



AFFO
ASSOCIATION FRANÇAISE
— DU FAMILY OFFICE —

À la découverte du Family Office

Guide Pratique

Sommaire

REMERCIEMENTS - CONTRIBUTIONS	4
PRÉAMBULE	5
AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT	6
PARTIE I : INTRODUCTION AUX NOTIONS DE FAMILY OFFICE	9
1- Les définitions clés	9
a - Présentation du Family Office	9
b - Les statuts juridiques autour du Family Office	10
c - Rappels juridiques	11
2- La Charte	12
3- Les services offerts et les fonctions couvertes	13
a - Gouvernance et valeurs familiales	13
b - Préservation du patrimoine	14
4- Les modes de rémunération des Family Offices	17
5- Les associations professionnelles	19

PARTIE II : QUELQUES CAS CONCRETS ET ILLUSTRATIFS D'INTERVENTION	20
Cas numéro 1 : Gouvernance et transmission du pouvoir	20
1 - Historique et contexte	20
2 - Objectifs	22
3 - Approche et rôle du Family Office	22
4 - Résultats	24
Cas numéro 2 : Restructuration d'un groupe familial	26
1 - Historique et contexte	26
2 - Objectifs	26
3 - Approche et rôle du Family Office	28
4 - Résultats	29
Cas numéro 3 : Relations intrafamiliales et transmission d'une entreprise	30
1 - Historique et contexte	30
2 - Objectifs	30
3 - Approche et rôle du Family Office	31
4 - Résultats	33
Cas numéro 4 : Planification financière	35
1 - Historique et contexte	35
2 - Objectifs	36
3 - Approche et rôle du Family Office	37
4 - Nature du résultats atteint	39
Cas numéro 5 : Mission de consolidation, conseil et suivi des actifs financiers	40
1 - Historique et contexte	40
2 - Objectifs	40
3 - Approche et rôle du Family Office	41
4 - Résultats	44
Cas numéro 6 : Coordination des intervenants	45
1 - Historique et contexte	45
2 - Objectifs	46
3 - Approche et rôle du Family Office	47
4 - Nature du résultats atteint	49
PARTIE III : CONCLUSION	51

Remerciements/ *Contributions*

L'élaboration de ce guide est le fruit du groupe de travail de l'AFFO, dont les membres sont :

- Christophe Achard – Family officer
- Bernard Camblain – Fondateur et président d'honneur de l'AFFO
- Myriam Combet – Banquier privé
- Patricia de La Forest Divonne – Family officer
- François Mollat du Jourdin – Family officer
- Jean-Marie Paluel-Marmont – Président de l'AFFO
- Thierry de Poncheville – Family officer

Les membres du groupe de travail remercient tout particulièrement :

- Clément Toraille, étudiant de NEOMA Business School pour sa participation à la rédaction et à la mise en forme de l'ouvrage.

Préambule

La publication de ce fascicule répond au souhait de l'AFFO de mieux faire connaître et comprendre le rôle du Family Office auprès des familles.

Métier à part entière,

« Le Family Office organise et produit dans la durée un ensemble de conseils et de services pour l'harmonie et l'intérêt économique des familles dans une vision transgénérationnelle »

L'AFFO remercie les familles et les Family Offices (FO) qui ont apporté leur expérience et leur vécu, indispensables à la réalisation de cet ouvrage, ainsi que les permanents de l'association qui ont mené ce projet et permis son aboutissement.

L'AFFO espère ainsi contribuer à la reconnaissance du rôle essentiel du professionnel du Family Office, qu'il soit dédié à une unique famille, comme salarié ou prestataire dédié (Mono-Family Office) ou prestataire pour le compte de plusieurs familles, comme structure indépendante ou partie d'un groupe notamment bancaire (Multi-Family Office).

Avant-propos du président

Présentation du métier de Family Office.

La notion de Family Office est aussi ancienne que la propriété ou l'entreprise.

Ulysse aurait-il pu vivre son odyssée sans confier ses biens à des personnes de confiance ?

Si le besoin de recourir à des tiers de confiance est immémorial, il s'est développé aux Etats Unis au XIX siècle en réponse aux besoins des familles qui déployaient des activités industrielles diversifiées et se trouvaient confrontées à la nécessité de constituer des équipes pour les assister dans la gestion de leur fortune. La notion et la terminologie Family Office étaient nées.

Toutes les familles propriétaires d'une entreprise, se retrouvent inéluctablement confrontées, à un moment de leur histoire, à deux problématiques :

1 - La nécessité tout d'abord d'inventer des règles de gouvernance familiale pour que l'élargissement progressif du capital de l'entreprise ne soit pas un frein à la gestion. Les actionnaires familiaux ne resteront ensemble que si les règles de prise de décision sont clairement établies, et que chacun puisse les comprendre et se sente respecté. Il s'agit donc d'organiser la gouvernance de la famille ; à bien distinguer de l'entreprise d'exploitation qui a son propre mode de fonctionnement. Le family officer, de par son expérience et sa neutralité, peut aider à mettre en place et faire fonctionner cette architecture qui est essentielle pour « garder tout le monde à bord », ou « rester unis ». Le Family Office se situe donc en aval des fondateurs et en amont de la gestion financière. Ce travail sur la gouvernance doit également permettre d'anticiper la transmission de l'entreprise familiale afin d'éviter l'erreur commune de l'utilisation d'outils avant d'avoir formulé un projet familial cohérent.

2 - La gestion d'un patrimoine familial, hors société d'exploitation.

Cette recherche d'une diversification des actifs s'explique

à la fois, par une logique de prudence, et aussi par la conviction que la famille doit toujours pouvoir être prête à soutenir ou aider le développement de sa société d'exploitation.

Ce travail sur le patrimoine familial est le quotidien d'un Family Office, et il peut prendre des aspects très variés allant d'une proposition de diversification et sa mise en place, au contrôle des performances, à la consolidation et mesure des risques, au reporting...

Enfin parce qu'il existe, et a la confiance des actionnaires, le Family Office étend parfois ses services pour faciliter le quotidien des membres de la famille.

Lorsque les actionnaires décident de ne plus poursuivre l'aventure entrepreneuriale, ou de prendre leurs distances vis-à-vis de celle-ci, il est fréquent que le Family Office conserve un rôle de conseil dans la gestion de leurs affaires, notamment financière.

Si l'entreprise ne constitue plus un pôle fédérateur, le maintien d'une cohésion familiale est parfois recherché dans d'autres sphères : sociales, philanthropiques ou publiques. Autant de domaines dans lesquels le Family Office peut-être utile.

Le family officer doit donc avoir des connaissances variées et approfondies, couplées à une grande maîtrise du particularisme familial. Ce ne sont pas des compétences que l'on peut trouver dans une société d'exploitation. On est sur un autre registre, à un autre niveau : le besoin d'un Family Office est né.

Le Family Office ne se substitue jamais à la famille, à l'opposé des trustees anglo-saxons.

Il est un support, technique ou médiateur, pour mieux gérer les avoirs de la famille. Le Family Office est au service de la famille, qui le rémunère. Ce n'est donc jamais l'entreprise, même familiale, qui en porte le coût.

Toutefois, ce modèle a ses limites. Le service apporté par un Family Office, quel qu'en soit le champ d'action, est un support technique pour les bénéficiaires, support aligné sur les intérêts globaux de la famille, à ne pas confondre avec une délégation de pouvoir. La famille reste maître à bord. La prudence est de mise et un homme de confiance seul ne peut se contrôler lui-même ; une équipe structurée qui dispose de procédures et procède à des validations est très recommandée.

Les deux modèles courants, le Mono-Family Office, équipe dédiée à une unique famille, et le Multi-Family Office, prestataire mandaté par différentes familles, ont en commun d'instruire, conseiller, exécuter pour compte de familles, lesquelles conservent toujours le pouvoir de décision, soit comme employeur du Mono-Family Office, soit comme client du Multi-Family Office.

Une association ouverte pour partager.

Toute profession a besoin de s'identifier et de se reconnaître, déjà entre soi. Ceci amène tous les métiers à rassembler ses praticiens et naturellement à établir une association professionnelle. Bernard Camblain a ainsi pris l'initiative en mai 2001 de créer l'Association Française du Family Office. L'AFFO (association loi de 1901) a pour vocation de rassembler et de permettre des échanges entre tous les

acteurs répondant à la définition du métier. L'association veille à ne pas créer de discrimination et est ouverte aux praticiens, quel que soit leur statut : salariés de holding familiale, équipes de sociétés de conseil, conseillers en investissements financiers (CIF), ou encore salariés d'établissements financiers, et même experts ayant une forte pratique des familles.

L'association rassemble donc les professionnels du Family Office et les experts qui peuvent intervenir sur des sujets techniques.

Le métier vit, les pratiques s'organisent. Le rôle de l'association est aussi amené à évoluer avec le temps. Ses objectifs s'étendent progressivement pour accompagner un métier dont l'histoire est encore récente en France, passant progressivement du cercle initial, qui fut à l'origine de sa création, à une association regroupant les professionnels, dont les objectifs sont :

1. Favoriser les rencontres et les échanges entre praticiens
2. Informer et former ses membres, notamment sur l'environnement légal, fiscal et réglementaire ainsi que sur les techniques ou solutions disponibles
3. Promouvoir et faire reconnaître le métier
4. Travailler sur les sujets actuels et repérer les besoins futurs du métier

A terme, ces objectifs évolueront en vue de favoriser l'émergence d'une pratique de référence, reconnue par toutes les parties prenantes, et objet d'enseignement.

L'AFFO publie des livres blancs, organise de nombreuses matinées thématiques animées par des experts. L'association assure aussi une veille sur l'exercice du métier.

Les motivations pour nous rejoindre sont multiples. Ne pas être isolé, partager, rejoindre un groupe de professionnels qui exercent ce métier dans le respect de règles, celles de la charte qui est présentée dans ce document. Et peut-être à l'avenir partager des ressources ou des services qui contribuent à mieux répondre aux attentes des familles.

L'avenir de notre métier est lié à l'existence des entreprises familiales, essence durable de la vie économique dont le fruit est toujours collectif, pour les actionnaires comme pour les citoyens via emploi et juste fiscalité.

Un fascicule pour faire mieux connaître notre métier.

En conclusion, je forme le vœu que ce fascicule éclaire avec transparence et réalisme l'objet de notre métier et contribue à sa reconnaissance par tous pour ce qu'il est. Un métier de services et de conseils auprès des familles entrepreneuriales et qui n'a qu'un but ultime : favoriser le développement et le succès des entreprises familiales.

Jean-Marie Paluel-Marmont
Président de l'AFFO

Partie I :

Introduction aux notions de Family Office

1. Les définitions clés

a. Présentation du Family Office

Définition du Family Office :

Le Family Office est une organisation de personnes, qui offre un conseil et des services aux familles au bénéfice de leurs intérêts patrimoniaux. Le Family Office a donc pour objectif principal la préservation de l'harmonie familiale dans une vision à long terme, transgénérationnelle.

Le Family Office est mandaté et rémunéré par une famille, en pratique souvent par le « chef de famille » ou à son décès par son conjoint survivant, pour assister la famille dans la gestion de ses biens de toutes natures : les avoirs financiers, l'immobilier, les collections d'art et les différents types de financements.

Le Family Office assiste également la famille dans son organisation c'est-à-dire la gouvernance interne pour ses affaires patrimoniales.

Le Family Office est le nom donné à la structure, c'est à dire à l'équipe organisée, qui apporte services et conseils à la famille.

Salarié ou prestataire :

Le Family Office peut être « salarié par la famille », ou être un « prestataire » pour la famille.

Dans le premier cas, les family officers sont les salariés d'une unique famille à laquelle ils dédient leur travail.

Dans le second cas, le Family Office doit adopter un statut conforme à la réglementation pour être autorisé à collecter des instructions de la part de la, ou des familles, et à les transmettre sur les marchés financiers. Plusieurs statuts sont possibles ; les principaux sont ceux de la banque (Etablissement de Crédit), société de gestion (SGP), ou encore conseiller financier (CIF). Ce dernier, le moins contraignant en terme d'obligations, est le plus fréquemment utilisé. Ces statuts sont utilisés par d'autres acteurs dont le rôle est différent de celui des Family Offices, ainsi les conseillers en gestion de patrimoine

(CGP) utilisent aussi le statut de CIF.

Mono-Family Office :

Un Mono-Family Office est une organisation mise en place par les familles les plus fortunées et dédiée à la gestion exclusive du patrimoine d'une seule famille.

Le(s) family officer(s) est salarié de la structure et consacre 100% de son activité à la famille.

Multi Family Office :

Le multi-family office est une société commerciale qui consacre son activité à plusieurs familles clientes. On distingue deux catégories de Multi-Family Office :

-Le multi-family office indépendant est une structure dont 51%, au minimum, du capital est détenu par des associés personnes physiques.

-Le multi-family office bancaire propose une structure dédiée aux clients très fortunés de la banque à laquelle il est adossé, soit en tant que filiale détenue au minimum à 51% par la banque, soit en tant que département intégré.

b. Les statuts juridiques autour du Family Office

Présentation du statut de CIF, Conseiller en Investissement Financier :

Le CIF est un statut créé en France par la loi de sécurité financière n° 2003-706 du 1er août 2003 pour les personnes qualifiées qui exercent une activité de conseil sur les domaines définis par l'article L. 541-1 du Code monétaire et financier (réalisation d'opérations de banque sur instruments financiers (article L. 211-1) ; réalisation d'opérations de

banque ou d'opérations connexes (articles L. 311-1 et L. 311-2) ; la fourniture de services d'investissement ou de services connexes (articles L. 321-1 et L.321-2) ; la réalisation d'opérations sur biens divers, article L. 550-1).

