

AFFO

ASSOCIATION FRANCAISE  
— DU FAMILY OFFICE —

**Mai 2011**



# L'AFFO

- Présentation de l'Association
- La vie de l'Association
- Conduite de travaux
- L'AFFO 2011



## Présentation de l'Association

### *La vocation de l'AFFO*

- ❑ Aider au **développement** de la **reconnaissance** et à l'**élargissement** des **compétences** du métier de Family Office
- ❑ Développer des échanges d'expertise et de connaissance autour du métier du Family Office, **sans aucune arrière pensée commerciale** et **aucun conflit d'intérêt** entre les membres
- ❑ **Fédérer les acteurs et les partenaires** du métier du Family Office autour d'engagements et de valeurs communes
- ❑ Elaborer **des contenus pédagogiques et techniques** pour ses membres au travers des différentes réunions thématiques et des groupes de travail



# Présentation de l'Association

## *L'histoire de l'AFFO*

### ❑ 2001

Création par Bernard Camblain de l'AFFO, association Loi 1901 à but non lucratif destinée à promouvoir la notion de Family Office en France et en Europe

### ❑ 2007

Constitution d'un groupe de travail pour définir le devenir de l'AFFO

### ❑ 2009

- Nouvelle organisation de l'Association
- Etude sur le métier du Family Office
- Création des Commissions

### ❑ 2010

- Déploiement des travaux des commissions
- Elaboration d'une Charte du Family Office



# Présentation de l'Association

## L'équipe

- ❑ Le bureau de l'AFFO rassemble **tous les modèles** de Family Offices : 2 mono-, 2 multi-family et 2 multi-family offices bancaires
- ❑ Composition du Conseil d'Administration
  - **Président** : Josée Sulzer
  - **Président d'Honneur** : Bernard Camblain
  - **Vice président** : Renzo Evangelista
  - **Trésorier** : Christophe Achard
  - **Secrétaire Général** : François Mollat du Jourdin
  - **Juliette Laquerrière**
- ❑ L'Association distingue les **Membres Titulaires** de l'AFFO (mono- et multi- Family Offices) et les **Membres Partenaires** (conseils spécialisés des Family Offices)



## La vie de l'Association

### *Les matinées thématiques*

- ❑ Dynamique de **rencontres mensuelles** autour de **petits-déjeuners thématiques** animés par des membres et/ou des personnalités externes
  - Des lieux conviviaux d'échanges avec des experts au service des Family Offices
  
- ❑ Des thèmes classiques
  - Nouvelle Loi de Finances
  - Private Equity
  
- ❑ Des thèmes plus novateurs
  - Psychologie
  - Développement durable
  - Art
  
- ❑ Des intervenants variés et de grande qualité



## La vie de l'Association

### *Les matinées thématiques*

- ❑ **Conjoncture économique et financière :  
3 visions pour quelle allocation ?  
3 approches, une seule allocation ?**  
→ 6 octobre 2009
- ❑ **Art : Conjoncture et perspectives,  
environnement réglementaire et fiscal**  
→ 15 décembre 2009
- ❑ **Nouvelle Loi de Finances 2010**  
→ 2 février 2010
- ❑ **4 experts pour décoder le marché  
immobilier**  
→ 9 mars 2010
- ❑ **La Table Ronde des taux et du crédit**  
→ 18 mai 2009
- ❑ **« La nouvelle donne du Private Equity face à la  
crise du crédit » : Quelle place et quelles  
opportunités pour les Family Offices ?**  
→ 17 juin 2010
- ❑ **Nouvelle Loi de Finances 2010**  
→ 5 octobre 2010
- ❑ **D'une génération à l'autre : psychologie et  
sociologie au service des familles**  
→ 21 octobre 2010
- ❑ **Perspectives et conjoncture : premiers contours  
2011**  
→ 18 novembre 2010
- ❑ **Loi de Finances et patrimoine : état des lieux et  
perspectives**  
→ 25 janvier 2011

# La vie de l'Association

## Les Journées d'études

- ❑ **Rencontres Annuelles 2009**
  - Présentation de l'étude AFFO-Deloitte
  - Table Ronde : « *Les FO et la crise* »



# La vie de l'Association

## Les Journées d'études

### Rencontres Annuelles 2010

- Présentation des premiers travaux des commissions
- Présentation de la Charte de l'AFFO



