



Gérer la philanthropie
et l'impact au sein
d'un *family office*
Philanthropy Impact Papers

73%

des *family offices* gèrent désormais
l'action philanthropique¹.

La valeur mondiale du
capital philanthropique
est estimée à plus de

USD

2500 milliards²

Plus de USD

1000 milliards

sont alloués à du capital d'investissement
à impact dans le monde³

Les *family offices* sont environ au nombre de

17 000

dans le monde et contrôlent
collectivement plus de

USD

10 000 milliards

d'actifs⁴

¹ Shifting Horizons: Insights Into How Family Offices
Are Responding to Rapid Economic and Social
Change, BNY Mellon, février 2022

² Philanthropy and the Global Economy, v2.0,
Citi Bank 2022

³ Sizing the Impact Investing Market 2022, GIIN

⁴ 2021 Family Office Real Estate Investment Study,
Family Office Real Estate Institute 2022

Introduction

Sur les USD 84 000 milliards du «grand transfert de richesse» qui devrait avoir lieu d'ici 2045, environ USD 12 000 milliards⁵ seront orientés vers la philanthropie.

Les USD 72 000 milliards restants seront hérités par une génération particulièrement consciente des enjeux sociétaux mondiaux et souvent lucide face aux limites des méthodes classiques pour y répondre⁶.

Cette génération fait donc le choix de professionnaliser ses fondations familiales et de réfléchir à des approches innovantes: financements mixtes, investissement à impact, capital-risque philanthropique (*venture philanthropy*), etc.

Dans ce contexte, les familles se reposent de plus en plus sur leurs *family offices* pour gérer leur démarche d'impact, en quête d'une coordination et d'une professionnalisation accrues. Cependant, pour certains *family officers* pourtant formés dans les domaines de la finance, du droit ou des affaires, c'est presque un saut dans l'inconnu.

Le présent guide entend proposer un cadre stratégique aux familles et aux *family officers* qui souhaitent intégrer la gestion de leur démarche d'impact au sein de leur *family office*, ainsi qu'à ceux qui le font déjà, mais souhaitent bénéficier de conseils supplémentaires.

CE GUIDE ABORDERA LES THÈMES SUIVANTS:

1. Les avantages d'une gestion de la démarche d'impact au sein du *family office*
2. Que signifie le terme «impact»?
3. Commencer à gérer l'impact au sein d'un *family office*
4. Les stratégies de gestion de l'impact au sein d'un *family office*

⁵ U.S. High-Net-Worth and Ultra-High-Net-Worth Markets 2021, Cerulli Associates

⁶ The new face of wealth and legacy, The Economist Intelligence Unit, 2018

Les avantages d'une gestion de la démarche d'impact au sein du *family office*

Les *family offices*, qui bénéficient d'une position unique au sein de l'écosystème d'une famille et en connaissent parfaitement la dynamique, les valeurs et les aspirations financières, sont les mieux placés pour gérer et renforcer les objectifs d'impact de la famille concernée.

Les principales motivations sont les suivantes:

- 1. Professionnalisation**
Professionnaliser les activités à impact de la famille.
- 2. Consolidation**
Consolider et coordonner les différents intérêts de la famille.
- 3. Transmission**
Impliquer la jeune génération dans la vision et l'identité de la famille.

PROFESSIONNALISATION

Deux grands facteurs expliquent la tendance de professionnalisation de l'impact. D'une part, une prise de conscience croissante de la nécessité d'une approche plus stratégique de la philanthropie est observée, dans laquelle la même rigueur est appliquée aux projets à impact qu'aux relations commerciales et aux investissements.

D'autre part, dans un monde toujours plus transparent, les actions philanthropiques des familles fortunées sont plus que jamais dans le viseur de l'opinion publique. Il y a donc à la fois une pression accrue de «bien faire» sur le plan de l'impact, mais aussi de la réputation. Cet élément revêt une importance particulière pour la jeune génération de la famille, puisqu'il contribue à façonner une identité familiale positive.

CONSOLIDATION

Bien souvent, les familles souhaitent créer un *family office* afin de consolider et de coordonner leurs diverses activités, de la gestion des investissements à la planification successorale, afin de rationaliser la prise de décisions, de renforcer la confidentialité et d'optimiser les résultats financiers.

Historiquement, la philanthropie n'entrait pas dans le champ de compétence du *family office*, en dehors de l'exécution des décaissements. Cependant, avec la tendance actuelle de simplification et de consolidation des activités, cette branche intègre progressivement les missions du *family office*.

En outre, de nombreuses familles prennent conscience de l'importance d'une stratégie et d'un discours intégrés et cohérents pour l'ensemble de leurs activités.

TRANSMISSION

La transmission et le transfert de richesse sont des sujets de conversation cruciaux dans de nombreuses familles fortunées, et les *family offices* jouent un rôle essentiel dans ce cadre. Selon plusieurs études, les milléniaux et la génération Z ont une conscience sociale et environnementale plus forte que les générations précédentes, privilégiant une approche globale intégrant affaires, investissements et projets à impact. Les discussions sur l'impact, l'héritage, l'identité et la mobilisation positive de la fortune peuvent donc constituer l'occasion idéale de préparer les générations futures à leurs responsabilités.

