démarre en douceur et se révèle équilibré, structuré avec des arômes de petits fruits rouges, à la fois minérales et balsamiques. Le Barbaresco accompagne à merveille le lapin confit aux linguine.

#### 4. DOMAINE ROMANO DAL FORNO

VALPOLICELLA SUPERIORE DOC 2008  
TYPE : VIN ROUGE (VALPOLICELLA)

Le Valpolicella superiore est un vin rouge cultivé à Vérone. Il révèle une belle fraîcheur et des arômes fruités. La robe est rubis, le bouquet complexe avec des arômes de mûre, de myrtille, de cerise et de chocolat. En bouche, il développe des arômes épicés soutenus par des tanins puissants. La dégustation s'achève sur une finale persistante.

#### 5. DOMAINE BOLLA

AMORONE VALPOLICELLA CLASSICO  
DOCG RISERVA 2009  
TYPE : VIN ROUGE (VALPOLICELLA)

Originaire de la Vénétie, cet amarone est un vin haut de gamme à la robe rouge grenat. Le bouquet s'ouvre sur des notes de prunes sèches, de raisins de Corinthe, de liqueur de cerises, ainsi que sur un souffle d'épices. L'attaque est douce et fluide. Le corps est charnu avec des arômes toastés bien intégrés, qui arrondissent l'ensemble. C'est un vin de garde qui peut se conserver facilement une dizaine d'années.



1.



2.

### 6. PIETRO PLOZZA, BRUSIO GR

AMBIZIONE 2013

TYPE : VIN BLANC (CHARDONNAY)

Originaire de Lombardie, et plus particulièrement de parcelles choisies dans la Valtenie, ce vin a des arômes boisés et délicats qui se lient à la structure complexe du vin, pour former une unité harmonieuse aux arômes fruités complexes, riches, aux effluves de vanille. Il s'accorde parfaitement avec des plats de poisson, de viande blanche comme la volaille, et avec les fromages à pâte molle.



6.



7.



8.

### 7. CONTI ATTEMS

CICINIS COLLIO DOC

TYPE : VIN BLANC (SAUVIGNON)

Ce sauvignon a la robe jaune doré brillant. Au nez, la typicité des cépages s'exprime : pamplemousse et pêche soulignés d'une note de pierre à fusil. En bouche, l'attaque est élégante suivie d'un fruité très expressif – ananas et litchi – avec des arômes de pain toasté et à nouveau une note finement minérale.

### 8. SOCIETÀ AGRICOLA RUSSIZ SUPERIORE

PINOT BIANCO COLLIO DOC 2014

TYPE : VIN BLANC (PINOT BLANC)

La robe est jaune doré lumineux. Au nez, c'est une magnifique palette de senteurs évoquant la pomme et les abricots bien sucrés, mais également l'angélique et une légère touche de menthe citronnée. En bouche, c'est une belle concentration avec des arômes de coings et d'agrumes, idéalement rafraîchissants, les notes minérales se développant peu à peu.

# VINS RARES

— (crown icon) —

POUR DE BONNS VINS EN EXCLUSIVITÉ.



«Un Châteauneuf au top» – Raphael Tanner, sommelier ASSP, expert Mondovino

**Châteauneuf-du-Pape AOC  
Chante Le Merle Domaine  
Bosquet des Papes 2012  
75 cl**

 **97 points Parker\***

CHF 68.-



**MONDOVINO**  
LE CLUB DES AMATEURS DE VIN DE COOP

Des vins d'exception en exclusivité pour nos membres

Plongez au cœur de l'univers fascinant des vins rares sur [mondovino.ch/vins-rares](http://mondovino.ch/vins-rares)  
Inscrivez-vous gratuitement sur [mondovino.ch](http://mondovino.ch)

\*Points Parker: l'échelle de 100 points la plus connue au monde. Entre 90 et 95 points, les vins sont jugés comme «excellents».



Pour moi et pour toi.