Présentation de l'AFFO – 2011

# La vie de l'Association

## Le site Internet : [www.affo.fr](http://www.affo.fr)

- ❑ Un site web qui reprend les temps forts de l'AFFO
  - Matinées thématiques
  - Rencontres Annuelles
  - Travaux des Commissions
  
- ❑ Un « *Espace Membres* » qui permet un accès sécurisé à l'ensemble de la documentation publiée par l'AFFO :
  - Comptes-rendus des matinées thématiques
  - Etude AFFO-Deloitte
  - Travaux des commissions
  - Charte de l'AFFO

ESPACE MEMBRES  
Login:  Mot de passe:   
[Mot de passe oublié?](#) Ok

ACCUEIL | AFFO | COMMISSIONS | MANIFESTATIONS | ESPACE PRESSE | PUBLICATIONS | CONTACTS

“ LE FAMILY OFFICE ORGANISE ET PRODUIT  
DANS LA DURÉE UN ENSEMBLE DE SERVICES  
POUR L'HARMONIE ET L'INTÉRÊT  
ÉCONOMIQUE DES FAMILLES  
DANS UNE VISION TRANSGÉNÉRATIONNELLE ”

► ACTUALITÉS

■ RENCONTRES ANNUELLES DE L'AFFO  
7 décembre 2010  
[Présentation des travaux des commissions et de la charte de l'AFFO...](#)

► CONTACTS

■ AFFO  
6, rue Clément Marot  
75008 Paris  
Tél: +33 (0)1 53 57 89 30  
Fax: +33 (0)1 44 71 94 90

■ SECRÉTARIAT  
[E-mail](#)

Association Française du Family Office - AFFO - 6 rue Clément Marot - 75008 Paris  
Mentions légales | Plan du site



## Conduite de travaux

### *L'étude AFFO-Deloitte*

- ❑ Une étude menée en collaboration avec le cabinet Deloitte sur la **définition du métier de Family Office**, présentée lors des *Rencontres Annuelles 2009* de l'AFFO
  
- ❑ **Objectifs de l'étude :**
  - Dresser un état des lieux du Family Office en France
  - Définir au travers de ses caractères intangibles le métier du Family Office
  - Permettre de mieux cerner le rôle des différents acteurs du Family Office, en définissant les différentes typologies du Family Office
  
- ❑ **Critères d'éligibilité** du métier du Family Office par le Comité de Sélection



## Conduite de travaux

### *Mise en place et déploiement des Commissions*

- ❑ 3 commissions créées :
  - **Philanthropie**, présidée par Valérie Aubier Le Corre
  - **Education et Formation**, présidée par Thierry de Poncheville
  - **Gouvernance Familiale**, présidée par Jérôme Barré
- ❑ **Variété des compétences** et des personnalités au sein des Commissions et véritables lieux d'**échanges** et d'**enrichissement** des expériences des professionnels du Family Office
- ❑ Présentation des premiers travaux lors des *Rencontres Annuelles 2010* de l'AFFO
- ❑ Résultats de ces travaux sous forme de **Livres Blancs à partir du début 2011**



## Conduite de travaux

### *Commission Philanthropie*

- ❑ Dans un secteur en pleine évolution, donner les clés aux Family Officers pour accompagner leurs clients dans le développement et le renforcement de leur engagement philanthropique
  
- ❑ En leur offrant une meilleure connaissance :
  - De la philanthropie et de son évolution
  - De ses acteurs
  - De ses outils
  - De la démarche des philanthropes
  - Des risques
  - Des possibilités de formation et d'approfondissement des connaissances



## Conduite de travaux

### *Commission Education et Formation*

#### **L'entreprise**

- Droit des sociétés
- Comprendre l'information financière
- Actionnariat familial
- Gouvernance

#### **Gestion patrimoniale**

- Succession et libéralités (Juridique et fiscal)
- Régimes matrimoniaux
- Démembrements de propriété