De nombreux prestataires de Family Office partagent avec les Conseillers en Gestion de Patrimoine le statut de CIF. Les autres Family Offices sont des départements de banques ou de sociétés de gestion.

Similitudes et différences entre le Conseiller en Gestion Patrimoniale et le Family Office :

Le Conseiller en Gestion de Patrimoine (CGP) parfois désigné par le terme de Conseiller en Gestion de Patrimoine Indépendant (CGPI) écoute les attentes, analyse les besoins et oriente son client vers des produits.

Le CGP couvre le domaine de l'investissement financier, mais n'est ni un régisseur ni un secrétaire ni un assistant particulier. Son rôle n'est pas non plus d'être un conseiller fiscal ou juridique, comme peuvent l'être les avocats ou un conseil en affaires.

Il est rémunéré par des commissions qui lui sont payées par l'émetteur ou le promoteur du produit financier qu'il « place » chez son client.

Le champ d'action du Family Office couvre systématiquement les domaines des investissements financiers et de l'optimisation fiscale, qui constituent le périmètre de spécialisation des Conseillers financiers. Mais les Family Offices assistent également leur clients pour la consolidation et le reporting des avoirs, la sélection de gérants, avec des différences dans leurs offres, certains plus tournés vers l'assistance à la famille pour

la gestion d'une entreprise familiale, et d'autres plus axés sur les biens immobiliers ou encore sur les questions de transmission ou encore la philanthropie. Dans tous les cas, leur champ d'action est plus large que celui des Conseillers en Gestion de Patrimoine.

Historiquement les Family Offices ont privilégié l'alignement d'intérêt aux côtés des familles clientes par la rémunération sur honoraires d'un service et une transparence absolue sur les commissions.

c. Rappels juridiques

La pleine propriété :

La définition de la pleine propriété d'un bien peut se définir comme étant la possibilité de jouir intégralement du bien, d'en percevoir les fruits de son exploitation et du capital généré en cas de vente. Un bien possédé en pleine propriété peut être décomposé entre l'usufruit et la nue-propriété.

L'usufruit :

L'article 578 du code civil définit l'usufruit comme étant « le droit de jouir des choses dont un autre a la propriété, comme le

propriétaire lui-même, mais à la charge d'en conserver la substance. »

Un exemple simple à titre d'illustration est celui du pommier. L'usufruitier peut récolter et vendre les pommes mais ne peut pas déraciner l'arbre pour le mettre dans son propre champ. De plus, l'usufruitier doit arroser régulièrement le pommier et payer les taxes au propriétaire du champ.

La nue-propriété :

La nue-propriété est le droit de disposer de son bien à sa guise. En revanche, pour reprendre l'exemple précédent, le nu-propriétaire n'est pas autorisé à cueillir les pommes et n'est pas responsable de son bon entretien. A l'extinction du démembrement, le nu-propriétaire récupérera l'entière exploitation du pommier avec toutes les libertés associées.

Le démembrement de propriété :

Il y a démembrement de propriété quand la propriété d'un bien est divisée entre d'une part un usufruitier, qui possède le droit d'utiliser le bien et d'en percevoir les éventuels revenus, et d'autre part un nu-propriétaire.

2. La charte

Origine

Le métier du Family Office peut être exercé sous des formes juridiques variées et de façon assez différente selon les besoins des familles.

Il en résulte une grande diversité de structures : « L'esprit devient beaucoup plus important que la forme ».



LA CHARTE DE L'AFFO

La Charte de l'AFFO expose les valeurs que les Membres Titulaires s'engagent à promouvoir et à respecter dans l'exercice de leur métier.

Probité

- Conjuguer le respect rigoureux de la mission confiée avec l'observation stricte de la loi
- Préserver son intégrité par l'indépendance d'esprit et le maintien de la distance nécessaire à la bonne exécution de la mission

Engagement

- Placer l'intérêt de la famille au cœur de son activité, en toute objectivité
- Répondre aux besoins par un accompagnement suivi et une écoute constante

Confidentialité

- Respecter et Protéger les informations de la famille, condition indispensable à l'établissement d'une relation de confiance durable
- Savoir rester neutre

Pérennité

- Inscrire la mission dans une perspective transgénérationnelle
- Consolider la structure de family office par une organisation idoine et des moyens adaptés

Responsabilité

- Informer en toute transparence sur les modalités de rétribution du family office
- Identifier, exprimer et gérer les éventuels conflits d'intérêts en s'engageant à proposer des solutions

Expertise

- Mettre son expérience et ses compétences au service du résultat, en identifiant et en coordonnant les meilleures expertises, dans chaque domaine
- Dispenser ses conseils dans un champ de spécialités élargi et assurer la mise en œuvre opérationnelle des décisions de la famille

Nom, Prénom:

Date :

Signature :

(précédée de « lu et approuvé »)

AFFO – Association Française du Family Office
6, rue Clément Marot – 75008 Paris
Tél. : 01 53 57 89 30
Mail : infos@affo.fr – Site : www.affo.fr

ASSOCIATION L01 1901

C'est ce qu'a voulu mettre en avant l'AFFO en définissant une charte, c'est-à-dire un ensemble de valeurs qui sont totalement constitutives du métier.

En adhérent à l'AFFO, le Family Office s'engage à respecter cet esprit et à vivre les valeurs de la charte. Chaque année, il renouvelle ainsi cet engagement en signant la charte.

3. Les services offerts et les fonctions couvertes

Les services et prestations de Family Office sont multiples et requièrent un ensemble de compétences aussi variées que complexes. Or, c'est justement cette pluridisciplinarité qui crée la fonction de Family Office et qui caractérise son offre axée autour de deux pôles. D'une part la définition d'une gouvernance familiale transgénérationnelle et d'autre part la préservation du patrimoine financier et extra-financier de la famille. Bien sûr, tous les Family Offices ne peuvent offrir l'ensemble des prestations, tandis que les familles n'ont, quant à elles, pas nécessairement besoin de tous les services énumérés ci-dessous :

a. Gouvernance et valeurs familiales

a) Mise en place d'une gouvernance dans une vision transgénérationnelle

Le Family Office assiste la famille dans la mise en place de règles internes ou process de décision, sorte de pacte de gestion, permettant la gestion en commun d'avoirs partagés, pour éviter les blocages de décisions ou les situations inextricables faute de règles établies pour résoudre les désaccords. L'ensemble de ces règles de références ou process constitue la gouvernance.

Dans les faits, la mise en place d'une gouvernance familiale passe souvent par la définition et la rédaction d'une charte des valeurs ainsi que des règles de prise de décisions que chaque membre de la famille s'engage à respecter.

Le Family Office assure la formation des jeunes générations, notamment via des séminaires les rassemblant entre elles, afin de construire et de transmettre à tous les valeurs familiales.

Le Family Office s'attache également à la prévention des conflits familiaux. La gestion des conflits en elle-même ne doit cependant pas faire partie de son champ d'action. Ceux-ci peuvent être traités par des médiateurs indépendants (expert, psychologue) compte-tenu de leurs aspects très psychologiques.

Enfin, le Family Office assure la gestion concrète au quotidien des projets initiés par la famille.

Ces projets sont ponctuels, ont des échéances définies et mobilisent souvent une grande diversité d'intervenants dont il convient de coordonner les contributions et suivre les travaux.

Les exemples les plus courants sont la cession d'une affaire, ou la mise en place de règles pour piloter en commun des avoirs partagés (le terme de gouvernance recouvre cette notion) ou pour en assurer la transmission.

b) Philanthropie et Mécénat

De nombreux Family Office assistent la famille pour leurs projets philanthropiques, parfois en proposant des thèmes partagés avec d'autres familles. La philanthropie se développe aujourd'hui assez rapidement en France. Elle est également préconisée par les Family Offices dans le but de rassembler les différentes générations autour d'une action commune.

Le Family Office peut également œuvrer à la création de fondations caritatives mais aussi supporter des projets de mécénat en réalisant notamment la sélection d'associations pour une thématique donnée.

c) Secrétariat privé

Enfin, des Family Offices assurent un support administratif au « life style management » de la famille. Ce support peut concerner la gestion des factures courantes comme l'organisation des

déplacements familiaux, des événements privés voire même la gestion du personnel de maison.

En somme, tous les Family Offices coordonnent l'ensemble de ces services avec des expertises plus prononcées sur certains d'entre eux. Les Family Offices peuvent également avoir recours à des expertises externes pour délivrer certains services au client.

b. Préservation du patrimoine

a) Bilan patrimonial

La famille doit décider au préalable, avec l'aide de son family officer, de ses objectifs patrimoniaux et de ses besoins financiers.

Le Family Office recense ensuite auprès des établissements gestionnaires l'ensemble des actifs financiers et non financiers (participations directes dans des entreprises, immobilier, collections, ou divers) de la famille. Le Family Office analyse leur adéquation avec le profil de risque souhaité et les ressources nécessaires au train de vie de chacun des membres de la famille.

b) Planification patrimoniale

Le Family Office, après avoir mené une longue réflexion en commun avec le client, organise la vie juridique et fiscale de la famille.

Cette planification du patrimoine global permet d'une part l'optimisation juridique (droit civil) et fiscale des actifs de la famille via notamment la recherche du

mode de détention des actifs le plus pertinent (SCI, société soumise à l'IS, société Luxembourgeoise ...). D'autre part, le Family Office anticipe la transmission de l'entreprise familiale, prépare les successions et organise les éventuelles donations au sein de la famille.

Le Family Office est également amené à coordonner les relations entre la famille et l'administration fiscale.

Le travail du Family Office est rendu d'autant plus complexe, mais encore plus important pour ses clients, du fait de l'internationalisation croissante des actifs détenus au sein du patrimoine et des membres des familles entrepreneuriales eux-mêmes.

c) Allocation stratégique d'actifs (orientation des investissements), **pouvant être complétée par un pilotage budgétaire** (train de vie)

Le Family Office analyse la situation globale et la rapproche des attentes ou objectifs de la famille pour lui conseiller des évolutions dans la répartition ou la nature de ses investissements. Le Family Office analyse aussi les impacts d'opérations ponctuelles, telles que les conséquences d'une cession ou d'un décès, sur la structure des avoirs et propose des scénarios de réorganisation pour faire évoluer la situation.

Ainsi une famille peut rechercher une protection des revenus d'un enfant handicapé, une autre garantir l'équilibre entre le train de vie et les revenus d'une personne âgée.

Le Family Office assure une veille sur l'économie et recherche des opportunités d'investissement à proposer à ses clients.

d) Pilotage des risques

Sur la base et au rythme du suivi périodique des avoirs, une analyse de la rentabilité et des risques est effectuée, constituant une base pour orienter et conseiller la famille.

e) Sélection et suivi des prestataires « producteurs »

Le Family Office présélectionne des prestataires, selon ses critères propres portant sur le professionnalisme (réputation, respect des réglementations, encours gérés, et divers) et la stabilité des équipes. Ces critères sont connus de la famille et diffèrent d'un Family Office à l'autre, reflétant le savoir-faire propre du dit Family Office.

A la demande de chaque famille et pour répondre à un besoin déterminé, en général à l'issue d'un conseil en allocation stratégique, des appels d'offres sont organisés pour sélectionner gérants d'actifs ou contrats d'assurance vie.

Tous les prestataires utilisés sont suivis et contrôlés par le Family Office, selon d'une part des critères choisis par les familles, par exemple le respect d'une politique ISR et d'autre part selon les critères type du Family Office. La tarification appliquée est un critère important pour tous, mais pas déterminant.

f) Consolidation des avoirs

Le Family Office assure un suivi et un reporting périodique sur les avoirs consolidés, au rythme souhaité par la famille.

Le Family Office définit et suit des indicateurs de performance, de risque, de rentabilité, selon un modèle qui peut être personnalisé pour chaque famille.

Ainsi certaines familles souhaitent connaître leur situation fiscale en cours d'année, ou d'autres évaluer leur exposition à une devise, ou obtenir des recommandations lorsque les marchés évoluent.

g) Classement, archivage, secrétariat

Le Family Office assure la logistique de classement et archivage des dossiers,

relevés ou même des évènements marquant de l'histoire familiale.

Le Family Office peut assurer la gestion du courrier, voire même l'organisation des évènements familiaux, mais on touche ici à la limite entre l'assistance et le service concernant les avoirs de la famille et la vie de la famille.

h) Déclarations fiscales

Le Family Office coordonne les intervenants qui sont missionnés pour établir les déclarations, comptables et fiscales notamment, qui peuvent concerner aussi bien les impôts (IR, ISF) que le traitement du plafonnement et surtout les réponses aux demandes de l'administration fiscale.

4. Les modes de rémunération

Les Family Offices sont rémunérés par les familles : cette rémunération peut être un salaire, dans le cas des Mono-Family Offices, ou des honoraires payés au Family Offices dans celui des Multi-Family Offices.

Les honoraires pour les prestations de conseils et services opérationnels peuvent être calculés, soit au forfait, soit en pourcentage sur l'assiette du patrimoine actif global de la famille, celui pour lequel le Family Office a un rôle. Les prestations fournies ont un coût minimum, lié aux process opérationnels qui sont indépendants des montants concernés. Ces coûts fixes rendent la prestation onéreuse en pourcentage du patrimoine concerné (actifs ou financements) en deçà d'un montant estimé à une vingtaine de millions d'Euros pour les clients des Multi-Family Offices et d'un montant dix fois supérieur pour ceux des Mono-Family Offices.

