



RAPPORT SUR LES  
BUREAUX DE GESTION DE  
PATRIMOINE FAMILIAL DE  
L'AMÉRIQUE DU NORD 2023



Ce document a été préparé par Campden Wealth Limited.

Un certain nombre de sources ont été utilisées pour trouver et définir les caractéristiques de bureaux de gestion de patrimoine familial. Ces sources ont été réunies dans un cadre analytique en mosaïque à partir duquel Campden Wealth Limited a mené un travail poussé de modélisation et d'analyse. Ces renseignements et données font partie des structures de données et d'analyse que Campden Wealth Limited est autorisée à publier. Ils sont de nature non commerciale et ne peuvent être attribués à des bureaux de gestion de patrimoine familial ou des particuliers précis.

L'information présentée dans cette publication n'a pas été adaptée aux besoins personnels, aux objectifs d'investissement ou à la situation personnelle et financière de tout destinataire. Elle a été préparée aux fins d'orientation générale sur des questions d'intérêt uniquement et ne doit être considérée d'aucune façon comme un avis professionnel. Prière de ne pas agir sur la base de l'information présentée dans cette publication sans d'abord obtenir des conseils professionnels adaptés à votre situation. Bien que toute l'information ainsi que l'ensemble des opinions exprimées dans ce document aient été obtenues de sources jugées fiables et de bonne foi, aucune déclaration ou garantie (expresse ou implicite) n'est offerte quant à l'exactitude, à l'exhaustivité ou à la fiabilité de l'information présentée dans cette publication. D'ailleurs, cette publication ne doit être considérée en aucun cas comme un exposé ou un résumé exhaustif des développements auxquels elle renvoie. Toutes les informations et opinions exprimées dans ce document sont susceptibles d'être modifiées sans préavis et peuvent différer ou être contraires aux opinions exprimées par d'autres secteurs d'activité ou d'autres divisions.

Campden Wealth Limited n'a aucune obligation de mettre ou tenir à jour l'information présentée dans le présent document. Dans la mesure permise par la loi, Campden Wealth Limited n'accepte ni n'assume aucune responsabilité ou obligation de diligence pour les conséquences de vos actions ou de celles de quiconque agissant ou s'abstenant d'agir sur la base de l'information présentée dans cette publication ou pour toute décision fondée sur cette information. Ni Campden Wealth Limited ni ses administrateurs, employés ou mandataires n'acceptent de responsabilité pour toute perte ou tout dommage résultant de l'utilisation de ce document en totalité ou en partie.

Ce document vous est fourni à titre d'information seulement et ne constitue pas une offre de vente ou une sollicitation d'une offre d'achat de tout titre, instrument de placement, produit ou service particulier. Les lecteurs qui évaluent l'information présentée dans ce document sont encouragés à obtenir des conseils juridiques et fiscaux ainsi que d'autres conseils professionnels indépendants appropriés. Le contenu de cette publication est protégé par les droits d'auteur.

Tous droits réservés. Le contenu de cette publication ne peut, en partie ou en totalité, être reproduit, mémorisé dans un système d'extraction de données ni transmis ou rediffusé, sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen électronique ou mécanique, ou par photocopie, enregistrement ou autrement, sans autorisation écrite expresse de l'éditeur. Des poursuites seront entreprises contre les entreprises ou toute personne qui fait fi de cet avertissement.

© Campden Wealth Limited 2023. Tous droits réservés.

Campden Wealth Limited désigne le réseau de Campden Wealth Limited ou l'une de ses sociétés membres, chacune d'elles étant une entité juridique distincte.

Publié pour la première fois en 2023 par Campden Wealth Limited.

Campden Wealth Limited  
Nova North,  
6<sup>th</sup> Floor, 11 Bressenden Place  
Londres, SW1E 5BY  
Royaume-Uni

N° de téléphone : +44 0 20 3941 8015  
Courriel : [enquiries@campdenwealth.com](mailto:enquiries@campdenwealth.com)  
Site Web : [www.campdenwealth.com](http://www.campdenwealth.com)

ISBN : 978-1-915184-19-1

© Banque Royale du Canada 2023. Tous droits réservés. Toutes les autres marques de commerce appartiennent à leur propriétaire respectif et sont utilisées sous licence (s'il y a lieu). Le présent document est fourni uniquement à des fins d'information et ne s'adresse pas à toute personne ou entité (et n'est pas destiné à être utilisé ou distribué par ces personnes ou entités) dans un pays où une telle distribution ou utilisation serait contraire à la loi ou à la réglementation, ou qui soumettrait Banque Royale du Canada ou ses filiales ou unités opérationnelles constitutives à des exigences d'autorisation ou d'immatriculation dans ledit pays. Ce document n'est pas destiné à être une offre particulière faite par une entité de Banque Royale du Canada afin de vendre ou de fournir, ou une invitation formelle à demander, tout compte, produit ou service financier particulier. Banque Royale du Canada n'offre pas de comptes, de produits ou de services dans les territoires où il n'est pas permis de le faire. Par conséquent, ses services ne sont pas disponibles dans tous les pays ou les marchés.

RBC Gestion de patrimoine, division de RBC Capital Markets, LLC, société-conseil en placement inscrite, membre de NYSE/FINRA/SIPC.

RBC Gestion de patrimoine – États-Unis n'a aucun avis concernant les marchés des devises numériques et ne fournit pas de plateforme pour les placements en monnaies numériques. RBC Gestion de patrimoine – États-Unis n'offre pas de conseils ou de commentaires sur les marchés ou les produits concernant les monnaies numériques.

Les informations contenues dans ce document sont de nature générale et ne visent pas à donner à l'utilisateur une opinion ou un avis professionnel, ni à lui recommander une approche particulière, et elles ne doivent pas être interprétées comme telles. Ce document ne se veut pas un énoncé complet des approches ou des étapes qui peuvent être appropriées pour l'utilisateur, ne prend pas en compte les objectifs de placement ou la tolérance au risque propres à l'utilisateur et n'est pas destiné à être une invitation à effectuer une opération sur titres ou à participer de toute autre manière à tout service de placement.

Les rendements antérieurs ne sont pas garants des résultats futurs. Il est impossible d'investir directement dans un indice.

Le texte de ce document a été rédigé initialement en anglais. Les traductions dans d'autres langues que l'anglais sont fournies à nos utilisateurs à des fins de commodité. Banque Royale du Canada décline toute responsabilité pour les inexactitudes de traduction. Les renseignements figurant dans ce document le sont « en l'état ». Banque Royale du Canada ne garantit d'aucune façon toute information fournie dans ce rapport.

Comme tous types de placements, l'investissement en fonction des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et l'investissement responsable comportent des risques, y compris celui de perdre le capital investi. Les rendements antérieurs ne sont pas garants des résultats futurs. Ce document ne tient pas compte de la situation financière individuelle, des objectifs d'investissement, des critères ESG, ni des autres desideratas particuliers des destinataires. Les opinions et les estimations contenues dans ce rapport représentent le jugement de l'auteur en date de la présente publication, sont sujettes à changement sans avis et sont fournies de bonne foi, mais sans responsabilité légale. Nulle disposition dans ce document ne constitue un conseil juridique, comptable ou fiscal ni un conseil en placement adapté individuellement. Vous devriez discuter des répercussions fiscales ou juridiques de vos placements avec votre conseiller fiscal ou juridique indépendant.

# Table des matières

Avant-propos	4	3.2 Capital humain	46
Sommaire	6	— Effectifs	46
<b>1. Portrait des bureaux de gestion de patrimoine familial</b>	<b>8</b>	— Bénéfices	47
1.1 Introduction	9	— Recrutement et fidélisation du personnel	48
1.2 Aperçu des participants	10	<b>4 Exploitation et gouvernance</b>	<b>50</b>
<b>2. Placements</b>	<b>14</b>	4.1 Technologie	52
2.1 Récapitulatif pour l'année 2022	16	— Dernières évolutions	52
— Une année à oublier	16	— Logiciel d'agrégation	53
— Gestion prévisionnelle	17	4.2 Risque opérationnel	54
— Rendements	18	— Cybersécurité	54
2.2 Stratégie	19	— Atténuation du risque	55
— La prudence s'installe	19	— Étude de dossier – Le débat sur la technologie	56
— Climat d'inquiétude	20	4.3 Gouvernance	58
— Nouvelles priorités	21	— Objectif	58
— Composition de l'actif	22	— Structures et documents	59
— Répartition géographique	24	— Efficacité	60
— Des attitudes et non des platitudes	25	— Étude de dossier – À l'ordre du jour	62
2.3 Placements alternatifs	26	4.4 Relève	64
— Immobilier	26	— Direction familiale	64
— Capital-investissement	28	— Plans de relève	66
— Nouvelles technologies	30	4.5 Philanthropie	68
— Actifs numériques	32	— Dons de bienfaisance ou philanthropie	68
— Investissement responsable	34	— Cohésion de la famille	69
— Étude de dossier – Capital-investissement : l'uniformité	38	— Étude de dossier – Une philosophie de la philanthropie	70
<b>3. À l'intérieur du bureau</b>	<b>40</b>	<b>5. Conclusion</b>	<b>72</b>
3.1 Coûts des bureaux de gestion de patrimoine familial	42	— Vision d'avenir – Principales conclusions du rapport	73
— Empreinte des coûts	42	À propos des bureaux de gestion de patrimoine familial	76
— Efficience d'exploitation	43	Qui peut tirer avantage d'un bureau de gestion de patrimoine familial ?	77
— Services internes ou externalisation	45	Liste des figures	78
		À propos des créateurs	80
		Remerciements	81

# Avant-propos

Madame, Monsieur,

Malgré la situation difficile en 2020 et en 2021, les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont pu (en moyenne) réaliser un rendement annuel de 15 % sur leurs placements. Cela s'explique en grande partie par l'adoption de mesures proactives visant à préparer les ajustements stratégiques lorsque des occasions se sont présentées. Toutefois, comme nous l'avons indiqué dans notre rapport de 2022, ils ont été prudents à juste titre à l'égard des turbulences imminentes. Les préoccupations liées aux importants risques de la stagnation de la croissance, de l'augmentation de l'inflation et d'autres répercussions sur le marché se sont matérialisées en 2023 et ont forcé les bureaux de gestion de patrimoine familial à opérer certains virages.

En rétrospective de l'année, le rendement moyen de l'actif des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord était modeste (1 %) (soit près de la moyenne mondiale de 2 %). Ce résultat est le fruit d'un revirement vers des stratégies de placement plus prudentes – 38 % des répondants étant axés sur la croissance (contre 48 % en 2021) et 18 % adoptant des stratégies de préservation du patrimoine (contre 13 % en 2021).

Parallèlement à ce virage, les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont aussi réévalué leurs pratiques de maîtrise des coûts. Leurs dépenses ont diminué de 22 % (dépenses moyennes de 5,7 millions de dollars américains) par rapport à l'année dernière – les principales réductions visant les dépenses discrétionnaires et la rémunération du personnel. Bien que la rémunération transannuelle de leurs chefs de la direction ait diminué de 33 % (en moyenne 304 000 \$ US contre 454 000 \$ US), la majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord gardent confiance dans les capacités de leurs équipes de direction (79 %) et dans la capacité du bureau au sens large de prendre des décisions éclairées (78 %).

Tout en s'adaptant à ces défis actuels, les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord restent rivés sur l'avenir. Un nombre croissant de bureaux (taux de 38 % qui devrait augmenter au cours des prochaines années) se tournent vers les plateformes d'agrégation de patrimoine pour superviser leur situation financière, tandis que d'autres (taux de 31 % qui devrait aussi augmenter) cherchent à accroître leurs positions dans des technologies comme l'intelligence artificielle. Ils se concentrent aussi sur le capital humain et la planification de la relève, estimant qu'ils doivent exposer leurs nouvelles générations aux valeurs familiales (92 %) et aux équipes de direction des bureaux de gestion de patrimoine familial (84 %). Toutefois, face aux défis susmentionnés, certains bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord (29 %) prévoient que leurs chefs de famille actuels ne sont pas prêts à lâcher les rênes de si tôt.

À RBC, mes collègues et moi-même sommes fiers de travailler en partenariat avec les bureaux de gestion de patrimoine familial pour relever ces défis actuels et pour nous donner l'occasion de bâtir, de gérer et de préserver notre patrimoine afin d'assurer un avenir prospère. Nous tenons à remercier Campden Wealth pour son partenariat continu en produisant le rapport et tous les participants qui ont généreusement contribué aux résultats.

Nous espérons que ces renseignements vous seront utiles pour tracer la voie que prend votre propre bureau de gestion de patrimoine familial.



**Manju Jessa**

Chef, bureau de gestion de patrimoine familial et clientèle stratégique  
Clientèle stratégique  
Banque Royale du Canada



Madame, Monsieur,

Au cours des dernières années, notre monde a connu des mutations géopolitiques sans précédent, l'économie américaine a évolué en dents de scie et les marchés financiers ont eu un comportement volatil. Malheureusement, l'agitation déclenchée par l'invasion de l'Ukraine par la Russie s'est encore aggravée par une confrontation importante au Moyen-Orient. Après avoir été confrontée à la résurgence de l'inflation provoquée par les mesures liées à la pandémie, l'économie américaine revient lentement à la normale. Toujours est-il que l'avenir reste incertain : les taux d'intérêt et les niveaux d'endettement faisant l'objet de questionnements, et les répercussions de l'IA générative ombrageant les marchés financiers. Dans ce contexte complexe, les investisseurs, y compris les bureaux de gestion de patrimoine familial, ont dû affronter des défis de taille.

Comment les bureaux de gestion de patrimoine familial ont-ils surmonté cette vie tumultueuse ? À notre agréable surprise, la réponse semble être « mieux que prévu ».

Notre enquête de 2023 révèle que près de la moitié des bureaux de gestion de patrimoine familial ont déclaré une augmentation des actifs sous gestion (ASG) tout en dépassant leurs indices de référence financiers globaux. Cette réussite est fortement attribuable à des stratégies de placement prévisionnelles, notamment l'ajustement des durations des portefeuilles obligataires et la réduction des emprunts pour atténuer l'impact des taux d'intérêt élevés.

Les dernières expériences confirment que les bureaux de gestion de patrimoine familial sont des entités agiles et adaptables, bien équipées pour surmonter les difficultés. Toutefois, ils reconnaissent rester sur le qui-vive, car 59 % croient qu'une récession aux États-Unis pourrait encore survenir, et 47 % expriment leurs préoccupations au sujet des tensions entre les États-Unis et la Chine. Les stratégies de placement ont délaissé la croissance au profit de la préservation du patrimoine. Néanmoins, les familles de l'Amérique du Nord sont déterminées à contribuer à un monde meilleur grâce à l'investissement responsable et à l'investissement d'impact, ainsi qu'à des initiatives philanthropiques.

Au-delà des placements, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont d'autres chats à fouetter. La cybersécurité demeure très problématique, bien qu'il soit encourageant de voir que près de 40 % des bureaux de gestion de patrimoine familial estiment que leurs contremesures sont maintenant assez puissantes pour atténuer cette menace. La modernité technologique nécessaire et l'élimination des processus manuels suscitent également des inquiétudes, mais la disponibilité croissante de plateformes sophistiquées d'agrégation de patrimoine offre des solutions potentielles.

Sur le plan de la gouvernance, les bureaux de gestion de patrimoine familial se focalisent principalement sur la gestion du risque d'investissement. Par conséquent, la plupart ont établi des comités de placement et défini des lignes directrices en matière d'investissement. Toutefois, notre sondage suggère que d'autres accomplissements pourraient être atteints dans des domaines tels que les énoncés de mission ou les conseils de famille, le cas échéant, pour améliorer le cadre de gouvernance et favoriser l'harmonie familiale.

Pour la première fois, nous avons interrogé les répondants au sujet des aspects de leur bureau de gestion de patrimoine familial qui les satisfaisaient. Une grande partie d'entre eux se sont déclarés satisfaits des choix d'investissement et du personnel attiré de leur bureau de gestion de patrimoine familial, et de la capacité de celui-ci à gérer la planification successorale et fiscale. Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont considérés comme des fournisseurs de services à valeur ajoutée, capables de gérer des activités complexes, excellent dans l'externalisation et compétents sur le plan de la protection de la confidentialité de la famille. Il est toutefois possible d'apporter des améliorations dans des domaines tels que la portée et la gamme des services offerts par le bureau de gestion de patrimoine familial, la planification de la relève et l'éducation de la nouvelle génération.

Tout au long de cette période difficile, la capacité de la communauté des bureaux de gestion de patrimoine familial à partager des renseignements et à tirer des enseignements mutuels sera inestimable. Je tiens à remercier notre partenaire, RBC, pour son engagement soutenu envers la communauté et le présent rapport. Je suis également profondément reconnaissant à tous les bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont participé à cette recherche.

Je vous prie d'agréer mes sincères salutations.



**Dominic Samuelson**  
Chef de la direction  
Campden Wealth



# Sommaire

Ce rapport, auquel se joignent les éditions pour l'Europe et la région Asie-Pacifique, est fondé sur une analyse statistique de 330 sondages auxquels ont participé des bureaux de gestion de patrimoine unifamilial et des bureaux de gestion de patrimoine multifamilial privés (non commerciaux) situés dans le monde entier. Parmi ces bureaux, 144 se trouvaient en Amérique du Nord. Le sondage a été réalisé entre avril et septembre 2023. En moyenne, le patrimoine total des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord qui ont participé au sondage (y compris les sociétés d'exploitation) s'élevait à 1,3 milliard de dollars américains, et leur patrimoine collectif, à 189 milliards de dollars américains. Le montant moyen de leurs actifs sous gestion s'élevait à 0,9 milliard de dollars américains, tandis que le montant total de leurs actifs sous gestion s'élevait à 126 milliards de dollars américains. Dans les trois régions visées par notre rapport mondial, le total des actifs sous gestion des bureaux de gestion de patrimoine familial est estimé à 269 milliards de dollars américains.

## Rendement des placements



Malgré le rendement lamentable des marchés financiers tout au long de 2022, les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord se sont étonnamment bien comportés. Près de la moitié ont déclaré une augmentation des actifs sous gestion, et 12 %, une augmentation importante. De même, à la question de savoir comment leur portefeuille de placements se comportait par rapport à l'indice de référence, 48 % des répondants ont déclaré avoir obtenu un rendement supérieur alors que seulement 12 % ont indiqué un rendement inférieur. L'explication tient peut-être en partie à l'attitude anticipative en matière de placement adoptée par 73 % des bureaux de gestion de patrimoine familial, et à la prise de mesures sous-jacentes, p. ex. réduire tant la durée des portefeuilles d'obligations que les emprunts, pour atténuer l'impact de l'augmentation des taux d'intérêt.

## Stratégie financière



Les difficultés survenues dans les marchés financiers ont incité les investisseurs à adopter des stratégies de placement plus prudentes. Il y a deux ans, la principale stratégie de placement de 48 % des bureaux de gestion de patrimoine familial était la croissance. Par la suite, cette proportion est descendue à 38 %, les bureaux de gestion de patrimoine familial adoptant une stratégie de préservation du patrimoine passant de 13 % à 18 %.

## Risque lié au marché



Le risque que la plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial (57 %) croyaient se matérialiser en 2023 était une récession aux États-Unis. Jusqu'à présent, cela n'a pas été le cas, mais les bureaux de gestion de patrimoine familial craignent que le taux d'inflation ne ralentisse pas (39 %), et entraîne ainsi un resserrement excessif de la Réserve fédérale (Fed) (42 %).

## Marchés privés



Au cours de ces dernières années, les placements par les bureaux de gestion de patrimoine familial se sont principalement démarqués par l'augmentation constante de leurs participations sur les marchés privés. Il s'agit maintenant de la plus grande catégorie d'actifs. L'an dernier, en 2022, cette tendance s'est poursuivie : les marchés privés ont atteint 29 % du portefeuille moyen, contre 27 % un an auparavant. Les bureaux de gestion de patrimoine familial s'attendent toujours à ce que le capital-investissement et le capital-risque procurent les meilleurs rendements à long terme, malgré les résultats décevants de l'an dernier.

## Les obligations ont la cote



Plus de bureaux de gestion de patrimoine familial avaient l'intention d'accroître leurs placements dans les obligations des marchés développés plutôt que dans les actions de ces marchés. Cela porte à croire qu'ils pensent que l'inflation aux États-Unis a atteint son sommet ou s'en rapproche, et qu'à mesure qu'elle chutera, la Fed réduira les taux d'intérêt. Les obligations détrônent les actions, car l'économie américaine devrait entrer en récession dans un avenir prévisible.

# 189 milliards de dollars américains

Patrimoine collectif des familles ayant participé au sondage

# 0,9 milliard de dollars américains

Moyenne des actifs sous gestion du bureau de gestion de patrimoine familial participant

## Maîtrise des coûts



Confrontés aux difficultés des marchés financiers l'an dernier, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont fait preuve d'une solide maîtrise des coûts. Nous estimons que les coûts d'exploitation des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord se sont chiffrés en moyenne à 5,7 millions de dollars américains l'an dernier, ce qui représente une réduction de 22 % par rapport à l'année précédente. Les bureaux de gestion de patrimoine familial ont été en mesure de contrôler étroitement leurs coûts en réduisant les dépenses discrétionnaires et la rémunération du personnel. La rémunération de base moyenne des chefs de la direction s'est élevée à 304 000 \$ US, ce qui représente une baisse d'environ un tiers.

## Technologie



Les plateformes d'agrégation de patrimoine, qui peuvent donner un aperçu de la situation financière d'une organisation en regroupant des données issues de plusieurs banques et gestionnaires de placements, sont des ajouts relativement nouveaux à l'arsenal des bureaux de gestion de patrimoine familial. Malgré le niveau d'adoption de ces plateformes encore relativement faible (38 %), on peut s'attendre à ce qu'il augmente rapidement étant donné la proportion de bureaux de gestion de patrimoine familial désireux d'en tirer parti.