#### **Gestion d'actifs**

- Allocation d'actifs
- Capital Investissement
- Investissement immobilier

#### **Dimension humaine et familiale**

- Psychologie
- Communication et information
- Gestion des risques



## Conduite de travaux

### *Commission Gouvernance Familiale*

- ❑ Elaborer au profit des Family Officers un document pratique destiné à leur permettre de comprendre puis de tenter de résoudre les conflits familiaux nés ou à naître relatifs aux actifs familiaux : c'est donc tenter de définir une **méthodologie** en vue de mettre en place des solutions pratiques
- ❑ Nous avons essayé de définir une **méthode de collecte d'informations** devant aboutir à établir un **diagnostic**. Ce diagnostic servira ainsi de base pour proposer une ou plusieurs **solutions**, préventives ou curatives, selon les cas.
- ❑ Ce document ou livre blanc offrira :
  - Une base documentaire
  - Une méthode d'approche des personnes concernées
  - Une méthodologie de recherche et de collecte d'informations
  - Une aide au diagnostic fondée, notamment, sur des exemples concrets
  - Ultérieurement, une aide à la mise en place de solutions concrètes



## Conduite de travaux

### *Création d'une Charte*

- ❑ Etude AFFO-Deloitte caractérisant les critères clés du métier
  
- ❑ Rédaction d'une Charte du Family Office
  - Elaborer les grands « **commandements** » du Family Office
  - Un document **professionnalisant** le métier du Family Office



## L'AFFO 2011

### *Les ambitions de l'Association*

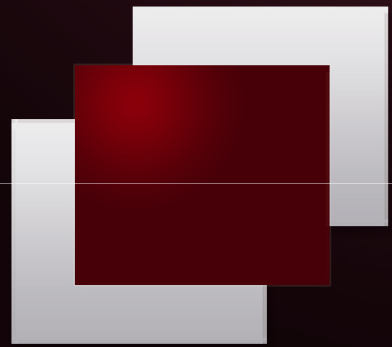
- ❑ Ouverture de l'AFFO sur le monde extérieur
  - Etre l'interlocuteur privilégié des **autorités de place**
  - Dialoguer avec les professionnels à l'international
  
- ❑ La montée en puissance de nouvelles compétences
  
- ❑ L'institutionnalisation du rôle du Family Office : une mission de confiance encore plus importante qu'auparavant



## L'AFFO 2010-2011

### *Les prochaines étapes*

- Voyage d'études à Singapour
- Parution et médiatisation des Livres Blancs des commissions
- Fédération européenne du Family Office



AFFO

ASSOCIATION FRANCAISE  
— DU FAMILY OFFICE —

**Annexes**

# L'AFFO dans la presse

## Une visibilité accrue

68 DOSSIER Patrimoine

LE FIGARO  
MAGAZINE

Sept / Oct 2010

Patrimoine DOSSIER 69

### 3. Pour des services sur mesure, les FAMILY OFFICES

Fonds dédiés, contrats de droit luxembourgeois... le cousu-main est l'apanage des maisons haut de gamme et des prestigieuses « family offices ».

**C**'est le nez plus ultra de la gestion sous mandat : passé le seuil du million d'euros, place au sur-mesure. Il peut s'agir de contrats d'assurance-vie multi-établissements, qui hébergent plusieurs « poches » gérées par des sociétés différentes, ou mieux, de contrats luxembourgeois. Si ces derniers sont proposés, souvent de façon anecdotique, par les banques privées (la BPE ou La Banque Postale Gestion Privée dérogent), ils représentent plus de la moitié des contrats souscrits dans les maisons élitistes, comme Rothschild & Cie.

**Des véhicules tout-terrain**  
Leur intérêt est double. D'abord, la sécurité. En cas de défaillance de l'établissement, la garantie de l'Etat luxembourgeois s'ajoute au principe de séparation des actifs, qui sépare les fonds des clients de ceux des compagnies. Second atout, l'accès à une large palette d'actifs : des 250.000 €, le client a toute latitude d'y loger directement des titres vifs cotés et non cotés. Pour éviter que le fisc ne resquille le contrat en compte titres, mieux vaut alors déléguer la gestion des poches à deux professionnels. Au-delà de 2,5 millions d'euros sont proposés des contrats à terme ou des dérivés. Ces véhicules tout-terrain seront même libellés à volonté dans d'autres devises pour diversifier les risques.

