



Auteur: Mag. Dr. iur. Johanna Niegel, TEP, LL.M. (International Taxation), LL.M. (Columbia University), Vice Director, Senior Client Advisor

Family Governance – un important outil de planification pour les familles internationales fortunées à une époque de constants changements

La pandémie de Covid-19 nous a fait comprendre à tous en très peu de temps à quel point l'humanité reste finalement vulnérable malgré toutes les conquêtes scientifiques et technologiques qu'elle a pu réaliser. En même temps, cette pandémie, suite à l'introduction de diverses restrictions, a ralenti de manière significative le rythme de notre vie quotidienne. Même si ce ralentissement est ressenti par beaucoup surtout comme une contrainte personnelle désagréable, on pourra néanmoins lui trouver aussi des aspects utiles. En se rendant compte, notamment, que la vulnérabilité ne concerne pas seulement l'homme, mais aussi son patrimoine. Pour protéger son patrimoine et assurer son transfert aux générations à venir, il est important pour les familles implantées dans le monde entier – et spécialement face à des événements imprévus tels que la pandémie de Covid-19 – de trouver des côtés positifs au ralentissement du rythme quotidien et de réfléchir à la question de savoir si leur patrimoine est suffisamment préservé au sens d'une *asset protection* et d'une succession familiale efficaces, pour survivre aux périodes d'insécurité.

La vulnérabilité du patrimoine peut avoir différentes causes: des marchés de titres instables, des restrictions étatiques, mais aussi des risques nés au sein de la famille même. De tels risques peuvent être engendrés entre autres par une situation de famille complexe, surgir à la suite de divorces, maladies, décès inattendus et une succession non ou mal réglée, pour n'en citer que quelques-uns. Les familles qui évoluent à l'international et les entreprises familiales sont particulièrement concernées par ces risques, même si souvent elles n'en ont même pas conscience. Au sein d'une famille internationale, de tels risques se manifestent aussi bien en externe, par le conflit de différents systèmes juridiques, qu'en interne, par le conflit de différentes générations de la famille.

Dans les entreprises familiales en particulier, la *corporate governance* est souvent organisée avec le plus grand soin, mais la planification de la succession familiale l'est beaucoup moins. Cet état de fait, qui comporte un risque particulier pour les familles fortunées qui évoluent à l'international, représente une situation peu souhaitable. Lorsqu'une famille évite de se pencher sur les questions de succession et leur planification, ce sont très souvent des événements imprévus, tels qu'un décès ou encore l'incapacité d'un membre de la famille, qui

finissent par imposer à la famille une décision qu'elle aurait dû prendre bien plus tôt. Reste à savoir, si cette décision-là, prise d'urgence, sera la bonne au bon moment. Des changements au sein d'une famille, causés tant par des événements externes qu'internes, ne sauraient être exclus. Mais ce qui compte, c'est comment et surtout à quel moment une famille se penche sur ce changement.

A cet effet, la *family governance* représente pour les familles internationales fortunées un outil éprouvé pour aborder ces questions. La *family governance* englobe les méthodes les plus diverses pour réunir plusieurs générations de la famille autour d'une table, afin de discuter les questions de succession patrimoniale et familiale internationale ainsi que l'*asset protection*, et pour arriver à un accord qui convienne à toutes les générations. Une famille doit être consciente du fait qu'il sera d'autant plus difficile d'arriver à une décision que le temps écoulé sera long et que le nombre de générations réunies autour de la table sera grand.

Dans toutes ces configurations, le recours à des conseillers externes et neutres sera fort utile pour la prise de décision au sein de la famille. Dans le cadre de la *family governance*, une famille, guidée par les conseils personnalisés et spécialisés d'experts, dressera en quelque sorte l'inventaire de ses biens, qu'elle entend préserver ou pour lesquels elle envisage une planification successorale, elle définira les valeurs, intérêts et buts partagés par la famille tout en répartissant différentes tâches et responsabilités parmi les membres de la famille. A la fin de ce processus, la famille sera prête à prendre une décision sur la direction à suivre dans le cadre de sa planification patrimoniale et successorale, décision qui souvent débouchera sur la conclusion d'un contrat familial, appelé charte familiale.