Pour les projets, les honoraires sont estimés selon la charge de travail et la technicité requise.

La répartition de la charge de paiement des prestations entre les membres de la famille est le résultat d'une décision familiale. La prise en charge d'une partie de ces coûts peut parfois revenir à une holding rassemblant les avoirs de la famille.

Certains produits d'investissements (SICAV ou Fonds gérés), certaines compagnies d'assurance vie et certains prestataires rémunèrent leurs apporteurs d'affaires, leurs courtiers et distributeurs en leur versant une commission sur les montants investis par les clients. Ces types de commissions s'appellent des « rétrocessions ».

Les Family Offices qui interviennent dans le domaine financier doivent, règlementairement, adopter un statut d'intermédiaire financier (CIF) ou de banque, et sont susceptibles de recevoir ces types de commissions.

Afin d'aligner totalement leur intérêt sur celui des familles, les Family Offices signataires de la charte de l'AFFO s'engagent à informer leurs familles clientes du

montant des éventuelles rétrocessions de commissions. Libre à chaque Family Office ou à chacune des familles d'en organiser le reversement ou d'adapter le montant des honoraires en conséquence. Ainsi objectivité et neutralité absolue sont préservées.

Evolutions apportées par la directive Européenne MIFID II

Le fonctionnement des commissions de placement, usuellement appelées rétrocessions, sera désormais règlementé dans le cadre de la mise en place de la directive Européenne MIFID II dans les prochaines années.

MIFID II structure l'approche en deux groupes, les « indépendants » pour lesquels les commissions sont prohibées, et les autres. Le terme « indépendant » ne devra donc plus être utilisé par les intermédiaires percevant des commissions. Les adhérents de l'AFFO ont depuis l'origine opté pour l'approche « indépendant ».

L'objectif de MIFID II est de favoriser le développement de prestations rémunérées directement par le client, sous forme d'honoraires, comme par exemple l'usage du mandat accordé et rémunéré par le client, à l'exclusion de toutes commissions.

5. Les associations professionnelles

AFFO - Association Française du Family Office

L'AFFO est l'unique association regroupant les équipes du métier de Family Office. Ce réseau de professionnels regroupe les mono-Family Offices, les multi-Family Offices et les partenaires au service des entreprises familiales.

Fondée en mai 2001, l'Association Française du Family Office (AFFO), est une association loi de 1901, à but non lucratif.

Elle a pour objectif de promouvoir le métier de Family Office aussi bien en France qu'en Europe ainsi que de favoriser le partage de connaissance entre les membres de la profession.

Elle publie des contenus pédagogiques et techniques pour ses membres, comme les Livres Blancs.

Ethique et déontologie sont au coeur des fondamentaux de l'AFFO et sont exprimés au travers d'une charte que les membres s'engagent à respecter et signent chaque année.

FBN - Family Business Network

Cette association regroupe un grand nombre de familles détenant un groupe entrepreneurial. Un grand nombre de ces familles recourent à des services de Family Office. Ses objectifs sont avant tout de favoriser le partage de connaissances entre les familles entrepreneuriales et de soutenir la recherche et la formation.

METI - Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (ex ASMEP).

Cette association française a été fondée à l'initiative d'Yvon Gattaz. Elle est à l'origine de la loi Dutreil, initiative qui illustre bien la valeur ajoutée de ses travaux. Aujourd'hui, ses principales missions sont de faire connaître les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et de promouvoir les investissements de long terme qui font la force des ETI.

Partie II : Quelques cas concrets et illustratifs d'intervention

Cas numéro 1 : Gouvernance et transmission du pouvoir

1. Historique et contexte

La famille Brazzi s'établit en Lorraine après la première guerre mondiale. Gini, entrepreneur, fonde en 1924 son entreprise de bâtiment et la développe avec succès dans cette région, puis dans tout l'Est de la France.

Il a deux fils, Marco, né en 1926, brillant, qui fait des études d'ingénieur et se spécialise dans la construction. Giulio, le cadet né en 1930, s'adonne à la musique et arrête ses études avant le Baccalauréat.

Marco rejoint le groupe familial dans les années 50 et seconde efficacement son père.

Gini organise alors la transmission de l'entreprise en faveur de ses fils, donnant 50% des actions à chacun en nue-propriété, tout en donnant un plus large rôle opérationnel à Marco, car il voit en ce fils un digne successeur. Giulio en nourrit une certaine rancœur.

Marco se marie en 1953 et a deux enfants. Un drame survient quand Marco et son épouse sont victimes d'un accident de voiture à la fin des années 60, laissant deux orphelins dont s'occuperont très généreusement Giulio et sa première épouse.

Gini décède à son tour peu après, en 1973. Giulio hérite alors de son père, puis rachète à un juste prix à ses neveux leurs parts et se retrouve ainsi seul aux commandes.

Giulio prend alors les rênes du groupe et décide d'entrer au capital de PME du secteur. Grâce à son charisme, il parvient à convaincre une dizaine de patrons de PME de lui céder des parts de leurs entreprises.

Le groupe se développe dans trois directions : les installations industrielles, le bâtiment, et une foncière investie en bureaux. Le groupe génère un chiffre

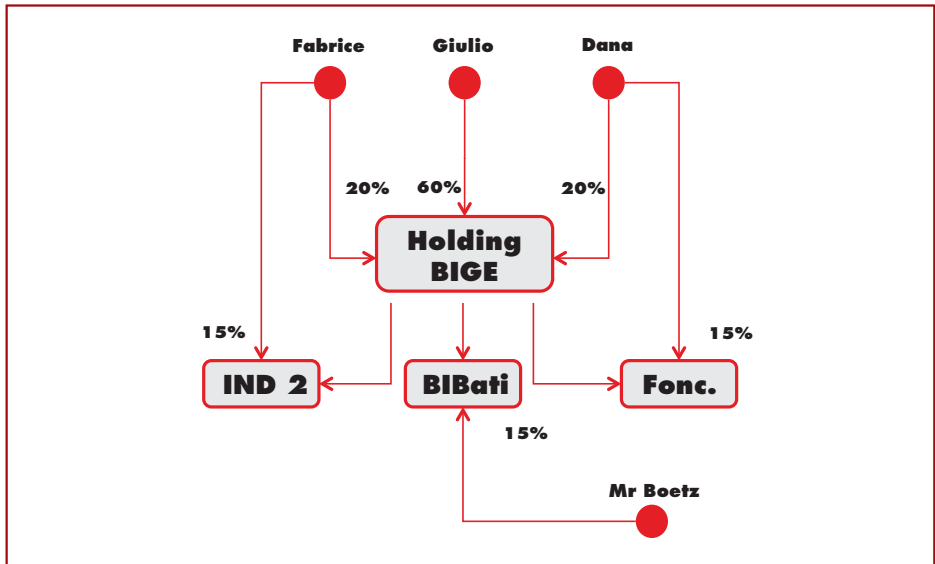
d'affaires de plus de 200 millions d'euros et verse avec régularité cinq millions d'Euros de dividendes par an.

Giulio a deux enfants, Fabrice né en 1967 et Dana en 1969, qu'il installe progressivement dans le groupe.

En 1995, Giulio décide de constituer une société holding qu'il nomme BIGE. Il donne alors en pleine propriété 20% des actions de celle-ci, à chacun de ses enfants, afin de leur permettre de percevoir les dividendes du groupe.

La même année, les trois divisions de la société sont transformées en trois sociétés, toutes détenues majoritairement par la holding BIGE. Fabrice rentre alors au capital de IND2, la société d'installations industrielles, et Dana dans celui de la foncière dont elle assure la direction. Mr Boetz, un cadre dirigeant non membre de la famille, entre lui au capital de BIBati, la branche bâtiment du groupe, société dont il assure également la direction.

Situation initiale du groupe :



Membres du Directoire :

Président : Mr Koenig (également directeur du développement de la Holding)
 Mr Boetz : Directeur de BIBati
 Fabrice

Membres du Conseil de surveillance :

Giulio
 Dana
 2 amis de Giulio

Les années passent ainsi, chacun des enfants ayant pour obsession de démontrer à leur père, qu'il est le plus apte à piloter le groupe dans son ensemble.

Fabrice, très ambitieux, multiplie les ouvertures de nouveaux sites consommant au passage beaucoup de trésorerie. Il réside par ailleurs à Hong-Kong depuis 1997.

Dana ne possède quant à elle pas de vision stratégique de long terme pour le groupe. Elle mène une gestion mesurée voire passive de la Foncière dont elle a la charge.

Giulio prend progressivement conscience des tensions entre ses enfants. S'il n'a pas une vision claire de la situation, il sent et entend les critiques fuser.

L'électrochoc intervient chez Giulio au cours du séminaire annuel des cadres du groupe en Novembre 2008 pendant lequel certains actionnaires dirigeants se permettent pour la première fois de critiquer ouvertement la gestion du groupe.

Trop de non-dits et de problèmes relationnels amènent Giulio à rechercher un appui pour traiter cette question de gouvernance. Il fait appel en mai 2009 au Family Office Alpha, réputé pour le savoir-faire de ses équipes, notamment en matière de gouvernance familiale.

2. Objectifs

Le contexte structurel et financier est donc assez simple : un groupe composé de trois filiales rentables, et un actionnariat à majorité familial mais également ouvert à des cadres dirigeants du groupe.

L'assistance recherchée ici par la famille n'est donc ni financière, ni juridique, et encore moins fiscale.

L'enjeu ressenti par Giulio est de créer les conditions permettant de construire l'avenir du groupe : en un bloc ou par division ; dans la famille ou hors de celle-ci. Il a déjà son plan d'action à savoir : un LMBO pour BIBati, une cession totale à Fabrice pour IND2 et une cession partielle à Dana pour la foncière. Des échanges avec des tiers le font cependant douter, surtout lorsque les cadres pressentis pour le LMBO refusent le projet.

Le LMBO (Leveraged Management Buy-Out) est une forme de rachat d'entreprise par des investisseurs, par ses cadres dirigeants et le cas échéant par ses salariés.

Alpha est donc chargé par Giulio d'identifier une nouvelle gouvernance familiale et de créer les conditions favorables pour son installation.

Dans la pratique, Alpha va tout d'abord évaluer les rôles et les attentes de chacun au sein du groupe, puis dans un second temps, formaliser des règles de prise de décisions, de savoir vivre et vouloir vivre ensemble qui soient comprises et acceptées par tous.

3. Approche et rôle du Family Office

Pour atteindre cet objectif, Le Family Office Alpha a proposé une approche en 3 phases, et une équipe pour assister Giulio, constituée d'un associé d'Alpha, monsieur Ascolto, accompagné d'un consultant.

La première phase a pour objectif de comprendre les situations et les attentes de chacun. La deuxième consiste en la formalisation de la gouvernance. Enfin, la troisième phase doit permettre la mise en œuvre des solutions préconisées. Le consultant estime que 12 à 18 mois seront nécessaires pour atteindre cet objectif.

La première phase débute en juin 2009 avec la définition du périmètre de l'étude à savoir les personnes qui devront être vues et écoutées par le family office.

Une liste est établie mi-juillet comportant les membres du directoire et les dirigeants des branches, auxquels s'ajoutent Dana et Giulio ainsi que trois cadres représentatifs des deux branches industrielles.

Les membres du conseil de surveillance sont aussi consultés mais surtout sont destinataires des résultats, pour pouvoir accompagner Giulio dans ses décisions.

La constitution de la liste donne déjà une indication sur la situation, tous y figurent pour des rôles et fonctions multiples, ce qui ne favorise pas la clarification.

Le recensement des points de vue, et l'identification des points de blocage commencent en juillet. Très vite il apparaît que Fabrice cherche à se départir de la présence de son père. Ses expériences internationales sont en réalité l'occasion pour lui de s'éloigner de Giulio.

A force de prendre seul les décisions stratégiques pour le groupe familial, Giulio a en réalité fini par étouffer Fabrice.

Dana, admirative de son père, expose ses craintes quant à l'avenir du groupe et critique son frère pour ses choix de

gestion et son exil en Chine.

Monsieur Koenig, le directeur du développement, avait bien essayé de concilier les points de vue de Giulio et de Fabrice, mais il sortait de son rôle et risquait de devenir l'oiseau de malheur qu'on écarte brutalement. La présence du family office Alpha fut pour lui une bouée de sauvetage. Il put ainsi se concentrer à nouveau pleinement sur son rôle de directeur du développement de la Holding et cela pour le plus grand bien du groupe.

Ces tensions que les cadres ressentaient sans pouvoir en parler, l'équipe d'Alpha était mandatée pour les faire ressortir et aider à les atténuer.

A ce stade le family office suspend son intervention pour laisser un psychologue accompagner père et fils, ainsi que frère et sœur. Trois mois sont nécessaires pour créer un climat permettant d'avancer.

Au bout de cette période, Giulio, Fabrice et Dana ont reconstitué des relations et peuvent de nouveau avoir des échanges.

Pendant ce temps, les autres personnes du groupe sont écoutées.

Pour les aider à parler et structurer leur réponse, le family office Alpha utilise des questionnaires, fruits de l'expérience, qui abordent des questions très personnelles pour libérer la parole. De tels outils caractérisent l'apport des prestataires, qui sont certes « des hommes de confiance », mais outillés pour être efficaces.