Autre exemple de produits sur-mesure, les fonds dédiés, réservés à une seule famille. Avec ces supports est évité « tout risque de contrepartie puisqu'on détient soi-même les actifs », explique Gervail Poitier, directeur de HSBC Private Bank en France. Et, lorsque des OPCVM extérieurs sont souscrits au sein du fonds, le client récupère toutes les retrocessions (une partie des frais). « Quand plusieurs membres d'une famille souhaitent la même gestion, le système s'avère très pratique », complète Christophe Burtin, directeur général délégué de Borsier & Cie. Ce petit établissement gère deux fonds dédiés. L'un d'entre eux regroupe trente porteurs de parts appartenant à trois générations. La formule convient parfaitement pour un patrimoine « transgénérationnel » (la gestion se règle à long terme, sans être perturbée par les donations et permis de donner des actifs à des enfants tout en gardant la main sur la gestion. Attention, au sein de ces fonds, on distingue les FCP des Sicav. En plus d'être allégués administrativement, les FCP présentent l'avantage d'un ticket d'entrée moins sélectif que pour les Sicav : 5 millions à la BPI ou 7,5 millions à la Société Générale, contre respectivement 8 et 15 millions pour une Sicav dédiée. En revanche, leur fiscalité est moins

atrayante. Si vous en détenez plus de 10%, la plus-value de chaque arbitrage sera imposable. Compte tenu des coûts, monter un fonds dédié n'est pas toujours justifié. « Prévoyez de 15.000 à 20.000 € pour créer un FCP puis ajouter chaque année pour sa gestion administrative », détaille Raphaël Spahr, directeur général de Mirabaud Finance. A ces frais (commissariat aux comptes, etc.) s'ajoutera la rémunération des gérants (de 0,5% à 0,7% des encours). Mais le fin du fin, pour le happy few, demeure le family office. A l'origine, le terme désigne les single family offices, qui gèrent plusieurs centaines de millions d'euros pour une « dynastie ». Salariés par la famille, ils se chargent de l'expertise comptable des placements, évitent les conflits, et, en plus, démocratiser le concept, certains



JOSÉE SULZER, présidente de l'AFFO\*

#### « Le "family office" est acheteur au côté de son client »

**Du côté de son client ?**  
Le terme est galvaudé : on l'emploie souvent pour désigner de la gestion de fortune haut de gamme, alors qu'au sens propre un véritable family office devrait être complètement indépendant, salarié par le client. Pour les single family offices comme le mien, qui gèrent une seule famille et plusieurs centaines de millions d'euros, il s'agit plutôt de mener des investissements industriels que de gestion de patrimoine. Pour les multi-family offices bancaires ou indépendantes, qui gèrent plusieurs clients, c'est l'inverse. Mais ces sociétés sont en commun de travailler pour le compte d'entrepreneurs ayant voulu de participer au développement de projets – les family offices comptent parmi les acteurs importants du private equity. Certaines familles choisissent de se diversifier par rapport à leur métier initial. D'autres, à l'image de la famille Auchan dans la distribution, préfèrent investir dans leur secteur d'origine.

**Du côté de la différence un family office de l'équipe d'une banque privée ?**  
La relation est inscrite dans la durée, souvent sur plusieurs générations : je travaille depuis seize ans pour la famille Dassault [Josée Sulzer est directrice des affaires finan-

cières et des participations du Groupe Industriel Marcel Dassault]. Un family office résout des problèmes de gouvernance, s'efforce de préserver l'entente d'un groupe familial pour maintenir une gestion harmonieuse des actifs (les projets de philanthropie, fonds de dotations et fondations, se révèlent à cet effet très utiles). Enfin et surtout, il est acheteur au côté de son client. Et organise des appels d'offres pour lui dénicher les meilleurs produits financiers. En cela, le family office se distingue des banques et des CGPI qui se rémunèrent sur les produits qu'ils gèrent et qui sont donc, d'une façon ou d'une autre, plutôt dans une situation de vendeurs par rapport à leurs clients.

**Comment trouver un family office ?**  
Le ticket d'entrée se situe entre 10 et 15 millions d'euros pour une approche dédiée dans un multi-family office. Pour mettre sur pied un single family office (avec des sommes bien plus importantes), les familles passent souvent par des cabinets de recrutement. Elles embauchent d'anciens banquiers privés, et plus fréquemment d'industriels financiers ou juristes de grands groupes. Les équipes comprennent aussi des avocats ou des notaires.