## Efficacité



Les répondants estiment que les bureaux de gestion de patrimoine familial s'avèrent efficaces sur deux plans : s'assurer que des personnes compétentes occupent des postes de direction (79 %) et prendre des décisions éclairées (78 %). Leur efficacité est remise en cause lorsqu'il s'agit de faciliter une approche collaborative et d'éviter les conflits entre les membres de la famille.

## Planification de la relève

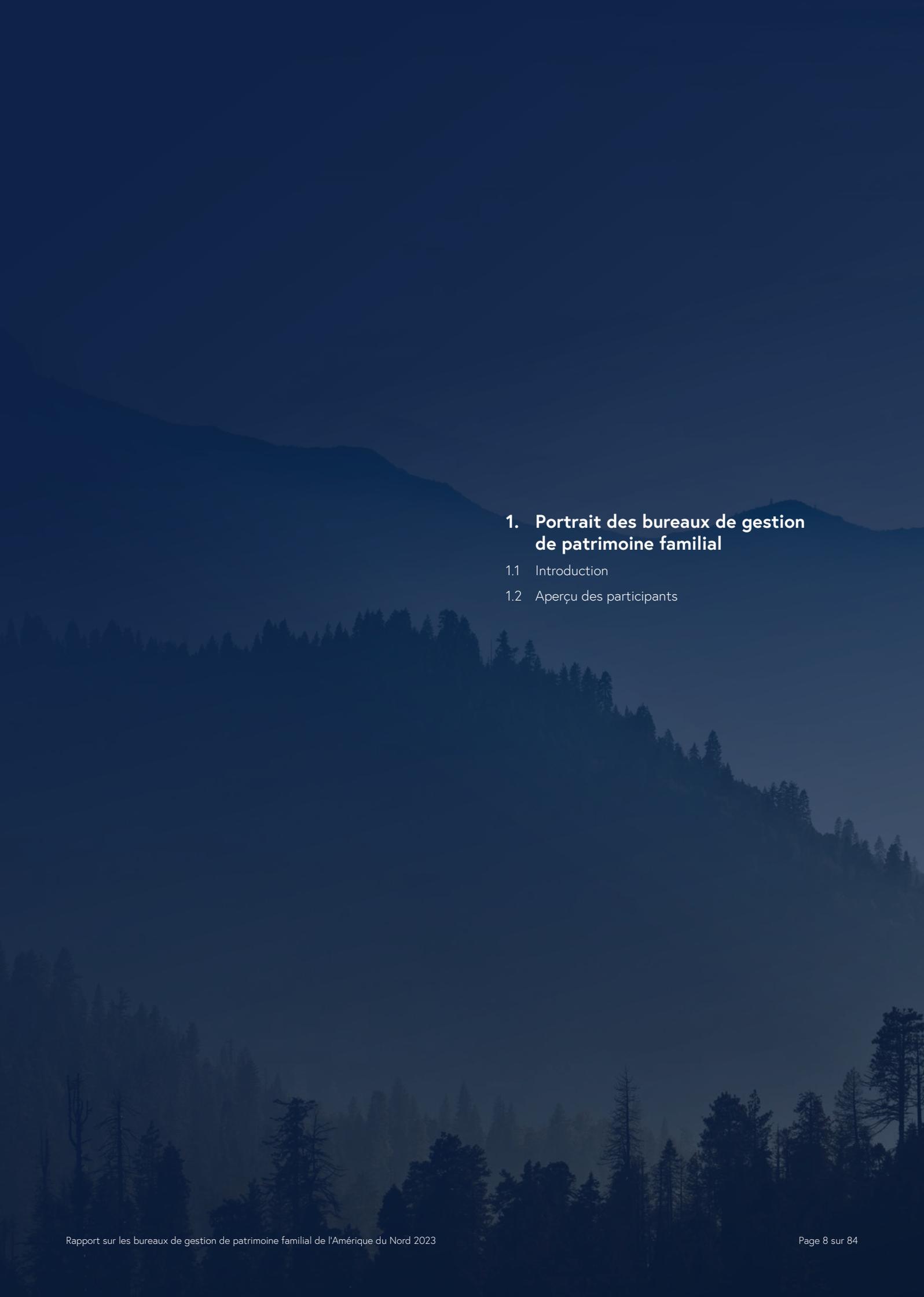


Selon les répondants, le facteur le plus important pour la réussite de la planification de la relève est de s'y prendre tôt, en exposant les nouvelles générations aux valeurs familiales (92 %) et en encourageant leur interaction avec le bureau de gestion de patrimoine familial et la direction familiale (84 %). Ces facteurs comptent plus que le niveau de scolarité et l'expérience de travail externe, bien qu'en fin de compte, la volonté de la direction familiale actuelle de s'atteler à résoudre la question de la relève est essentielle (76 %).

## Philanthropie



Les trois quarts des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord font des dons philanthropiques d'une valeur moyenne de 12 millions de dollars américains. Les dons privilégient la fourniture de solutions aux défis à long terme dans les domaines de l'éducation (68 %), du développement des collectivités (56 %) et des soins de santé (46 %). Comme ces causes nécessitent un engagement pérenne, il est préférable de décrire les dons comme des dons philanthropiques et non comme des dons de bienfaisance seulement. Les familles considèrent de plus en plus la philanthropie comme faisant partie de leur stratégie d'impact social au sens large, qui peut aussi couvrir leur approche en matière d'investissement et de développement des affaires en intégrant les critères ESG et la durabilité.



# 1. Portrait des bureaux de gestion de patrimoine familial

1.1 Introduction

1.2 Aperçu des participants

# 1. Portrait des bureaux de gestion de patrimoine familial

## 1.1 Introduction

« L'investissement le plus important que vous puissiez faire est d'investir en vous. »

Warren Buffett

Après une année 2022 difficile, il était naturel que les investisseurs se montrent prudents quant aux perspectives de l'année en cours. L'ampleur du tour de vis que donnerait la Réserve fédérale à sa politique monétaire pour maîtriser la hausse des prix est demeurée incertaine, et tout pronostic quant à une récession aux États-Unis s'est avéré trop difficile. La stagflation, caractérisée par une croissance inférieure à la moyenne et la persistance d'une inflation élevée, semblaient être le scénario le plus optimiste qui se profilait.

Au début de 2023, ce pronostic s'est avéré assez exact. De plus, les mesures de resserrement de la Réserve fédérale ont été nettement plus énergiques que prévu. Étonnamment, malgré ce contexte économique, le rendement des marchés financiers a largement surpassé les attentes. Depuis le début de l'année jusqu'à la fin de septembre, l'indice S&P 500 a progressé d'un peu plus de 10 %, et le NASDAQ a connu une hausse remarquable de près de 25 %. Cela s'explique en partie par la réduction de l'inflation aux États-Unis. Au début de l'année, l'inflation était de 6 %, mais elle a par la suite diminué de moitié. Ce taux est toujours supérieur à l'objectif de 2 % de la Réserve fédérale, mais l'idée que les taux d'intérêt commencent à diminuer ne semble plus tout à fait tirée par les cheveux.

La Réserve fédérale finira par réduire les taux en fonction du nouveau niveau d'inflation, ce qui aura des retombées favorables sur les obligations et les actions. Toutefois, si l'économie frôle à présent la récession, cette embellie concernera probablement plus le marché obligataire. Cela se reflète dans les intentions d'investissement des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord. Selon les données de notre sondage, 16 % des répondants ont l'intention d'accroître leurs placements dans les obligations des marchés développés, mais seulement 8 % ont l'intention de procéder de la sorte pour les actions des marchés développés.

L'analyse des données du sondage indique que le rendement moyen des placements des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord était seulement de 1 % en 2022. Ce chiffre constituait une baisse importante par rapport aux solides rendements de 15 % obtenus au cours de chacune des deux années précédentes. Curieusement, ce rendement surpasse les conclusions que l'on pourrait tirer un peu trop rapidement des principaux indices des marchés financiers au cours de la période. Il semble que grâce à leurs stratégies proactives, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont pu atténuer les répercussions les plus graves des replis du marché. Bien que la formulation de prévisions soit intrinsèquement risquée, une évaluation du rendement cumulé annuel des marchés financiers suggère que les rendements rebondiront légèrement cette année.

Les bureaux de gestion de patrimoine familial ont fait preuve d'une grande souplesse sur le plan de leurs charges de base pour s'adapter à la baisse de leurs revenus. Nous estimons que les coûts d'exploitation des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont atteint en moyenne 5,7 millions de dollars américains en 2022, ce qui reflète une réduction d'un peu plus de 20 % par rapport à l'année précédente. Cette réduction des coûts concerne tant la rémunération de base que les primes de la direction à tous les échelons. Cette tendance peut, en partie, être attribuée à la présence importante de membres de la famille dans des postes de haute direction, 69 % des chefs de la direction étant des membres de la famille.

Au cours des dernières années, les stratégies de placement des bureaux de gestion de patrimoine familial ont été caractérisées par des placements de plus en plus importants dans les marchés privés. Par conséquent, ceux-ci constituent la plus grande catégorie d'actifs. En 2022, cette tendance ascendante s'est maintenue, et les marchés privés représentaient alors 29 % du portefeuille moyen, contre 27 % l'année précédente. Cependant, après plusieurs années de rendements se situant entre 15 % et 20 %, les portefeuilles de marchés privés n'ont dégagé en moyenne que 4 %, et environ un tiers d'entre eux ont obtenu des résultats négatifs.

Quoi qu'il en soit, les bureaux de gestion de patrimoine familial considèrent toujours ces catégories d'actifs d'un œil favorable, car ils considèrent que leurs rendements sont les plus prometteurs à long terme. Plus particulièrement, 41 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont l'intention d'accroître leurs placements dans les fonds de capital-investissement, tandis que 32 % prévoient renforcer leurs investissements directs dans le capital-investissement.

Bien que les bureaux de gestion de patrimoine familial considèrent que leur rôle premier est de gérer le risque d'investissement, leur deuxième priorité est d'établir une communication efficace avec la famille. Cette communication englobe la multitude de questions non liées à l'investissement qui sont confiées aux bureaux de gestion de patrimoine familial. Ces responsabilités couvrent un large éventail de domaines, allant de l'atténuation du risque opérationnel à la réalisation de la mission éducative de la nouvelle génération.

Notre sondage et nos études de dossier offrent des renseignements précieux sur la façon dont les bureaux de gestion de patrimoine familial s'attaquent à résoudre ces défis multidimensionnels. Par exemple, en ce qui concerne les mesures de sécurité, une proportion importante (78 %) des bureaux de gestion de patrimoine familial exige une double autorisation des opérations financières. Toutefois, seulement 47 % d'entre eux ont un plan de maintien des opérations complet qui décrit les procédures à suivre pour soutenir les opérations en cas de catastrophe naturelle ou d'autres situations d'urgence imprévues.

De plus, pour la première fois, nous avons demandé aux participants au sondage de nous indiquer s'ils étaient satisfaits des divers attributs de leur bureau de gestion de patrimoine familial. Des niveaux élevés de satisfaction ont été signalés pour les choix de placement, le dévouement du personnel ainsi que la planification successorale et fiscale. Par contre, ces niveaux étaient moindres en ce qui concerne l'étendue des fonctions offertes par les bureaux de gestion de patrimoine familial, la planification de la relève et l'éducation de la nouvelle génération.

### Méthodologie

L'objectif de ce rapport, auquel se joignent les éditions pour l'Europe et la région Asie-Pacifique, est de fournir une analyse exhaustive du portrait mondial des bureaux de gestion de patrimoine familial. Les composantes quantitatives de cette recherche sont tirées d'un sondage exhaustif mené entre avril et septembre 2023, qui comprend 330 bureaux de gestion de patrimoine unifamilial et bureaux de gestion de patrimoine multifamilial privés (non commerciaux). Parmi les répondants, 144 bureaux se trouvaient en Amérique du Nord. Afin d'améliorer nos perspectives, les aspects qualitatifs sont tirés d'entrevues menées auprès de 31 dirigeants de bureaux de gestion de patrimoine familial dans le monde entier, dont 13 en Amérique du Nord. Dans certains cas, les résultats quantitatifs des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord sont juxtaposés à une moyenne mondiale, qui comprend des données agrégées provenant de la région Asie-Pacifique, de l'Europe et de l'Amérique du Nord.

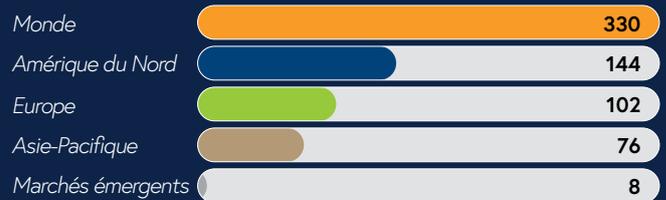
## 1.2 Aperçu des participants

Au total, 144 membres de la famille et dirigeants de bureau de gestion de patrimoine familial ont participé activement au sondage en Amérique du Nord. Parmi eux, 46 % étaient des membres de la famille, tandis que 42 % occupaient des postes clés de direction (président, chef de la direction ou fondateur).

**Figure 1.0 :** Amérique du Nord : emplacement des bureaux de gestion de patrimoine familial

États-Unis		Canada	
Alabama	4	Alberta	3
Californie	18	Colombie-Britannique	5
Colorado	5	Ontario	10
Connecticut	7	Québec	3
Floride	7		
Géorgie	6	Autre	
Illinois	7	Bermudes	1
Kentucky	2	Mexique	1
Louisiane	1		
Massachusetts	12		
Michigan	3		
Minnesota	5		
Missouri	2		
Nevada	1		
New York	14		
Ohio	4		
Oklahoma	1		
Oregon	1		
Pennsylvanie	1		
Rhode Island	1		
Tennessee	5		
Texas	9		
Utah	1		
Virginie	2		
Wisconsin	2		

**Figure 1.1 :** Répartition des bureaux de gestion de patrimoine familial participants par nombre et par région



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

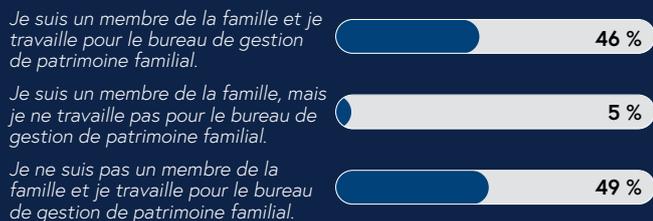


**Figure 1.2 : Répondants au sondage sur les bureaux de gestion de patrimoine familial par titre**



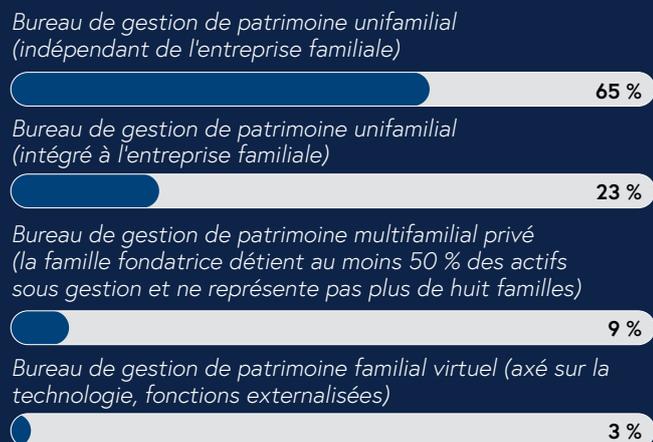
Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

**Figure 1.3 : Répondants au sondage sur les bureaux de gestion de patrimoine familial par relation**



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

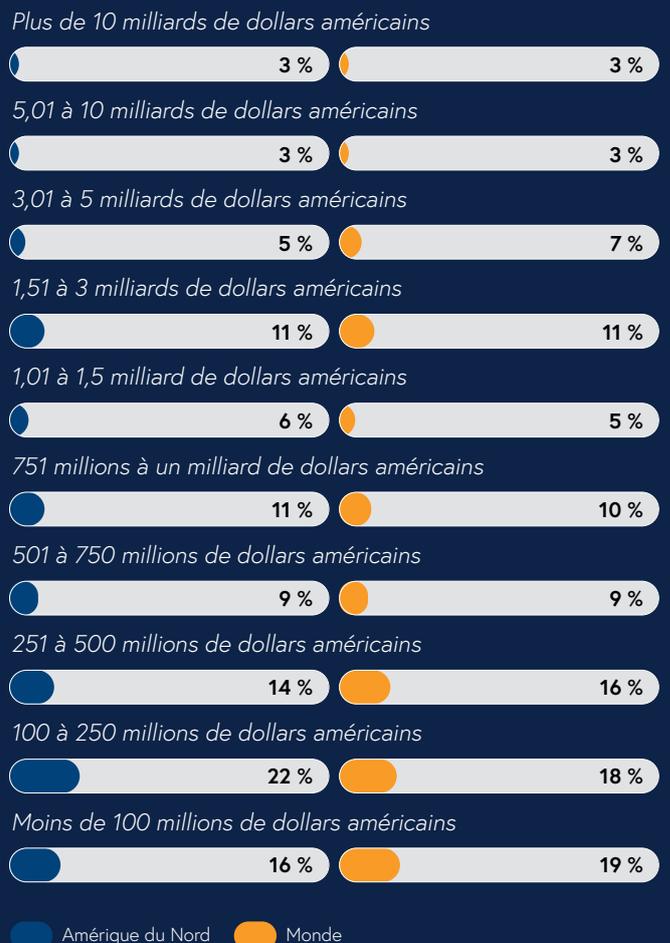
**Figure 1.4 : Répartition des participants par type de bureau de gestion de patrimoine familial**



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

Parmi les participants, 88 % étaient des bureaux de gestion de patrimoine unifamilial, soit indépendants de l'entreprise familiale, soit y étant intégrés. Plus du quart des bureaux de gestion de patrimoine familial participant au sondage avaient un patrimoine total dépassant un milliard de dollars américains.

**Figure 1.5 : Répartition du patrimoine des familles participantes**

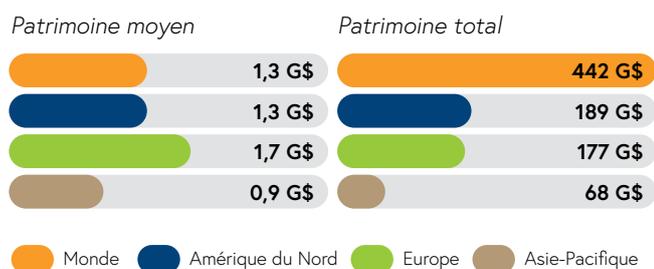


Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

Les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord participant au sondage disposaient d'un patrimoine financier à la carrure impressionnante (en moyenne, 1,3 milliard de dollars américains). Dans l'ensemble, leur patrimoine combiné s'élevait à 189 milliards de dollars américains. Parallèlement, les actifs sous gestion de leurs bureaux de gestion de patrimoine familial s'élevaient en moyenne à 0,9 milliard de dollars américains et au total, à 126 milliards de dollars américains.

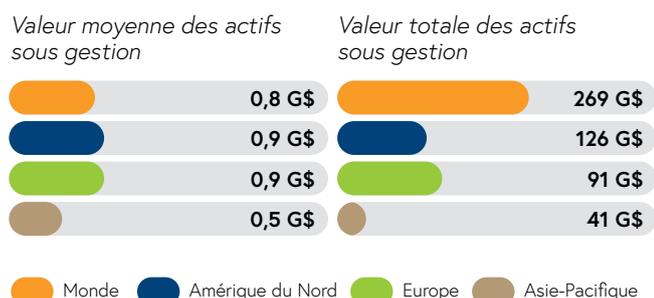
Dans le cadre de notre rapport mondial complet englobant trois régions, le patrimoine familial combiné est estimé à 442 milliards de dollars américains, et les actifs sous gestion des bureaux de gestion de patrimoine familial à 269 milliards de dollars américains.

**Figure 1.6 : Patrimoine moyen et total des familles par région, y compris les sociétés d'exploitation (\$ US)**



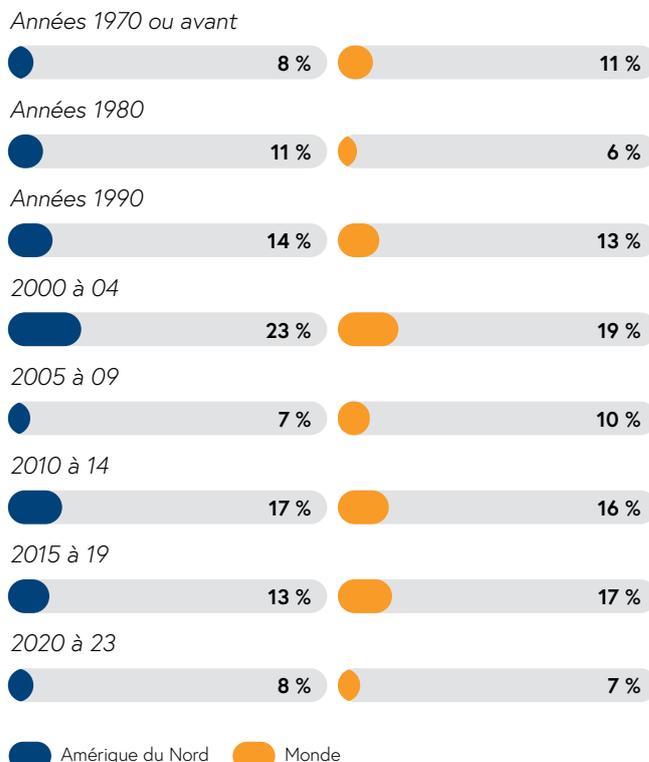
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

**Figure 1.7 : Moyenne et total des actifs sous gestion gérés par les bureaux de gestion de patrimoine familial par région (\$ US)**



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

**Figure 1.8 : Période d'établissement des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant participé au sondage**



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023



## 2. Placements

### 2.1 Récapitulatif pour l'année 2022

- Une année à oublier
- Gestion prévisionnelle
- Rendements

### 2.2 Stratégie

- La prudence s'installe
- Climat d'inquiétude
- Nouvelles priorités
- Composition de l'actif
- Répartition géographique
- Des attitudes et non des platitudes

### 2.3 Placements alternatifs

- Immobilier
- Capital-investissement
- Nouvelles technologies
- Actifs numériques
- Investissement responsable
- Étude de dossier – Capital-investissement : l'uniformité

## 2. Placements

En 2022, le rendement des placements des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord a surpassé les attentes et les prévisions déduites du rendement des marchés financiers. Étonnamment, malgré la situation économique difficile, 46 % ont déclaré que leurs actifs sous gestion avaient augmenté. De plus, lorsqu'on les a interrogés sur le rendement relatif de leurs portefeuilles de placements par rapport à leurs indices de référence généraux, une proportion impressionnante de 48 % des répondants ont indiqué que leurs portefeuilles avaient dégagé des rendements supérieurs à celui-ci, ce qui contraste vivement avec la seule proportion de 12 % qui a déclaré un rendement inférieur à l'indice de référence.