Les possibilités offertes par une *family governance* réussie sont multiples, en particulier grâce à leur caractère confidentiel et personnalisable et au fait qu'elles seront taillées sur mesure pour la famille en question. Par ailleurs, la *family governance* pourra facilement être combinée à des services de *family office* pour la famille concernée, comme par exemple dans le secteur médical ou scolaire. Les prestations de *family office* permettront aux conseillers d'une famille de faire la connaissance des différents membres de la famille ainsi que des besoins, valeurs et objectifs de la famille. Cela créera une ambiance de proximité et de confiance, aussi bien du côté de la famille que du côté de ses conseillers, et constituera ainsi un bon point de départ pour étendre les services initialement proposés vers une *family governance*, réalisée dans le cadre d'un *multi-* ou d'un *single family office*.

Dans le contexte de la *family governance*, il convient de ne pas négliger le recours aux fondations d'utilité privée et publique. Les fondations de droit liechtensteinois et aussi les trusts sont des outils souples, adaptés et internationalement reconnus pour réaliser l'*asset protection* et assurer la succession familiale, qu'il s'agisse de valeurs patrimoniales ou d'entreprises familiales. Au Liechtenstein, il est même possible de créer une fondation de famille d'utilité mixte, qui permettra à une famille internationale d'assurer sa propre succession familiale et la préservation de ses valeurs patrimoniales tout en poursuivant des buts d'utilité publique.

Or, même en vue de la création d'une fondation de famille il est indispensable que la famille ait déjà réfléchi sur ses valeurs et objectifs familiaux et établi un plan approximatif sur la manière de mettre en œuvre et d'atteindre ses objectifs. Il est donc recommandé de prévoir la création d'une fondation de famille ou d'un trust plutôt à la fin d'un processus de *family governance* déjà parcouru par la famille. La fondation devrait servir à atteindre un objectif concret de la famille et ne pas être une tentative pour arriver à définir l'objectif par le biais de la création d'une fondation. En effet, si une famille était tentée de résoudre d'éventuels conflits

familiaux par la création d'une fondation, dans la plupart des cas, ces conflits seront simplement transférés au niveau de la fondation, sans pour autant être durablement résolus.

Toute planification réussie implique du changement, aussi bien au sein d'une famille qu'à l'extérieur. Si une famille accepte ce processus de changement et y prend une part active, une *family governance* efficace pourra facilement se réaliser. La *family governance* est un processus très long, mais «payant» et par ailleurs important pour toute famille internationale fortunée. Il l'est d'autant plus que la réglementation internationale se fait de plus en plus stricte et que les juridictions deviennent interchangeable du fait des avantages fiscaux qui s'amoindrissent. Mais s'il y a des objectifs qui resteront toujours valables face à ces évolutions internationales, ce sont la protection et préservation de sa propre famille et la garantie de la succession patrimoniale et familiale, conçues en coopération avec des conseillers et experts de confiance, qui ont une excellente connaissance de la famille et de ses besoins grâce aux services personnalisés rendus. Toute forme de planification sera d'autant plus facile que le recours à ce processus de la part de la famille sera plus précoce.

L'époque de la pandémie de Covid-19 avec ses multiples restrictions dans la vie de tous les jours, a de nouveau valu une attention accrue aux questions familiales. Le ralentissement simultané du rythme de la vie fournirait aux familles internationales et à leurs membres en ce moment précis l'occasion ainsi que le loisir de se pencher sur les questions de *family governance* et de leur trouver une solution durable.

Pour tout complément d'information à cet exposé, l'auteur, Dr. Johanna Niegel, se tiendra volontiers à votre disposition.

Un aperçu de nos services en la matière ainsi que des articles spécialisés complémentaires sont disponibles sur notre site Internet : www.atu.li/fr/publications

Nous nous ferions un plaisir de discuter avec vous les questions que vous pouvez avoir à propos de la *family governance* tout en analysant avec vous votre situation et vos besoins spécifiques.

Meilleures salutations

Allgemeines Treuunternehmen

Le contenu de la présente Information ATU ne sert qu'à fournir une information générale et ne saurait remplacer une consultation juridique.

Allgemeines Treuunternehmen

Aeulestrasse 5, B.P. 83 – 9490 Vaduz – Liechtenstein : T +423 237 34 34 – F +423 237 34 60- info@atu.li www.atu.li