\*Association Française du Family Office.

banques privées (BGPI, Rothschild & Cie, etc.) et sociétés de gestion (comme Meechaert) ou cabinets de conseil indépendants (CEO Office, Financière MJ, Gosset Grainville, Intuitae, Oklad) proposent de bonnes prestations de family office. Pour dénicher les meilleurs produits (assurance-vie, gestion sous mandat, fonds dédiés ou structurés), ces sociétés lancent des appels d'offres, et renvoient donc à gérer une partie des actifs. Leur rôle n'est plus celui d'un banquier privé – attaché à optimiser les fonds confiés – mais d'un chef d'orchestre dirigeant votre patrimoine. L'idéal ? Un fonctionnement reposant sur des honoraires, comme chez Intuitae. Marque de non indépendance, ce contrat restitue à ses clients les commissions perçues sur les produits financiers souscrits. ■

100.000 à 150.000 €

C'est le prix moyen facturé par un multi-family office pour gérer une fortune d'environ 50 millions d'euros. La moitié de ces prestations, rémunérées à hauteur de commissions, se font rémunérées exclusivement en honoraires.

## DECIDEURS

STRATEGIE FINANCE DROIT

### Collection Guide-Annuaire

2010

### “ LE FAMILY OFFICE EST UN MÉTIER DE CONSEIL QUI IMPLIQUE UNE VISION TRANSGÉNÉRATIONNELLE ”



Josée Sulzer  
présidente, Association française du family office

nelle. Son objectif est tout d'abord d'apporter des conseils stratégiques pour définir le projet familial global. Ensuite viennent les conseils opérationnels, incluant l'accompagnement juridique, fiscal et financier. Il ne faut pas oublier les conseils dans le domaine plus large du « mode de vie », car chacun des membres de la famille doit être accompagné en tant qu'individu, dans l'optique de préserver l'indispensable cohésion de la famille.

**Decideurs : Justement, le family office doit faire face à de nombreux défis dans la gestion des intérêts, parfois divergents, au sein d'une même famille. De quelles qualités doit-il faire preuve ?**  
J. S. : Sa première qualité doit être la transparence, en toute circonstance. Elle permet d'instaurer une relation de confiance et de proximité dans la durée, un véritable lien entre lui et la famille. L'absence de conflits d'intérêt est également particulièrement cruciale.

**Disposant d'une solide formation financière, le family officer doit être capable de mobiliser à tout moment un réseau d'experts pour apporter les réponses aux questions posées par la famille. Avec la crise, son rôle s'est renforcé car il a fallu réagir rapidement et faire preuve de pédagogie.**

**Ainsi, le reporting est l'un des piliers de la relation entre la famille et le family office car il permet d'avoir une vision cohérente et synthétique du patrimoine et de prendre des décisions avisées.**

Le family officer doit par ailleurs veiller à mettre en œuvre une gouvernance adaptée à la personnalité de chaque

famille. La nature de son métier l'oblige à se projeter constamment dans l'avenir, en pensant en permanence aux futures générations.

**Decideurs : Quelles différences entre les monofamily offices, les multifamily offices indépendants et les multifamily offices rattachés à une banque de gestion privée ?**  
J. S. : Dans le cas des monofamily offices, la famille crée une structure dédiée pour gérer son patrimoine, à l'image de la holding patrimoniale Dassault par exemple. Les multifamily offices indépendants répondent aux besoins des familles disposant d'une fortune de taille plus modeste. Les multifamily offices bancaires offrent une structure dédiée aux clients très fortunés de la banque. Outre la typologie de clientèle, l'une des différences majeures entre les trois modèles reste le mode de rémunération.

**Decideurs : Quels sont les axes de développement pour 2010 ?**

J. S. : Nous avons de nombreux projets. Nous souhaitons tout d'abord faire avancer la réflexion sur l'éducation, la philanthropie et la gouvernance familiale, mais sujets sur lesquels nos membres nous ont sollicités et pour lesquels nous avons constitué des groupes de travail à l'automne dernier. Nous comptons aussi rédiger une charte du family office, afin d'élaborer les grands « commandements » du family office et de professionnaliser le métier. Nous souhaitons à terme devenir un organe de communication auprès des autorités de tutelles, si besoin, mais aussi nous ouvrir sur l'international.

**AFFO**  
ASSOCIATION FRANÇAISE  
DU FAMILY OFFICE



## Contacts



### AFFO

6 rue Clément Marot

75008 Paris

Tél : 01 53 57 89 30

Fax : 01 44 71 94 90

- Josée SULZER  
*Président*  
[josee.sulzer@affo.fr](mailto:josee.sulzer@affo.fr)
- Secrétariat de l'AFFO  
[infos@affo.fr](mailto:infos@affo.fr)