Comment les bureaux de gestion de patrimoine familial ont-ils réussi à atteindre ce rendement financier exemplaire, supérieur aux attentes ? Leur succès peut être attribué en partie à leur approche proactive. Quelque 73 % ont pris des mesures décisives pour atténuer les effets défavorables de repli du marché. Les stratégies dominantes ont consisté à raccourcir la durée des portefeuilles obligataires, à réduire les emprunts, à accroître l'exposition à l'immobilier et à réduire les nouveaux engagements financiers en capital-investissement.

Les conditions difficiles des marchés financiers ont incité à une prudence accrue en matière de stratégies de placement. Il y a à peine deux ans, la croissance était la stratégie de placement prédominante pour 48 % des bureaux de gestion de patrimoine familial. Toutefois, en 2022, ce chiffre était tombé à 38 %, et il est resté à ce niveau pendant l'année en cours. En revanche, le pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine qui adoptent une stratégie de préservation du patrimoine a affiché une progression, passant de 13 % à 18 %.

Les bureaux de gestion de patrimoine familial ont continué de suivre leur tendance d'augmenter leurs placements dans les marchés privés. En 2022, cette pondération a augmenté de 27 % à 29 %, et de ce fait, le capital-investissement, le capital-risque et les titres de créance privés ont surpassé les actions et sont devenus la catégorie d'actifs la plus importante de leurs portefeuilles. Selon notre sondage, un taux encourageant de 41 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont l'intention de renforcer davantage leur pondération dans les fonds de capital-investissement, tandis que 32 % prévoient accroître l'investissement direct dans le capital-investissement. En particulier, ces deux catégories devraient offrir les rendements les plus prometteurs pour les bureaux de gestion de patrimoine familial à moyen terme.

Il est à noter qu'un plus grand nombre de bureaux de gestion de patrimoine familial ont exprimé leur intention d'accroître leurs placements dans les obligations des marchés développés par rapport aux actions des marchés développés. Cette tendance laisse croire qu'ils adhèrent à l'idée que l'inflation aux États-Unis

a atteint son sommet ou qu'elle s'en rapproche fortement. À mesure qu'elle diminuera, la Réserve fédérale entreprendra un cycle de réduction des taux d'intérêt. La préférence accordée aux obligations par rapport aux actions peut être attribuée à la prévision selon laquelle l'économie américaine devrait continuer de frôler la récession dans un avenir prévisible.

Comme on pouvait s'y attendre, compte tenu de la couverture médiatique considérable qu'elle a acquise, la nouvelle technologie la plus convoitée du point de vue de l'investissement est l'intelligence artificielle (IA). Un taux net de 31 % des bureaux de gestion de patrimoine familial cherchent activement à étoffer leurs activités dans ce domaine, et 14 % prévoient acquérir une exposition. À l'inverse, les bureaux de gestion de patrimoine familial semblent cesser activement d'investir dans les cryptomonnaies.

48 %

**des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont surpassé l'indice de référence**

73 %

**des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont pris des mesures pour atténuer le repli du marché**

29 %

**de la pondération du portefeuille des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord concernait les marchés privés qui représentaient la catégorie d'actifs la plus importante**

## 2.1 Récapitulatif pour l'année 2022

### Une année à oublier

Du point de vue des placements, 2022 a été l'année la plus difficile depuis la crise financière mondiale. Une multitude de facteurs, notamment l'inflation, l'augmentation des taux d'intérêt et les événements géopolitiques, a exercé une pression considérable sur la confiance des investisseurs. L'indice S&P 500 a notamment enregistré une baisse de 19,4 % au cours de l'année, l'indice Dow Jones des valeurs industrielles a reculé de 8,8 % et l'indice composé NASDAQ a chuté de 33,1 %<sup>1</sup>. Réciproquement, les marchés obligataires ont fait l'objet des plus grosses ventes jamais enregistrées, le taux des obligations du Trésor à dix ans passant de 1,8 % au début de l'année à un sommet de 3,9 % à la fin de l'année<sup>2</sup>. Dans le domaine du capital-investissement, l'indice Cambridge Associates LLC des fonds de capital-investissement a enregistré une perte de 4,3 %, tandis que l'indice Cambridge Associates LLC des fonds de capital-risque américains a enregistré une baisse importante de 20,8 %<sup>3</sup>. La corrélation étroite entre les principales catégories d'actifs a rendu l'année 2022 particulièrement difficile pour les investisseurs.

« L'année 2022 fut loin d'être belle, et toutes les difficultés ont été amplifiées par la forte corrélation entre les différents marchés et catégories d'actifs. En dehors de l'énergie et des entrepreneurs du secteur de la défense, aucun secteur n'y a échappé. »

Chef de la direction d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Texas, États-Unis

« J'ai vendu tout ce que nous possédions au début de l'année dernière. Une mentalité de troupeau régnait parmi les investisseurs individuels qui se précipitaient sur la bourse. Les indices économiques n'étaient pas solides, mais nous avons bénéficié d'un marché haussier. »

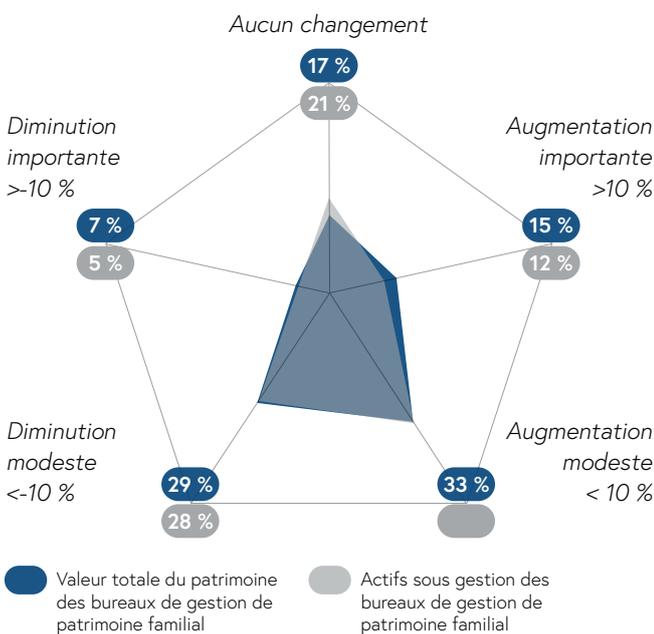
Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

### Un plus grand nombre de bureaux de gestion de patrimoine familial ont déclaré que leur patrimoine augmentait au lieu de diminuer

Malgré le rendement difficile des marchés financiers en 2022, les résultats des bureaux de gestion de patrimoine familial étaient loin d'être universellement sombres. Alors qu'environ un tiers des bureaux de gestion de patrimoine familial ont signalé une réduction des actifs sous gestion, 46 % ont déclaré une augmentation, 12 % de ceux-ci déclarant un bénéfice de plus de 10 % (figure 2.0).

De même, lorsqu'on les a interrogés sur les résultats de leurs portefeuilles de placements par rapport à leurs indices de référence globaux, 48 % des répondants – soit un taux digne à mentionner – ont indiqué que leurs portefeuilles avaient dégagé des rendements supérieurs, ce qui contraste fortement avec les 12 % qui ont indiqué un rendement inférieur (figure 2.1). Toutefois, les opinions deviennent plus nuancées lorsqu'on évalue le rendement du portefeuille par rapport aux attentes. Il est évident que les attentes en matière de rendement du portefeuille ont dépassé le rendement de l'indice de référence, puisque seulement 23 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont déclaré un rendement supérieur, tandis que 27 % ont déclaré un rendement inférieur.

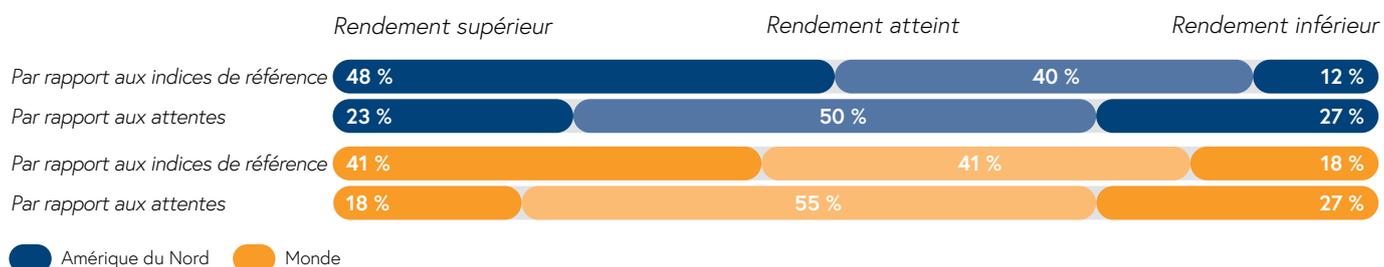
**Figure 2.0** Pourcentage de familles ayant déclaré des changements en 2022 par rapport à 2021



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

<sup>1</sup> www.cnbc.com/2022/12/29/stock-market-futures-open-to-close-news.html  
<sup>2</sup> www.cnbc.com/2022/12/30/treasury-yields-as-investors-look-ahead-to-2023-.html  
<sup>3</sup> www.cambridgeassociates.com/en-eu/private-investment-benchmarks/

**Figure 2.1 : Rendement des placements en 2022 par rapport à l'indice de référence et aux attentes**



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

## Gestion prévisionnelle

Comment les bureaux de gestion de patrimoine familial ont-ils réussi à obtenir des rendements financiers supérieurs aux attentes ? La raison tient en partie à leur approche prévisionnelle ; un taux important de 73 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont pris des mesures pour atténuer l'incidence des replis du marché (figure 2.2). Quelque 34 % des répondants ont adopté une tactique consistant à raccourcir la durée de leurs portefeuilles de titres à revenu fixe pour limiter la sensibilité des valorisations aux taux obligataires plus élevés. Parmi les autres stratégies courantes, mentionnons la réduction des emprunts (25 %), l'augmentation de l'exposition à l'immobilier selon la conviction que les loyers résistent à l'inflation (25 %) et la réduction des nouveaux engagements financiers dans le capital-investissement (25 %). Il est intéressant de noter que seule une proportion relativement faible des bureaux de gestion de patrimoine familial ont effectivement réduit leurs placements dans les titres à revenu fixe.

### Raisons de la tenue raisonnable du rendement des placements des bureaux de gestion de patrimoine familial en 2022

« Les attentes de rendement d'un bureau de gestion de patrimoine familial sont souvent liées à la façon dont le portefeuille s'est comporté par rapport à un indice de référence prédéterminé, aussi appelé "rendement relatif". Ces indices de référence ne se limitent pas aux actions ou aux obligations, et concernent aussi l'immobilier, les marchandises, les actifs privés et les titres de créance, ainsi que les infrastructures. Dans les marchés baissiers, le rendement relatif peut être supérieur à l'indice de référence si la pondération des catégories d'actifs est favorable. La corrélation entre les catégories d'actifs est également importante pour limiter l'incidence des marchés baissiers et de l'inflation croissante. En 2022, lorsque les indices de référence des portefeuilles équilibrés mondiaux étaient globalement négatifs, la présence d'actifs privés (immobilier, infrastructures, titres de créance, capital-investissement) a contribué au rendement dans certains cas. »

#### Hermann Leiningen

Premier directeur général, Placements, Bureau international de gestion de patrimoine familial  
Clientèle stratégique RBC

## La majorité a pris des mesures pour atténuer les replis du marché

**Figure 2.2 : Repositionnement des portefeuilles de bureaux de gestion de patrimoine familial pour réduire l'effet de l'inflation et de la hausse des taux d'intérêt**

Réduction de la durée du portefeuille de titres à revenu fixe



Aucun repositionnement



Réduction des emprunts



Augmentation de l'exposition à l'immobilier



Réduction de l'engagement de financement dans le capital-investissement



Passage des actions de croissance aux actions de valeur



Accroissement des placements dans les titres du Trésor protégés de l'inflation et des titres indiciaires



Accroissement de l'exposition aux actions



Augmentation de l'exposition aux marchandises



Réduction de l'exposition aux obligations



Amérique du Nord Monde

Nota : Réponses multiples autorisées  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

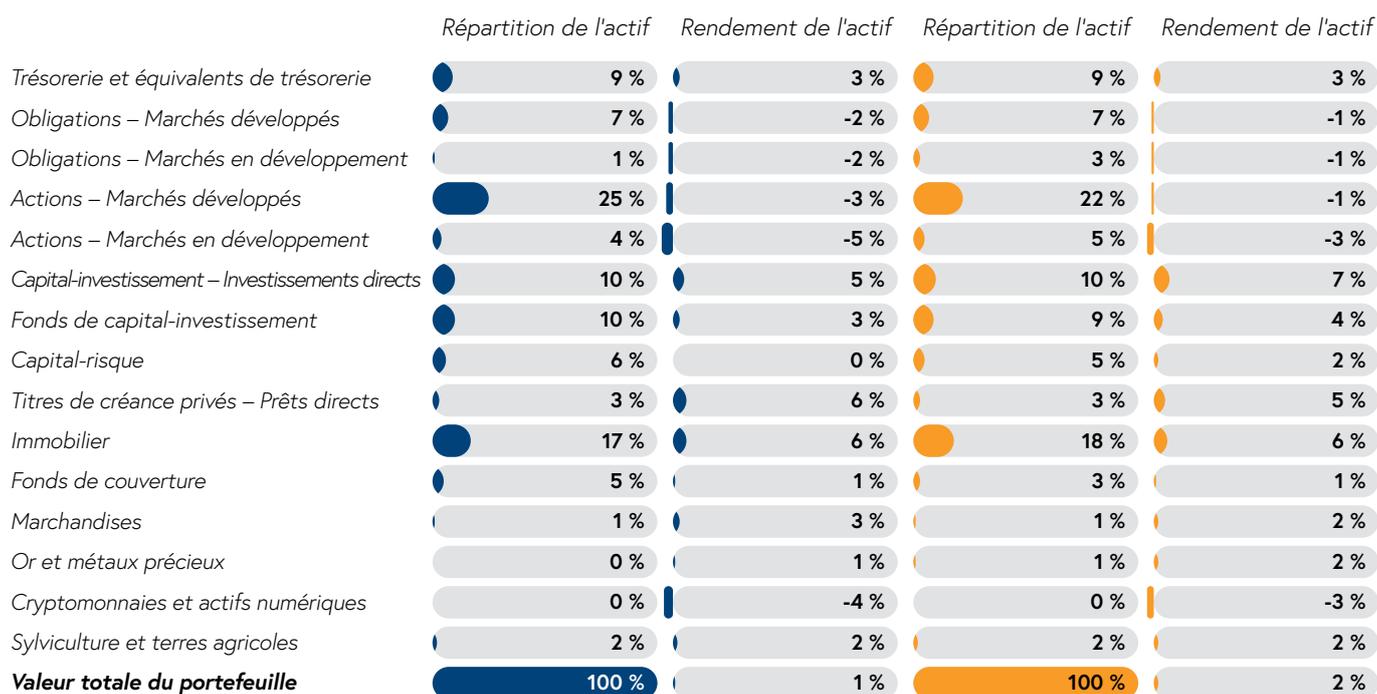
## Rendements

Nous avons utilisé les données du sondage pour calculer la répartition moyenne d'actifs des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord et les rendements moyens tirés de chaque catégorie individuelle d'actifs (figure 2.3). Après avoir regroupé ces données, nous estimons que le bureau de gestion de patrimoine familial moyen a obtenu un rendement modeste de 1 % sur son portefeuille de placements en 2022. Ce rendement a été influencé par deux grandes catégories d'actifs, les obligations (qui représentent 8 % des actifs) et les actions (qui représentent 29 %), qui ont toutes deux produit des rendements négatifs à la suite de la vente massive sur les marchés publics. Les rendements des marchés privés, la catégorie d'actifs la plus importante qui englobe le capital-investissement, le capital-risque et la dette privée (29 %), ont été globalement légèrement positifs, mais nettement inférieurs aux rendements supérieurs

à 20 % obtenus au cours de chacune des deux années précédentes. Environ un tiers des portefeuilles ont produit un rendement négatif.

Une analyse des rendements des diverses catégories d'actifs ne permet de mettre en exergue aucun gagnant en 2022. Il faut toutefois noter que la plupart des catégories se sont mieux comportées que ce que laissent croire les données publiées. À titre d'exemple, les actions des marchés développés, qui reflètent en grande partie le rendement des indices boursiers américains, ont affiché un rendement négatif de -3 %, soit un taux nettement moins négatif que celui du S&P 500. De même, le faible rendement de moins de 5 % du capital-investissement fait très bonne figure par rapport à celui de l'indice de Cambridge Associates.

Figure 2.3 : Répartition stratégique moyenne des actifs et rendement moyen des actifs en 2022



Amérique du Nord Monde

Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

## 2.2 Stratégie

### La prudence s'installe

Les difficultés des marchés financiers en 2022 ont-elles entraîné un changement de stratégie de placement parmi les bureaux de gestion de patrimoine familial ? Il ressort sans aucun doute des données du sondage une prudence croissante. Il y a deux ans à peine, 48 % des bureaux de gestion de patrimoine familial avaient indiqué que la croissance était leur principale stratégie de placement, ce qui démontrait une volonté d'accepter un risque supérieur à la moyenne en échange de la promesse d'une plus-value rapide du capital (**figure 2.4**). Ce chiffre a toutefois régressé à 38 % en 2022, et il a persisté à ce niveau pendant l'année en cours. En revanche, le pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui adoptent une stratégie de préservation du patrimoine, caractérisée par un faible risque et de faibles rendements, est passé de 13 % à 18 %.

### Transition de la croissance à la préservation du patrimoine

Il semble que les reculs enregistrés en 2022 aient eu une incidence notable sur la psychologie des investisseurs. Toutefois, il y a lieu de croire que cet effet pourrait finalement se révéler temporaire. Quelque 46 % des bureaux de gestion de patrimoine familial indiquent que d'ici 2028, ils en reviendront aux stratégies de croissance.

« Comme beaucoup de familles, nous avons commencé par adopter une approche institutionnelle où nous avons un pion sur chaque case de l'échiquier. Autrement dit, un portefeuille très diversifié comportant chaque catégorie d'actifs possible. Somme toute, nous gérons dans la réalité un portefeuille indexé, tout en payant des frais de gestion active. Il était absolument garanti que nous aurions un rendement décevant. »

Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

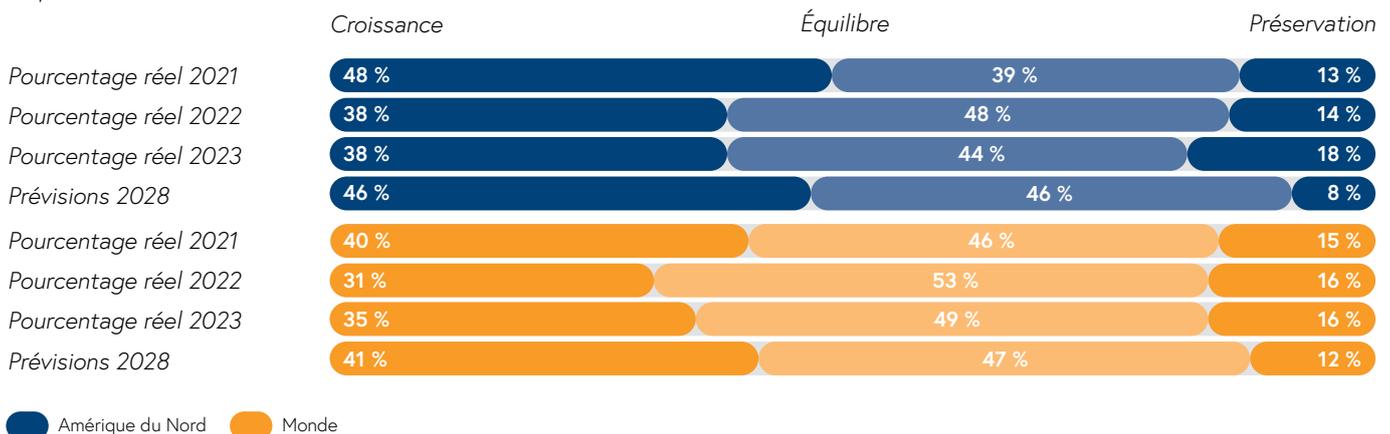
« Il y a beaucoup de personnes brillantes qui s'attendent à surpasser le marché alors qu'on a investi dans le même portefeuille que tout le monde ; ce n'est pas logique. Si on observe les investisseurs les plus prospères, ceux-ci s'attachent en grande partie à laisser dormir leurs avoirs. Ce ne sont pas des investisseurs actifs, ils laissent leur patrimoine s'accumuler au fil du temps. »

Chef de la direction d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Texas, États-Unis

« Les bureaux de gestion de patrimoine familial investissent à long terme tout en essayant d'accroître le patrimoine au fil des générations. Les dernières années peuvent donc être considérées comme futiles. »

Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

**Figure 2.4 : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord qui mettent en œuvre une stratégie de placement**



Préservation : Accepter de faibles rendements en échange de faibles risques  
 Croissance : Accepter un risque élevé en contrepartie d'une plus-value du capital plus rapide  
 Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

## Climat d'inquiétude

La psychologie des investisseurs est également fortement influencée par les risques palpables liés à l'inflation, à l'économie américaine et aux tensions géopolitiques. Lors d'un sondage sur les risques les plus susceptibles de se concrétiser en 2023, un taux impressionnant de 59 % des répondants ont indiqué une récession aux États-Unis (figure 2.5). Ils peuvent être soulagés de constater qu'à ce jour, leur principale préoccupation ne s'est pas encore concrétisée. À la suite du risque de récession, les répondants ont souligné les tensions entre les États-Unis et la Chine (47 %), ainsi que deux scénarios étroitement liés : l'absence persistante de la décélération de l'inflation (39 %) et le risque d'un resserrement excessif par la Réserve fédérale (42 %). Bien que notre sondage ait été lancé parallèlement aux faillites des trois banques américaines, les répondants n'ont pas jugé qu'une crise bancaire systémique constituait une menace réaliste. De même, la majorité des répondants ont écarté les perspectives d'une liquidation du marché boursier mondial et d'un effondrement du marché du logement.

