

rôle des conseillers traditionnels DANS L'OFFRE DE SERVICES PHILANTHROPIQUES POUR LEURS CLIENTS HNWI

résumé

La philanthropie en Europe est caractérisée aujourd'hui par de profonds bouleversements. Parmi dix spécialistes européens en conseil de gestion patrimoniale, six d'entre eux affirment que la philanthropie effectuera un bond important dans les cinq prochaines années, au point où elle deviendra un service clé offert aux clients fortunés.

A l'origine de ce changement, nous trouvons une augmentation du nombre de grandes fortunes qui se lancent dans des activités philanthropiques. Les banques privées en particulier considèrent qu'une plus grande part de l'argent de leurs clients sera allouée à la philanthropie en conséquence directe de l'accroissement de leurs richesses. Ces banques, tout comme les Family Office qui travaillent exclusivement avec des grands donateurs, exploitent la demande grandissante en matière de conseils en philanthropie en offrant la plus large gamme possible de services tout au long du processus de donation.

On constate également un appétit grandissant de la part des conseillers en gestion patrimoniale de s'assurer les services de spécialistes quand il s'agit de conseiller des clients sur des aspects de la philanthropie qui vont au-delà de leur domaine de compétence.

Cependant, beaucoup de donateurs potentiels ignorent encore l'existence du nombre grandissant de services en philanthropie. La faute, semble-t-il à un manque de marketing de la part des conseillers. De plus, les conseillers en gestion patrimoniale, par manque de formation, ne se sentent pas aptes à apporter à leurs clients les conseils nécessaires en philanthropie. Ces conseils travaillent plutôt de manière réactive ou ad-hoc. En conséquence, les conseillers ne satisfont pas les besoins grandissants de leurs clients en matière philanthropique.

Les bénéfiques potentiels sont importants pour les conseillers qui ont déjà identifié ce fossé dans le marché – et ces bénéfiques

dépassent la seule perspective d'augmentation de revenus. L'offre de conseils en philanthropie est perçue comme un moyen d'approfondir les relations de clientèle sur le long terme ainsi que d'augmenter les chances de recommandations de la part de clients.

Beaucoup de particuliers fortunés commencent ainsi à réfléchir à leurs actions philanthropiques avec le même sérieux qu'ils dirigent leurs affaires commerciales. Et le profil grandissant de la philanthropie en Europe présente des opportunités intéressantes pour tous les types de conseillers, opportunités qu'ils ne peuvent pas se permettre d'ignorer.

la philanthropie a le vent en poupe

L'augmentation des richesses en Europe a provoqué un intérêt grandissant à l'égard de la philanthropie. Les individus ayant engrangé des profits inattendus manifestent un fort désir de rendre et faire un don de leur vivant. Au sein des nouveaux riches, les voies de la philanthropie deviennent incontournables. Un banquier privé du Royaume-Uni précise:

«Les fondations sont très à la mode parmi nos clients. Il y a une forte demande de la part de la communauté des nouveaux riches, particulièrement ceux des fonds de placement.»

Six des dix spécialistes – des banquiers aux avocats – qui conseillent ces riches particuliers sont convaincus que la philanthropie va devenir un service clé dans le secteur du conseil en gestion patrimoniale dans les cinq prochaines années.

En réalité, la philanthropie joue déjà un rôle clé au sein des services offerts par les spécialistes de conseils en gestion patrimoniale. Les conseillers interviewés ont évalué à 3.5 sur une échelle de 5 l'importance que la philanthropie occupe dans leurs affaires. Les services en philanthropie sont considérés comme les plus importants au regard des banques privées et multi-family office (MFO). Cela reflète bien leur désir d'entretenir une

relation complète avec leurs clients. En effet, 100% des MFO interviewées pensent que la philanthropie occupera une place centrale dans leurs affaires d'ici 2013.

une demande en hausse

La demande croissante des clients en matière de services en philanthropie en Europe est significative: 63% des personnes interrogées reçoivent plus de demandes que deux ans auparavant, et pour la plupart d'entre eux cette fréquence varie entre 1 à 5 fois par mois. Les experts estiment que cette demande sera un indicateur de la croissance en services philanthropiques: selon 77% des participants, les requêtes émises de la part des clients sont les principales motivations pour mettre en place de services philanthropiques.

La demande n'est pas seulement guidée par la création de richesse, mais également par les besoins grandissants des clients de mener de manière avisée leurs engagements philanthropiques, ce qui requière souvent autant de conseils que la structuration de ses propres affaires.