De plus, aborder le sujet de l'impact peut contribuer au renforcement des liens familiaux en faisant participer tous les membres de la famille au récit familial et en favorisant la collaboration entre les générations. Impliquer les plus jeunes membres de la famille dans les décisions d'investissement à impact ou dans les stratégies philanthropiques de la famille leur permet également de développer des compétences essentielles en matière de recherche, de gestion, de *reporting*, d'analyse et de finance.



QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Quelles motivations animent votre démarche?
2. Par quels moyens votre *family office* peut-il mieux accompagner les objectifs d'impact de la famille?
3. Quelles difficultés pourraient survenir en cas d'intégration de la philanthropie dans les missions du *family office*?
4. Quelles stratégies pouvez-vous déployer pour favoriser la collaboration entre les générations dans le cadre des initiatives à impact de votre famille?
5. Vous sentez-vous suffisamment prêt/e pour faire face aux complexités de la philanthropie moderne et de l'investissement à impact?

⁷ Philanthropy in the Family Office: A Global Perspective, Global Family Office Community and Hammer & Associates, 2015

Que signifie le terme «impact»?

Toute action a un impact, qu'il soit positif ou négatif. Dans le présent document, le terme «impact» désigne l'influence délibérée et positive qu'une famille souhaite avoir sur le monde, visant de meilleurs résultats pour les personnes, les collectivités et la société.

Il s'agit d'aligner les valeurs et la fortune de la famille avec des initiatives permettant de répondre à ces enjeux sociaux et environnementaux, et ce, dans l'ensemble de sa sphère d'influence.

LA SPHÈRE D'INFLUENCE

Si la philanthropie est le premier levier qui vient à l'esprit pour avoir un impact positif, il est possible de mobiliser l'ensemble de ses ressources pour créer un impact significatif.

Capital philanthropique

Il s'agit des ressources financières consacrées en priorité à l'impact et qui sont allouées à des organismes à but non lucratif afin d'avoir un impact social et/ou environnemental direct.

Capital à investir

Il s'agit des actifs alloués à des investissements qui génèrent à la fois un rendement financier et un «rendement» social et/ou environnemental (impact).

Capital commercial

Il s'agit des ressources et du rayonnement des entreprises d'une personne. Cela inclut également les pratiques durables et la propriété responsable.

Capital social

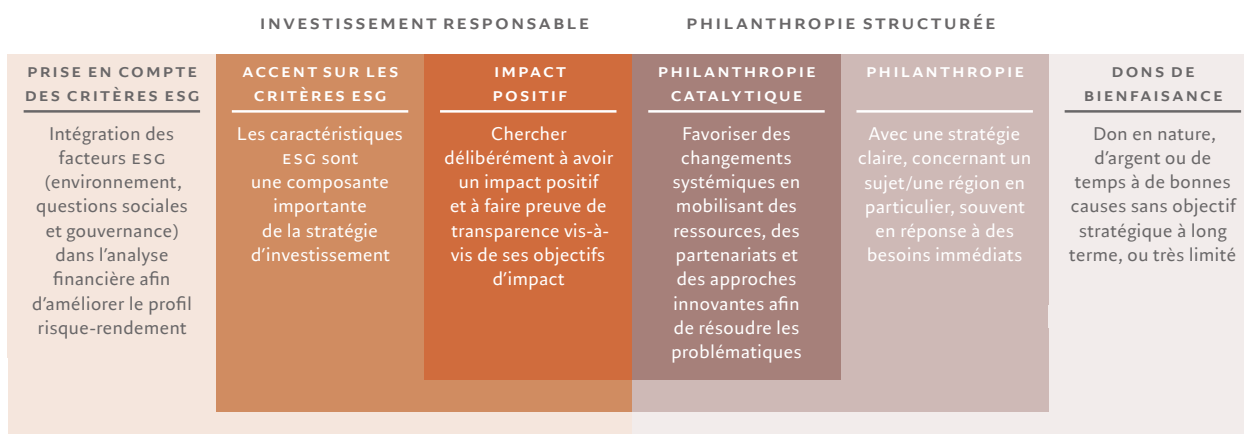
Il s'agit du pouvoir qu'a une personne d'influer sur l'évolution des politiques et de mobiliser des ressources grâce à ses relations et à sa réputation.



QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Comment le terme «impact» est-il défini dans votre famille?
2. Comment vous assurer que vos actions s'inscrivent dans votre définition de l'impact?
3. Quel équilibre entre les rendements financiers et l'impact recherchez-vous?
4. Quels sont les types de capitaux que vous mobilisez actuellement?

GRAPHIQUE 1:
Le continuum du capital



LE CONTINUUM DU CAPITAL

Le continuum du capital (GRAPHIQUE 1) permet de visualiser les méthodes de mobilisation des ressources financières, en allant de la priorité financière sur la gauche à la priorité donnée à l'impact sur la droite. A la gauche du continuum, le capital à investir vise des rendements proches de ceux du marché, conformes au profil de risque et à l'horizon temporel du bénéficiaire effectif.