# LE PORTO ROZÈS ET LA MAISON VRANKEN

**L'HISTOIRE DU PORTO ROZÈS EST INTIMEMENT LIÉE À LA RENCONTRE DE DEUX HOMMES : PAUL-FRANÇOIS VRANKEN ET ANTÓNIO SARAIVA, CEO ET CHEF DE CAVE DE LA MAISON ROZÈS. RETOUR SUR UNE COLLABORATION FRUCTUEUSE ET UN VIN MILLÉNAIRE RECONNU MONDIALEMENT.** Rencontre avec António Saraiva, CEO et chef de cave de la maison Rozès

En 1986, Paul-François Vranken acquiert une propriété dans la Vallée de la Távora, appelé São Pedro das Águias et y construit un vignoble, avec en tête, l'idée d'être la 1<sup>re</sup> Maison de Vin de Porto à mettre en bouteille le Porto dans la région du Douro, plutôt qu'à Vila Nova de Gaia. Mais c'est seulement en 1999 que la société Vranken Monopole rachète la maison Rozès et l'intègre à son patrimoine, qui se compose entre autres des marques Vranken, Heidseick & Co Monopole, Charles Lafitte, Pommery, São Pedro das Águias et Terras do Grifo. Le groupe, deuxième acteur dans la région de Champagne, possède le plus important vignoble en Europe, réparti entre la Champagne, la Provence, la Camargue et le Portugal. Le vin de Porto se fabrique depuis deux millénaires, sur les coteaux de schiste de la vallée du Douro, au Portugal. C'est dans la seconde moitié du XVII<sup>e</sup> siècle, avec l'essor de la viticulture du Douro et la croissance rapide de l'exportation des vins, qu'apparaît la désignation «vin de Porto». En septembre 1756, la Compagnie générale de l'agriculture des vignes du Haut-Douro est créée afin de garantir une qualité du produit – notamment pour une prévention contre les fraudes et une stabilisation des prix – en fonction du cadastre foncier. Mais ce n'est qu'à partir de 1851, qu'on commence à trouver du vin de Porto dans le monde entier, importé par le biais des missions diplomatiques portugaises. Aujourd'hui, la France est son premier importateur, et le vin de Porto représente un véritable patrimoine culturel, dont le succès ne se dément pas avec, chaque année, 110 millions de bouteilles vendues dans le monde.

POLYGLOTTE, VOYAGEANT DANS LE MONDE ENTIER, VOUS ÊTES COMME LE VIN DE PORTO : POURRIEZ-VOUS EN QUELQUES MOTS, NOUS RETRACER VOTRE PARCOURS ?

Je suis né en 1956, dans la vallée du Douro – berceau du vin de Porto – à Pinhão. Toute la famille de mon père est originaire de la région, qui a toujours eu des domaines viticoles. J'ai plutôt grandi à Porto, chez mes grands-parents, mais je passais tous mes week-ends dans ma famille. En 1974, année de la Révolution des œilletons, j'ai eu mon baccalauréat. Et en raison des bouleversements qui ont eu lieu par la suite, toutes les universités avaient fermé. Mon père m'a cependant conseillé de continuer mes études ; je suis donc parti à Bordeaux faire des études en œnologie, puis je suis revenu au Portugal faire ma thèse à l'Institut des vins de Porto. J'ai commencé à travailler chez González Byass, une maison de vins moitié anglaise, moitié espagnole.



COMMENT AVEZ-VOUS CONNU PAUL-FRANÇOIS VRANKEN ?

C'est en 1987, dans le Douro, que j'ai fait la connaissance de Paul-François Vranken. Étant tombé amoureux de la vallée, il y avait acheté une propriété. Il croyait beaucoup en cette région et ne voulait pas aller à Vila Nova de Gaia – où se situent toutes les maisons de vin de Porto –, mais rester au cœur du vignoble. Il m'a dit «je veux être le premier, dans la région du Douro, à faire une mise en bouteille au domaine.» En effet, il faut savoir que l'appellation Porto était réservée – à une époque (jusqu'à l'adhésion du Portugal à la CEE) – aux maisons de négoce de Vila Nova de Gaia. Paul-François voulait quelque chose d'unique et cela m'a séduit. J'ai donc tout abandonné et quitté Porto pour aller construire avec lui la première maison de vin de Porto directement sur le lieu de production : São Pedro das Águias.