Plus particulièrement, les répondants nord-américains semblent beaucoup moins préoccupés par les risques de démondialisation et de dédollarisation que leurs homologues dans le reste du monde.

*« Notre thèse de placement est que les banques centrales devront parachuter les économies dans la récession ; en effet, tant que les tensions persisteront sur le marché du travail, l'inflation des salaires continuera. Certains économistes américains croient qu'une dizaine d'années seront nécessaires pour que l'inflation revienne de 5 % à 2 %, comme prévu. Par conséquent, nous nous démarquons des attentes du marché selon lesquelles la Réserve fédérale commencera à réduire ses taux en automne. »*

Fondateur d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

*« Même si je pense que l'inflation diminuera d'ici la fin de l'année, il semble que les cycles économiques traditionnels aient disparu. J'ai donc renoncé à essayer de prédire ce qu'il pourrait subvenir ou non de notre portefeuille. Nous essayons simplement de conserver une aussi bonne diversification que possible. »*

Directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

*« Le risque géopolitique subsistera dans un avenir prévisible. »*

Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

*« La Réserve fédérale a été trop lente et n'a pas vu l'inflation. Cela tient en partie au décalage nécessaire pour que les augmentations des coûts du logement (loyers et dépenses hypothécaires) soient entièrement répercutées dans les indices de l'inflation. Les augmentations excessives des loyers qui ont eu lieu l'année dernière continuent d'influer sur l'inflation publiée, même si les loyers réels sont maintenant pratiquement stables. Par conséquent, à l'instar de la souplesse exagérée des conditions monétaires en 2022, les tensions excessives de celles-ci vont entraver la croissance. »*

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine multifamilial, Connecticut

*« Je fais partie des partisans qui pensent que l'inflation élevée est faite pour durer. Le marché du travail reste solide, tout comme la consommation. Il ne s'agit pas d'un contexte propice à faire retomber l'inflation facilement dans la fourchette cible de la Réserve fédérale. »*

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

**Figure 2.5 :** Le risque lié aux marchés financiers se concrétisera probablement en 2023

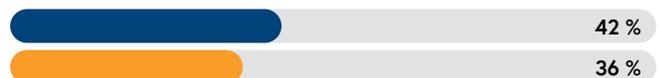
Récession aux É.-U.



Tensions entre les États-Unis et la Chine



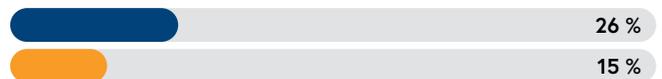
Resserrement excessif de la Réserve fédérale



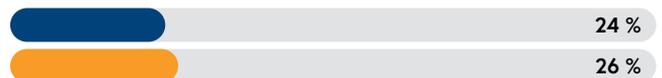
Absence de ralentissement de l'inflation



Augmentation du chômage aux États-Unis



Crise bancaire entraînant la défaillance de ménages



Vente massive sur les marchés boursiers mondiaux



Escalade du conflit en Ukraine



Effondrement du marché du logement



Démondialisation et dédollarisation



Amérique du Nord Monde

Nota : Réponses multiples autorisées.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

## Nouvelles priorités

Dans les sondages précédents, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont constamment souligné leur désir d'explorer de nouvelles occasions d'investir et de diversifier leurs portefeuilles. Toutefois, cette année, les deux priorités traditionnelles ont été évincées par l'intérêt porté aux placements dans des catégories d'actifs alternatifs. Ce changement peut être attribué à l'attrait des actifs alternatifs comme l'immobilier, les marchandises et les fonds de couverture, qui ont été largement recommandés comme des couvertures efficaces contre les tensions inflationnistes. Il est à noter que les bureaux de gestion de patrimoine familial ne semblent pas particulièrement enthousiastes à l'idée d'accroître leur exposition aux marchés privés, ce qui contraste avec d'autres indications du sondage (figure 2.6). De plus, ils ne sont pas convaincus par l'argument préconisant une transition des actions de croissance vers les actions de valeur.

**Figure 2.6 :** Priorités d'investissement des bureaux de gestion de patrimoine familial pour 2023



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

« Tout dépend de l'horizon temporel sur lequel on investit, mais je pense qu'un portefeuille traditionnel, avec quelques couvertures de l'inflation, est un bon début. »

Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

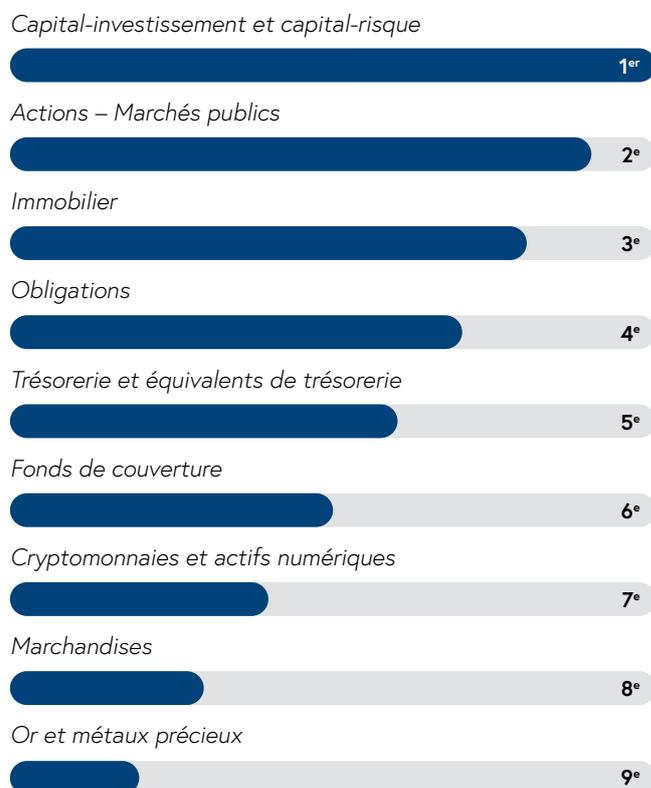
« Nous sommes davantage axés sur la valeur que sur la croissance. Donc, en ce qui nous concerne, le délaissement du marché de la croissance au profit de la valeur, survenu en 2022, n'a pas été trop douloureux. Nous n'avons pas non plus été propriétaires des grandes sociétés technologiques qui ont perdu 50 % ou plus. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine multifamilial, Connecticut

## Rendements prévus

Malgré l'approche prudente adoptée par les bureaux de gestion de patrimoine familial consécutivement au recul des marchés financiers, leurs points de vue sur les sources des meilleurs rendements à long terme demeurent constants. Le capital-investissement et le capital-risque continuent de figurer en tête de liste, suivis de près par les actions des marchés publics, puis l'immobilier (figure 2.7). En revanche, les prévisions font la part moins belle au rendement des marchandises, des cryptomonnaies, de l'or et d'autres métaux précieux, ce qui explique les placements limités de ces catégories d'actifs dans les portefeuilles de bureaux de gestion de patrimoine familial (figure 2.3).

**Figure 2.7 :** Catégories d'actifs classées selon les rendements à long terme les plus élevés prévus



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

« Dans le capital-investissement et le capital-risque, les rendements peuvent être cycliques. Certaines années nous ont procuré des rendements pouvant atteindre 35 %, d'autres jusqu'à 10 % ; il y a une grande dispersion. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

« Le déploiement des capitaux n'est pas urgent. Je ne sais pas combien de temps cette situation persistera, mais si elle dure assez longtemps, il se peut qu'elle sape la hiérarchie historique des rendements. »

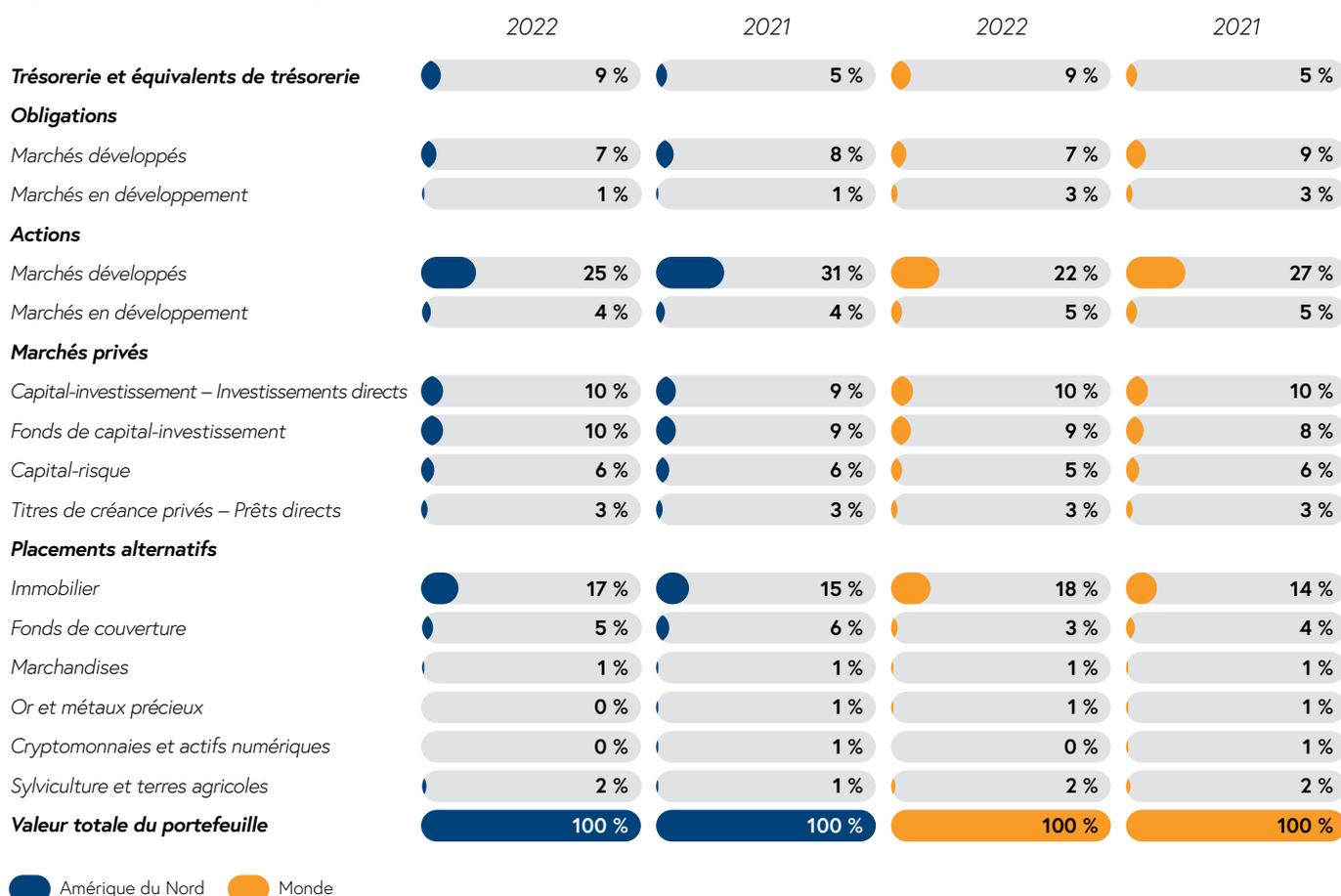
Vice-président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois

## Composition de l'actif

L'une des caractéristiques importantes des stratégies d'investissement des bureaux de gestion de patrimoine familial au cours des dernières années a été l'augmentation constante de la pondération des marchés privés, à un point tel qu'ils représentent maintenant la catégorie d'actifs la plus importante. La tendance s'est poursuivie en 2022, les marchés privés englobant le capital-investissement, le capital-risque et les titres de créance privés ayant évolué pour atteindre 29 % du portefeuille moyen, alors qu'ils étaient à 27 % l'année précédente. Cette évolution n'est pas tout à fait surprenante, étant donné les attentes actuelles selon lesquelles le capital-investissement et le capital-risque procureront les meilleurs rendements à long terme (figure 2.8), malgré les résultats moins brillants que ceux observés l'an dernier (figure 2.3).

La transition vers les marchés privés s'est faite au détriment des actions des marchés développés qui ont vu leur pondération chuter de 31 % à 25 %. Cette diminution est le fruit des fluctuations du marché et des virages stratégiques des bureaux de gestion de patrimoine familial. Il convient toutefois de souligner que les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord conservent une proportion plus élevée d'actions dans leurs portefeuilles que leurs homologues mondiaux. Fait intéressant : le montant moyen des placements en obligations est demeuré relativement stable, ce qui renforce les résultats du sondage selon lesquels, dans le but d'atténuer les répercussions de l'inflation, les bureaux de gestion de patrimoine familial n'ont pas réduit de façon importante la taille globale de leurs portefeuilles d'obligations (figure 2.2).

Figure 2.8 : Répartition stratégique d'actifs moyenne des bureaux de gestion de patrimoine familial



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

La trésorerie et les équivalents de trésorerie détenus par les bureaux de gestion de patrimoine familial dans le monde entier sont passés de 5 % à 9 %, ce qui reflète l'approche prudente de ceux-ci dans un contexte de volatilité et d'aversion pour le risque. Les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont suivi cette tendance, et les principales questions portent maintenant sur la façon et le moment de réinvestir ce capital. Comme l'indique la **figure 2.9**, il semble que les marchés privés soient en voie de bénéficier en premier de cette réaffectation du capital. Un taux impressionnant de 41 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont l'intention d'accroître leur part dans les fonds de capital-investissement, et 32 % d'entre eux cherchent à accroître l'investissement direct dans le capital-investissement. Bien qu'un pourcentage raisonnable de familles songent à se départir de ces catégories d'actifs, le résultat net attribue clairement la palme au capital-investissement et aux titres de créance privés (37 %).

Il convient également de noter qu'en termes nets, un plus grand nombre de bureaux de gestion de patrimoine familial sont enclins à augmenter leur pondération en obligations des marchés développés (taux net de 16 %) par rapport à celle dans les actions des marchés développés (taux net de 8 %). Cette tendance laisse croire que les bureaux de gestion de patrimoine familial souscrivent à l'idée que l'inflation aux États-Unis

diminuera davantage, ce qui permettra à la Réserve fédérale d'amorcer des réductions de taux d'intérêt en 2024. Les obligations sont favorisées au détriment des actions du fait de la récession imminente attendue aux États-Unis dans un avenir prévisible. L'exception est l'immobilier (14 %), où une grande majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial ont déjà des placements, l'enthousiasme semblant limité pour les actifs alternatifs, en particulier les fonds de couverture et l'or.

*« Actuellement, les taux sont relativement intéressants. Donc, pour des gens comme moi qui n'ont pas besoin de s'enrichir, il est stupide de s'en priver. »*

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

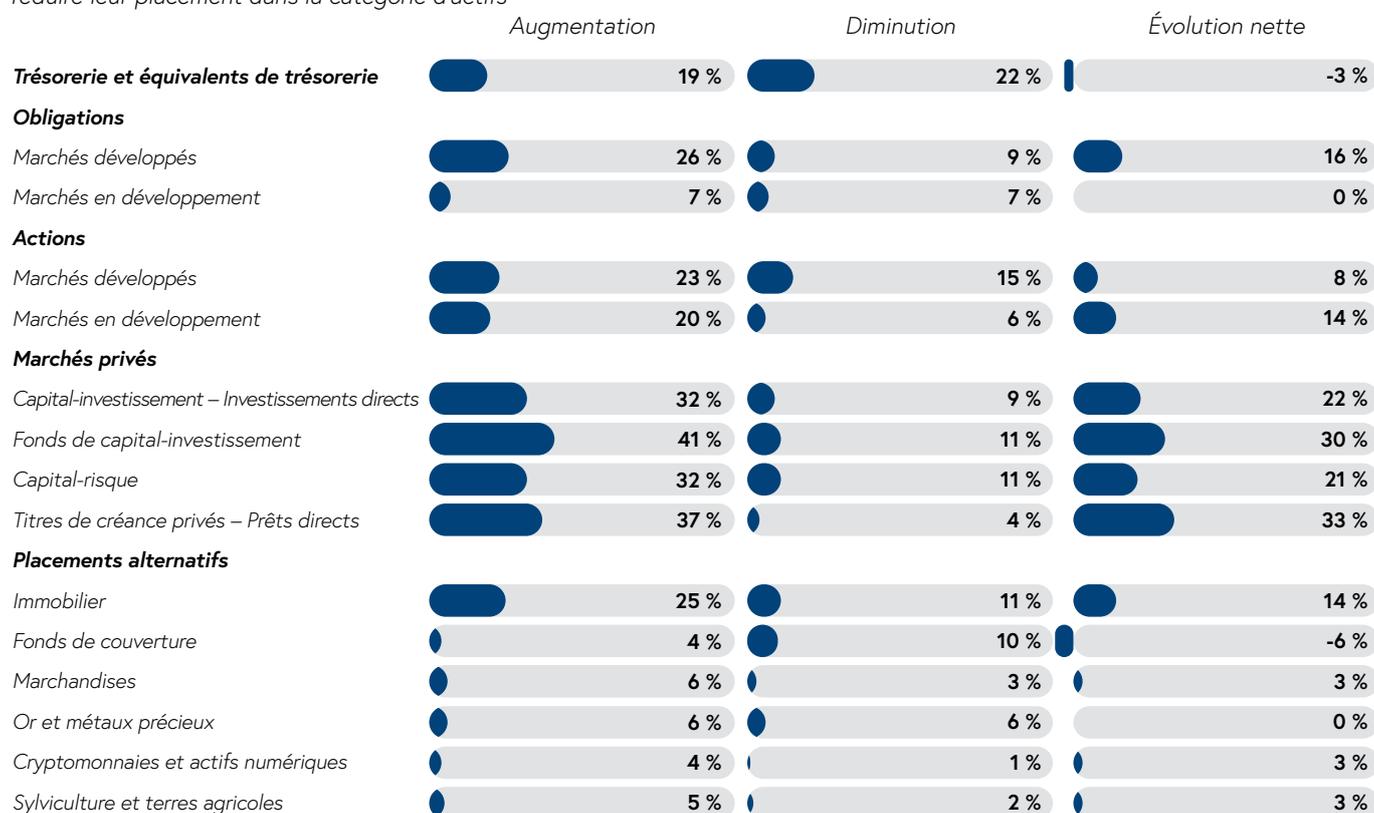
*« Au terme d'une décennie décevante sur le plan des intérêts pour les titres à revenu fixe, cette catégorie d'actifs a retrouvé son attrait. »*

Associé, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

*« Notre portefeuille de capital-investissement semble illiquide, mais il s'agit en fait d'un portefeuille mature. Dans les circonstances actuelles, il s'agit d'un fait attrayant en soi, et nous ne ferons pas les frais d'appels de liquidités imprévus. »*

Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

**Figure 2.9 : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ayant l'intention d'augmenter ou de réduire leur placement dans la catégorie d'actifs**



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

## Quels enseignements les bureaux de gestion de patrimoine familial peuvent-ils tirer de 2023 ?

« Les leçons tirées de 2023 et des années précédentes se ressemblent souvent : pensez à ce qui peut se passer au lieu de ce qui se passera. L'utilisation d'une analyse de scénarios concernant les résultats possibles et l'évaluation de la probabilité de ces résultats peuvent souvent atténuer le risque d'investissement. Quand tout le monde pense la même chose, personne ne réfléchit vraiment. Dans un contexte de marché haussier, les investisseurs ont souvent l'impression de pouvoir assumer davantage de risques. Dans les marchés baissiers, ils estiment pouvoir prendre moins de risques. Il demeure absolument essentiel que votre énoncé de politique de placement reflète véritablement les besoins de la famille en matière de risque, de rendement et de liquidités, puis de maintenir le cap malgré les périodes de volatilité et d'incertitude accrues. »

### Elizabeth Francis

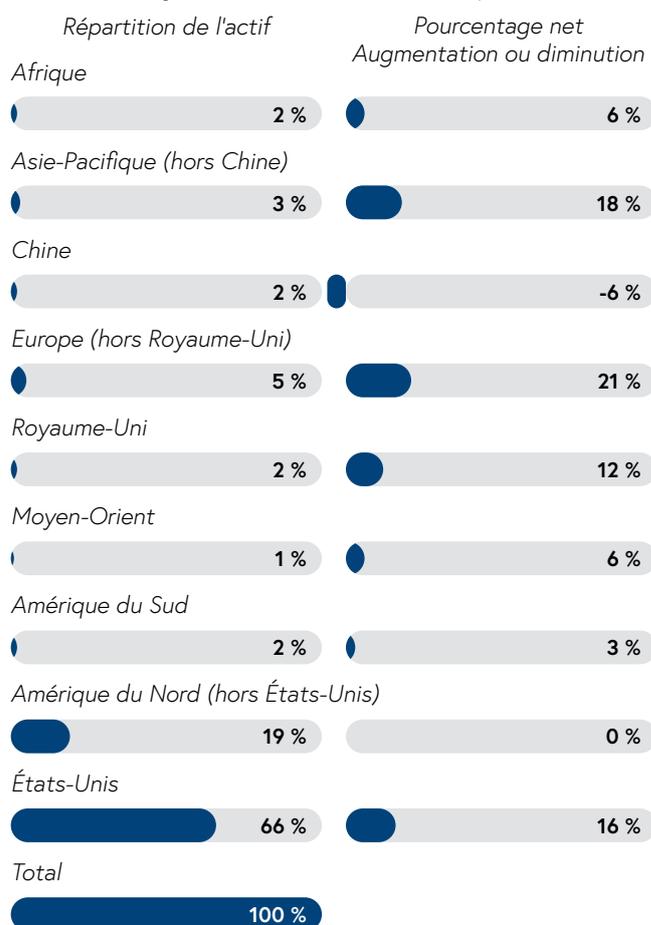
Première directrice générale, Solutions, Bureau de gestion de patrimoine familial, secteur institutionnel  
Clientèle stratégique RBC

## Répartition géographique

Compte tenu de leur accès pratique aux plus grands marchés des capitaux mondiaux, il n'est pas surprenant que les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord consacrent une part importante de 66 % de leurs portefeuilles à des actifs aux États-Unis, dont 85 % se concentrent en Amérique du Nord (**figure 2.10**). Toutefois, les avantages de la diversification géographique ne sont pas entièrement négligés puisque notre sondage a révélé que 80 % des bureaux de gestion de patrimoine familial maintiennent des investissements ailleurs qu'en Amérique du Nord, en mettant l'accent sur l'Europe (sauf le Royaume-Uni) et la région Asie-Pacifique. Ces deux régions sont prometteuses sur le plan des placements, et laissent entrevoir une tendance notable : plus de bureaux de gestion de patrimoine familial ont l'intention d'accroître leur exposition à l'Europe (hormis le Royaume-Uni) qu'aux États-Unis. Fait intéressant : la Chine semble nettement délaissée.