A l'autre extrémité, le capital philanthropique englobe divers types de capital ayant en commun de n'avoir aucune attente, ou une attente très limitée, de rendement financier. Son objectif premier est l'impact social ou environnemental. Entre les deux, il existe tout un panel d'approches mêlant finance et impact à des degrés divers, que les familles peuvent choisir afin de mettre leur fortune au service d'un véritable changement.

Commencer à gérer l'impact au sein d'un *family office*



ÉTUDE DE CAS N° 1

Un chef d'entreprise de renommée mondiale a mis en place un *family office* pour gérer sa fortune et ses projets à impact après la vente de son entreprise. Il s'est rendu compte qu'à cette étape de sa vie, son épouse et lui souhaitaient utiliser leur fortune pour construire une économie à impact plus régénérative, au service du monde dont leurs enfants hériteraient.

Dans cette optique, ils ont décidé de créer un *family office* ayant l'impact pour mission principale. Ils ont d'abord mis au point un récit unifié, puis recruté une équipe dotée de compétences dans les domaines traditionnels, mais aussi d'une expertise de l'investissement à impact et de la philanthropie stratégique. Avec cette nouvelle équipe, ils ont convenu d'un cadre commun et d'une structure de gouvernance permettant de relier leurs investissements et leurs projets à impact et actions philanthropiques. Cette stratégie globale avait pour but de générer des rendements financiers ainsi que des «rendements» sociaux et environnementaux, c'est-à-dire de l'impact.

Leur démarche leur a permis de laisser un héritage pérenne, de laisser une empreinte positive sur la société et d'assurer la préservation à long terme de leur fortune.

Si chaque *family office* est unique, certains enseignements utiles sont communs et peuvent en aider d'autres dans leur démarche philanthropique et de recherche d'impact.

OBTENIR L'ADHÉSION DES MEMBRES DE LA FAMILLE ET DES INTERLOCUTEURS CLÉS

Que vous en soyez au début de votre démarche philanthropique et de recherche d'impact ou déjà plus avancé, il est essentiel d'être au clair et de faire preuve de transparence concernant la vision et les objectifs de la famille.

Les *family officers* et/ou les conseillers extérieurs en matière de philanthropie peuvent aider à définir ou à préciser les objectifs et la stratégie, surmonter des divergences d'opinions, gérer les attentes et faciliter une communication et des discussions à bâtons rompus.

Mobiliser les membres de la famille dans le cadre d'un *family office* suppose de respecter les intérêts et les points forts de chacun, ainsi que les besoins et la dynamique propre du *family office*.

Les réunions de famille et les ateliers animés par des tiers peuvent largement y contribuer. Il est également utile de disposer d'un cadre structuré qui définit les modalités de prise des décisions et de contribution ou de proposition de nouvelles initiatives ou idées par les membres de la famille.

Outre la famille elle-même, il est aussi important d'être en phase avec d'autres interlocuteurs clés, en particulier les *family officers* déjà en place, qui peuvent aider à traduire la volonté d'impact de la famille en stratégies directement applicables.

DÉFINIR LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE CHACUN

Définir clairement les rôles et responsabilités des membres de la famille et des *family officers* dès le départ permet d'éviter les doublons et les angles morts, ce qui limite les conflits, les problèmes d'efficacité et les frustrations des uns et des autres.

Répartir les rôles en fonction des centres d'intérêt et de l'expertise permet de soutenir la mobilisation et de valoriser la contribution de chaque membre, naturellement plus enclin à travailler dans des domaines proches de ses compétences et de ses passions.

Pour commencer, il faut identifier les actions à mener pour atteindre les objectifs d'impact de la famille. Il faut ensuite évaluer les centres d'intérêt et l'expertise de chacun pour répartir les rôles entre les membres de la famille et l'équipe du *family office*.

Une difficulté se présente souvent: les *family officers* comme les membres de la famille possèdent rarement une expérience solide dans le domaine de l'impact. Il est donc nécessaire de mettre à leur disposition des ressources et des opportunités d'améliorer leur compréhension du sujet pour qu'ils restent inspirés et efficaces.

Les consultants externes en matière de philanthropie et d'impact, tels que ceux de Pictet, peuvent être d'un grand soutien.

Selon la portée et l'ampleur des actions à mener, de plus en plus de *family offices* choisissent de recruter des talents extérieurs spécialisés dans le domaine. Lors des recrutements au sein du *family office*, il faut en outre rechercher des candidats qui possèdent les compétences et l'expérience nécessaires, mais qui partagent également les valeurs de la famille.

METTRE EN PLACE UNE FEUILLE DE ROUTE FAMILIALE VERS L'IMPACT

Les *family officers*, qui connaissent parfaitement les valeurs, la dynamique, les ressources et les objectifs à long terme de la famille, peuvent jouer un rôle crucial dans l'élaboration d'une feuille de route en matière d'impact.

Celle-ci peut être plus ou moins complexe, allant d'un plan à court terme à une stratégie complète à long terme. Elle peut être intégrée à la charte familiale (voir encadré - Une charte familiale) ou constituer un document autonome. La feuille de route peut se concentrer uniquement sur la philanthropie ou englober toute la sphère d'influence de la famille.