COMMENT AVEZ-VOUS INTÉGRÉ LA MAISON ROZÈS ?

Paul-François Vranken et moi-même avons commencé à travailler sous la marque, São Pedro das Águias ; nous avons acheté d'autres terres, planté des vignes et débuté la production. Mais au bout d'un moment, nous nous sommes heurtés à un problème : il nous manquait la notoriété d'une marque internationale. C'est alors que l'opportunité avec la marque Rozès est arrivée à point nommé. À l'époque, elle appartenait au groupe LVMH et traversait quelques turbulences, Moët a donc décidé de la vendre. Pour nous ce fut un bel investissement. Et c'est en septembre 1999 que je suis arrivé pour diriger Rozès.

EN DEHORS DE VOTRE FONCTION DE CEO ET CHEF DE CAVE DE ROZÈS, VOUS ÊTES ÉGALEMENT TRÈS IMPLIQUÉ DANS DIFFÉRENTES



António Saraiva

Elena Budnikova

## ASSOCIATIONS DE LA RÉGION. POURRIEZ-VOUS NOUS EN DIRE UN PEU PLUS ?

Avec la maison Rozès, je suis «redescendu» à Vila Nova de Gaia. En 2004, j'ai été invité par l'ancien Président des maisons de Vin de Porto, George Sandeman, à intégrer la direction de l'association. J'ai donc fait deux mandats sous sa présidence, puis lui ai succédé comme Président du Directoire de l'association des maisons de Vin de Douro et Porto. Je terminerai mon deuxième mandat fin 2015, mais je serais certainement reconduit pour un 3<sup>e</sup>

### **Il n'est pas possible de tricher au Portugal**

mandat par les élections qui se tiennent au 30 novembre. J'ai donc deux chapeaux : je dirige à la fois Rozès et je représente également les Maisons de Commerce de Vin de Porto. Ce groupement représente 93% des maisons de Vins de Porto dans le monde, soit la quasi-totalité d'entre elles.

CETTE DOUBLE CASQUETTE VOUS A PERMIS DE VARIER VOS ACTIVITÉS. EN DEHORS DE CELA, QU'EST-CE QUI VOUS DIFFÉRENCIE DES AUTRES PATRONS ?

Ce qui me démarque des autres dirigeants, c'est que je suis «un homme qui est née dans la Région du Douro» contrairement aux autres qui ont leur origine dans d'autres

régions et/ou habitent Porto ou même étant Portugais de naissance ou nationalité, sont vus dans la Région comme étrangers. Je suis donc le 1<sup>er</sup> Président de l'association des Maisons de Vin de Porto, ayant son berceau dans la région de production, ce qui m'a permis d'approcher, au sein de l'interprofession, les deux régions. En tant que Vice-président du Conseil Interprofessionnel, mon rôle est essentiellement politique, et vu que les Conseillers de l'Interprofession qui représentent la Production connaissent mes principes et convictions de défense des intérêts de la Région, ceci permet un avantage considérable pour les négociations.

## QU'EST-CE QUI REND LE VIN DE PORTO UNIQUE ?

La beauté de la Région, son terroir en vigne de montagne et la variété des ses cépages autochones, aussi bien que le contrôle permanent effectué par l'Institut des Vins du Douro et Porto. Notre région est la seule région viticole au Portugal et en Europe, où l'État certifie le produit depuis la plantation de la vigne, jusqu'à la bouteille chez le client, et ceci par des contrôles physiques, sensorielles et analytiques. Le Douro fut la première région délimitée au monde, nous avons été en quelque sorte les précurseurs de l'AOC en 1756. Notre spécificité principale et qui nous rend unique, c'est qu'un même pied de vigne donne deux appellations : Porto et Douro, les deux provenant de cépages autochtones de la région. Le vin AOP Douro étant un vin sec dans la catégorie des vins tranquilles, mais qui existent aussi en mousseux, tandis que le Vin de Porto est dans la catégorie des vins liquoreux.