Les modifications en matière de fiscalité jouent également un rôle. Les récents amendements fiscaux en Allemagne et en France ont permis de favoriser les avantages liés à la donation. Une MFO française a ainsi enregistré une augmentation des demandes de 50% sur la seule année passée.

Cependant, les conseillers doivent recevoir un nombre conséquent de demandes puisque le taux d'aboutissement d'une requête à un mandat est faible. En effet, les avocats suisses et britanniques ayant des clients privés indiquent que seuls 10 à 15% des demandes initiales aboutissent.

Il est intéressant de constater que le taux de succès des affaires des MFO est plus élevé. Depuis son récent établissement en Angleterre, une MFO internationale a bénéficié d'un taux de succès de 67%, à savoir 16 des 24 demandes en

«Le marché est vraiment inefficace. Il y a beaucoup à faire.»

philanthropie ont été converties en mandats. D'autres MFO ont fait cas de taux de conversion élevés similaires. Ils sont sans doute dus à une plus relation plus étroite entre les MFO et leurs clients ainsi qu'à une meilleure formation dispensé aux responsables de clientèle en matière de philanthropie.

la capacité des conseillers à répondre aux besoins des clients

La recherche menée en 2007 avait souligné un certain nombre d'écart entre les exigences des donateurs et la capacité des conseillers en gestion patrimoniale à satisfaire ces besoins.

Alors que les participants à l'étude de 2008 que leur entreprise répond bien aux besoins de clients (avec un total moyen de 4, 1 sur 5), ils sont moins sûrs que leur secteur répond bien à ces besoins. La réponse moyenne est de seulement 2, 9 sur 5).

«Le marché est vraiment inefficace. Il y a beaucoup à faire.»

Au sein des banques privées, les déclarations quant à la qualité des réponses faites aux clients sont variées. Elles reflètent dans une certaine mesure les différents degrés de focus et d'expertise. Cependant, toutes partagent le sentiment que leurs offres en philanthropie sont encore à leur début ou carrément inexistantes. Une vue partagée:

«C'est un nouveau domaine et les banques privées peinent, d'une manière générale, à comprendre le domaine dans son ensemble.»

Il y a des variations régionales en terme de

maturité des services fournis par les banques privées – les banques suisses et allemandes sont considérées comme étant particulièrement avancées, alors que les banques britanniques ont besoin de se développer et en sont conscientes.

Pour certaines banques privées, l'incitation faite au personnel en contact clientèle direct sont une raison de la représentation inadéquate des services philanthropiques auprès des clients. Pour remédier à cette situation, une banque privée allemande à commencé à encourager la philanthropie de manière directe en incluant le nombre de nouveaux mandats pour les fondations dans une liste de critères pour déterminer le niveau des bonus concernant les banquiers. Elle pénalise les banquiers privés qui n'aboutissent pas à un nouveau mandat par an au minimum. Alors que cette pratique reflète l'approche spécialiste des banques privées en matière de philanthropie, il est surprenant que ce trait apparaisse comme un cas isolé parmi les répondants.

Le marketing et la formation interne peuvent être le talon d'Achille des services philanthropiques. La plupart des banques privées fournissent des formations, comme des séminaires. Les plus avancées ont créé des pages Intranet, des brochures, des lettres d'information ou des programmes promotionnels. Des banques privées allemandes et françaises encouragent même les conseillers à acquérir de nouvelles qualifications en suivant par exemple des cours de gestion de fondations.

Alors que les plus grandes banques privées ont tendance à avoir les

programmes de marchés internes les plus structurés en philanthropie, seulement 40% des personnes interrogées affirment que les équipes-clients sont bien entraînées en la matière. Finalement, 30% pensent qu'elles sont seulement un peu entraînées. En guise de comparaison, 60 à 80% des avocats, comptables et MFO affirment que leurs équipes sont bien entraînées dans ce domaine.