Voici quelques étapes qui peuvent aider à définir une stratégie:

1. Recueillir les contributions de tous les membres de la famille

Il est conseillé d'organiser une réunion de famille pour recueillir les contributions de chacun des membres sur diverses questions: motivations de l'action caritative, causes à soutenir, approches à privilégier, degré souhaité d'implication, etc. Le *family officer* ou un conseiller indépendant peut animer ces discussions pour veiller à ce que tout le monde puisse s'exprimer. Les informations ainsi recueillies permettent de définir plus clairement les aspirations de la famille et servent de base à l'élaboration de la stratégie.

Il est aussi possible de faire intervenir un conseiller indépendant.

Questions clés

- Quelles sont les motivations?
- Quelles causes intéressent les membres de la famille?
- Quels rôles souhaitent-ils jouer?
- Quelles sont les approches qui leur parlent?
- Quelles ressources seront mobilisées?



UNE CHARTE FAMILIALE

Certaines familles choisissent d'inscrire leurs objectifs en matière d'impact dans leur charte familiale, un document qui réunit les valeurs, les principes et les lignes directrices qui régissent les affaires de la famille et les relations entre ses membres.

La charte familiale est un accord formel entre les membres de la famille, généralement ceux qui possèdent une fortune conséquente ou des actifs en commun, qui pose un cadre pour la prise de décisions, la planification successorale, la gestion de fortune et la communication intergénérationnelle.

Elle contribue à institutionnaliser les valeurs et objectifs convenus, en les intégrant pleinement aux structures de gouvernance de la famille, pour veiller à ce que les générations actuelles et futures continuent de suivre les principes fondateurs de leurs activités philanthropiques et d'investissement.

Les spécialistes de la gouvernance familiale de Pictet peuvent vous aider à élaborer ou à revoir votre charte familiale.

2. Définir votre vision et vos objectifs

Une fois les valeurs et les intérêts de la famille précisés, commencez par définir les objectifs communs ainsi que la grande priorité de la démarche d'impact de la famille. Il faut ainsi déterminer ce que vous voulez accomplir (la vision) et comment vous prévoyez de le faire (la mission).

Définissez des résultats concrets et mesurables qui vont dans le sens de l'objectif final. Ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et assortis d'une limite de temps (SMART en anglais). Cette étape vise à s'assurer que la feuille de route vers l'impact produira des résultats tangibles et forme un cadre permettant d'évaluer l'efficacité de la stratégie au fil du temps.

La famille peut s'unir autour d'un objectif commun avec des intérêts unifiés dans des domaines thématiques ou dans certaines zones géographiques, mais la volonté d'avoir un impact et d'agir de manière responsable peut aussi être la priorité proprement dite. Si des désaccords persistent, le guide «La philanthropie familiale» de la série Pictet Philanthropy Impact Papers, peut donner des exemples de différentes stratégies.

Questions clés

- Quelles régions souhaitez-vous privilégier?
- Sur quoi ou sur qui souhaitez-vous avoir de l'impact?
- Quels sont vos critères de réussite?

3. Elaborer un plan de mise en œuvre

Rédigez un plan de mise en œuvre détaillé qui indique les étapes nécessaires pour atteindre les objectifs définis. Ce plan doit comprendre les échéances, l'allocation des ressources, les rôles et responsabilités de chacun et les indicateurs clés de performance (KPI) permettant de suivre l'avancement. Le plan doit être revu et réajusté régulièrement, en fonction des besoins, afin de veiller à ce qu'il reste en adéquation avec la vision et les objectifs de la famille. Ainsi, la stratégie peut être appliquée et les progrès peuvent faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation systématiques.

Questions clés

- Le calendrier s'étend-il sur une ou plusieurs générations?
- Comptez-vous appliquer une stratégie en adéquation avec votre mission dans toutes vos activités?
- Quelle est votre stratégie de communication?



QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Quelles sont les premières mesures à prendre par votre *family office* pour se lancer une démarche d'impact?
2. Comment favoriser un dialogue ouvert sur les objectifs d'impact au sein de votre famille?
3. Comment veiller à la participation de tous les membres de la famille?
4. Quelles sont les formations ou les ressources nécessaires pour gérer efficacement des activités à impact?

Stratégies de gestion de l'impact au sein d'un *family office*

Avant de détailler les différentes stratégies appliquées par les familles et les *family offices*, il importe de réfléchir à ce que vous souhaitez :

1. l'impact «by design»; ou
2. l'impact «by nature».

Impact «by design»: Ce modèle consiste en une approche délibérée et volontariste visant à intégrer l'impact social et environnemental dans le fonctionnement général et les stratégies d'investissement du *family office*. L'impact est alors au cœur du discours et du fonctionnement quotidien du *family office*.

Impact «by nature»: Ce modèle suppose une transition progressive, dans le cadre de laquelle le *family office* commence à intégrer la volonté d'impact de la famille dans son fonctionnement. Même si l'impact devient partie intégrante de la mission du *family office*, il n'est pas sa fonction principale.