Il en ressort principalement un souhait de continuité d'une direction familiale, que Fabrice peut encore représenter, pourvu qu'il rentre au siège du groupe. Le LMBO

par le management et une cession font peur, et à défaut de retour de Fabrice, des cessions de IND2 et de BIBati deviendraient inéluctables.

Une nouvelle organisation de gouvernance familiale est proposée par le family office. Pour le conseil de surveillance, différentes fonctions sont identifiées ainsi que les aptitudes, connaissances et comportements requis pour les remplir. Les rôles sont testés auprès des personnes concernées et validés par l'ensemble des acteurs.

Nous sommes maintenant fin 2009, le psychologue a permis de reconstituer un climat de travail au sein de la famille, les tensions sont désormais apaisées. C'est ainsi que Fabrice accepte de rentrer en Lorraine pour y diriger IND2.

En Janvier 2010, le family office peut alors débiter la deuxième phase de formalisation de la gouvernance et de définition des impacts juridiques sur les organes de direction des sociétés du groupe. Alpha constitue l'équipe qui va rédiger cette convention de gouvernance.

Un avocat est mandaté pour la mise en forme et la rédaction du pacte de gouvernance, tandis que Mr Berr, un ami de Giulio également au conseil de surveillance de BIGE, est chargé de superviser l'ensemble, et notamment les arbitrages entre les périmètres et les responsabilités de chacun.

Giulio, Fabrice, Dana, Mr Boetz, Mr Koenig : chacun décrit son rôle actuel et propose une vision pour l'avenir du groupe. Alpha consolide ensuite ces descriptions et

rédige une synthèse des écarts et manques. Mr Berr effectue les premiers arbitrages, et charge Alpha d'ajuster les rôles de chacun puis d'établir les règles qui régiront les questions essentielles pour les sociétés, par exemple le mode de sélection et d'arbitrage entre les investissements à effectuer.

Fin mars 2010 l'avocat peut enfin livrer un document, qui est signé par tous.

Dans les mois qui suivent, chacun prend la mesure de son poste redéfini, Fabrice notamment, ainsi que tous les cadres. Cette mise en place, troisième phase de la transformation est accompagnée par le family office.

Monsieur Ascolto va notamment participer aux assemblées générales du groupe pendant un certain temps et continuer d'écouter les membres de la famille et les cadres dirigeants afin de s'assurer que les nouvelles règles de gouvernance sont bien respectées.

4. Résultats

En moins de deux ans, le Family Office Alpha a pu formaliser et poser les bases d'une vraie gouvernance pour le groupe familial. Cette réussite, Alpha la doit avant tout à la volonté permanente des différents acteurs d'aboutir à un accord commun.

Il reste à Alpha à préparer le plan de mise en œuvre pour partager avec tous les managers ce nouveau cadre de travail.

Celui-ci comporte diverses dispositions pour modifier les directions :

IND2, précédemment société à conseil de

surveillance et directoire devient une SA avec conseil d'administration et Directeur Général : Fabrice prend comme convenu la direction d'IND2.

Pour BIBati quelques « ex patrons de PME » vont être appelés au directoire, pour permettre à monsieur Boetz de prendre du recul en devenant président de son conseil de surveillance.

Enfin, une procédure homogène de sélection des investissements, pays ou produits, est mise en place et expliquée à tous les ingénieurs et gestionnaires du groupe. Elle est placée sous le contrôle de monsieur Koenig.

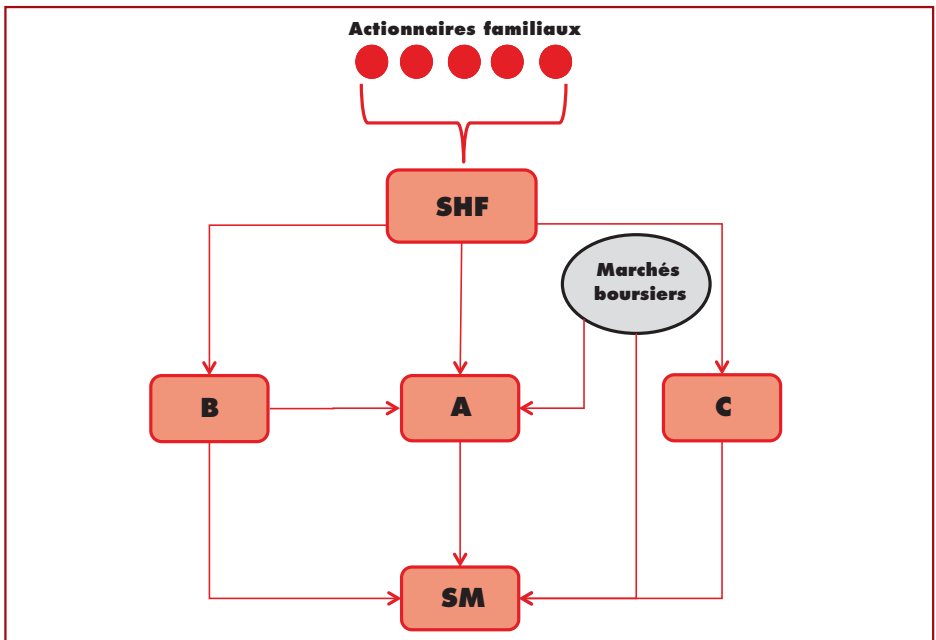
Cas numéro 2 : Restructuration d'un groupe familial

1. Historique et contexte

Le groupe familial Dupont, né au XIXème siècle, a prospéré et s'est développé dans plusieurs secteurs au fil des années. Il s'est ensuite recentré sur une activité devenue très largement dominante et portée par la Société Manufacture (SM). En parallèle, la détention du capital de l'entreprise SM s'est retrouvée éclatée entre trois sociétés issues du groupes familial : A, B et C, elles-mêmes ayant des participations croisées, et les autres actionnaires.

Les sociétés A, B et C sont contrôlées par une Société Holding Financière (SHF), le reste du capital étant réparti entre des actionnaires familiaux personnes physiques. Le capital de SHF est lui-même entièrement détenu par des actionnaires familiaux qui peuvent être aussi actionnaires des sociétés A, B ou C. A est cotée avec un flottant grand public d'environ 30%.

Situation initiale du groupe familial :



Les accords ou pactes familiaux en place laissaient pour l'essentiel toute liberté de décision ou de vote à chacune des structures, rendant transparents les arbitrages ou orientations des sous ensembles d'actionnaires familiaux rassemblés dans A, B ou C. Certains actionnaires étaient communs à ces structures avec des pourcentages de détention différents. En outre A, B, ou C ne représentaient ni des branches familiales, ni des stratégies, et cette structure avait pour inconvénient de fragmenter les moyens financiers du groupe familial. **L'utilité de cette multiplicité avait donc disparu.**

Les sociétés SHF et A avaient conclu avec des autres actionnaires personnes

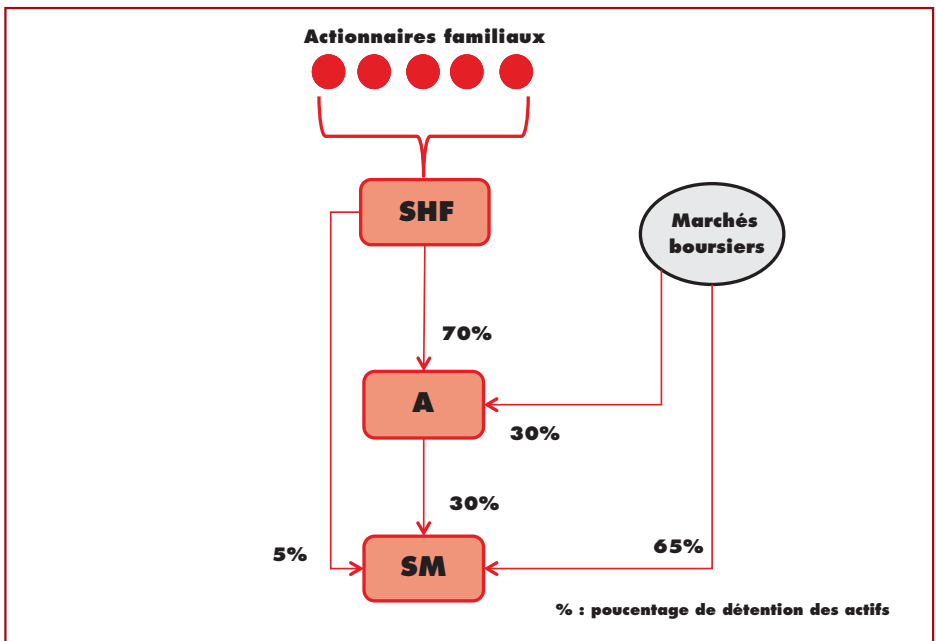
physiques des engagements de conservation (« Pactes Dutreil ») portant sur les actions de SM.

2. Objectifs

Les objectifs des actionnaires familiaux sont donc de :

- Simplifier la chaîne de détention de SM en recentrant l'actionnariat familial dans SHF.
- Renforcer le pouvoir de SHF comme centre des décisions familiales pour le pilotage de A et donc de SM.
- Diversifier les sources et sécuriser le flux de dividendes pour tous les actionnaires familiaux.
- Recentrer les moyens financiers dans SHF et dans A.

Ces objectifs de restructuration sont illustrés par le schéma ci-dessous :



L'atteinte des objectifs identifiés ci-dessus ne doit pas avoir pour conséquence d'aggraver la situation patrimoniale des actionnaires personnes physiques notamment en ce qui concerne l'impôt sur la fortune (ISF) et l'impôt sur le revenu (IR).

3. Approche et rôle du Family Office

Dans un premier temps, l'équipe du Family Office, un Mono-Family Office familial constitué d'assez longue date, maîtrisant l'environnement réglementaire des sociétés cotées en bourse, s'attache à identifier les contraintes et les problématiques familiales, à savoir :

- La cohérence de valorisation entre les valeurs de A, B, C et SHF utilisées pour la restructuration dans le contexte du moment.

- La cohérence des valorisations avec les valeurs ISF déclarées par les actionnaires.

- Le traitement des nombreux démembrements de propriété portant sur les actions des sociétés.

- Les changements ou variations dans la rémunération des actionnaires ; A, B et C ayant eu des politiques de distribution autonomes et dans les faits assez différentes.

- Le maintien ou le changement de l'équilibre des pouvoirs au sein du groupe familial.

Puis, le family office identifie et rassemble les compétences nécessaires. Pour un tel projet, sont mobilisés :

- Un banquier d'affaires pour déterminer les modalités de passage à la cible (rachat entre structures, fusion de B et C avec A ou avec SHF, etc).

- Un avocat corporate pour définir et formaliser le parcours juridique des décisions à prendre par les conseils d'administrations et les assemblées générales ; et pour veiller au respect de la réglementation boursière.

- Un fiscaliste, l'essentiel des actionnaires étant résidents français, pour identifier et mesurer les incidences sur les entités ou personnes physiques, certaines bénéficiant de pactes Dutreil.

- Les fiscalistes des sociétés pour analyser les impacts dans les comptes.

- Un évaluateur pour fixer les valeurs des actions et parités, mesurer les incidences comptables et financières pour toutes les parties prenantes, entités ou personnes physiques.

Pour cela, le family office fait appel aux prestataires avec lesquels il a développé des relations de longue date et connaissant très bien les enjeux patrimoniaux.

Le family office assure une gestion globale du projet et coordonne à la fois :

- La gestion du rythme et du calendrier : l'intégralité du process a ainsi été parcouru en 12 mois,

- Les analyses et travaux des conseils externes mobilisés ainsi que la négociation et le contrôle des budgets correspondants,

- La rédaction d'un nouveau pacte familial et la redéfinition de la structure de gouvernance familiale en concordance avec la nouvelle organisation de la détention de A et de SM,

- La négociation avec l'administration fiscale sur les conséquences des mouvements opérés, y compris l'obtention de rescrits pour sécuriser la

restructuration,

- La mise en place de la communication interne et externe.

Comme pour tout projet, le family office pilote la chaîne de décision, en utilisant la gouvernance et les instances des structures existantes telles que les comités des comptes, conseils d'administration et assemblées générales des sociétés. Le family office maintient un contact permanent avec les présidents des sociétés, responsables devant les actionnaires.

L'interface organisée et rythmée, entre le family office, les actionnaires et les administrateurs de la famille, pour écouter, informer, expliquer et recueillir les préoccupations ou questions, a permis d'ajuster les projets et d'assurer l'adhésion globale.

4. Résultats

Techniquement, la structure présentée dans le schéma cible a été mise en place et a conduit à une chaîne de détention simplifiée et renforcée.

Aucun actionnaire n'a été pénalisé dans l'opération.

Une nouvelle gouvernance a été organisée permettant de mieux représenter les actionnaires familiaux dans la détention des actifs cotés.

Le flux de dividendes a été optimisé, chacun des actionnaires familiaux pouvant bénéficier des distributions de SM et/ou de A.

L'actionnariat familial sur SM en sort ainsi renforcé car plus concentré.

Cas numéro 3 : Relations intra familiales et transmission d'une entreprise

1. Historique et contexte

Gustave Dumesnil est propriétaire de son entreprise, la société CMV, qu'il a fondée seul il y a près de 40 ans. Gustave veille toutefois à ce que Gabrielle, son épouse, soit informée de toutes les décisions impliquant la famille.