## Les actifs américains prédominent

**Figure 2.10** : Répartition géographique des actifs des bureaux de gestion de patrimoine familial et pourcentage net des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant l'intention d'augmenter ou de diminuer leur répartition



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

« Il se peut qu'une correction boursière survienne avant la fin de l'exercice et que les bénéfices des sociétés soient décevants. En cas de repli important, nous chercherons à corriger notre sous-pondération, mais nous sommes aussi susceptibles de nous tourner vers l'Europe au lieu des États-Unis. »

Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

« En Europe, il existe des sociétés de calibre mondial, comparables à nos sociétés américaines les plus prospères. »

Fondateur d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

## Des attitudes et non des platitudes

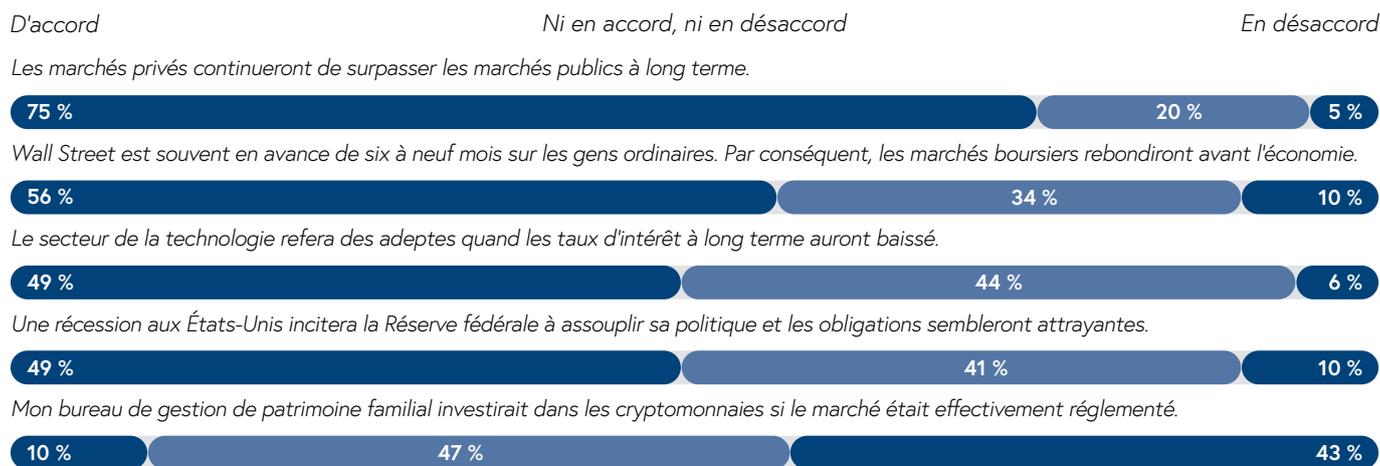
Nous avons mis l'accent sur l'enthousiasme soutenu des bureaux de gestion de patrimoine familial pour les marchés privés, et d'après la rubrique du sondage sur les attitudes (**figure 2.11**), il apparaît clairement qu'un plus grand nombre de bureaux de gestion de patrimoine familial font confiance aux prévisions selon lesquelles les marchés privés plus que tout autre segment surpasseront les marchés publics. En outre, une grande majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial croient que la reprise boursière peut précéder la relance économique et que le secteur de la technologie peut rebondir avec une baisse de taux d'intérêt.

Il est à noter que, dans une large mesure, ces deux scénarios se sont déjà concrétisés cette année, même si le secteur de la technologie n'a pas eu le vent en poupe avec la baisse des taux. En particulier, un taux net de 49 % des bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'avis que les obligations

deviendront attrayantes une fois que les taux directeurs diminueront. Quoi qu'il en soit, la récession qui aurait pu déclencher un tel scénario semble avoir été évitée, du moins pour le moment.

Bien que la plainte la plus courante au sujet des cryptomonnaies réside dans leur réglementation insuffisante, les résultats de notre sondage révèlent que, même avec une réglementation accrue, plus de 40 % des bureaux de gestion de patrimoine familial s'abstiendraient toujours d'y investir.

**Figure 2.11 :** Compte tenu des placements de votre bureau de gestion de patrimoine familial, êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants ?



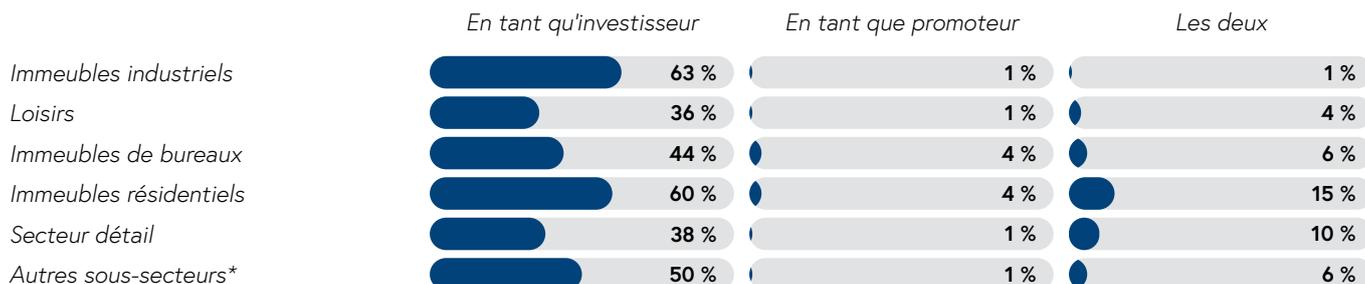
Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

## 2.3 Placements alternatifs

### Immobilier

Une proportion importante de 89 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord investissent dans l'immobilier, un chiffre qui correspond étroitement aux bureaux de gestion de patrimoine familial à l'échelle mondiale. Habituellement, les bureaux de gestion de patrimoine familial possèdent des immeubles de placement dans les sous-secteurs résidentiel et industriel, bien qu'une minorité s'adonne également à la promotion immobilière (**figure 2.12**).

**Figure 2.12 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial investissant dans l'immobilier ayant une exposition au sous-secteur



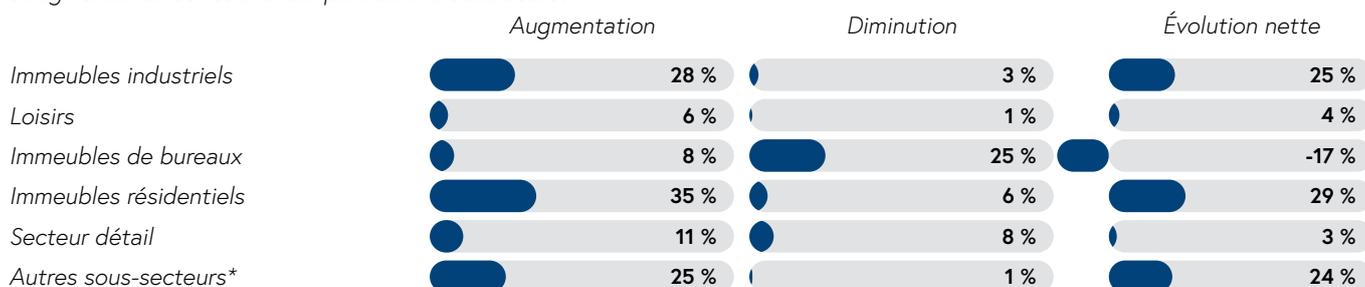
\*Habitations pour personnes âgées, maisons de soins, centres de données, centres de santé, logements pour les étudiants  
Nota : Réponses multiples autorisées.

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

### Futurs placements immobiliers

Les secteurs résidentiels et industriels demeurent les choix privilégiés pour les bureaux de gestion de patrimoine familial qui envisagent d'investir dans l'immobilier. De plus, les placements immobiliers alternatifs commencent à porter leurs fruits (**figure 2.13**). À l'inverse, le secteur détail suscite peu d'intérêt, alors que celui des bureaux est généralement considéré comme peu attrayant.

**Figure 2.13 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui investissent dans l'immobilier et qui ont l'intention d'augmenter ou de réduire leur part dans le sous-secteur



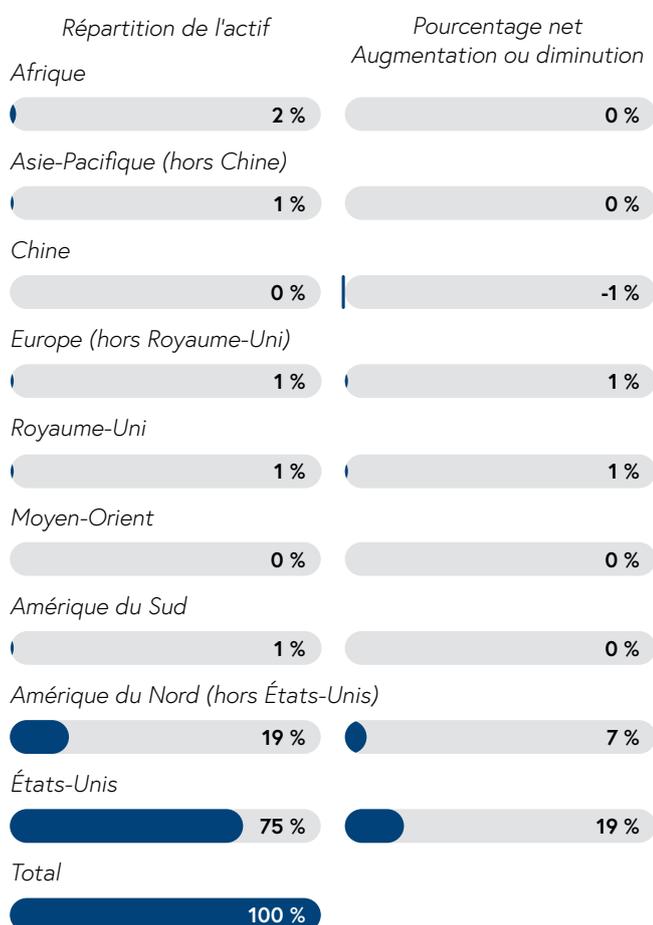
\*Habitations pour personnes âgées, maisons de soins, centres de données, centres de santé, logements pour les étudiants  
Nota : Réponses multiples autorisées.

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

## Orientation géographique

Il n'est pas surprenant que la majorité des placements immobiliers dans des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord (94 %) soient situés en Amérique du Nord, et qu'une petite partie seulement concerne d'autres régions comme l'Europe, la région Asie-Pacifique et l'Amérique du Sud. On s'attend à ce que les placements immobiliers futurs continuent de privilégier les États-Unis et le Canada.

**Figure 2.14 :** Répartition géographique des actifs immobiliers détenus par les bureaux de gestion de patrimoine familial, et pourcentage net des bureaux de gestion de patrimoine familial envisageant d'augmenter ou de diminuer leur placement



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

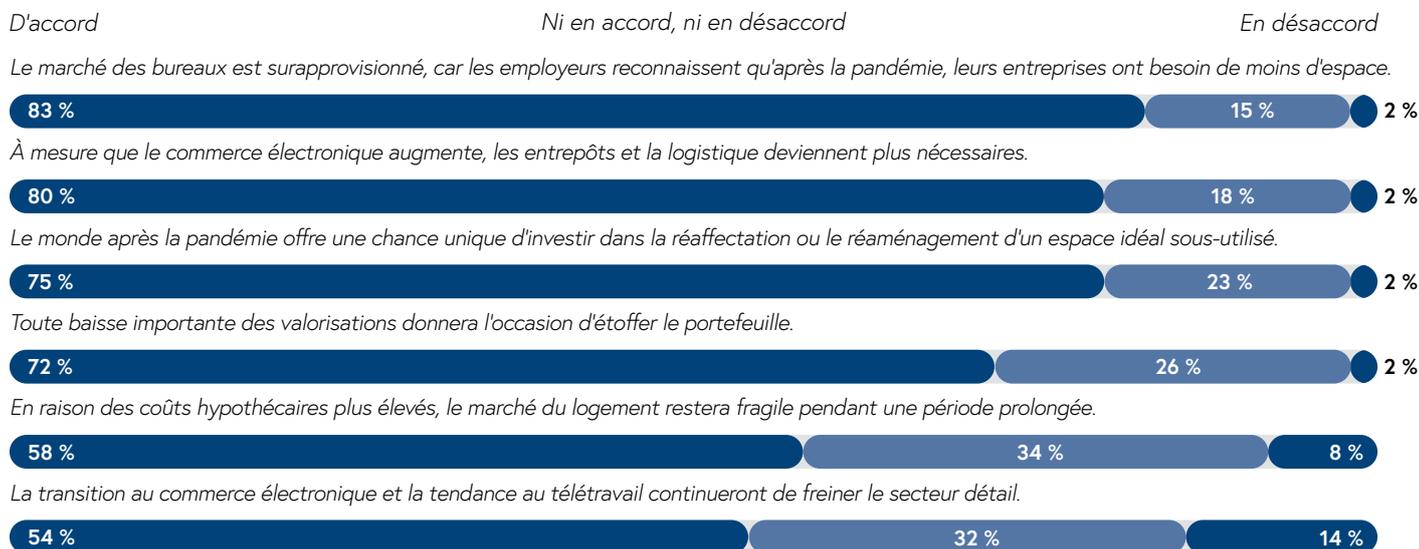
## Les immeubles de bureau et du secteur détail sont confrontés à des problèmes structurels

Aux États-Unis, les marchés immobiliers présentent d'importantes incohérences sur le plan régional. Même si le marché résidentiel global semble faible, certaines villes comme New York et Chicago se portent mieux que d'autres (p. ex. San Francisco et Miami)<sup>4</sup>. Il est important de noter que ces disparités géographiques pourraient influencer sur notre sondage sur les attitudes. Néanmoins, un taux important de 58 % des bureaux de gestion de patrimoine familial estiment que les problèmes d'abordabilité risquent d'accabler le marché du logement, et entraînent ainsi une période prolongée de faiblesse (figure 2.15).

L'aversion qui prévaut à l'égard du marché des bureaux est évidente : 83 % des répondants estiment que le télétravail impose des limites considérables à la quantité d'espaces de bureau dont les employeurs ont besoin. La transition vers le commerce électronique est considérée comme un obstacle pour le secteur détail par 54 % des répondants, tandis que 80 % la considèrent comme un facteur favorable pour les entrepôts et la logistique. Cependant, on reconnaît que les occasions potentielles découlent de la réaffectation et du réaménagement de l'espace préférentiel sous-utilisé, comme l'ont noté 75 % des répondants. De plus, 72 % prévoient des occasions découlant de baisses importantes des valorisations des immeubles.

<sup>4</sup> www.forbes.com/advisor/mortgages/real-estate/housing-market-predictions/

**Figure 2.15 :** Compte tenu des placements immobiliers de votre bureau de gestion de patrimoine familial, êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants ?



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

« Notre famille n'a aucun effet de levier sur l'un de ses biens immobiliers. Nous pouvons donc surmonter le cycle. Il se peut que d'autres familles, qui dépendent de l'effet de levier, ressentent la pression lorsque leur emprunt sera refinancé. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

« Je regarde les différentes régions où nous pouvons faire des placements résidentiels et essayer de déterminer le prix d'entrée approprié compte tenu des tendances démographiques à long terme. Les régions historiquement chères, comme New York et San Francisco, commencent à connaître un certain exode de la population vers des villes moins chères quoiqu'attrayantes comme Nashville et Charleston. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine multifamilial, Connecticut

« Les bureaux de gestion de patrimoine familial souhaitent commencer à bâtir un portefeuille immobilier au cours des 12 à 18 mois prochains, mais ils ont reporté ce projet, car les prix sur les marchés que nous avons examinés sont encore très élevés et il y a très peu de maisons sur le marché. Les vendeurs avaient une idée de la valeur de leur maison lorsque les taux hypothécaires ont chuté à 3 %, mais les taux sont maintenant de 7 % et les attentes des vendeurs n'ont pas diminué. Ces vendeurs estiment probablement que les taux d'intérêt élevés ne sont qu'un accident de parcours. »

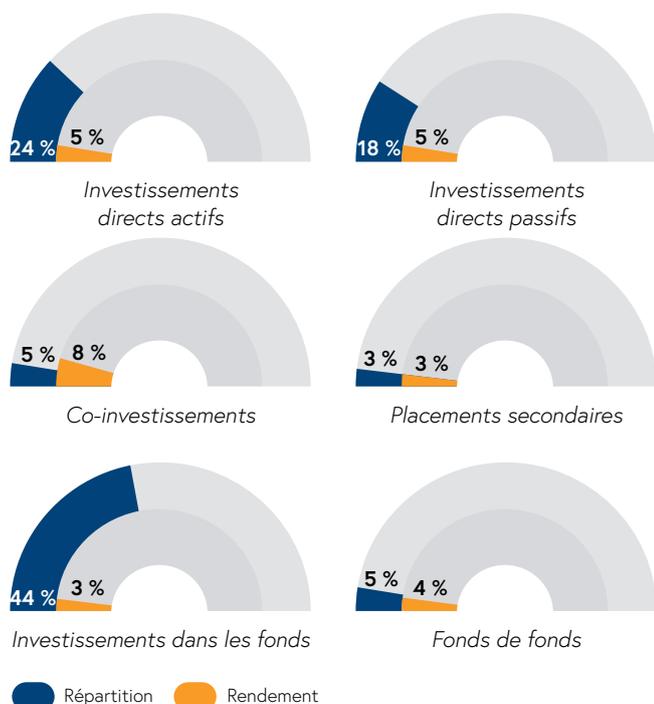
Associé, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

## Capital-investissement

Un taux accablant de 90 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord possèdent une participation dans le capital-investissement. Quelque 42 % de cet investissement est réalisé par la participation directe et 49 % par la détention de fonds ou de fonds de fonds (figure 2.16). En particulier, les co-investissements et les placements secondaires ne jouent pas de rôle important dans leurs stratégies de placement. Comme mentionné précédemment, le rendement des placements directs et des placements dans des fonds a souffert du nombre limité de sorties de fonds et a été médiocre en 2022.