LES DIFFÉRENTS MODÈLES EMPLOYÉS PAR LES FAMILLES

Que l'impact s'inscrive dans la mission principale (impact «by design») ou dans le fonctionnement du *family office* (impact «by nature»), quatre grands modèles de gestion de l'impact d'une famille par le *family office* sont possibles :

1. **Modèle intégré:** Piliers de l'approche d'impact «by design», dans ce modèle, les activités à impact sont au cœur de la stratégie globale du *family office*, ce qui peut prendre les formes suivantes:
 - a. **Capital aligné:** Les investissements sont réalisés dans l'optique de générer à la fois des rendements financiers et de l'impact, souvent de manière coordonnée.
 - b. **Stratégie globale:** Ce sont les valeurs et la mission de la famille qui guident la prise de décisions, tous actifs et ressources confondus.
 - c. **Gestion unifiée:** La même équipe est généralement chargée de gérer les investissements traditionnels et les investissements à impact.



ÉTUDE DE CAS N° 2

Ce *family office* est un exemple d'impact *by design*, puisqu'il a pleinement intégré l'impact social et environnemental dans son fonctionnement et dans ses stratégies d'investissement. Sa vision et sa stratégie clairement formulées sont parfaitement alignées dans les investissements, les entreprises et la fondation de la famille.

Actions clés

1. **Mission:** Définition d'une mission pour prioriser l'impact, en plus des rendements financiers.
2. **Gouvernance:** Mise en place d'un comité d'impact et recrutement de spécialistes dans ce domaine.
3. **Stratégie d'investissement:** Mise en œuvre de filtres rigoureux vis-à-vis de l'impact et de pratiques d'actionnariat actif.
4. **Reporting:** Publication annuelle de rapports d'impact basés sur des indicateurs standardisés.
5. **Culture:** Mobilisation et formation de tous les collaborateurs du *family office* et les membres de la famille autour de la mission.

Résultats

- **Famille:** Contribution à la création d'une identité visionnaire et responsable qui fait la fierté des membres de la famille.
- **Impact:** Financement d'initiatives à fort impact via la fondation.
- **Réputation:** Transformation en référence dans la communauté de l'investissement à impact.



ÉTUDE DE CAS N° 3

Ce *family office* est un exemple d'*impact by nature*, puisqu'il a progressivement intégré ses activités à impact dans le fonctionnement existant, sans en faire la mission principale.

Actions clés

1. **Phase initiale:** Intégration de la fondation familiale au *family office*.
2. **Harmonisation:** Amélioration de la cohésion entre les objectifs du *family office* et ceux de la fondation.
3. **Gouvernance:** Intégration d'un représentant du Conseil de fondation au sein de la direction du *family office*.
4. **Investissements:** Mise en place de critères ESG dans la stratégie d'investissement.
5. **Récit:** Coordination des communications à la famille dans tout l'écosystème d'activités.

Résultats

- **Famille:** Mise en place d'un large soutien de la part de la famille et meilleure inclusivité du *family office*.
- **Impact:** Professionnalisation du fonctionnement de la fondation familiale.
- **Rationalisation du fonctionnement:** Configuration plus resserrée, efficace et alignée pour la famille.

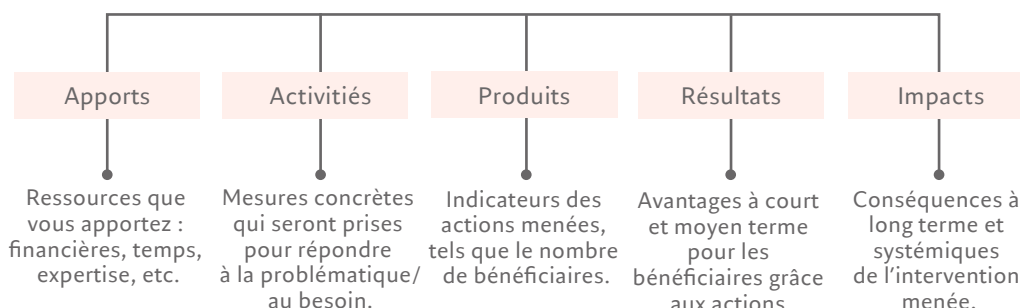
2. **Modèle segmenté:** Pilier de l'approche «*impact by nature*», la philanthropie (et l'investissement à impact) est gérée à part des investissements classiques, grâce à:
 - a. **Des équipes dédiées:** Equipes généralement séparées, dont les actions ne se chevauchent pas ou peu.
 - b. **Des stratégies distinctes:** La stratégie d'impact et la stratégie d'investissement sont bien distinctes et ne sont pas ou peu alignées entre elles.
 - c. **Des budgets indépendants:** Chaque segment dispose de son budget et de ses indicateurs.
3. **Modèle hybride:** A mi-chemin entre l'approche intégrée et l'approche segmentée, le modèle hybride permet une flexibilité de gestion des investissements et des dons caritatifs, grâce à:
 - a. **Des équipes multidisciplinaires:** Certains collaborateurs peuvent intervenir sur les activités philanthropiques et d'investissement et fournir un éclairage de ces deux points de vue.
 - b. **Un portefeuille équilibré:** Le *family office* peut maintenir un équilibre entre les investissements classiques, les investissements à impact et les activités philanthropiques.
4. **Modèle délégué:** Le *family office* assure davantage une fonction de supervision administrative dans la gestion du capital philanthropique, et procède à l'exécution des décaissements et à la coordination du *reporting*. Ce modèle permet:
 - a. **Cloisonnement:** Certaines grandes familles ayant plusieurs branches ont un éventail d'objectifs en matière d'impact et préfèrent donc agir indépendamment du *family office* centralisé.
 - b. **Flexibilité:** En ne centralisant pas les aspirations en matière d'impact, la famille bénéficie d'une plus grande flexibilité. Ce choix peut se révéler particulièrement utile si la famille fait ses premiers pas dans ce domaine.