Gustave a déjà cédé 20% à ses 4 enfants : 8% à Gérard, marié et père de trois enfants, destiné à succéder à son père Gustave ; et 4% à chacun des trois autres, Carole qui a épousé Guillaume, avec lequel elle a eu 2 enfants, Julie, en instance de divorce, et le petit dernier Marc, célibataire.

Gustave et Gabrielle possèdent une résidence principale, et aucun autre actif significatif.

2. Objectifs

Durant l'été, et afin d'anticiper sa succession, Gustave exprime son souhait de transmettre par donation une partie du capital de CMV soit 50% sur les 80% des actions qu'il détient encore, à ses 4 enfants et à ses petits-enfants. Il souhaite donner à Gérard un pourcentage double de celui de ses frères et sœurs afin de poursuivre son objectif de lui assurer un contrôle après son décès, et aussi 1% à chacun de ses 5 petits-enfants, tous mineurs actuellement, entraînant une autre différence entre branches surtout pour Julie et Marc.

Gustave souhaite que l'entreprise puisse évoluer dans un univers dégagé des difficultés que pourraient provoquer les différences de traitement et de situation entre ses descendants que ses choix induisent, tout en préservant l'harmonie de l'univers familial.

Or cet univers comporte déjà des motifs d'insatisfactions, les patrimoines des conjoints étant assez différents, et au demeurant inconnus de Gustave.

Conscient que rien n'est plus dommageable que des

Avant la donation	Usufruit seul	Nue-propriété seule	Pleine propriété
Gustave	-	-	80%
Carole	-	-	4%
Enfant 1	-	-	-
Enfant 2	-	-	-
Gérard	-	-	8%
Enfant 3	-	-	-
Enfant 4	-	-	-
Enfant 5	-	-	-
Julie	-	-	4%
Marc	-	-	4%
TOTAL	0%	0%	100%

rancœurs non exprimées, il mandate en octobre un Family Office qui, au-delà des analyses financières

juridiques ou fiscales, a pour mission de les écouter et d'apporter à chacun des membres de la famille les réponses à leurs questions et d'assurer une communication entre tous.

Le multi family office Omega est sélectionné pour ses compétences, notamment juridiques et fiscales, ainsi que pour son expérience dans la mise en place de gouvernance et la résolution des tensions familiales. Monsieur Bonservices, senior manager, est désigné pour assister Gustave et Gabrielle dans leur projet. Une lettre de mission a été signée précisant les objectifs, l'approche, la charge de travail et le budget estimé. Monsieur Bonservices a été présenté aux enfants qui lui ont tous accordé, et c'est essentiel, leur confiance tant en raison de

sa neutralité que de sa compétence.

3. Approche et rôle du Family Office

Monsieur Bonservices sait par expérience qu'une transmission conjointe du capital et du pouvoir à un enfant repose sur une compréhension partagée des intentions et motivations du patriarche, et une écoute de tous les enfants. Ceci repose sur une communication transparente des décisions ou consensus atteints, tout en respectant la confidentialité des situations ou attentes de chacun, car certaines seraient susceptibles de générer des frustrations inutiles. C'était le cas autour de la fortune du deuxième gendre, Guillaume, époux de Carole, qui souhaitait analyser les impacts pour eux deux de la donation, mais sans donner d'indication à Gustave et encore moins à Gérard.

Monsieur Bonservices commence par formaliser en novembre le projet avec Gustave, puis le présente à tous les enfants réunis, sans leurs conjoints. Ensuite il mène des entretiens séparés avec chacun des quatre enfants en présence de leurs conjoints, pour recueillir leur point de vue et identifier avec eux leurs priorités et les différents impacts, qu'ils soient financiers, fiscaux, ou civils. La psychologie prend une part importante dans l'écoute.

A ce stade, aucune remontée n'est faite à Gustave, mais tous ces impacts sont analysés par monsieur Bonservices :

- pour Gérard, qui a 3 enfants, cette donation aboutira à constituer à terme, après le décès de Gustave, une participation de plus de 33,33% des voix,

soit une minorité de blocage,

- pour Guillaume et Carole, la donation, si elle était faite en pleine propriété, augmenterait très significativement leur ISF et les placerait dans la tranche haute, alors que CMV ne distribue pas un dividende suffisant pour couvrir cet impôt,

- pour Julie, cette donation vient à un mauvais moment, en pleine procédure de divorce, d'autant qu'elle en a anticipé l'aboutissement en refaisant déjà sa vie, mais Gustave ne le sait pas. En effet la donation, si elle était faite en pleine propriété, lui apporterait des ressources qui affaibliraient ses demandes de pension alimentaire,

- enfin Marc, célibataire et ingénieur expatrié en Chine, voit cela de loin au sens propre comme au figuré, sauf pour la donation en faveur des petits-enfants, lui qui n'a pas d'enfant.

Monsieur Bonservices travaille plusieurs semaines en étroite collaboration avec les conseils de chacun, le juriste civil de Julie, le fiscaliste de Carole et Guillaume, et avec l'appui du notaire de la famille qui connaît tous les membres de la famille et l'historique des donations. Le département d'ingénierie patrimoniale d'Omega calcule ainsi les droits à payer, et estime les conséquences financières pour chacun. Tout naturellement, il recherche les meilleures solutions pour chaque enfant. Par exemple, afin que Carole n'ait pas à supporter un ISF alourdi après le décès de son père, quand l'usufruit des titres rejoindra la nue-propriété, Gustave transmettra à Carole et ses enfants le même pourcentage des actions de CMV soit 3% chacun.

Gustave fournira bien entendu cette explication à Gérard et à ses enfants afin qu'ils comprennent pourquoi leurs deux cousins se retrouveront à terme, actionnaires de la société à 4% contre 1% pour eux trois.

Ce rôle de « monsieur bons offices » aurait déjà pu constituer un objectif pour Omega; toutefois le mandat signé prévoit aussi que monsieur Bonservices explore avec Gustave les solutions globales qui permettent d'optimiser les situations de chaque enfant sans favoritisme. La donation en nue-propriété par exemple a la faveur de Guillaume pour éviter la tranche haute de l'ISF, mais n'apporte pas de revenus à Marc alors que sa résidence fiscale l'exempte d'ISF. Comment Gustave peut-il choisir ?

Monsieur Bonservices va rassembler tout le monde et expliquer l'importance de l'antinomie des situations de Marc et du couple Carole et Guillaume, sans divulguer des chiffres confidentiels. Au demeurant tous savent que Marc vit sur un pied trop élevé, même pour son salaire d'expatrié, et que Guillaume et Carole viennent juste d'acquérir un superbe chalet, symbole de leur aisance financière.

L'équilibre entre les nécessaires chiffrages et la discrétion sur la situation, financière ou personnelle, de chacun est la clé d'un tel dossier. Une approche organisant et réglant la communication au sein de la famille permet d'éviter les frustrations du non-dit, tout en prenant en considération des situations ou attentes tenues confidentielles.

Monsieur Bonservices s'astreint donc à faire des allers et retours pour affiner ses

analyses et construire un consensus équilibré qui est présenté à Gustave, décideur ultime, puis aux enfants, tous réunis en présence de leurs conjoints.

4. Résultats

L'arbitrage a été fait en faveur d'une donation en usufruit et nue-propiété.

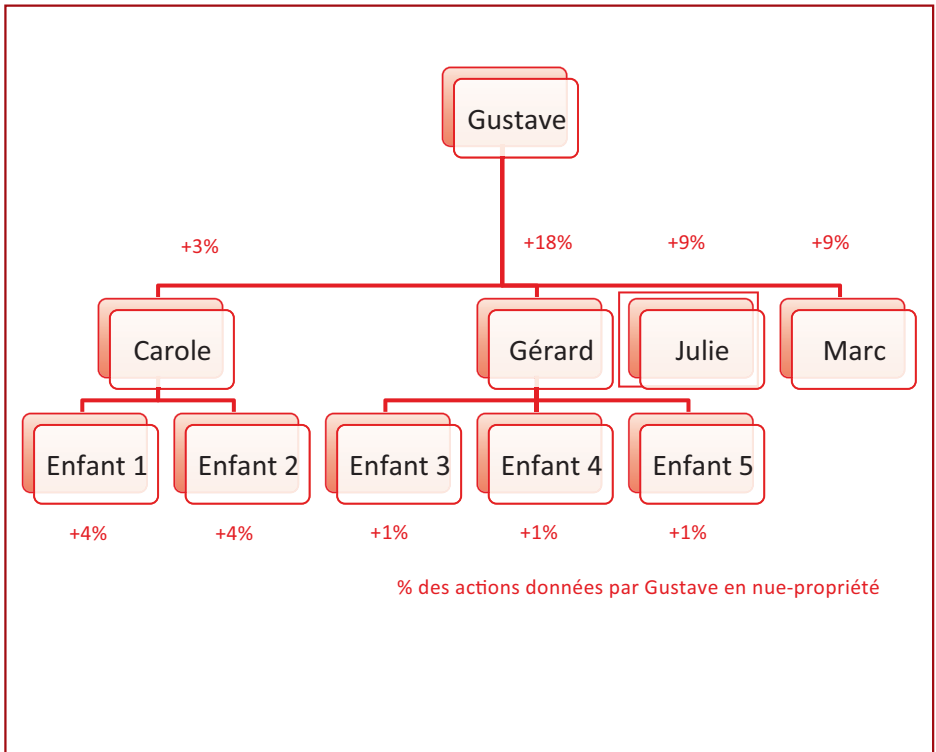
Dans les faits, Gustave va ainsi transmettre à sa descendance la nue-propiété de 50% de ses actions selon la

répartition suivante :

- 3% chacun pour Carole et ses deux enfants.
- 18% à Gérard
- 9% à Julie
- 9% à Marc
- 1% à chacun de ses cinq petits enfants

Soit au total 50%, lui-même conservant les 30% restants.

Ci-dessous, le schéma explicatif de la donation mise en place :



Gustave, usufruitier, continue donc à percevoir les revenus et à assumer seul la charge d'ISF.

Gérard et son épouse, Carole et son époux Guillaume, Julie et son nouveau compagnon, et leur jeune frère Marc ressentiront une équité familiale et remercieront longtemps Gustave, bien épaulé par monsieur Bonservices, d'avoir fait le maximum pour atteindre cet objectif.

l'ouverture de sa succession, 7,5% des actions de CMV, cette fois en pleine propriété.

Pour couronner cette transmission, monsieur Bonservices a suggéré de créer un comité stratégique consultatif, qui se réunit une fois par an pour débattre des grandes options de l'entreprise CMV. Tous les membres majeurs de la famille sont conviés, et ces débats donnent lieu à une

Ci-dessous, le tableau illustrant la répartition des actions de CMV :

Après la donation	Usufruit seul	Nue-propriété seule	Pleine propriété
Gustave	50%	-	30%
Carole	-	3%	4%
Enfant 1	-	4%	-
Enfant 2	-	4%	-
Gérard	-	18%	8%
Enfant 3	-	1%	-
Enfant 4	-	1%	-
Enfant 5	-	1%	-
Julie	-	9%	4%
Marc	-	9%	4%
TOTAL	50%	50%	50%

Après le décès de Gustave	Usufruit seul	Nue-propriété seule	Pleine propriété
Gustave	-	-	-
Carole	-	-	14,5%
Enfant 1	-	-	4%
Enfant 2	-	-	4%
Gérard	-	-	33,5%*
Enfant 3	-	-	1%
Enfant 4	-	-	1%
Enfant 5	-	-	1%
Julie	-	-	20,5%
Marc	-	-	20,5%
TOTAL	0%	0%	100%

*** Minorité de blocage**

A son décès, ses descendants récupéreront ainsi automatiquement l'usufruit des actions pour lesquelles ils possèdent des pourcentages de nue-propriété.

En outre, Gustave ayant décidé de répartir après son décès les 30% restants de manière égale entre ses quatre enfants, ces derniers se verront chacun attribuer, à

synthèse formalisée à l'attention du futur PDG Gérard.

En synthèse, le rôle du Family Office est ici d'être :

- apte à écouter et communiquer, avec empathie.
- technicien du patrimoine, qui motive ses conclusions et conforte ainsi la confiance initialement accordée.
- coordinateur des intervenants tels que les notaires, fiscalistes ou juristes.

Cas numéro 4 : Planification financière

1. Historique et Contexte

Marie-Josèphe de T est née en 1949. Elle est veuve depuis quelques années.

Elle tire ses revenus des dividendes issus de la Société Civile Familiale.

Elle a un fils, Mathieu, célibataire né en 1983, qui réside en Italie, et une fille, Ysaure, née en 1986 qui vit maritalement avec le père de son enfant et qui réside en Grande Bretagne.

La société civile familiale, qui détient un beau domaine viticole en Champagne, distribue des dividendes annuels qui constituent l'essentiel des revenus de la famille.

A la suite du décès de son époux, la société civile a été intégralement transmise aux deux enfants : pour moitié en pleine propriété pour 25% chacun et pour l'autre moitié en nue-propriété pour 25% chacun. Marie-Josèphe conserve ainsi l'usufruit de 50%.

Marie-Josèphe et ses enfants viennent de vendre cette société civile familiale et donc le domaine, pour un montant qui reflète la réputation du champagne. Cette opération laisse à la famille 50 millions d'euros après impôts. Ce capital doit être placé de façon à générer des revenus pour Marie-Josèphe et chacun de ses enfants ; revenus qui couvriront une grande partie de leur train de vie.