Les enquêtés issus des MFO attachent une importance particulière à la formation et au développement de l'équipe. Ils pensent en effet qu'il est important de gagner en crédibilité aux yeux de leurs clients. L'un d'eux déclare:

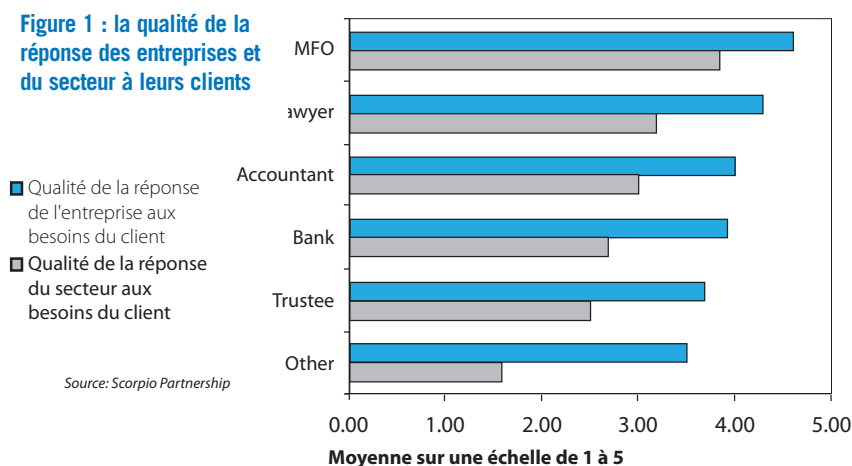
«Les responsables de relation de clientèle doivent être capables de parler de philanthropie en toute connaissance de cause. Cela afin de s'assurer qu'ils peuvent informer et aider les clients dans leurs processus de décision et de donation.»

étendre les services de philanthropie

La plupart des conseillers qui ont pris part à cette étude orientent leurs services vers la première partie du processus de donation en mettant l'accent sur le véhicule et les taxes. Seulement un peu plus de la moitié des personnes interrogées, les MFO et les banques privées en particulier, ambitionnent d'étendre leur offre de services philanthropiques au-delà du processus de donation.

Par contraste, la majorité des avocats qui ont des clients privés et des membres de conseil de fondation semble moins susceptible de s'éloigner de leur domaine d'expertise. En effet, moins de 40% d'entre eux envisagent d'étendre leurs services. Le traitement fiscal et aspects légaux vont probablement rester au premier plan de leurs services, bien qu'un accent sur la gouvernance puisse signifier une plus grande implication des entreprises dans des domaines tels que la planification stratégique et le contrôle continu avec des tierces parties.

Figure 1 : la qualité de la réponse des entreprises et du secteur à leurs clients



«Je ne veux pas faire tout par moi-même. C'est un service pour des clients qui veulent donner, ce n'est pas un centre de profit.»

Deux options concernant ces projets d'extension de services se sont clairement dessinées au fil des recherches:

1. développement des compétences à l'interne

Beaucoup de conseillers fournissent une large gamme de conseils en philanthropie de manière interne. Cependant, bien que beaucoup de conseillers aient investi de façon significative des ressources dans la construction de leurs services philanthropiques, la majorité n'offre des services que sur une base informelle. La plupart n'offre des services qu'en réponse aux requêtes de leurs clients, ou sur une base réactive, plutôt que de souligner leurs aptitudes dans leur littérature de marketing ou d'inclure la philanthropie dans leur présentation à de nouveaux clients. Ces différents éléments expliquent dans une certaine mesure le clivage entre les attentes des clients et le service offert par leurs conseillers.

2. collaboration avec un conseiller externe

Tous les types de conseillers travaillent, à des degrés différents, avec une tierce partie dans l'offre de services philanthropiques. La grande majorité des conseillers qui ont pris part à cette étude ont indiqué que leurs services philanthropiques reposent sur une combinaison d'expertise interne et externe. Les conseillers externes sont plus sollicités pour des services qui ne sont pas considérés comme centraux, comme l'identification des organisations bénéficiaires, le suivi et l'évaluation des impacts.

La réputation et l'expérience sont

déterminantes dans le processus de sélection des conseillers externes. Seulement une poignée de conseillers choisissent par principe de ne pas travailler avec l'une d'entre elle.

«Il y a vraiment très peu de bonne raison de choisir avec une tierce partie externe qui n'est pas établie sur le marché.»

La décision de travailler avec un conseiller externe plutôt que de recourir à des ressources internes est avant tout motivée par des considérations d'ordre financier. Le conseiller choisira certainement d'obtenir une ressource de qualité d'un conseiller externe si elle est moins onéreuse qu'en interne. C'est particulièrement le cas si le conseiller essaie de construire une large capacité philanthropique en laissant sa place, et ce pour rendre service au client, et s'il ne veut ou peut pas faire payer le client pour un service sur une base unique. En conséquence, les banques privées sont les plus à même de travailler avec une tierce partie. Comme un banquier privé du Benelux l'observe:

«Je ne veux pas faire tout par moi-même. C'est un service pour des clients qui veulent donner, ce n'est pas un centre de profit.»

les bénéfices du conseil en philanthropie

Les bénéfices liés à l'offre en conseils philanthropiques sont grands. La valeur ajoutée à la relation avec le client en est le principal avantage, tout comme les références des clients, la construction de relations plus approfondies et l'opportunité de discuter de sujets plus larges en

sont d'autres.