# Hédonisme(S)



## DIE ZAUBERFLÖTE

Singspiel en 2 actes

De: Wolfgang Amadeus Mozart

Direction musicale: Gergely Madaras

Chanté en allemand avec surtitres anglais et français  
Grand Théâtre de Genève

Du 23 décembre 2015 au 8 janvier 2016

Deux royaumes en conflit décrits dès les premières mesures : la nuit annoncée par des sonorités sombres, le jour suggéré par une fugue lumineuse. Deux couples invités à un voyage initiatique aux sons d'une flûte enchantresse et d'un glockenspiel. Mais est-il encore utile de présenter cette œuvre si populaire de Mozart, aux multiples interprétations ? La seule évocation du titre ouvre les portes du rêve où se déroulent deux initiations complémentaires, celle de l'Homme, parti à la recherche du royaume féminin de la nuit et celle de la Femme, qui rejoindra l'Homme au royaume du jour, sous l'égide de deux astres majeurs et complémentaires, le soleil et la lune. Un conte initiatique – un opéra franc-maçonnique ? Qu'importe, le divin Mozart entraîne petits et grands vers des contrées où la haine n'a pas droit de cité. Un univers magique pour nous entraîner sur l'autre rive où nous attendent d'autres féeries.

*Grand Théâtre de Genève*

*5, Place Neuve/1204 Genève*

*Billetterie: + 41 (0) 22 322 50 50/billetterie@geneveopera.ch*

[WWW.GENEVEOPERA.CH](http://WWW.GENEVEOPERA.CH)



## BENJAMIN CLEMENTINE

Concert

Théâtre de Beausobre

16 décembre 2015

Débusqué dans le métro parisien, ce Londonien d'origine ghanéenne aux influences soul, blues et folk impose un univers intimiste et décalé. Storyteller bouleversant, il s'inspire de la musique classique, de la poésie et de son passé déchirant pour livrer une authentique décharge émotionnelle à chacun de ses morceaux. Sincère et intense, ce showman doit avant tout sa vocation à Erik Satie. Doté d'un charisme hors du commun et d'une prestance scénique exceptionnelle, il captive son audience grâce à un timbre grave et déchirant. Une recette piano-voix qui convainc depuis Cornerstone, son premier EP qui a rapidement fait le tour du monde, jusqu'à décrocher le prix de la révélation scène de l'année 2015 aux Victoires de la musique.

*Théâtre de Beausobre*

*2, avenue de Vertou/1110 Morges*

*Billetterie: + 41 (0) 21 804 97 16/+ 41 (0) 21 804 15 90*

[WWW.BEAUSOBRE.CH](http://WWW.BEAUSOBRE.CH)



### LE NOZZE DI FIGARO

Opéra bouffe

De : Wolfgang Amadeus Mozart

Direction musicale : Alexis Kossenko

Chanté en italien avec surtitres français

Le Reflet, Théâtre de Vevey

24 novembre 2015

Voilà l'un des opéras les plus miraculeux du répertoire, peut-être même le plus parfait jamais écrit. L'intrigue, drôle entre toutes, est menée tambour battant et s'enrichit de péripéties qui servent à la perfection l'équilibre des quatre actes. Mais derrière l'humour et le piquant des situations, ici la colère de Figaro, là l'arrogance du Comte, ailleurs la malice de Suzanne ou la mélancolie de la Comtesse, Mozart sonde les âmes et les cœurs et verse une indicible nostalgie sur ces jeux de l'amour et du hasard. C'est Mozart le véritable dramaturge de ces Nozze, glissant, dans une narration lumineuse, des airs qui se transforment en duos, des duos en trios, des trios en tutti, avec une invention mélodique vertigineuse, toujours jaillissante et renouvelée. Les scènes nationales de Quimper, de Dunkerque et de Besançon auxquelles s'associe le Théâtre Impérial de Compiègne ont formé en avril 2014 un collectif de théâtres qui s'est engagé à produire dès 2015 un premier spectacle lyrique. Ces quatre théâtres partagent avec Loïc Boissier – à la tête du collectif et fondateur de la compagnie Les Brigands, qui a souvent réjoui les spectateurs du Reflet – la volonté de faire vivre l'opéra partout en France et en Europe et revendiquent une réelle exigence artistique tant pour le théâtre que pour la musique. Gageons que leur première création commune saura tirer parti de tous ces talents réunis !