Ce jeudi de décembre, sur la recommandation d'une amie, elle vient expliquer sa situation et ses attentes à Madame Marie Martin, family officer dans la Banque B, réputée pour la qualité de ses conseils. C'est un grand confort que de s'appuyer sur des professionnels reconnus pour leur compétence lui a dit son amie. Avant toute chose, les deux femmes font connaissance. Marie Martin prend le temps de se présenter longuement, de présenter la Banque B, et l'ensemble des services du Family Office. Il est fondamental qu'une relation de confiance se crée entre les deux femmes.

Marie Martin mène ensuite un « entretien de découverte » c'est-à-dire qu'elle fait connaissance avec Marie-Josèphe, qui lui explique l'historique et le contexte familial et également les différentes sources de revenus et les placements que la famille détient.

Marie Martin va également rencontrer les deux enfants pour se présenter et comprendre leurs attentes. Ces rendez-vous sont importants même si dans le futur c'est Marie-Josèphe qui sera l'interlocutrice principale.

Les avoirs financiers de la famille sont déposés dans une banque de renom, que Marie-Josèphe, son époux ainsi que leurs enfants utilisaient historiquement. Le produit de la vente a été transféré dans cet établissement qui a accompagné la famille dans la vie quotidienne depuis de nombreuses années.

Le patrimoine de Marie-Josèphe est constitué de deux contrats d'assurance vie en plus de sa part dans l'exploitation. Elle résidait dans la propriété qu'elle doit quitter prochainement et cherche à acheter un appartement.

Ses revenus étaient pour l'essentiel assuré par sa part de l'usufruit sur la SC Agricole.

Mathieu a une activité professionnelle qui génère un revenu régulier et Ysaure travaille également.

Marie Martin propose à Marie-Josèphe de l'accompagner selon le planning suivant :

- Dans un premier temps, elle propose de l'aider à définir ses objectifs financiers.

- Elle propose ensuite de sélectionner les partenaires financiers en intégrant dans son analyse les partenaires actuels.

- Enfin elle assurera un reporting et un contrôle des investissements, répartis entre les sociétés de gestion sélectionnées et les banques sélectionnées (monitoring).

Cette proposition d'accompagnement global correspond aux attentes de Marie-Josèphe et une convention est passée en ce sens entre elle et le Family Office de la Banque.

2. Objectifs

Les objectifs assignés par Marie-Josèphe à la banque B, sont de l'assister, elle et ses enfants, pour :

- faire le point sur les situations fiscale, patrimoniale et budgétaire de chacun.

- définir leurs objectifs financiers ; c'est-à-dire définir avec elle ce qu'elle attend comme revenus financiers en tenant compte de la fiscalité spécifique.

- mettre en place un processus d'appel d'offre, permettant de sélectionner des gérants susceptibles de répondre aux objectifs de gestion.

- contrôler dans la durée la performance ; le niveau de risque des sociétés de gestion en consolidant les avoirs, déposés dans plusieurs banques le cas échéant, et gérés par plusieurs gérants.

- maîtriser et contrôler les coûts.

Ce *monitoring* est ainsi constitué d'information et de conseil permanent, apportés à Marie-Josèphe et à ses enfants.

Définition : Le monitoring est un contrôle du travail fait par les gérants : respect des consignes d'investissement, tarification conforme, performances financières obtenues.

3. Approche et rôle du Family Office

L'approche suivie par Marie Martin déroule en séquence les objectifs.

Définition des objectifs

Marie Martin rencontre Marie-Josèphe puis les enfants, le but de ces entretiens étant de connaître leurs souhaits en matière de revenu disponible (généré par le capital) et leur sensibilité personnelle aux fluctuations des marchés financiers.

Le résultat est formalisé (se reporter au tableau ci-dessous). Il laisse apparaître une incohérence entre le rendement attendu des actifs financiers et la perception du risque et de la volatilité que laisse entendre Marie-Josèphe.

	Marie J	Mathieu	Ysaure
Pays de Résidence	France	Italie	Grande Bretagne
Train de vie en équivalent K€	120	150	150
Sensibilité aux risques	Élevée	Élevée	Élevée
Niveau d'investisseur	Non pro	Non pro	Non pro
Attente en matière de rendement	6% net	4% net	4% net

C'est l'époux de Marie-Josèphe qui a géré les affaires du couple sa vie durant. Le formulaire de « connaissance des marchés financiers » qui permet d'évaluer à la fois le niveau d'expertise mais également le niveau d'acceptation du risque, laisse apparaître à la fois une difficulté à supporter les variations de cours et surtout une connaissance très limitée des marchés.

Le formulaire a pour objet de recueillir les informations relatives à la situation financière, aux connaissances et expériences en matière de placements. Son objectif est de s'assurer que les conseils et prestations sont adaptés. Il s'agit d'une obligation réglementaire.

Le niveau de connaissance des marchés financiers de Marie-Josèphe et de sa fille est peu élevé ; son fils en revanche est plus au fait des marchés financiers.

Comme les investissements financiers contribuent à assurer les revenus des différents membres de la famille, il est vital que la volatilité soit peu élevée.

Marie va donc convaincre Marie-Josèphe de réduire ses attentes en matière de performance pour fixer un niveau plus raisonnable quoique ambitieux de 4% par an net de frais mais brut de fiscalité.

Définition : la volatilité est une mesure de la variation à la hausse ou à la baisse du rendement autour de sa valeur moyenne.

Marie Martin utilise l'expertise du département de conseil patrimonial de BBB pour évaluer l'organisation patrimoniale de la famille et envisager d'éventuelles réorganisations.

Ces éléments feront l'objet d'une note rédigée par les experts de La Banque BBB, note qui sera présentée à la famille et éventuellement discutée avec les conseils de la famille pour mise en œuvre. Le pays de résidence fiscale des 2 enfants est pris en compte.

Constitution de l'appel d'offres

L'appel d'offres va être constitué en 2 parties :

- d'une part des éléments de connaissance des sociétés de gestion d'un point de vue capitalistique, de leur taille et des performances et résultats obtenus.
- d'autre part la réponse qui sera donnée aux objectifs de gestion.

Ci-dessous la liste des principaux éléments d'analyse des sociétés de gestion :

- Montant des encours gérés par la société de gestion.
- Zone géographique couverte (Europe, US, Emergents ...).
- Eventuelle « spécialité » (gestion de taux, infrastructure, Private Equity,).
- Actionnariat de référence.
- Pérennité de la structure et des équipes.
- Taille des équipes.
- Performance sur la classe d'actifs.
- Prix professionnels obtenus (reconnaissance par les pairs).

Pour correspondre aux objectifs de Marie-Josèphe et ses enfants, les critères de gestion sont les suivants :

- Attente de gain moyen terme : 4,5% net.
- Horizon d'investissement moyen / long

terme, c'est-à-dire supérieur à 4 ans.

- Volatilité inférieure à celle des marchés actions.

Chaque société de gestion est invitée à répondre sur 4 points :

- Présentation d'un portefeuille global permettant de répondre à ces critères.
- Présentation de la gestion phare pouvant s'intégrer dans un portefeuille global.
- Possibilité de proposer une structure juridique (FCP dédié) ou une enveloppe juridique (Capitalisation).
- Coût de la prestation de gestion.

Les interlocuteurs et conseils habituels de la famille, le fiscaliste notamment, seront bien entendu interrogés dans le cadre de l'appel d'offres.

Un FCP dédié est un fonds réservé à un groupe d'investisseurs partageants des valeurs et des objectifs communs.

Publication de l'appel d'offres

L'appel d'offres est soumis à 6 établissements financiers.

Entrent dans cette sélection :

- Les établissements reconnus pour leur savoir-faire particulier dans tel ou tel secteur.
- Les interlocuteurs habituels de la famille.

Retour de l'appel d'offres

Les réponses des différents établissements interrogés arrivent au fil de l'eau. Le Family Office va constituer une short list d'établissements avec lesquels seront organisés des rendez-vous.

Le coût de la prestation de la société de gestion est un élément important mais non déterminant, la qualité de la gestion, la régularité des performances et la solidité du prestataire sont les critères principaux des choix qui sont effectués.

Mise en œuvre de la stratégie

Le choix étant fait en terme de sociétés de gestion et de structures juridiques pour la gestion, la mise en œuvre peut être lancée.

Le choix de Marie-Josèphe, des enfants et de Marie Martin s'est porté sur un fonds géré dédié à la famille, c'est-à-dire un fonds agréé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers mais réservé à des souscripteurs identifiés (la famille : Marie-Josèphe et les enfants). Ce fonds pourra être souscrit soit en direct, c'est-à-dire par les membres de la famille soit par l'intermédiaire contrats d'assurance vie détenus par Marie-Josèphe après agrément par les compagnies d'assurance.

La gestion sera réalisée par 3 sociétés de gestion différentes, chacune intervenant avec le même objectif de gestion sur une partie bien identifiée du fonds dédié. L'intérêt d'avoir le même objectif de gestion pour chacune des sociétés de gestion est que la comparaison en sera plus aisée.

Une solution alternative aurait pu être de constituer un fonds dédié et de faire gérer par poches, chacune étant complémentaire des autres, l'ensemble des poches formant une unité.

Une partie des capitaux servira à acheter un petit immeuble à usage locatif par le biais d'une société civile immobilière (SCI). La détention de la SCI est démembrée entre Marie-Josèphe et les enfants. Elle va elle-même louer un des biens à la SCI pour son usage personnel à titre de résidence principale.

Contrôle de l'adéquation de la gestion aux objectifs et contrôle des performances : le monitoring.

Le Family Office prend en charge :

- la conduite et la validation de la mise en place de la structure «fonds dédié».
- la coordination de la mise en route de la gestion.

Puis de façon permanente, le Family Office surveillera la gestion en réalisant un contrôle régulier de performance versus risque sur les sociétés de gestion sélectionnées.

Un retour sera fait auprès de Marie-Josèphe et des enfants de façon régulière. Le rythme choisi par la famille est trimestriel.

4. Nature du résultat atteint

Marie-Josèphe et ses enfants sont déchargés des soucis de la gestion et du contrôle de la gestion qui est fait sur les gérants financiers.

Marie Martin et ses équipes sont les seuls interlocuteurs de la famille qui se sent ainsi en sécurité d'avoir délégué à des professionnels compétents et dévoués.

Cas numéro 5 : Mission de consolidation, conseil et suivi des actifs financiers

1. Historique et contexte

Monsieur Walter a vendu une partie de son entreprise et les fonds ont été placés dans une holding patrimoniale constituée avec ses deux enfants, jeunes adultes.

Monsieur Walter assisté de son avocat Maître Durand ainsi que de son banquier privé, décide que la gestion des actifs financiers détenus au sein de la holding sera confiée à plusieurs gestionnaires.

Monsieur Walter qui a passé sa vie professionnelle entre Paris et Londres a décidé de s'installer en Grande-Bretagne en laissant la supervision de la gestion de ses biens financiers à Maître Durand.

Pour se faire accompagner dans ce rôle de supervision, Maître Durand contacte plusieurs départements de gestion de fortune bancaires et Family Offices. Après une série de rendez vous, son choix s'arrête sur Master FO compte tenu des compétences avérées des équipes, en matière de suivi de gestion d'actifs.

La mission du Family Office est tout d'abord définie comme une action de surveillance et de consolidation des portefeuilles confiés aux différents gestionnaires. Mais le périmètre évolue rapidement car Master FO identifie immédiatement la nécessité de constituer un fonds dédié dont la gestion pourra être diversifiée par le biais de trois compartiments confiés à trois gestionnaires différents.

Le périmètre renégocié de la mission englobe finalement :

- la constitution d'un fonds dédié.
- l'élaboration de l'appel d'offres auprès des gestionnaires potentiels ainsi que son dépouillement.
- la consolidation des portefeuilles du fonds, le suivi administratif et comptable.
- Un process d'analyse et de recommandations.

2. Objectifs

Pour accompagner Monsieur Walter ainsi que Maître

Durand dans son rôle vis-à-vis de lui et de ses enfants, Master FO devra apporter :

- Une expertise sur la constitution et mise en place de structures de gestion dédiée.
- Une coordination permanente avec les différents conseils et gestionnaires quelle que soit leur localisation géographique.
- Une assistance complète dans le choix des gestionnaires et dans l'analyse de leurs propositions après un dépouillement minutieux de l'appel d'offres.
- Une situation consolidée de tous les actifs financiers à tout moment.
- Une expertise dans l'analyse des niveaux de risques, du respect des mandats et des performances des portefeuilles.
- Un accompagnement permanent et indépendant dans le cadre de rencontres régulières avec les gestionnaires.
- Des rapports d'analyse complets et détaillés des coûts de la gestion.
- Un accompagnement pédagogique qui permette aux clients ainsi qu'à la jeune génération de développer leur compréhension de la gestion de portefeuille de valeurs mobilières.

3. Approche et rôle du Family Office

3.1 Aspects techniques et opérationnels de la mission

3.1.1 Appel d'offres

Une équipe de Master FO constituée de deux personnes et dédiée à l'accompagnement de Monsieur Walter, élabore dans un premier temps les termes précis de l'appel d'offres et rédige une synthèse du dépouillement des réponses ainsi qu'une recommandation de trois gestionnaires.

Master FO est chargé de la constitution du fonds dédié et de ses compartiments, avec l'établissement, désigné jusqu'au démarrage effectif de la gestion. Cette supervision concerne tous les aspects opérationnels et financiers.