Bien que les revenus potentiels ne soient pas la principale motivation dans l'offre de services philanthropiques, ces derniers génèrent souvent pour l'entreprise des revenus additionnels. Ils sont mentionnés en deuxième position dans la figure 2. Les discussions de plus grande envergure à propos des motivations des clients résultent de la proposition d'autres produits et services.

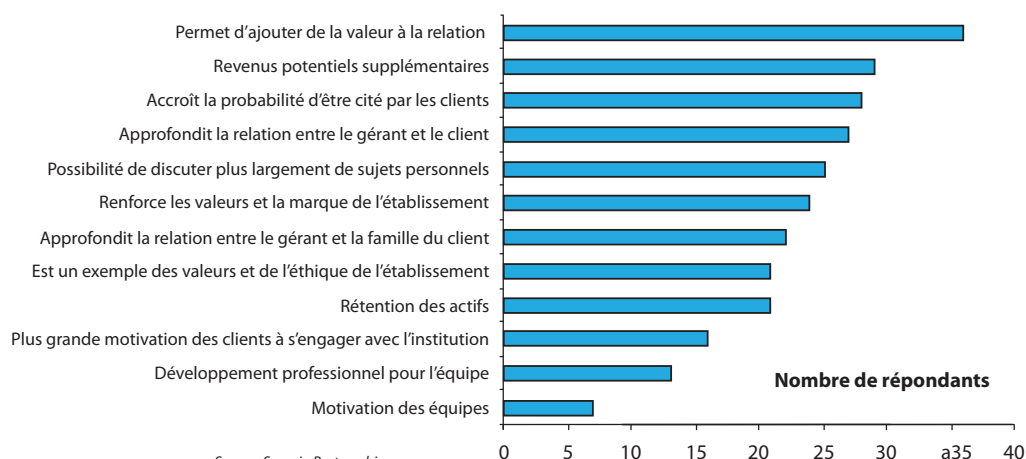
Les MFO perçoivent que les discussions autour de la philanthropie sont liées avec les discussions plus complexes et potentiellement conflictuelles au regard de la gouvernance familiale et des chartes. Dans une certaine mesure, la philanthropie aide à adoucir ce genre de discussions. De plus, les discussions concernant la richesse familiale et les objectifs de donations ont aidé à améliorer la qualité des donations philanthropiques.

Cependant certains participants soulignent le besoin d'une offre de qualité et authentique. Comme une MFO le souligne en Allemagne:

«Les familles ne sont pas intéressées par un service de second ordre et seraient très contrariés qu'un de tel leur soit offert. Les conseillers doivent comprendre qu'environ quatre années sont nécessaires pour construire une équipe forte et une offre.»

Les conseillers ont soulevé d'une manière générale très peu d'inconvénients à offrir des services philanthropiques - les coûts et la difficulté d'engager du personnel étaient les 2 principales objections.

Figure 2 : Les bénéfices liés à l'offre de services philanthropiques



Source: Scorpio Partnership

conclusion

La philanthropie occupe déjà une place importante au sein des services offerts par les conseillers en gestion patrimoniale, place qui va s'étendre dans les cinq prochaines années, nourrie par un croisement entre augmentation de la richesse, changements fiscaux et une plus grande conscience sociale.

Des banques privées ainsi que des MFO ont déjà montré la voie dans ce domaine, en offrant une large gamme de services à des clients fortunés intéressés par la philanthropie. Mais la majorité ne saisit pas les opportunités de satisfaire les besoins de ses clients.

Cette recherche révèle qu'il est nécessaire que les conseillers en gestion patrimoniale soient mieux formés, qu'il y ait plus de marketing proactif et des incitations aux activités philanthropiques afin que les clients puissent sentir qu'ils ont accès aux services en philanthropie dont ils ont besoin. Il est nécessaire d'instaurer un plus grand partage des connaissances afin de développer de meilleures pratiques.