Le choix du modèle dépend de divers facteurs: objectifs, taille de la famille, niveau de complexité souhaité, expertise des *family officers*, degré de mobilisation des membres de la famille, etc.

Chaque modèle offre différents avantages et le *family office* peut passer d'un modèle à un autre à mesure que son approche de la philanthropie et de l'investissement à impact gagne en maturité.

GRAPHIQUE 2:
Le modèle logique

Cet outil peut vous aider à visualiser et à formuler les liens entre vos activités, les résultats souhaités et l'impact global que vous souhaitez avoir. Il offre un cadre structuré pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes ou des initiatives.



LA FORMULATION D'UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ADAPTÉE AU CAPITAL À IMPACT

Si vous envisagez, pour atteindre vos objectifs sociaux et environnementaux, de mobiliser non seulement votre capital philanthropique, mais aussi votre capital à investir, il vous faudra élaborer une stratégie d'investissement claire, qui peut être formalisée dans une «Déclaration de politique d'investissement».

Cette déclaration présente vos préférences d'investissement (et celles de votre famille), la gouvernance et les grands processus d'investissement, et constitue un outil stratégique qui offre lisibilité et alignement entre les parties prenantes, permet d'atténuer les conflits et accompagne la prise de décisions.

Il est probable que votre *family office* et vous-même disposiez déjà d'un tel document, qui peut être passé en revue afin d'y intégrer, le cas échéant, votre stratégie en matière d'investissements responsables et à impact. Pour élaborer ou modifier une Déclaration de politique d'investissement, il convient de tenir compte des éléments suivants :

1. **Valeurs et mission:** Les grandes valeurs qui vous animent (ainsi que votre famille) et dont vous souhaitez qu'elles transparaissent dans votre stratégie d'investissement.
2. **Objectifs d'investissement:** Vous devez définir des objectifs financiers clairs, y compris vos attentes de rendement, votre propension au risque, l'allocation d'actifs souhaitée, votre horizon d'investissement et vos besoins en liquidités.

3. **Préférences en matière d'impact:** Précisez vos préférences thématiques ou des enjeux particuliers auxquels répondre, tels que le climat ou l'éducation, ainsi que les secteurs ou entreprises à privilégier ou à exclure.
4. **Allocation du capital à investir:** Décidez comment allouer votre capital vers des investissements avec «priorité financière» ou «priorité à l'impact».
5. **Approche de l'allocation d'actifs:** Déterminez l'allocation entre marchés privés et marchés cotés, ainsi que la répartition entre actions, obligations et actifs immobiliers, afin d'accompagner vos objectifs d'impact tout en préservant votre santé financière.
6. **Démarche d'actionnariat actif:** Rédigez des lignes directrices en matière d'engagement actionnarial, de politiques de vote et de stratégies permettant d'influer sur les comportements des entreprises, en phase avec vos objectifs d'impact.
7. **Stratégie de dotation:** Certaines familles choisissent d'abord d'effectuer des dotations à des fondations afin de tester une stratégie d'investissement plus alignée sur leur mission.

DES MESURES D'IMPACT EFFICACES

L'une des préoccupations courantes des philanthropes est la mesure de l'impact de leurs actions.

En effet, la gestion de l'impact oblige parfois à naviguer à vue, compte tenu de la diversité des facteurs en jeu: priorité, domaine thématique, objectifs, etc.

Si vous gérez directement vos programmes philanthropiques, vous devrez disposer d'un cadre de référence en matière d'impact dédié, conçu spécifiquement pour les programmes en question.

En revanche, si vous privilégiez l'octroi de subventions, trois approches sont possibles:

1. Une approche active

Dans cette approche, vous vous attachez surtout au suivi et à l'évaluation de l'action du partenaire une fois la subvention versée, par exemple en définissant des objectifs intermédiaires à atteindre avant le décaissement de nouvelles tranches de financement.

L'importance avec cette approche est donc d'avoir un objectif final bien défini. Une fois que vous avez identifié ce que vous voulez accomplir, vous pouvez raisonner à rebours pour définir les indicateurs que vous souhaitez suivre dans le processus. Il est possible d'effectuer ce suivi soi-même ou de le confier à un tiers.

2. Une approche fondée sur la confiance

L'approche fondée sur la confiance suppose d'effectuer d'emblée des vérifications de *due diligence* des partenaires potentiels afin de s'assurer que les organisations retenues sont les plus à même de produire le résultat final attendu, puis de leur faire confiance pour concrétiser efficacement cet objectif.