Sur la base des documents de réponse à l'appel d'offres, l'équipe de Master FO procède à :

- L'analyse de chaque gestionnaire en fonction de son historique, de l'équipe de gestion, des interlocuteurs, de la localisation de la gestion et d'une délégation éventuelle.
- L'analyse de processus de gestion et des philosophies d'investissement.
- L'analyse des allocations d'actifs et portefeuilles modèles proposés, des benchmark et du rôle des benchmark dans la gestion.
- L'analyse des frais de gestion : composition, approche du coût global de gestion, présence et montant de rétrocessions.
- La rédaction d'un document de synthèse sur la valeur ajoutée et les points faibles de chacun des soumissionnaires qui a été reçu individuellement par Master FO.
- L'organisation d'une journée de présentation et de rencontre entre Monsieur Walter et les candidats permettant ainsi à celui-ci de déterminer son choix final en fonction de sa propre perception et éventuellement des préconisations de Master FO.

Master FO vérifie notamment l'adéquation de la réponse à l'appel d'offres et s'attache à la qualité et la fréquence des reporting.

A l'issue de ce travail, Master FO est en mesure de fournir à Monsieur Walter et Maître Durand des outils d'aide à la décision. Ces outils permettent à Monsieur Walter de comparer les différentes propositions dans une appréciation qualitative et quantitative et de définir avec l'accompagnement de Master FO, des pistes d'amélioration et de demandes spécifiques. Ces outils permettent également de déterminer des pistes de négociations tarifaires qui sont menées jusqu'à une optimisation estimée satisfaisante par Monsieur Walter et Maître Durand.

3.1.2 Consolidation et suivi administratif et comptable des portefeuilles

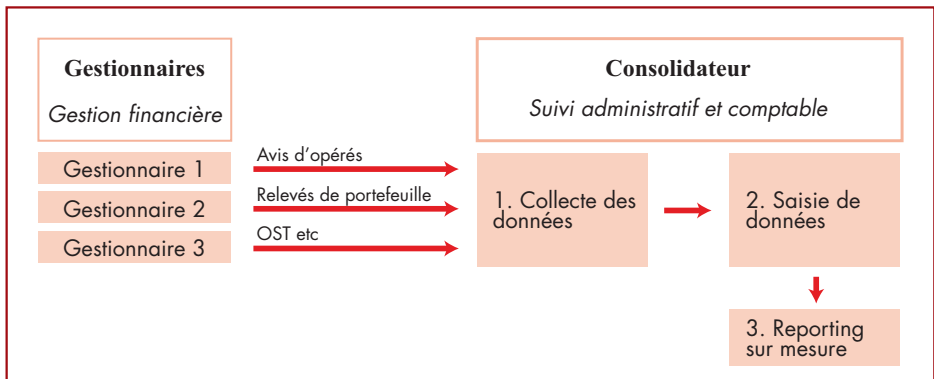
La collecte des données est immédiatement identifiée comme l'élément déterminant de la justesse du reporting et de l'analyse. Il est convenu

un système interne de suivi et de consolidation de portefeuille de Master FO, au fil de l'eau. Cette saisie des opérations au sein des trois compartiments alimente le reporting du client.

Le reporting est élaboré dans un objectif d'information continue sur la composition du portefeuille consolidé et de son évolution. Il inclut la performance, l'allocation des actifs et la vie administrative des portefeuilles.

Le reporting est dédié, disponible sur « l'espace client » du site internet de Master FO et mis à jour quotidiennement. Il a été personnalisé aux besoins d'information spécifiques de Monsieur Walter et Maître Durand.

Un ensemble de mesures de sécurité, actives et passives, assure au client une totale confidentialité.



qu'elle se fasse directement auprès des trois gestionnaires concernés. Cette collecte de données sera exhaustive : opérations, frais, détail des OPCVM, etc.

L'intégralité des données est saisie dans le

3.2 Les 2 objectifs de la mission de Master FO

3.2.1 Supervision et contrôle

Le travail de supervision et de contrôle

exercé par Master FO garantit l'adéquation de l'allocation d'actifs et des différentes gestions avec les objectifs de son client.

Master FO propose au quotidien un reporting consolidé ainsi qu'un calendrier de rencontres et une série de rapports plus spécifiques selon le rythme défini avec Maitre Durand pour que celui-ci ait la certitude de suivre la gestion des actifs et de pouvoir informer clairement Monsieur Walter et ses enfants.

Ce reporting dédié restitue à Monsieur Walter et Maitre Durand, une synthèse :

- des résultats de gestion.
- de la composition des portefeuilles consolidés.
- des performances par classe d'actifs et zone géographique comparées aux indices.
- une analyse des résultats (performance/évolution).
- une évaluation par gestionnaire.
- un récapitulatif des mouvements.
- la situation fiscale et les frais de gestion.

Deux rapports spécifiques sont établis une fois par an et sont appelés :

- Rapports d'analyse en transparence.
- Suivi des gestionnaires.

Le rythme et la nature de ces reporting consolidés et rapports peuvent évoluer à la demande et en fonction des nécessités imposées par les marchés. Ainsi Master FO a été amené à plusieurs reprises, à réaliser des rapports plus ciblés sur, par exemple :

- Les produits structurés.
- La politique de couverture des risques.
- La définition des benchmarks.

- La gestion des risques obligataires.

Parallèlement, Master FO organise :

- chaque trimestre, ou plus fréquemment en cas de difficultés, une rencontre ou une conférence téléphonique avec chaque gestionnaire.
- Deux fois par an, une réunion sur une journée avec Monsieur Walter et tous les gestionnaires pour la présentation des résultats. Chaque réunion donne lieu à la rédaction d'un document de synthèse accompagné de rapports spécifiques ou de rapports ciblés. Ces réunions sont également l'occasion de vérifier l'adéquation des allocations d'actifs avec les objectifs patrimoniaux de Monsieur Walter.

3.2.2 Analyse et recommandations

Afin de permettre une meilleure allocation des actifs entre les différents gestionnaires et un éventuel aménagement des mandats pour optimiser les points forts de chacun, Master FO propose une analyse systématique des résultats de gestion qui permet de déterminer la performance par classe d'actifs ou zone géographique et de la comparer à des indices de référence.

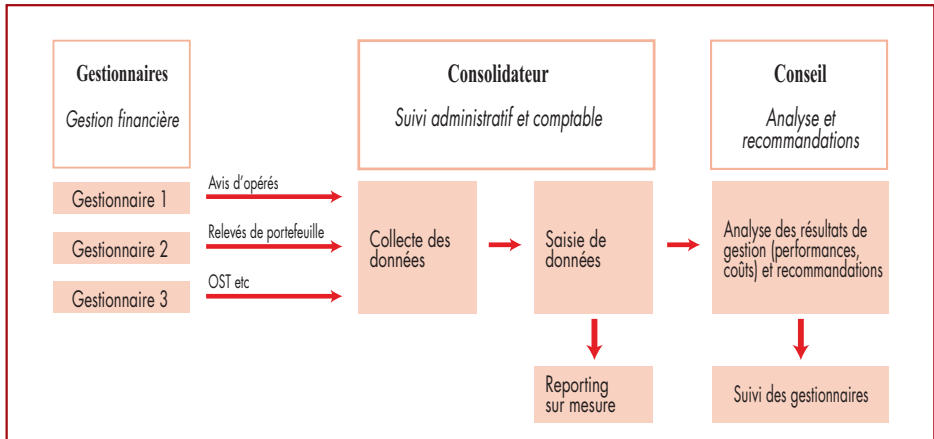
Pour l'un des mandats confié à l'un des trois gestionnaires, défini par rapport à un benchmark, Master FO est en mesure d'identifier les sources de valeur ajoutée du gestionnaire avec un recours éventuel à des outils d'analyse d'attribution de performances.

Attribution de performance : Permet de détecter d'où vient la performance des fonds (effet sélection, effet marché, influence sectorielle ou géographique)

4. Résultats

Master FO élabore ces rapports généraux et spécifiques qui donnent lieu à une série de réunions portant sur une ou deux journées consacrées au suivi des affaires de Monsieur Walter lors de ses déplacements en France.

La mission d'origine qui consistait à assurer une simple consolidation de la gestion des actifs financiers au sein de la holding patrimoniale et une centralisation des informations est devenue le point de référence du contrôle de la gestion de tous les actifs de Monsieur Walter. Ceci a été rendu possible grâce à la confiance qui



L'ensemble de ces réunions permet une restitution exhaustive du suivi de la gestion du fonds dédié sur le trimestre écoulé ainsi qu'un point d'étape sur le travail de coordination des conseils en France et des différentes questions qui seront à traiter dans le trimestre à venir.

Monsieur Walter et Maître Durand qui peuvent suivre, en temps réel, la gestion des actifs sur l'espace sécurisé dédié, sont parfaitement au fait des événements pour ces points d'étapes qui s'avèrent particulièrement efficaces et productifs.

Le reporting de la consolidation globale fait l'objet d'un document de synthèse dont le volume varie entre 12 à 45 pages selon les besoins de la situation.

s'est instaurée graduellement depuis le début de la mission mais aussi grâce à l'absence de conflit d'intérêt dans les décisions de gestion et la transparence des outils de reporting.

Du côté de Master FO, la quantité d'informations reçue au fil de l'eau et la confiance qui lui a été octroyée par le client ont permis l'élaboration d'un service très structuré autour de processus totalement transparents et compréhensibles pour Monsieur Walter et son avocat.

Ceux-ci ont été convaincus par un chiffrage du coût forfaitaire de la mission de consolidation fondé sur une estimation précise du temps passé.

Cas numéro 6 : Coordination des intervenants

1. Historique et contexte

Ce cas a pour objectif d'illustrer la coordination des intervenants à travers la situation de la famille Prouvée, famille entrepreneuriale franco-singapourienne, suite à la cession de l'entreprise familiale. Cette coordination des différents intervenants est d'autant plus nécessaire que le nombre de prestataires augmente. En effet, la situation patrimoniale résultant de la cession nécessite le recours à un nombre important de prestataires.

Famille internationale, les Prouvée possèdent deux résidences en France, au centre de Paris et sur la Côte d'Azur, estimées chacune aux alentours de vingt millions, ainsi qu'un chalet à Verbier dans le Valais (valeur d'environ 10MCHF). Les parents, 79 et 65 ans résident à Singapour, pays d'origine de madame, dans une maison dont la gestion est confiée à un régisseur permanent.

La cession il y a deux ans de leur entreprise, en France, les a placés à la tête d'un patrimoine financier de 200 millions d'euros, qui ont été répartis entre les parents et leurs trois enfants, à parts égales chacun. Egalité qui demeure car ils partagent et décident ensemble l'essentiel de leurs choix d'investissements.

Le fils aîné, 37 ans, et son cadet, 35 ans, résident en France, sont mariés et ont chacun deux enfants. Leur sœur, célibataire de 34 ans, réside et travaille au Brésil.

Le patrimoine historique avait été constitué au fil des années, parallèlement au développement de l'entreprise familiale, essentiellement d'immobilier, à savoir : un immeuble de bureaux parisiens pour 30 millions d'euros, et des murs de commerce (Ile de France : 10M€), auxquels ont été adjoints plus récemment les murs de deux hôtels (10M€ chacun).

Bien évidemment, chacune de ces opérations a été réalisée avec de la dette, totalement remboursée pour les actifs les plus anciens, mais toujours existante pour les murs d'hôtel.

Le remboursement de ces dettes est couvert par les revenus locatifs tirés de ce patrimoine immobilier.

Le patrimoine financier, produit de la vente de l'entreprise, a été réparti entre deux banques en France, une en Suisse et une à Singapour.

La gestion des actifs est réalisée pour partie par ces établissements, pour partie par un gérant tiers, au Royaume Uni.

Par ailleurs, des stratégies alternatives (private equity principalement, en direct ou via des fonds) sont également développées, nécessitant dans certains cas, l'intervention de prestataires conseils spécifiques (avocats, expert-comptable, conseil en fusion/acquisition). Les actifs, comme la famille, sont dispersés sur trois continents, mais les réunions familiales sont régulières (au moins 3 par an), tout comme les échanges sur les stratégies et les choix d'investissements. Ceci suppose une bonne organisation de la communication intra familiale ainsi que des réunions régulières. Plusieurs options ont été testées au cours des dernières années (appel à des prestataires extérieurs, un membre de la famille en charge ...) avec la difficulté d'intégrer ce processus dans l'administration générale du patrimoine familial.

2. Objectifs

Une telle dispersion des actifs et de la famille, une complexité indéniable de la structure patrimoniale et une volonté de garder une vision consolidée transgénérationnelle ont très rapidement posé des problèmes pratiques : qui voit

et suit qui ou quoi, avec quelles compétences et à quels rythmes.