## L'approche active a bonifié les rendements

**Figure 2.16 :** Portefeuille moyen de placements privés des bureaux de gestion de patrimoine familial – Répartition et rendements obtenus en 2022

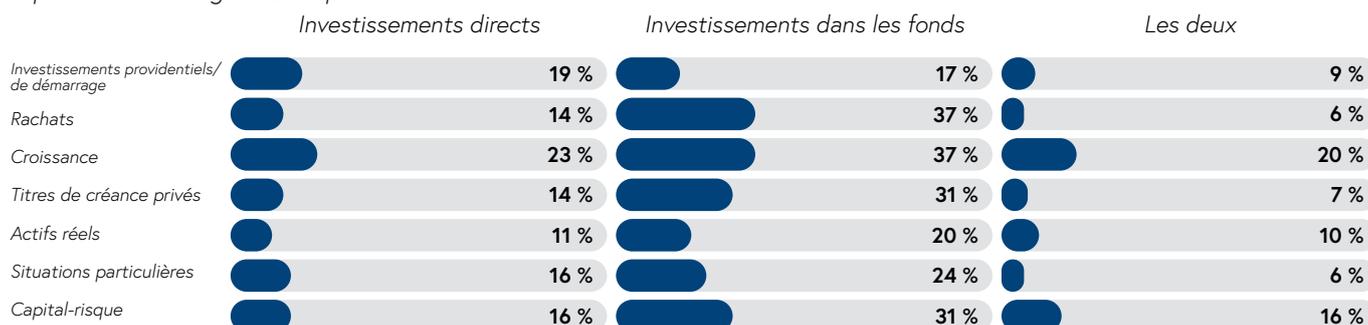


Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

## Investissements directs ou dans les fonds

Bien que les investissements directs constituent en moyenne le segment le plus important des portefeuilles, il convient de noter qu'un plus grand nombre de bureaux de gestion de patrimoine familial choisissent d'investir par l'intermédiaire de fonds plutôt que de placements directs (figure 2.17). Cette préférence est souvent attribuée au fardeau administratif, au contrôle diligent approfondi et à l'expertise spécialisée en gestion de placements qui est requise pour les investissements directs.

**Figure 2.17 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial investissant dans le capital-investissement, avec une exposition à la catégorie du capital-investissement



Nota : Réponses multiples autorisées.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

Cependant, certaines familles optent pour les investissements directs où elles peuvent tirer parti de leur expertise sectorielle et adopter une approche pratique.

Au sein des investissements directs ou dans les fonds, la stratégie de placement la plus attrayante demeure la croissance. Les placements de capital-risque dans les entreprises innovantes en démarrage, qui font souvent, mais pas exclusivement, appel à de nouvelles technologies, continuent de retenir l'attention. De plus, les rachats d'actions et les placements dans des titres de créance privés restent populaires dans les bureaux de gestion de patrimoine familial.

« La famille cherche à faire des opérations directes plutôt qu'à investir dans des fonds. Mais comme nous sommes un bureau relativement petit, nous n'avons pas les ressources nécessaires pour surveiller les investissements directs. »

Associé, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

« L'effet de levier est un élément important de la stratégie de fonds LBO. Beaucoup d'emprunts vont être renouvelés au cours des cinq prochaines années, et les emprunteurs ne pourront pas les renouveler à des taux d'intérêt aussi bas qu'auparavant et les clauses restrictives seront beaucoup plus sévères. Mais la matérialisation de ce scénario prendra beaucoup de temps. »

Directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« L'ingénierie financière fonctionne bien jusqu'à un certain point. Une stratégie plus traditionnelle peut comporter moins de risques, à condition de ne pas payer le prix fort. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

« D'après mon expérience, il existe deux types de bureaux de gestion de patrimoine familial : ceux axés sur les finances et ceux axés sur l'entrepreneuriat. Pour ceux axés sur l'entrepreneuriat, les investissements directs dans le capital-investissement ne constituent probablement pas un problème particulièrement important. Ce sont des créateurs d'entreprises pratiques, habitués à construire de grandes entreprises à partir de petites sociétés. Les bureaux de gestion de patrimoine familial plus axés sur les finances sont dotés d'une formation en services professionnels, de banquiers, d'avocats, de comptables, et n'ont pas tendance à être impliqués dans les coulisses. »

Chef des finances, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie

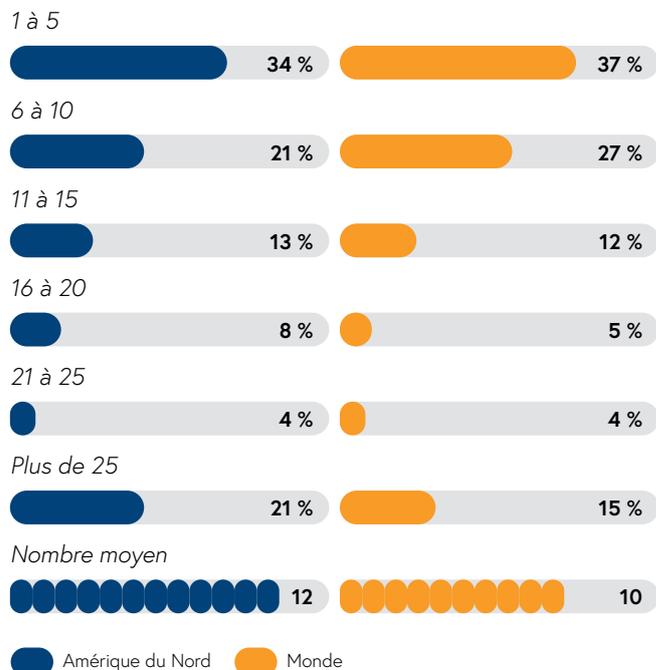
## Nouvelles technologies

Grâce à leurs portefeuilles de capital-investissement, les bureaux de gestion de patrimoine familial interagissent avec de nouvelles entreprises stimulantes qui tirent parti de technologies de pointe. Les fonds de capital-investissement, en particulier, offrent aux bureaux de gestion de patrimoine familial une exposition complète à une gamme de ces innovations, comme l'indique la **figure 2.18**. En particulier, l'intelligence artificielle a attiré une attention considérable, avec un taux net de 31 % des bureaux de gestion de patrimoine familial qui cherchent à accroître leur participation et 14 % qui ont l'intention d'amorcer une exposition. En revanche, les secteurs des soins de santé (81 %) et de la transformation numérique (76 %) sont aussi des secteurs technologiques populaires, mais ont été au cœur des investissements depuis de nombreuses années, et de ce fait n'offrent pas de nouvelles expositions. D'autre part, l'enthousiasme pour l'Internet aux consommateurs et le métavers est très limité.

### Investissements dans l'IA en croissance

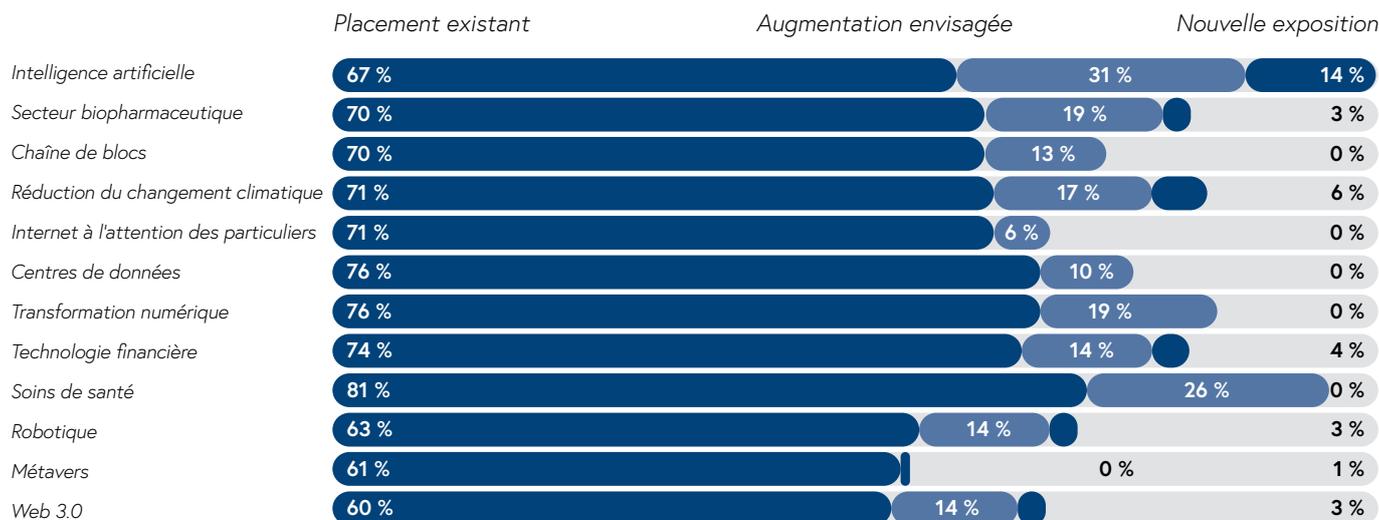
En ce qui a trait aux investissements directs dans le capital-investissement, les bureaux de gestion de patrimoine familial conservent en moyenne douze positions simultanément, bien que la majorité d'entre eux en détiennent moins de cinq. En particulier, l'Amérique du Nord compte une plus grande proportion d'investisseurs directs dans le capital-investissement ; leurs placements comptent plus de 15 positions, et dépassent ainsi les autres régions (**figure 2.19**).

**Figure 2.19 :** Nombre d'investissements directs en capital-investissement gérés simultanément par des bureaux de gestion de patrimoine familial qui effectuent des investissements directs



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

**Figure 2.18 :** Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial détenant du capital-investissement qui ont déjà investi dans de nouvelles technologies, pourcentage net ayant l'intention d'augmenter leur part et pourcentage ayant l'intention de constituer une exposition



Nota : Réponses multiples autorisées.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

« Les familles avec lesquelles certains d'entre nous travaillent sont encore des entrepreneurs actifs en exploitation, et elles ont encore des activités de base qu'elles dirigent. Notre effort de capital-risque vise à les aider à trouver des occasions stratégiques s'ajoutant à leurs activités de base. Nous tentons de mettre efficacement à profit l'expertise et les réseaux des familles avec lesquelles nous travaillons. »

Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

« Nous investissons seulement dans ce que nous savons. Il ne s'agit pas seulement du savoir de notre famille, mais de celui des autres familles avec lesquelles nous travaillons, parce qu'elles ont peut-être déjà des entreprises dans ces domaines. Nous entretenons de solides relations avec elles, en fin de compte, c'est vraiment cela qui compte pour nous. Si vous participez à un jeu où votre compréhension et votre information sont supérieures à la moyenne, vous pouvez généralement faire mieux que la moyenne. »

Premier directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« Ordinairement, ce qui arrive est que l'une des familles qui a une expertise particulière sera l'investisseur chef de file, et une demi-douzaine de familles seront intéressées par cette technologie et interviendront à titre de co-investisseurs. Mais nous n'essayons pas d'organiser des syndications avec plus de vingt familles, parce qu'à cette échelle, trop de cuisiniers finissent par gâter la sauce. »

Directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« Dans le capital-risque, les rendements sont très éparés, non seulement par industrie et par année, mais aussi par gestionnaire. »

Vice-président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois

« Nous ne gérons pas nos décisions d'engagement pour obtenir des expositions précises. Il s'agit beaucoup plus d'un processus organique. Cela dit, les outils dont nous disposons nous indiquent où nous investissons afin de déterminer exactement les champs de mines. Si nous découvriions que 90 % de notre portefeuille était exposé à l'intelligence artificielle, nous ferions notre autocritique en nous disant que ce n'était pas notre intention et que nous devrions peut-être corriger la situation. À l'heure actuelle, plus de 50 % de notre portefeuille est une combinaison de technologies de l'information et de soins de santé, mais je ne crois pas que ce soit particulièrement inhabituel. »

Vice-président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois

« Ce qu'on appelle aujourd'hui l'intelligence artificielle n'est en fait que des mathématiques et des algorithmes. La véritable intelligence artificielle est différente. Elle implique un apprentissage automatique où la machine apprend à vous répondre, de sorte que sa deuxième réponse soit meilleure que sa première. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

« Il se peut que l'intelligence artificielle se spécialise. Il y aura peut-être des entreprises qui proposeront des applications d'IA pour des secteurs précis comme le secteur biopharmaceutique ou les technologies écologiques. Je suppose que l'IA fera peut-être son apparition dans tout et partout dans quelques années. »

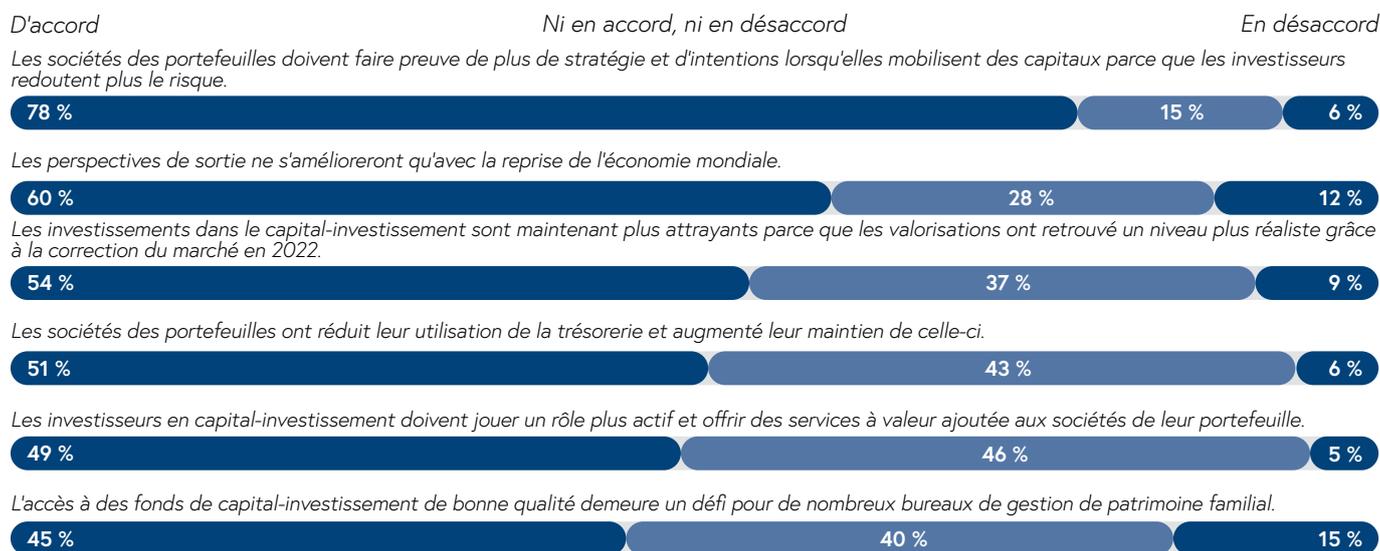
Premier directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

Les bureaux de gestion de patrimoine familial s'entendent pour dire (à 78 %) que les investisseurs en capital-investissement sont devenus plus réticents au risque, ce qui indique que les entreprises auront de plus en plus de difficultés à mobiliser des capitaux. Mais 49 % reconnaissent qu'en tant qu'investisseurs directs, ils devraient apporter une plus grande valeur ajoutée aux sociétés de leur portefeuille. Toutefois, dans l'éventualité d'une récession imminente, les bureaux de gestion de patrimoine familial ne sont pas entièrement convaincus que les sociétés de leur portefeuille ont pris des mesures suffisantes pour réduire leur utilisation de la trésorerie et ils restent quelque peu prudents quant à l'attrait des valorisations actuelles.

Par le passé, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont souvent fait part de leurs difficultés pour avoir accès aux fonds de capital-investissement des gestionnaires de fonds les plus prospères. Malgré le ralentissement du marché, ce problème subsiste pour 45 % des répondants.

## La situation s'envenime

**Figure 2.20 :** Compte tenu des placements en capital-investissement de votre bureau de gestion de patrimoine familial, êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants ?



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

« Les acheteurs de nos entreprises de capital-risque en démarrage sont les grands fonds de capital-investissement. Nous ne dépendons pas du marché des PAPE ou des achats ayant trait aux opérations courantes des grandes sociétés. »

Associé, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

« Nous nous concentrons sur les gestionnaires qui peuvent bénéficier d'un peu plus de souplesse en ce qui a trait au calendrier des opérations, ils ne dépendent pas nécessairement des marchés des PAPE. Ils peuvent avoir plus de choix de sortie que les fonds LBO plus importants. »

Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

« Les grands gestionnaires peuvent exiger que les petits bureaux de gestion de patrimoine familial investissent dans pratiquement tous les fonds qu'ils commanditent simplement pour y conserver l'accès. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine multifamilial, Connecticut

## Actifs numériques

La capitalisation boursière totale des cryptomonnaies s'élève actuellement à environ 1 200 milliards de dollars américains, ce qui représente une baisse importante par rapport au pic atteint de près de 3 000 milliards de dollars américains pendant l'hiver 2021<sup>5</sup>. Cette baisse reflète la désillusion des investisseurs à l'égard de la catégorie d'actifs, qui se reflète dans les avoirs des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord. En moyenne, les cryptomonnaies

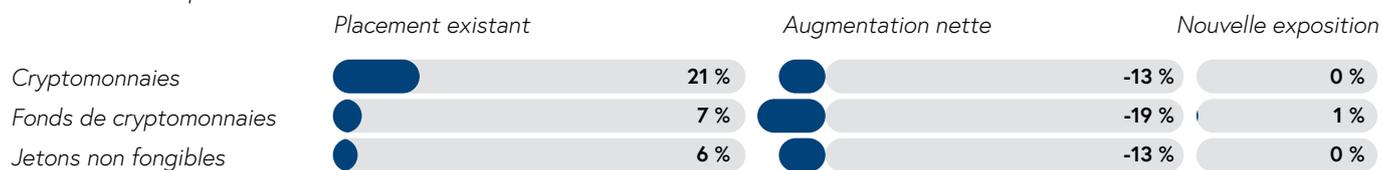
représentent moins de 0,5 % du total des actifs sous gestion (figure 2.7). Notre sondage indique que 21 % des bureaux de gestion de patrimoine familial détiennent des cryptomonnaies, contre 35 % l'année précédente. À l'avenir, le pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont l'intention de réduire leurs avoirs de cryptomonnaies et de jetons non fongibles (JNF) dépassera celui des bureaux qui prévoient les augmenter, et ceux n'en détenant pas n'ont pas l'intention de constituer des positions (figure 2.21).

## La chaîne de blocs déchaînée

Les bureaux de gestion de patrimoine familial envisagent très favorablement la technologie de la chaîne de blocs et de son application potentielle au Web 3.0. La chaîne de blocs est perçue comme étant évolutive en raison de sa capacité à établir un enregistrement immuable des opérations commerciales. Un pourcentage net de 42 % des bureaux de gestion de patrimoine familial (figure 2.22) conviennent que les technologies de chaîne de blocs généreront une valeur importante et, comme nous l'avons indiqué précédemment (figure 2.18), 13 % ont l'intention d'augmenter leur allocation. Une attitude favorable semblable anime la cryptomonnaie. Un pourcentage net de 17 % des bureaux de gestion de patrimoine familial croient que des inconvénients tels que la volatilité et l'absence de réglementation peuvent être surmontés. Toutefois, la majorité des répondants conviennent que seuls quelques produits actuels des cryptomonnaies seront maintenus à l'avenir. Environ 13 % des répondants sont d'accord pour dire qu'une œuvre d'art possède une certaine valeur intrinsèque et que cette valeur ne change pas lorsqu'elle est représentée par un jeton non fongible.

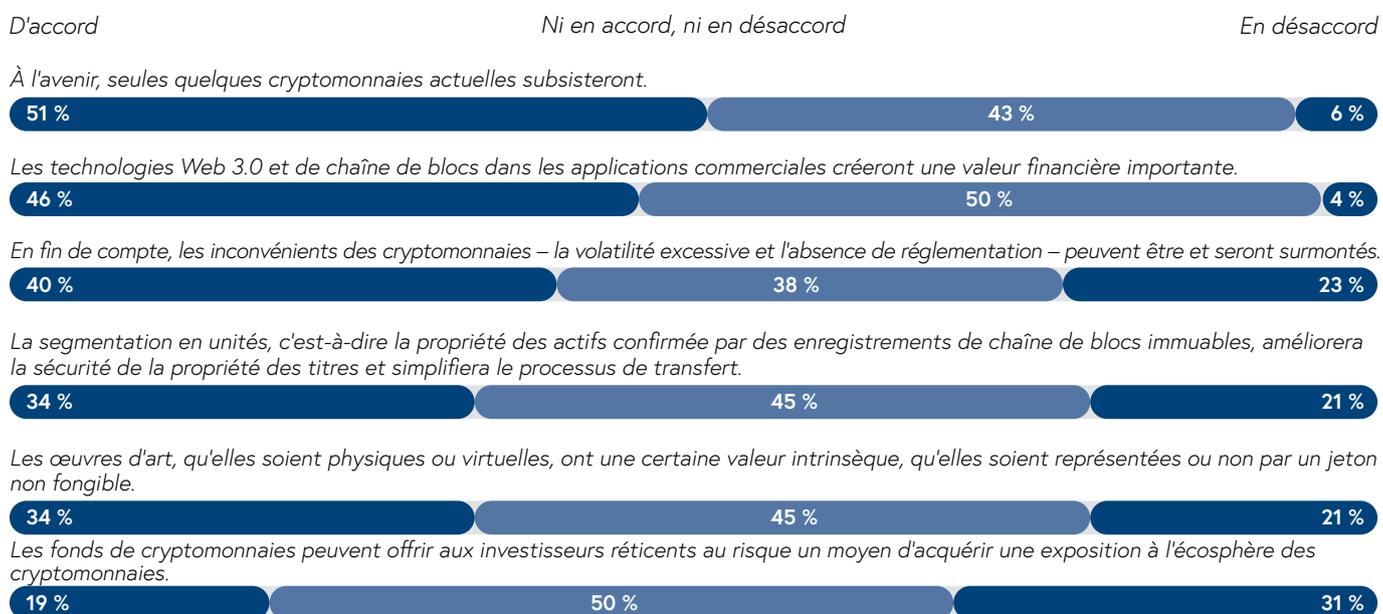
<sup>5</sup> [www.coinmarketcap.com/charts/](https://www.coinmarketcap.com/charts/)

**Figure 2.21 :** Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial détenant du capital-investissement qui ont déjà investi dans de nouvelles technologies, pourcentage net ayant l'intention d'augmenter leur part et pourcentage ayant l'intention de constituer une exposition



Nota : Réponses multiples autorisées.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

**Figure 2.22 :** Compte tenu des placements en actifs numériques de votre bureau de gestion de patrimoine familial, êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants ?