*Le Reflet, Théâtre de Vevey*

*4, rue du Théâtre/1800 Vevey*

*Billetterie : + 41 (0) 21 925 94 94*

[WWW.LEREFLET.CH](http://WWW.LEREFLET.CH)



### BONMONT NOËL

Concerts

Abbaye de Bonmont

10, 11, 13 et 14 décembre 2015

Après « Bonmont Printemps » en mai dernier, voici venu le temps de « Bonmont Noël », avec à la clé 4 journées de rêve en décembre 2015 marquées par la présence de musiciens de premier plan : le flûtiste à bec Maurice Steger, considéré comme l'étoile absolue de l'instrument sur la scène internationale, accompagné de l'ensemble baroque Cappella Gabetta et un ensemble vocal de légende les King's Singers... Les festivités s'ouvriront avec un autre groupe a cappella, Naturally 7. Swing, gospel, jazz et musique baroque : la recette idéale pour le temps de l'Avent. Sans oublier le cadre même de ces concerts : l'Abbaye de Bonmont et ses plus de dix siècles d'histoire qui offrent à la musique tant vocale qu'instrumentale un écrin acoustique idéal.

*Si vous ne venez pas en voiture, un service de navettes gratuit vous conduira de la gare de Nyon au Golf Club de Bonmont.*

*Chésereux*

*Renseignements et réservations : + 41 (0) 22 369 99 60*

*Billetterie : + 41 (0) 900 585 887 ou +41 (0) 58 568 29 00*

[WWW.BONMONTCONCERTS.CH](http://WWW.BONMONTCONCERTS.CH)

[WWW.KULTURTICKET.CH](http://WWW.KULTURTICKET.CH)

# ENTRE CIEL ET TERRE

DARYOUSH ASSADI-KOKABI\*



*Entre ciel et terre, 2015*

La photographie a été prise dans le canton de Vaud. Ciel-Terre-Nuages... ou Nuages-Ciel-Terre? Pourtant le geste de l'artiste semble ici fixer un moment mystique, union sacrée du ciel et de la terre. Derrière l'effacement de notre propre regard, tous les éléments en connivence se convoquent mutuellement,

jusqu'à former en leur sommet une sorte de mer déchainée de nuages, symbole de la mutation perpétuelle des choses et de la toute puissance de la nature. « Nous ne sommes rien, pourtant nous sommes issus de tout » semble nous dire cette photo, riche d'autant de symboles et d'interprétations possibles.

\*Daryoush Assadi-Kokabi est né en 1976 à Téhéran. Artiste-peintre initié par Jafar Rouhbakhsh, ses principales influences artistiques sont Paul Klee, Jackson Pollock et Alexander Calder. Régulièrement exposé en France et aux États-Unis, ses œuvres se trouvent principalement dans des collections privées. À la frontière de l'Orient et de l'Occident, de l'ésotérisme, de l'ornementalisme et de l'expressionnisme, l'œuvre de Daryoush – sorte d'impressionnisme mystique – conjugue mysticisme et maîtrise formelle. Aussi son éclectisme le pousse naturellement vers la photographie. Une partie de son travail sera présentée au Salon des Antiquaires de Lausanne, du 14 au 22 novembre.



## UNIQUE MOMENTS





Villeret Collection

**IB**  
1735  
**BLANCPAIN**  
MANUFACTURE DE HAUTE HORLOGERIE

BLANCPAIN BOUTIQUES  
RUE DU RHÔNE 40 · 1204 GENEVA · TEL. +41 (0)22 312 59 39  
BAHNHOFSTRASSE 28 · PARADEPLATZ · 8001 ZÜRICH · TEL. +41 (0)44 220 11 80  
[www.blancpain.com](http://www.blancpain.com)