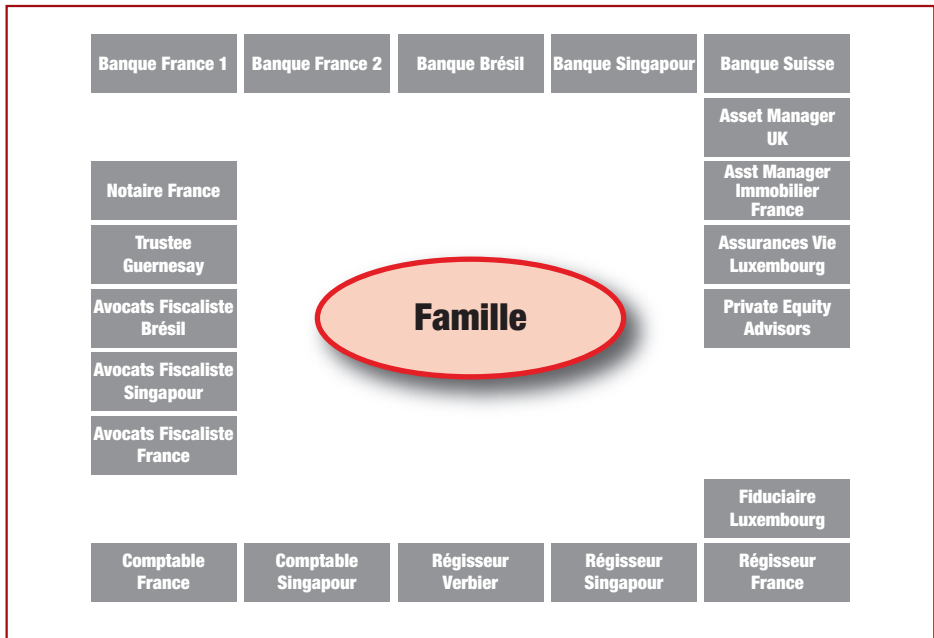
Le schéma 1 permet de visualiser la complexité de la situation. Plus d'une vingtaine d'intervenants doivent être suivis mensuellement, plus fréquemment encore lors d'une opération, comme l'a bien montré le montage du rachat des murs d'hôtel, avec la constitution d'une structure ad hoc (avocat, notaire, comptable), la mise en place du financement (banques, comptable, notaire) de la gestion (administrateur), ou l'analyse des impacts fiscaux et successoraux (avocat, notaire).

Soulager le quotidien, devenu un enfer avec un contact ou une réunion par jour, parfois nécessitant d'être sur place, et un besoin impératif de coordonner et centraliser l'ensemble de cette administration, a convaincu monsieur Prouvée père d'avoir recours à un prestataire apte à écouter, cadrer, conseiller, suivre, coordonner et contrôler tous ces intervenants.

L'inventaire en est aussi long que disparate, y compris pour les langues, ce qui ne facilite pas la coordination :

- Un notaire en France,
- Trois avocats fiscalistes, en France, à Singapour et au Brésil, ces deux derniers non francophones,
- Un trustee à Guernesey, détenteur de certains actifs financiers pour compte de la famille,
- Une fiduciaire (société de gestion administrative et comptable) au Luxembourg.
- Un comptable en France et un à Singapour,

Schéma 1 :



- Un gestionnaire immobilier pour les murs de commerces et les bureaux en France,
- Un régisseur des propriétés en France, francophone, qui cherche à se couvrir pour toute dépense et s'engage peu,
- Un régisseur a Singapour,
- Un régisseur à Verbier, anglophone, qui s'engage trop et peine à informer avant de réclamer des sommes somptuaires,
- Une compagnie d'assurance vie au Luxembourg,
- les 4 banques « patrimoniales », et les équipes de gestion, dont certaines sont indépendantes des banques,
- Les banques administrant les comptes courants de chacun (pas forcément les mêmes que les banques patrimoniales).

L'enjeu pour le family office est ici de garder une vue d'ensemble sur cette vingtaine d'acteurs et sur le résultat global par rapport aux objectifs déterminés avec la famille Prouvée.

3. Approche et rôle du Family Office

Après avoir (re)défini avec chaque prestataire le contour et l'objectif de sa mission, le family office met en place des procédures d'échange d'information avec chacun. Ces procédures vont aussi permettre de formaliser les alertes et les instructions pour le compte de la famille. Des niveaux de délégations pourront être attribués à certains prestataires selon la nature de leurs missions.

Ainsi, pour les bureaux, l'administrateur de biens possède une délégation pour les travaux d'entretien, ou les petits investissements, jusqu'à dix mille euros ; le family office, lui, fonctionne dans le cadre d'un budget d'investissement immobilier global, défini par la famille et à l'intérieur duquel il est autonome (mais rend des comptes à posteriori). Au-delà, le client est consulté dans le cadre des réunions périodiques tenues avec le family office.

Le family office tient des réunions mensuelles avec la plupart des intervenants, plus ponctuelles avec certains dont les interventions sont essentiellement nécessaires lors d'opérations, à l'image des notaires.

Il doit en revanche maintenir un échange avec chacun et une veille permanente afin de s'assurer qu'aucun changement de l'environnement ne risque d'impacter la stratégie et le patrimoine de la famille de façon non maîtrisée.

Lors de ces rencontres mensuelles, le family office – généralement deux membres de l'équipe - couvre l'ensemble des points relatifs à la prestation délivrée (gestion, juridique et fiscal ...). Il collecte les informations sur les situations, sur les perspectives et les actions passées et futures, questionne, suggère parfois, puis, avec le prestataire, établit un compte rendu. Cette machinerie, systématique, prend du temps ; pour la famille Prouvée, c'est environ une semaine de travail à deux tous les mois. D'ailleurs pour contenir le temps passé ce sont les intervenants qui se déplacent dans les bureaux du family office. Cette

organisation permet d'économiser jusqu'à la moitié du temps des équipes, avec les conséquences qu'on peut imaginer sur la facturation du service.

Cette organisation fait surtout très largement appel à la technicité et à la capacité des équipes du family office, qui doivent comprendre, poser les bonnes questions, sentir, voire « flairer » les difficultés rencontrées par le prestataire (administrateur de biens, avocat fiscaliste) ou le gérant financier. Pour cela un binôme en charge de la relation client est constitué, mais celui-ci s'appuie également sur l'équipe toute entière disposant des compétences clés (gestion d'actifs et investissement, immobilier, juridique et fiscal ...) du métier. C'est cette ressource globale qui est mise à disposition du client afin de pouvoir travailler en véritable synergie avec les prestataires spécialistes et veiller au mieux à la préservation des intérêts familiaux sur le long terme.

A partir des informations recueillies, l'équipe Family Office rassemble les comptes rendus des différents intervenants, les analyse et traite ce qui doit l'être. Ce travail permet aussi de déboucher sur un ordre du jour des points à aborder, lors de la réunion-client (généralement mensuelle), ces points étant pour information ou pour décision. Ces réunions-client mensuelles donnent aussi systématiquement lieu à un compte rendu, mémoire de la vie patrimoniale de la famille.

Parfois, l'urgence rend nécessaire une alerte ou une décision rapide, et donc un échange immédiat avec le client. Le FO

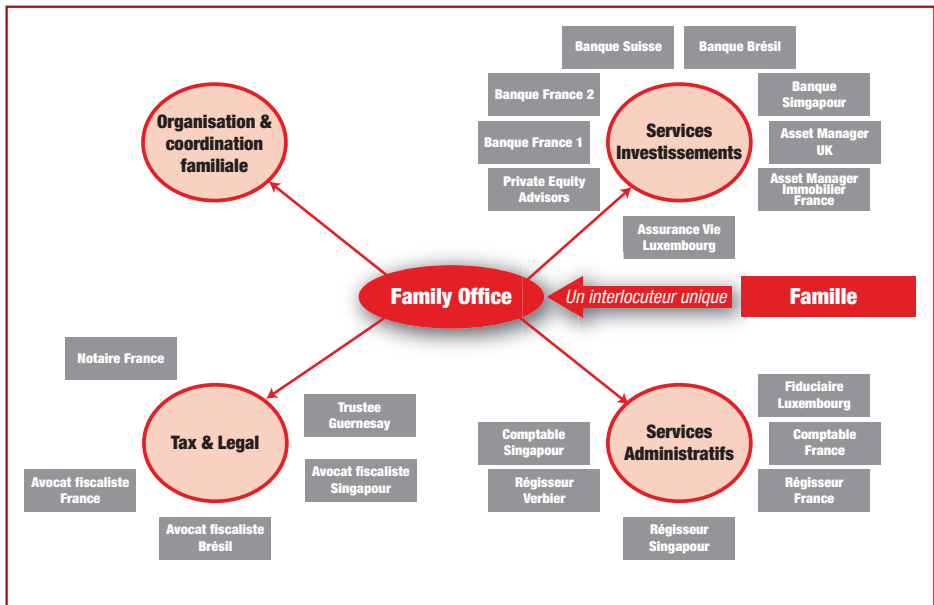
doit alors le contacter après avoir tout de même réalisé l'analyse nécessaire pour faciliter la prise de décision de ce dernier. Cette décision sera actée dans l'ordre du jour du rendez-vous suivant, afin d'en conserver trace.

L'ensemble du service apporté à cette famille mobilise l'équivalent de deux collaborateurs family office à mi-temps, ainsi que le support ponctuel de plusieurs membres spécialisés de l'équipe. Et bien évidemment, l'ensemble de la ressource technologique, en particulier les capacités de consolidation et de reporting, gage d'un suivi global et d'une information synthétique, est disponible en permanence pour le client, comme pour le Family Office.

4. Nature du résultat atteint

Pour la famille Prouvée, l'intervention du family office permet d'abord de gagner considérablement en confort. Elle s'épargne des échanges quotidiens avec tous ces prestataires qui concourent à la protection et au développement de leur patrimoine. Elle dispose désormais d'un unique interlocuteur pour toutes ses problématiques patrimoniales, ce qui permet de simplifier et d'alléger les emplois du temps des membres de la famille. Le family office met enfin à sa disposition une équipe pluridisciplinaire, garantie d'une bonne maîtrise des sujets et des techniques couverts par les prestataires spécialisés.

Schéma 2 :



Le family office assure également une coordination entre les membres de la famille, organise les réunions familiales et les échanges intra familiaux sur les sujets stratégiques et patrimoniaux. Il est le maître d'œuvre d'un fonctionnement fluide dans le quotidien et le gage d'une maîtrise, d'un contrôle et d'une traçabilité de tous les événements patrimoniaux de la famille pour le très long terme.

Le schéma 2 ci-dessous illustre la nouvelle organisation entre la famille Prouvée, ses prestataires et le family office:

La famille Prouvée sait qu'elle peut s'appuyer sur une structure pérenne qui comprend ses enjeux à très long terme. Elle bénéficie d'une gestion et d'une administration efficaces de son patrimoine, que ce soit en matière de résultat ou de qualité d'exécution.

Enfin, son exposition aux risques propres à chaque prestataire diminue grâce à la proximité instaurée entre le family office et ces différents prestataires.

Les processus systématiques imposés par le family office aux prestataires permettent d'optimiser également la gestion du risque, gage d'un meilleur respect des objectifs et d'un plus grand confort pour le client.

Ce confort a bien entendu un prix, celui de l'utilisation de compétences et de ressources (humaines, technologiques et organisationnelles) de haut niveau, qui doit impérativement s'inscrire sur une durée longue. Le « retour sur investissement » se mesure pour beaucoup dans le confort qu'elle y trouve mais aussi dans la cohérence de l'organisation et des résultats sur le long terme. Ce qui génère aussi une meilleure harmonie familiale, en évitant de nombreux conflits potentiels liés aux enjeux patrimoniaux.

Partie III : Conclusion

Conclusion

Les quelques cas sélectionnés dans ce fascicule illustrent la valeur ajoutée du Family Office dans la gestion et la préservation du patrimoine des familles entrepreneuriales.

Dans les faits, il existe plusieurs avantages majeurs pour les familles à recourir aux services d'un Family Office.

Le Family Office est tout d'abord source de confort pour la famille entrepreneuriale. Cette dernière sait qu'elle peut désormais s'appuyer sur un interlocuteur unique, qui centralise tous ses prestataires et ce faisant les multiples problématiques patrimoniales. Ce confort se traduit autant par un gain de temps pour le client (diminution du nombre de rendez-vous) que par un sentiment de sécurité d'être ainsi accompagné par des professionnels compétents et accessibles.

En un sens, le Family Office décharge les membres de la famille des soucis et des contraintes administratives inhérents au seul fait de détenir un patrimoine élevé.

Ensuite, le Family Office ne se contente pas d'agir en réaction aux problèmes qui se posent à la famille au fil du temps. Il s'efforce d'être proactif et d'anticiper les mesures à prendre pour faire face aux difficultés encore non survenues mais qui pourraient apparaître à l'avenir. Sa proximité avec la famille et sa connaissance approfondie des caractéristiques de ses membres lui permettent d'assumer ce rôle.

Enfin, le Family Office agit pour ainsi dire comme un « risk manager », analysant les risques de toute nature qui menacent la famille en matière financière et immobilière; mais aussi les risques de nature juridique et fiscale, ceux liés à la gouvernance, risques personnels de chacun des membres et risques collectifs de la famille, par exemple ceux pouvant toucher à son image et sa réputation.

En somme, une famille entrepreneuriale est un objet fragile auquel il faut porter une attention constante étant donné qu'il est difficile de faire cohabiter dans la durée une entreprise avec ses règles économiques, et une famille dont le contexte relationnel est par définition complexe et sensible.

De plus l'environnement fiscal et juridique, en évolution permanente, ne permet pas l'erreur et peut à ce titre se montrer rugueux, si ce n'est déstabilisateur, pour l'entrepreneur.

Un Family Office ne peut donc pas se mesurer par son coût, mais plutôt par sa capacité à aider une famille à sortir victorieuse des défis auxquels elle est confrontée par nature.

Quelle est ainsi la valeur de la préservation dans le temps de l'harmonie familiale et du patrimoine obtenue grâce à un Family Office ? « Inestimable » ne serait-ce pas le mot juste ?