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

« Nous nous intéressons aux jeunes pousses qui sont à l'origine de la technologie plutôt qu'aux cryptomonnaies elles-mêmes. »

Premier directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« L'argument selon lequel la cryptomonnaie pourrait se substituer aux monnaies traditionnelles ne nous a pas convaincus. Nous ne l'avons pas considéré comme une proposition de valeur convaincante. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine multifamilial, Connecticut

« La question est de savoir comment on l'évalue. Nous connaissons la juste valeur des choses à cause de l'offre et de la demande ; le prix est déterminé par la mainmise cachée du marché. Mais dans ce cas-ci, la demande est entièrement spéculative, de sorte que la valeur elle-même est entièrement spéculative. »

Premier directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

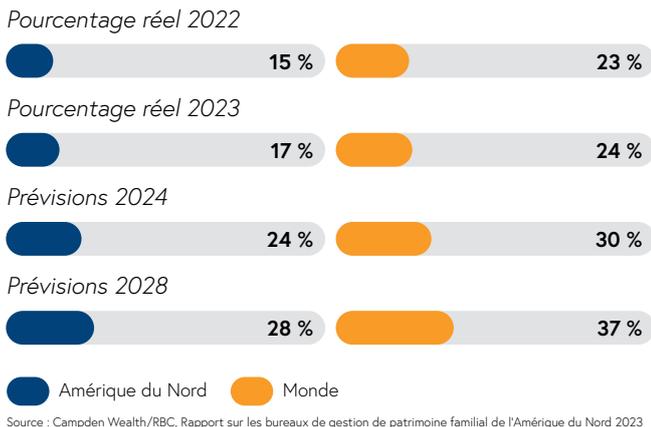
« Je crois que la chaîne de blocs sera une technologie très utile comportant de nombreuses applications. Mais aujourd'hui, elle est principalement utilisée pour créer de l'argent, et cela ne m'intéresse pas d'investir dans ce domaine, même s'il s'agit d'une bonne technologie. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

## Investissement responsable

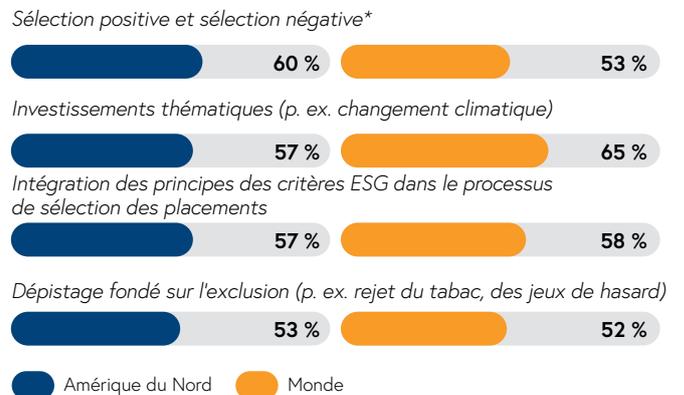
L'investissement responsable gagne du terrain parmi les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord : 41 % d'entre eux adoptent activement cette stratégie. Cela représente une augmentation importante par rapport aux 37 % enregistrés dans notre sondage de l'an dernier. Toutefois, la proportion de portefeuilles directement attribués aux investissements responsables est beaucoup plus faible, soit 17 %, bien que l'on s'attende à ce que cette proportion passe à 28 % au cours des cinq prochaines années. Il convient de noter que le pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial qui exercent des activités d'investissement responsable est inférieur à notre moyenne mondiale de 50 %, tout comme le pourcentage des portefeuilles consacrés à l'investissement responsable (**figure 2.23**).

**Figure 2.23 : Investissement responsable en pourcentage des actifs sous gestion pour les familles réalisant de tels investissements**



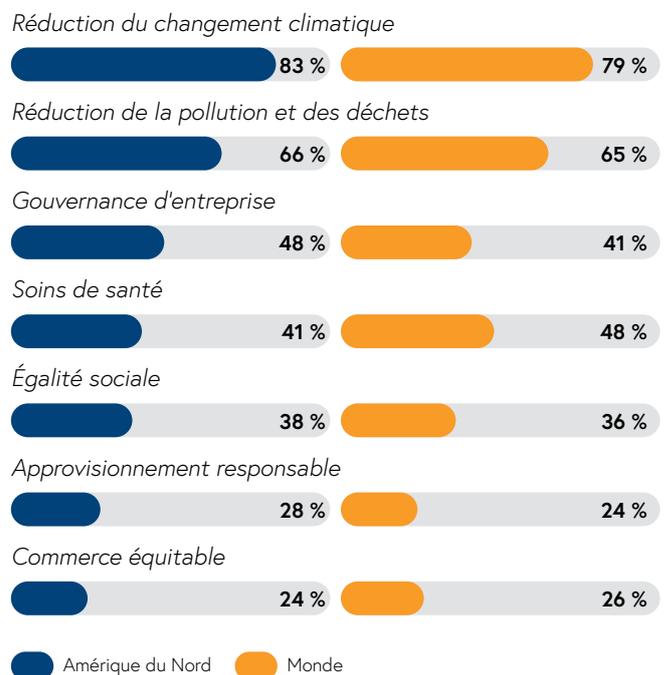
Deux des approches les plus couramment utilisées en matière d'investissement responsable sont la « présélection positive ou négative » et « l'investissement thématique » (**figure 2.24**). La première consiste à évaluer les objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance d'une entreprise, tandis que la seconde s'attache à investir dans des thèmes qui correspondent aux intérêts particuliers de la famille. Notre sondage révèle que les bureaux de gestion de patrimoine familial combinent souvent deux ou plusieurs de ces stratégies, plutôt que d'en utiliser une exclusivement. En particulier, la réduction des changements climatiques demeure l'objectif d'investissement thématique le plus prisé (**figure 2.25**).

**Figure 2.24 : Méthodes d'investissement responsable utilisées par les bureaux de gestion de patrimoine familial**



Nota : Réponses multiples autorisées. \*RBC ferait référence au concept de « sélection positive ou de premier ordre » sous l'intitulé « sélection positive et sélection négative » qui constitue une forme de présélection selon les critères ESG. La sélection positive et la sélection négative recensent les actifs qui répondent à un ensemble déterminé de critères ESG recherchés (fondés parfois sur des produits ou des procédés). Il s'agit de sélectionner uniquement les entreprises qui atteignent un seuil de cote ESG défini.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

**Figure 2.25 : Thèmes d'investissement responsable appuyés par les bureaux de gestion de patrimoine familial**



Nota : Réponses multiples autorisées.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

Les facteurs de motivation de l'investissement responsable varient, 55 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord citant l'importance croissante de la durabilité dans les médias et la culture populaire comme facteur clé (figure 2.26). Ils disposent d'une approche profondément altruiste, bien que 52 % considèrent également l'investissement responsable comme l'occasion de repérer de nouvelles technologies qui pourraient offrir des occasions attrayantes d'investissement. Tant en Amérique du Nord qu'à l'échelle mondiale, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont enclins à démontrer que le patrimoine peut être investi et avoir des retombées positives et à harmoniser leurs placements avec les préférences des membres de la famille de la nouvelle génération qui devront relever des défis environnementaux et sociaux à l'avenir.

« Je crois qu'il est important que notre portefeuille d'actions reflète les croyances de nos nouvelles générations. Nous avons opté pour des investissements conformes aux technologies propres et aux critères ESG afin de mieux tenir compte

de leurs intérêts. »

Vice-président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois

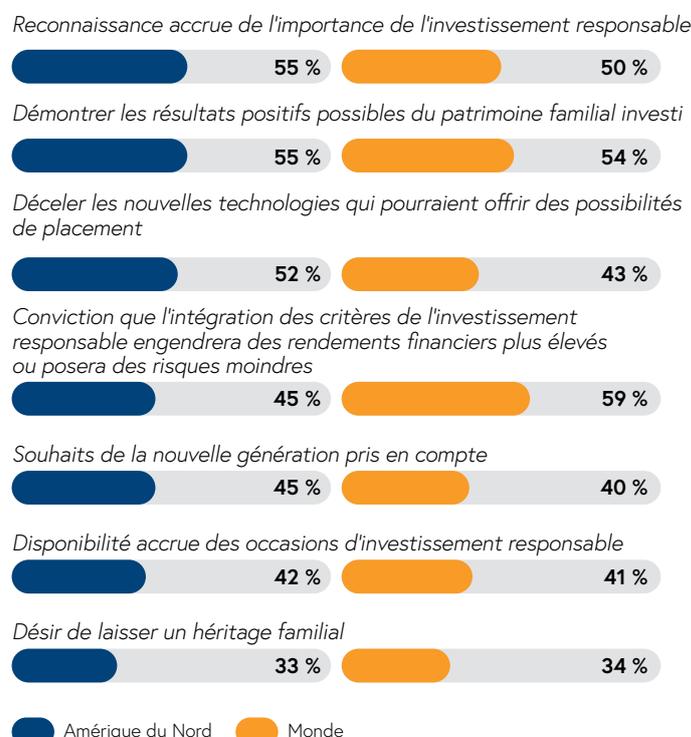
### Lien avec l'investissement d'impact

Il est intéressant de constater que l'investissement responsable est de plus en plus lié à l'investissement d'impact. Chaque organisation a un impact sur le monde et possède une identité. La mesure de l'impact se base sur des données environnementales et sociales qui reflètent l'influence d'une organisation sur le monde. Les parties prenantes peuvent inclure les personnes qui travaillent pour l'organisation, celles qui utilisent ses produits ou celles qui font partie de la collectivité où l'organisation exerce ses activités. La question est de savoir si les impacts sont positifs ou négatifs.

L'investissement d'impact consiste à déterminer et à mesurer les impacts à partir d'un portefeuille de placements. Le plus grand défi à la mise en œuvre de l'investissement d'impact dans un portefeuille est qu'il n'existe pas de cadre ou de données normalisés pour déterminer les répercussions d'une organisation ou la façon de les mesurer. De nombreuses données servant à l'intégration des critères ESG peuvent également être exploitées pour mesurer l'impact. Cependant, un travail supplémentaire est nécessaire pour définir avec exactitude le cadre de la divulgation de ces impacts.

L'investissement d'impact vise à mesurer le résultat réel de l'ajout ou de la suppression d'un élément à un portefeuille, à la société et à l'impact environnemental. L'investissement d'impact désigne les placements réalisés dans l'intention précise de générer un impact environnemental et social positif, mesurable et un rendement financier (qui le distingue de la philanthropie).

**Figure 2.26 : Principales motivations pour réaliser des investissements responsables**

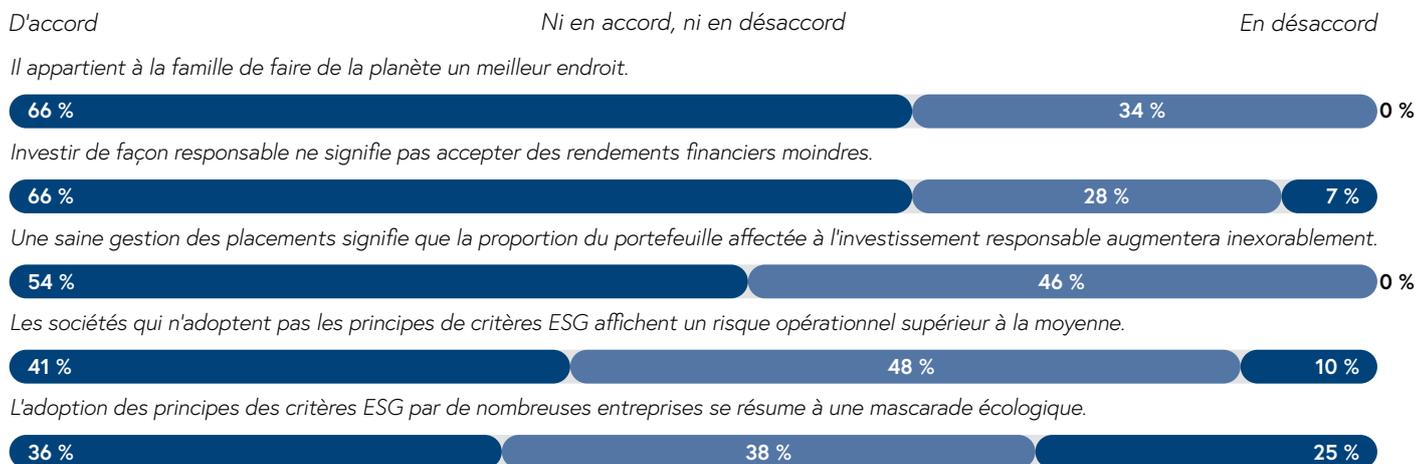


Nota : Réponses multiples autorisées.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

### Réparer la planète

Les deux tiers des familles s'entendent pour dire qu'elles ont la responsabilité de faire de la planète un meilleur endroit, et une même proportion est d'avis que le fait d'investir de façon responsable ne signifie pas compromettre le rendement financier. Les derniers rendements ne semblent pas avoir ébranlé l'opinion des bureaux de gestion de patrimoine familial selon laquelle l'investissement responsable n'entraîne pas de coût financier ou ajusté en fonction du risque. De plus, malgré le risque de cynisme à l'égard de l'adoption par les entreprises des principes des critères ESG, seulement 11 % des bureaux de gestion de patrimoine familial considèrent que c'est une mascarade écologique.

**Figure 2.27 :** Compte tenu de la participation de votre bureau de gestion de patrimoine familial à l'investissement responsable, êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants ?



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

« Le débat sur l'investissement en fonction de critères ESG a pris de l'ampleur depuis 2022, car l'année 2022 n'a pas été une excellente année pour l'investissement responsable, principalement en raison de l'envolée des actions liées à l'énergie. De plus, la mascarade écologique suscite des préoccupations considérables, car les entreprises publient un élément de leur comportement pour démontrer leur respect envers l'environnement. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine multifamilial, Connecticut

« Le problème réside dans le fait que les produits de placements disponibles sur le marché ne correspondent pas aux critères souhaités par les bureaux de gestion de patrimoine familial. Il est vrai que nous pourrions acheter un FNB qui investit exclusivement dans des obligations vertes, mais le FNB nous indique ce qui est écologique selon lui. »

Associé, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

« Rétrospectivement, le rythme auquel l'investissement responsable est devenu la norme acceptée est assez incroyable. Cela se reflète dans le nombre de participants et la gamme disponible des investissements liés aux critères ESG. C'est notamment le cas avec les changements climatiques. Il est devenu universellement admis qu'il faut s'y attaquer et les bureaux de gestion de patrimoine familial s'y attaquent de front. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie





# Capital- investissement : l'uniformité

Notre sondage révèle qu'après plusieurs années de rendements supérieurs à 15 %, les portefeuilles de placements en capital-investissement des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord n'ont rapporté en moyenne que 4 % en 2022. Environ un tiers des rendements étaient négatifs. Mais cela n'a pas changé l'opinion de ce gestionnaire de placements responsable d'un portefeuille de capital-investissement de 2 milliards de dollars américains. Il nous donne ici ses explications à ce sujet et développe sa stratégie de placement distincte.

## Pouvez-vous donner des renseignements sur les placements en capital-investissement du bureau de gestion de patrimoine familial ?

« Le bureau de gestion de patrimoine familial existe depuis très longtemps et s'occupe maintenant des membres des cinquième et sixième générations. Ma principale responsabilité réside dans l'exposition aux marchés privés, exclusivement axée sur les gestionnaires, le capital-risque de démarrage, les actions de croissance et les rachats sur les marchés intermédiaires aux États-Unis. Notre exposition se fait par des engagements envers des fonds primaires, nous ne réalisons pas de co-investissements ni de placements secondaires. »

## En quoi 2022 était-il différent ?

« 2021 a été une année fantastique pour les sorties. En revanche, 2022 a été plutôt médiocre. Cela ne veut pas dire que les sorties entreprises par nos fonds étaient bon marché, mais plutôt qu'il n'y en avait pas beaucoup. Je pense que l'explication a été le coût et la disponibilité des emprunts pour les fonds de capital-investissement plus importants et les sociétés qui seraient les acheteurs naturels d'actifs de capital-risque. Le nombre peu élevé de sorties est problématique. Les investisseurs finissent par s'impatienter. Leur capital est précieux et ne peut pas être conservé indéfiniment dans le fonds, il doit être redéployé. »

« J'espère que dans le courant de cette année ou au début de l'année prochaine, les sorties reprendront, même si cela signifie que les valorisations de sortie les plus élevées ne sont pas atteintes. La situation s'améliorerait certainement si les marchés devenaient convaincus que les taux d'intérêt avaient atteint leur pic. Il est encourageant de constater que les appels de liquidités ont été inférieurs à la tendance jusqu'à présent cette année. On ne dirait pas que les sociétés des portefeuilles essaient de rembourser leurs emprunts au moyen d'actions. Elles essaieraient si elles étaient en difficulté à cause du niveau actuel des intérêts. »

### **L'expérience récente vous a-t-elle incités à réévaluer les avantages du capital-investissement ?**

« Nous ne nous intéressons pas vraiment au rendement du capital-investissement au cours d'une année donnée. Nous y réfléchissons dans une perspective globale sur une période donnée. Le seul moment où vous savez véritablement si votre rendement a été bon est lorsque chaque portefeuille est vendu et que le fonds est liquidé. »

« L'an dernier, notre portefeuille de capital-risque a perdu environ 20 %. Mais une partie de cette perte a-t-elle été vraiment réalisée ? Non. Supposons qu'en 2021, les gestionnaires aient attribué une cote à une société du portefeuille à 20 reprises, et qu'en 2022, ils l'ont attribuée 10 fois. Si vous y réfléchissez au cours de l'année, le résultat semble épouvantable, mais pendant toute la période, vous avez toujours un placement sur lequel vous avez réalisé 10 fois votre placement initial. C'est plutôt bien. Nous choisissons de nous concentrer sur le rendement au moment de la sortie, parfois les résultats intermédiaires sont inutiles. »

« Notre stratégie en capital-investissement est fondée sur la cohérence. Un repli du marché peut être un bon moment pour investir, car les valorisations sont plus faibles et cela peut donner une excellente année. En revanche, les investisseurs n'ont pas besoin d'augmenter leurs engagements en cas de forte conjoncture, car ils finiront peut-être par payer le prix fort pour un placement dernier cri, et le rendement de cette année ne paraîtra pas aussi intelligent. Évidemment, c'est plus facile à dire qu'à faire, car vous allez tout le temps à l'encontre de la sagesse conventionnelle. Vous devez avoir suffisamment confiance en vous pour ne pas vous laisser détourner de votre stratégie. En fait, le milieu des bureaux de gestion de patrimoine familial est propice à cette approche parce que l'argent familial est véritablement de l'argent à long terme. La seule chose qui nous inciterait à modifier notre stratégie d'affectation des fonds serait que, pour une raison quelconque, notre conviction au sujet des marchés évolue. »

### **Il n'est pas évident, intuitivement, que les récessions constituent le bon moment pour investir.**

« Non. Mais il n'est pas intuitivement évident de savoir quelles années seront bonnes et lesquelles seront mauvaises. Par conséquent, je n'essaie pas de deviner, c'est-à-dire que je ne prends pas le risque de me tromper. Je vais simplement engager la même somme d'argent chaque année et je parie simplement qu'en moyenne, comme par le passé, il y aura plus de bonnes que de mauvaises années. Même si nous voulions sélectionner des années ou des technologies, notre système ne nous permet pas de le faire. Nous choisissons plutôt les gestionnaires de fonds à qui nous externalisons efficacement le choix du moment des placements et la sélection des titres. Par ailleurs, ils vendront les positions dans sept ou huit ans, et, compte tenu de toutes les incertitudes inhérentes, il n'est pas logique d'essayer de trop réfléchir au moment opportun. Les investisseurs qui veulent s'y prendre de la sorte peuvent utiliser des placements secondaires et des co-investissements, mais ce n'est pas notre stratégie. »

« Chaque bureau de gestion de patrimoine familial a sa manière de réaliser des placements en capital-investissement. Cela dépend de l'expertise de la famille, du fait de savoir s'ils sont des entrepreneurs familiaux qui prennent des risques, de quelle génération est responsable, de leur affinité avec les gestionnaires. Il y a tellement de variations différentes. C'est pourquoi les bureaux de gestion de patrimoine familial n'ont pas tendance à se copier les uns les autres, comme le font les investisseurs institutionnels. Si vous songez à la responsabilité fiduciaire liée à la prise en charge d'une pension ou du capital d'une autre personne, vous ne pouvez pas vous permettre de vous écarter trop des autres. Avec les bureaux de gestion de patrimoine familial, les décideurs sont propriétaires de la richesse, ils sont prêts à prendre des décisions qui ne respectent pas la sagesse conventionnelle et vivent en fonction des conséquences de ces décisions. »



### 3. À l'intérieur du bureau

#### 3.1 Coûts des bureaux de gestion de patrimoine familial

- Empreinte des coûts
- Efficacité d'exploitation
- Services internes ou externalisation

#### 3.2 Capital humain

- Effectifs
- Bénéfices
- Recrutement et fidélisation du personnel

### 3. À l'intérieur du bureau

- Selon nos estimations, les coûts d'exploitation des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord se sont chiffrés à 5,7 millions de dollars américains en moyenne l'an dernier, ce qui reflète une réduction notable de 22 % par rapport à 2021. Ce résultat est remarquable compte tenu de l'inflation, de l'augmentation des effectifs et de l'augmentation des dépenses informatiques. Les bureaux de gestion de patrimoine familial ont maîtrisé leurs coûts grâce à des mesures telles que la réduction des dépenses discrétionnaires et la modération de la rémunération du personnel. En résumé, les coûts d'exploitation ont représenté 65 pb des actifs sous gestion, soit 7 pb de moins que l'année précédente, mais 9 pb de plus que la moyenne mondiale.
- Bien que la moyenne des coûts d'exploitation s'élève à 5,7 millions de dollars américains, des écarts importants sont à signaler. Les plus grands bureaux de gestion de patrimoine familial peuvent supporter des charges d'exploitation trois ou quatre fois plus élevées que la moyenne. Cette dispersion est plus marquée si l'on tient compte des actifs sous gestion, car les plus grands bureaux de gestion de patrimoine familial peuvent dépenser dix fois plus que la moyenne. Par conséquent, le ratio des charges d'exploitation par rapport aux actifs sous gestion présente des écarts importants selon la taille du bureau de gestion de patrimoine familial. Dans le cas des bureaux de gestion de patrimoine familial dont les actifs sous gestion se situent entre 100 et 250 millions de dollars américains, la moyenne est de 239 pb, mais elle baisse à 54 pb lorsque les actifs sous gestion se situent entre 500 et 750 millions de dollars américains. L'exploitation est donc quatre fois plus efficace.
- Les bureaux de gestion de patrimoine familial offrent généralement des services par l'entremise de leurs employés internes, en combinant avec des fournisseurs externes. Dans la plupart des cas, les services proviennent de ces deux sources. Un pourcentage relativement faible (14 %) fournit ses services à l'aide de ressources internes exclusivement, et une part encore plus faible (4 %) délègue l'intégralité de ses services à des fournisseurs externes. En ce qui concerne les services-conseils et les services annexes, plus de 60 % des bureaux de gestion de patrimoine familial adoptent une approche mixte, car ces services peuvent facilement être fournis par des professionnels externes. À l'inverse, les services d'administration et les services aux familles sont généralement exécutés à l'interne par les employés du bureau de gestion de patrimoine familial.
- La décision d'exécuter un service à l'interne ou de l'externaliser dépend probablement de facteurs tels que le coût, la fréquence et la complexité. En moyenne, les petits bureaux de gestion de patrimoine familial dont les actifs sous gestion se situent entre 100 et 250 millions de dollars américains externalisent 36 % de leurs charges d'exploitation, tandis que les plus grands dont les actifs sous gestion dépassent 1 milliard de dollars américains n'externalisent que 20 %.
- En particulier, la rémunération de base dans l'ensemble de la structure de gestion a connu des réductions importantes en 2022 par rapport à l'année précédente. La rémunération moyenne des chefs de la direction a diminué d'un tiers pour s'établir à 304 000 \$ US. Cette réduction de la rémunération de base, et non simplement des primes discrétionnaires, a probablement fait partie des mesures de contrôle des coûts mises en place par les bureaux de gestion de patrimoine familial. Cette tendance a peut-être été facilitée par la part importante de directeurs qui sont également des membres de la famille.