Dans cette approche, la partie difficile du travail est faite d'emblée, avant tout octroi de subvention, et non après. Bien souvent, il vaut mieux ne pas imposer le fléchage des financements, mais plutôt permettre à l'organisation de faire comme elle l'entend pour obtenir les résultats souhaités.

3. Une approche hybride

Une approche hybride est, comme son nom l'indique, un mélange des deux approches précédentes, c'est-à-dire investir le temps et l'énergie au départ pour choisir les bons partenaires, puis travailler à leurs côtés ensuite pour veiller à l'obtention des résultats.

DÉFINITION D'UN PLAN DE COMMUNICATION

Historiquement, la plupart des *family offices* ont une présence volontairement discrète et préfèrent rester anonymes ou méconnus. Mais cette tradition évolue doucement, pour deux grandes raisons:

1. Dans un monde de plus en plus transparent, les actions des familles fortunées sont davantage dans le viseur de l'opinion publique. Par conséquent, de plus en plus de *family offices* s'emparent de cette évolution et choisissent de prendre les devants et de maîtriser leur propre récit avant que quelqu'un d'autre ne s'en charge.

2. De plus, dans ces familles, la jeune génération se met à occuper une place plus importante et se montre plus active, mobilisée et désireuse de se faire entendre. Cette génération est souvent plus disposée à faire preuve d'une transparence accrue sur sa fortune.

Dans ce contexte, il peut être utile de réfléchir à l'identité de votre famille. Votre volonté d'impact peut jouer un rôle important dans ce récit. Quelles sont les valeurs que vous défendez, et pourquoi? Même si, en tant que *family office*, vous préférez la discrétion, il est judicieux de se préparer à rendre éventuellement publiques certaines informations, par la formulation de messages clairs concernant les actions et la vision.

Les messages internes sont d'ailleurs presque plus importants. Dans une grande famille comptant plusieurs branches, le *family office* peut être perçu comme une entité abstraite. Elaborer un récit clair et une stratégie de communication globale peut favoriser un sentiment d'unité familiale et d'alignement et donner du sens, ce qui permet à tous les membres de se reconnecter à l'identité de la famille et à sa fortune.



QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Comment concilier rendements financiers et résultats en matière d'impact dans votre stratégie d'investissement?
2. Comment s'assurer que les données d'impact recueillies sont pertinentes et exploitables?
3. Quel rôle joue la transparence dans l'approche qu'a votre famille de l'impact?
4. Quels processus comptez-vous mettre en place pour passer en revue et ajuster régulièrement votre stratégie?

Conclusion

Ce document n'a pas vocation à vous imposer des obligations ou à tirer des conclusions définitives, mais plutôt à vous donner des pistes de réflexion, pour engager la conversation au sein de la famille comme du *family office*.

L'impact est un processus évolutif. Il faut affiner progressivement son approche pour trouver le moyen le plus efficace de concrétiser ses ambitions. Il faut aussi accepter que tout ne sera pas parfait dès le départ et se laisser du temps pour tester différentes méthodes et en tirer les leçons, en peaufinant votre stratégie au fur et à mesure.

Si la lecture de ce document a suscité d'autres questions, nous vous invitons à contacter un conseiller qualifié, par exemple au sein de l'équipe Wealth Solutions de Pictet Wealth Management.

QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Quels sont les éléments que vous reprenez de ce guide et qui font le plus écho à votre situation?
2. Comment pouvez-vous commencer à mettre en œuvre les stratégies évoquées dans ce guide?
3. De quels accompagnements ou ressources supplémentaires avez-vous besoin pour faire progresser la démarche d'impact de votre famille?

Lectures complémentaires publiées par Pictet

Nos spécialistes interdisciplinaires publient régulièrement des rapports et des guides sur un large éventail de sujets pertinents pour les familles et les *family offices*. Retrouvez ci-dessous quelques titres en lien avec certains des points abordés dans le présent guide.

- La philanthropie familiale
- Choisir la bonne structure philanthropique
- Trouver des partenaires ayant un fort impact dans la philanthropie
- Quand investissement et philanthropie unissent leurs forces
- Se lancer dans la philanthropie
- Facteurs de réussite et erreurs courantes en matière de philanthropie
- Réussir la vente de son entreprise
- L'investissement responsable, une vision multigénérationnelle
- Les fondamentaux de la gouvernance familiale

Mentions légales:

La présente communication marketing («le Document») a pour seul but de fournir, à titre indicatif, des informations sur des services ou des produits proposés par la banque. Le Document est destiné à une diffusion générale et son contenu ne doit être lu ou utilisé que par son destinataire. Il n'est pas destiné à des personnes physiques ou à des entités qui seraient citoyennes d'un Etat ou qui auraient leur résidence, leur domicile ou leur siège dans un Etat ou une juridiction où sa distribution, sa publication, sa mise à disposition ou son utilisation seraient contraires aux lois et aux règlements en vigueur, et ne doit pas être remis à de telles personnes ou entités. Il ne saurait être considéré ni comme une offre ou un appel d'offres ni comme une recommandation ou une incitation à acheter ou à vendre des titres ou tout autre instrument financier, ou à y souscrire. De même, il ne constitue pas une proposition en vue de l'établissement d'une relation juridique ou contractuelle ou de la conclusion d'une transaction, quelle qu'en soit la nature, avec la banque ou un tiers. Aucun élément du Document ne constitue en outre un conseil financier, juridique ou relatif à des investissements. La banque se réserve le droit de modifier ses services, ses produits et ses conditions tarifaires à tout moment et sans notification préalable. Le Document ne comporte ni une recommandation individuelle adaptée aux besoins, aux objectifs et à la situation financière d'une quelconque personne physique ou morale ni le résultat d'une recherche en investissement. Son destinataire devrait examiner l'adéquation de tout produit ou service avec ses objectifs individuels et évaluer de manière indépendante, avec l'aide d'un conseiller professionnel, les risques financiers particuliers encourus ainsi que les possibles conséquences sur les plans juridique, réglementaire, fiscal et comptable, et quant à sa solvabilité. L'utilisation du Document ne confère ni droit ni obligation aux collaborateurs de la banque ou aux destinataires. La banque n'a en aucun cas l'obligation d'actualiser les informations figurant dans le Document. Elle ne fait aucune déclaration ni ne donne aucune garantie, implicite ou explicite, quant à leur exactitude ou à leur exhaustivité. La banque n'assume aucune responsabilité

quant à l'utilisation, à la transmission ou à l'exploitation du Document. Dès lors, toute forme de reproduction, copie, divulgation, modification ou publication du contenu du Document par quelque moyen que ce soit requiert l'accord écrit préalable de la banque, dont la responsabilité ne saurait être engagée. Le destinataire s'engage à respecter les lois et les règlements en vigueur dans les Etats où il pourrait être amené à utiliser les données figurant dans le Document, et notamment les dispositions régissant les droits d'auteur. Il doit respecter les droits d'auteur attachés au Document. Le Document ainsi que son contenu peuvent être cités, à condition que la source soit indiquée.

Tous droits réservés. Copyright 2025.

Distributeurs

Banque Pictet & Cie SA, route des Acacias 60, 1211 Genève 73, Suisse. Banque Pictet & Cie SA est un établissement bancaire de droit suisse disposant d'une licence bancaire suisse et soumis à la surveillance de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

Bank Pictet & Cie (Europe) AG est un établissement de crédit de droit allemand, qui est autorisé par la Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), l'autorité de surveillance des marchés financiers allemande, et soumis à la surveillance de cette dernière, qui a son siège social Neue Mainzer Str. 2-4, 60311 Francfort-sur-le-Main, Allemagne, et qui possède des succursales (soumises à la surveillance de l'autorité de surveillance nationale concernée) au Luxembourg, en France, en Italie, en Espagne, à Monaco et au Royaume-Uni.

Pictet Bank & Trust Limited est un établissement autorisé par la Central Bank of The Bahamas et la Securities Commission of The Bahamas, et soumis à la surveillance de ces dernières. Son siège se trouve Building 1, Bayside Executive Park, West Bay Street & Blake Road, Nassau, New Providence, The Bahamas.

Banque Pictet & Cie SA, Singapore Branch («BPSA SG Branch») est enregistrée à Singapour sous le numéro (UEN) T24FC0020C. Le Document n'est pas destiné, à des fins de distribution, de publication ou d'utilisation, à des personnes qui ne seraient pas des investisseurs qualifiés, avertis ou

institutionnels au sens de l'art. 4A de la loi sur les valeurs mobilières et les contrats à terme de Singapour (Securities and Futures Act 2001, SFA). BPSA SG Branch est une succursale soumise à la surveillance de la Monetary Authority of Singapore, l'autorité de surveillance des marchés financiers de Singapour. Elle dispose d'une licence de «wholesale bank» délivrée en vertu de la loi sur les banques de Singapour (Banking Act 1970) et bénéficie d'une dérogation à l'obligation d'obtenir un agrément en tant que conseiller financier, en vertu de la loi sur les conseillers financiers de Singapour (Financial Advisers Act 2001), ainsi qu'à l'obligation d'obtenir un agrément pour la fourniture de services liés aux marchés des capitaux, en vertu de la SFA.

Banque Pictet & Cie SA, Hong Kong Branch («Pictet HK Branch»), à Hong Kong. Le Document n'est pas destiné, à des fins de distribution, de publication ou d'utilisation, à des personnes qui ne seraient pas des investisseurs professionnels au sens de l'ordonnance sur les valeurs mobilières et les opérations à terme (Securities and Futures Ordinance; chapitre 571 des lois de Hong Kong) et des règles qui en découlent. Vous pouvez demander à Pictet HK Branch de s'abstenir d'utiliser vos données personnelles à des fins promotionnelles. A cette fin, il convient de contacter le délégué à la protection des données par courrier électronique (asia-data-protection@pictet.com) ou postal, à l'adresse du siège de Pictet HK Branch, 9/F Chater House, 8 Connaught Road Central, Hong Kong. Cette démarche est sans frais.

Avertissement : le contenu du Document n'a pas été examiné par une autorité de surveillance de Hong Kong. Il vous est conseillé de considérer les Investissements avec prudence et de consulter un spécialiste indépendant si vous avez le moindre doute au sujet du contenu du Document.



pictet.com/wealth-management