Cette recherche montre également que les conseillers traditionnels n'ont pas besoin de fournir des solutions philanthropiques de bout en bout. Ils peuvent aussi s'appuyer sur des experts externes existant sur le marché qui sont des conseillers en philanthropie ayant les ressources et l'expertise suffisantes pour se concentrer sur des affaires plus stratégiques relatives à la sélection et à l'introduction à des causes, au contrôle

Figure 3. profil des participants

Offre de service	Banque privée	Multi-family office	Membre de conseils de formation	Avocats ayant des clients privés	Comptables ayant des clients privés	Autre
Service formel	27	10	7	21	8	5
Pas de service formel	4	5	8	0	2	3

continu et à l'évaluation des projets philanthropiques.

Les bénéfices liés à une offre en services philanthropiques sont solides, à la fois en matière de revenu et de relation de clientèle et éclipsent les désavantages. Etant donné l'importance croissante de la philanthropie dans le processus de conseils en gestion de fortune, les conseillers qui ignorent ces opportunités contribuent à leur perte !

cadre de la recherche

Ce document résume une recherche qui offre un aperçu unique du profil dynamique de la philanthropie en Europe.

New Philanthropy Capital (UK), wise (Suisse) et la Fondation Bertelsmann (Allemagne) ont mandaté Scorpio partnership pour entreprendre des recherches sur le rôle des conseillers auprès de leurs clients dans le domaine de la philanthropie. L'étude a trois objectifs principaux:

- identifier les différents niveaux de services offerts par les conseillers

- identifier les bénéfices potentiels liés à ce type d'offres de services
- identifier les outils, produits et services philanthropiques dont ont besoin les conseillers pour améliorer les différentes offres faites à leurs clients.

Entre juin et septembre 2008, Scorpio a procédé à 100 interviews téléphoniques de conseillers européens divisés en 6 groupes (cf. Figure 3). La catégorie «autre» inclut les conseillers spécialisés en philanthropie, fondations et investisseurs socialement responsables.

Cette étude fait suite à un précédent rapport commandé en juin 2007 afin de mieux cerner les points de vue des donateurs – 90% d'entre eux ont reconnu un besoin de conseils en philanthropie, mais ne pensaient pas que les conseillers en gestion patrimoniale traditionnels satisfaisaient leurs besoins.

Ce résumé a été rédigé par New Philanthropy Capital (Plum Lomax et Tim Fiennes) et wise partnership (Etienne Eichenberger et Bérangère Sturup)

wise – conseillers en philanthropie accompagne des donateurs et leur famille dans l'accomplissement de leurs aspirations philanthropiques. Nous créons de nouvelles opportunités de développement social en mettant en relation des individus souhaitant engager leurs ressources personnelles avec d'autres personnalités qui agissent avec vision, savoir-faire et leadership dans le domaine social.

- pour de plus amples informations sur nos activités ou pour télécharger ce rapport, découvrez notre site internet: www.wise.net
- pour des informations plus détaillées sur nos services philanthropiques pour les donateurs, les familles et les conseillers, merci de nous contacter directement à l'adresse contact@wise.net ou téléphonez-nous au +41 (0)22 321 77 37

¹ **New Philanthropy Capital (NPC)** aide les donateurs à comprendre comment faire une vraie différence pour les bénéficiaires. NPC mène des recherches indépendantes et offre des services sur mesure, sur les façons les plus efficaces et enrichissantes de soutenir des organisations caritatives.

¹ **La Fondation Bertelsmann** se consacre à la promotion du bien public. Elle se concentre sur les domaines de l'éducation, des affaires sociales et économiques, de la santé et des relations internationales. Elle cherche à promouvoir encore le concept de philanthropie et souhaite apporter un dynamisme nouveau à l'engagement civique.

¹ **Scorpio Partnership** est un consultant stratégique dans le secteur de la gestion patrimoniale, basé à Londres. Il est spécialisé dans l'interview qualitatif des HNWI et des professionnels de la gestion patrimoniale, pour réaliser des évaluations stratégiques et soutenir des initiatives à venir.

Limites des responsabilités – Le contenu de ce rapport est la propriété de wise – conseillers en philanthropie.

- la copie du rapport pour un usage personnel et/ou celui d'une société, la publication, la transmission, la redistribution ou la mise à disposition du rapport à des tierces personnes est autorisée pour autant que wise soit mentionné en être l'auteur et le propriétaire (copyright)
- dans la mesure autorisée par la loi, wise ne peut pas être tenu pour responsable des pertes et dommages provenant de ou liés à l'utilisation de ce rapport. Cette restriction s'applique pour les dommages de toutes sortes, inclus (sans limites) les dommages consécutifs, compensatoires, directs ou indirects, les pertes de données, les pertes de revenus ou de bénéfices, les pertes ou dommages à la propriété et les réclamations de parties tierces.