5,7 M\$

Coût d'exploitation moyen des bureaux de gestion de patrimoine familial (USD)

65 pb

par rapport au ratio d'efficience des actifs sous gestion

304 000 \$

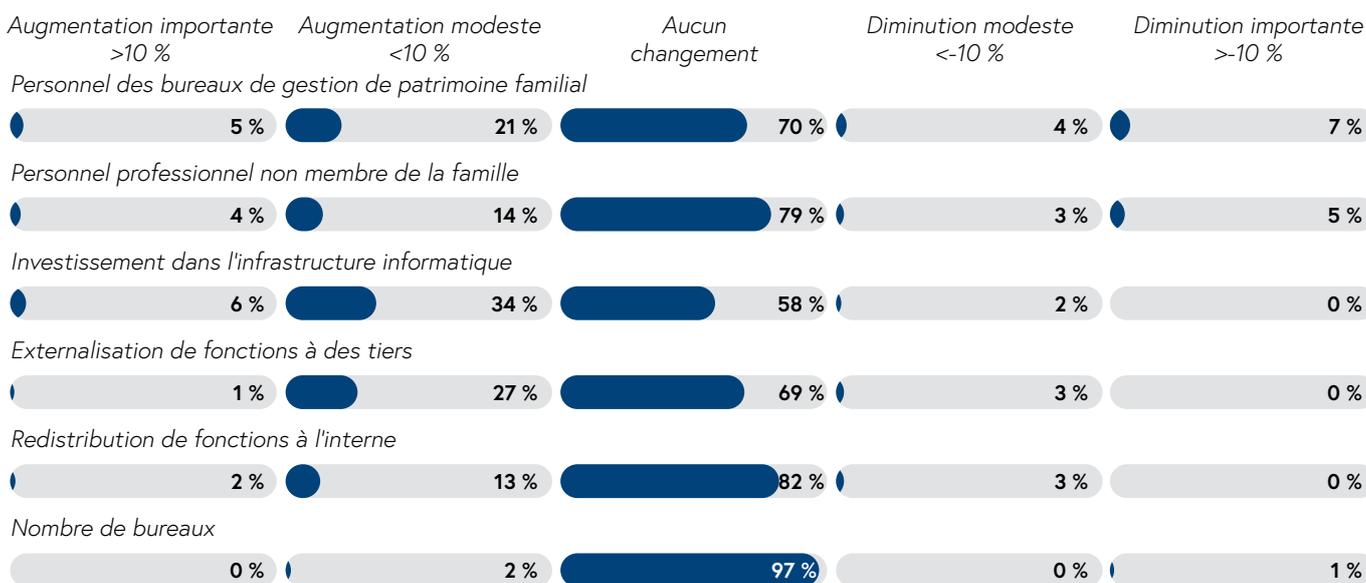
Rémunération de base moyenne des chefs de la direction (USD)

### 3.1 Coûts des bureaux de gestion de patrimoine familial

#### Empreinte des coûts

En 2022, malgré les conditions difficiles pour les placements, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont continué de prendre de l'ampleur. Environ 26 % des répondants ont indiqué qu'ils avaient augmenté leurs effectifs (**figure 3.0**). Cette expansion s'inscrit dans la tendance à la professionnalisation qui implique le recrutement d'employés non membres de la famille. Il est intéressant de noter que les bureaux de gestion de patrimoine familial ayant augmenté la part de leurs activités externalisées sont presque deux fois plus nombreux que ceux qui ont décidé de redistribuer des fonctions à l'interne. En revanche, ils ont montré peu d'intérêt pour étendre leur présence physique.

**Figure 3.0** : Pourcentage de familles ayant signalé des changements en 2022



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

Les coûts d'exploitation des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont atteint en moyenne 5,7 millions de dollars américains en 2022. Ce chiffre reflète une réduction de 22 % par rapport à 2021, malgré l'inflation et l'augmentation des effectifs et des dépenses informatiques, comme il est indiqué à la **figure 3.0**. Les bureaux de gestion de patrimoine familial ont réussi à contrôler les coûts en réduisant les dépenses discrétionnaires et les rémunérations. Dans l'ensemble, les coûts ont représenté 65 pb des actifs sous gestion, soit 7 pb de moins que l'année précédente, mais 9 pb de plus que la moyenne mondiale (**figure 3.1**).

#### Les investissements dans la technologie ne sont pas un supplément facultatif

« L'efficacité opérationnelle, à un niveau élevé, consiste à maintenir un équilibre sain entre la maîtrise des coûts et les économies. À mesure que le monde devient de plus en plus complexe et fait encourir des risques de plus en plus étendus, les exigences de gestion et de protection expertes de tous les aspects des paiements, des placements et de la déclaration consolidée par famille ou par membre de la famille – y compris l'expansion de la couverture géographique des membres de la famille, peut-être dans plusieurs pays – en recourant à la technologie deviennent plus importantes. Les investissements dans la technologie constituent le coût initial du maintien du personnel du bureau de gestion de patrimoine familial aux niveaux actuels. »

#### Lori Woodman

Première directrice générale,  
Bureau de gestion de patrimoine familial  
Clientèle stratégique RBC

## Contrôle prudent des coûts

**Figure 3.1 :** Charges d'exploitation des bureaux de gestion de patrimoine familial en points de base des actifs sous gestion

Montant moyen des charges d'exploitation en millions de dollars américains



Montant moyen des actifs sous gestion en millions de dollars américains



En points de base des actifs sous gestion



Monde Amérique du Nord Europe Asie-Pacifique

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

Les dépenses des bureaux de gestion de patrimoine familial peuvent être classées en quatre grands domaines : services-conseils, services liés aux placements, services aux familles et administration. Les coûts des services-conseils, qui comprennent la planification successorale et financière ainsi que les services juridiques, ont représenté 29 % du total des dépenses. Les coûts annexes aux placements, qui englobent la répartition d'actifs, les contrôles diligents et la gestion des immeubles, ont constitué la part la plus importante avec 34 %. Les services aux familles (qui comprennent les déplacements et la sécurité) et l'administration ont représenté un peu moins de 20 % pour chaque catégorie. Pour une ventilation détaillée des coûts d'exploitation, veuillez consulter la **figure 3.2**.

En plus des coûts d'exploitation, les bureaux de gestion de patrimoine familial supportent des commissions importantes versées aux gestionnaires de placements externes. Avec une moyenne de 19 pb, ces coûts sont ressortis nettement inférieurs à ceux des dernières années, principalement en raison de la réduction des primes de performance.

## Efficience d'exploitation

La **figure 3.2** donne un aperçu des coûts moyens déclarés par les répondants au sondage. Toutefois, ce total cache des écarts importants, car les charges d'exploitation des plus grands bureaux de gestion de patrimoine familial peuvent être trois à quatre fois plus élevées que la moyenne. Cet écart est encore plus important si l'on tient compte des actifs sous gestion, car les plus grands bureaux de gestion de patrimoine familial peuvent dépenser dix fois plus que la moyenne. Par conséquent, le ratio des charges d'exploitation par rapport

aux actifs sous gestion est très variable, et l'efficience d'exploitation et la rentabilité potentielle s'améliorent considérablement lorsque l'on passe d'une fourchette de 100 à 250 millions de dollars américains à une fourchette de 500 à 750 millions de dollars américains, comme le montre la **figure 3.3**.

## Avantage selon la taille

Il devient de plus en plus difficile d'améliorer l'efficacité des charges d'exploitation lorsque les bureaux de gestion de patrimoine familial dépassent 750 millions de dollars américains en actifs sous gestion. Au-delà de ce seuil, la réduction du ratio coût-actifs sous gestion commence à ralentir. Dans le cas des bureaux de gestion de patrimoine familial dont les actifs sous gestion dépassent 1 milliard de dollars américains, nous estimons que le ratio moyen est de 41 pb environ. Cela signifie qu'il devient plus difficile de réduire les coûts à partir de cette taille, ou, plus probablement, que l'expansion des fonctions et de l'envergure des bureaux de gestion de patrimoine familial fait augmenter leur base de coûts à mesure qu'ils se développent au-delà de cette taille.

*« Être intégré au bureau de gestion de patrimoine familial est très avantageux sur le plan des coûts. Bon nombre de services comme la paie, les ressources humaines, l'administration du bureau, nous n'avons pas à les payer, parce qu'ils sont pris en main par la société familiale. C'est très pratique, et nous gérons le bureau avec six employés, dont trois qui s'occupent du portefeuille immobilier. »*

Directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

*« Les coûts du bureau de gestion de patrimoine familial dépendent directement du nombre de personnes qu'il dessert. Si la famille comprend seulement le fondateur, quelques enfants et quelques petits-enfants, le bureau n'a pas besoin de beaucoup de personnes pour répondre à leurs besoins. Mais si vous êtes dans la sixième génération avec 150 membres, c'est une autre histoire. »*

Vice-président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois

*« Nous sommes un bureau de gestion de patrimoine familial relativement grand qui compte d'importants portefeuilles de capital-investissement et de biens immobiliers, et plus de 30 employés. À l'exception de quelques tâches juridiques, presque tout est fait à l'interne. Nos coûts se situent constamment autour de 70 pb de l'actif sous gestion. »*

Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

*« Nous avons des antécédents qui remontent à 50 ans. Au cours de cette période, nous avons généralement maintenu les coûts en deçà de 40 pb des actifs sous gestion, et ce qui nous a aidés a été la création de notre propre société de fiducie privée. La société de fiducie privée agit à titre de fiduciaire pour toutes les fiducies familiales, et elle offre donc souplesse et efficacité économique. »*

Associé, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

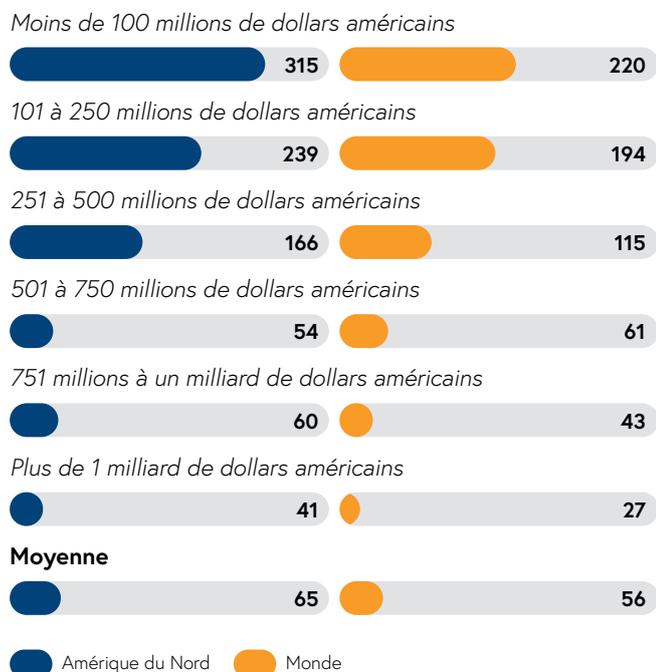
**Figure 3.2 : Ventilation des charges d'exploitation moyennes des bureaux de gestion de patrimoine familial, 2022**

	Proportion des charges d'exploitation moyennes des bureaux de gestion de patrimoine familial (en %)	Points de base	Charges d'exploitation du bureau de gestion de patrimoine familial moyen (en millions de dollars américains)	Proportion des charges d'exploitation moyennes des bureaux de gestion de patrimoine familial (en %)	Points de base	Charges d'exploitation du bureau de gestion de patrimoine familial moyen (en millions de dollars américains)
Planification successorale	5 %	3	0,3	4 %	2	0,2
Planification financière	7 %	5	0,4	8 %	4	0,3
Assurances	5 %	3	0,3	4 %	2	0,2
Juridique	5 %	3	0,3	5 %	3	0,2
Relève	3 %	2	0,2	2 %	1	0,1
Planification fiscale	5 %	3	0,3	5 %	3	0,2
<b>Conseils</b>	<b>29 %</b>	<b>19</b>	<b>1,7</b>	<b>28 %</b>	<b>16</b>	<b>1,3</b>
Comptabilité	8 %	5	0,5	7 %	4	0,3
Répartition de l'actif	5 %	3	0,3	6 %	3	0,3
Contrôle diligent	7 %	4	0,4	7 %	4	0,3
Immobilier	5 %	3	0,3	5 %	3	0,2
Déclarations	4 %	3	0,3	4 %	3	0,2
Gestion du risque	4 %	3	0,3	5 %	3	0,2
<b>Services liés aux placements</b>	<b>34 %</b>	<b>22</b>	<b>1,9</b>	<b>35 %</b>	<b>20</b>	<b>1,6</b>
Service personnalisé	5 %	3	0,3	5 %	3	0,2
Niveau d'éducation de la relève	5 %	3	0,3	4 %	2	0,2
Titre	4 %	3	0,2	4 %	2	0,2
Voyages	5 %	3	0,3	5 %	3	0,2
<b>Services aux familles</b>	<b>18 %</b>	<b>12</b>	<b>1,0</b>	<b>18 %</b>	<b>10</b>	<b>0,8</b>
Ressources humaines	6 %	4	0,3	7 %	4	0,3
Technologie de l'information	5 %	3	0,3	5 %	3	0,2
Locaux	7 %	5	0,4	7 %	4	0,3
<b>Administration</b>	<b>19 %</b>	<b>12</b>	<b>1,1</b>	<b>19 %</b>	<b>11</b>	<b>0,9</b>
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>100 %</b>	<b>65</b>	<b>5,7</b>	<b>100 %</b>	<b>56</b>	<b>4,6</b>
Administration		5	0,4		4	0,4
Services de garde et rapports		5	0,4		4	0,4
Performances		9	0,8		7	0,6
<b>Frais de gestion de placements externes</b>		<b>19</b>	<b>1,6</b>		<b>16</b>	<b>1,3</b>
<b>Total des coûts d'exploitation et de gestion de placements</b>		<b>84</b>	<b>7,4</b>		<b>72</b>	<b>5,9</b>

● Amérique du Nord ● Monde

Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

**Figure 3.3 :** Charges d'exploitation des bureaux de gestion de patrimoine familial en points de base des actifs sous gestion par actifs sous gestion



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

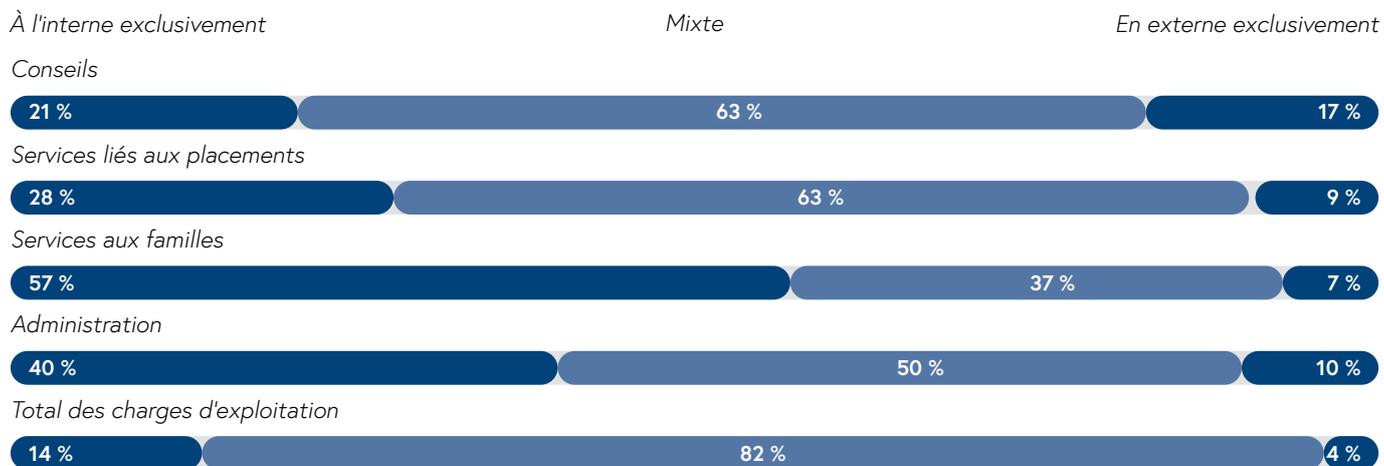
### Services internes ou externalisation

Les bureaux de gestion de patrimoine familial offrent des services par l'entremise de leurs propres employés et ressources ou en vertu de contrats d'externalisation. En général, les services résultent d'une combinaison de ces deux sources. Seul un petit pourcentage (14 %) des bureaux de gestion de patrimoine familial prennent en charge tous leurs services à l'interne, et une part encore plus faible (4 %) (les « bureaux virtuels ») délègue l'intégralité de ses services à des fournisseurs externes. Les services tels que les services-conseils et les fonctions liées aux placements sont souvent confiés à des professionnels externes, ce qui explique pourquoi plus de 60 % des bureaux de gestion de patrimoine familial adoptent une approche mixte dans ce domaine (figure 3.4). En revanche, les services d'administration et les services aux familles sont habituellement exécutés à l'interne par les employés du bureau de gestion de patrimoine familial.

#### Les bureaux de gestion de patrimoine familial adoptent une approche mixte

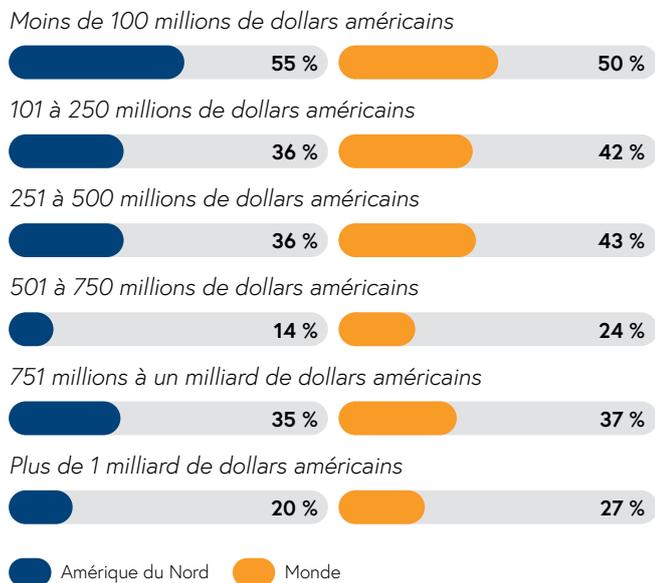
La décision de maintenir un service à l'interne ou de l'externaliser repose probablement sur des facteurs tels que le coût, la fréquence et la complexité. Les fonctions répétitives et moins complexes peuvent être gérées efficacement à l'interne par des généralistes du bureau de gestion de patrimoine familial. En revanche, les tâches plus complexes et spécialisées peuvent nécessiter l'expertise de professionnels externes. Étant donné que la fréquence est un facteur important, il est logique que les grands bureaux de gestion de patrimoine familial, qui ont probablement plus de fonctions exécutées fréquemment, supportent un pourcentage plus élevé de leurs dépenses à l'interne. Les données de l'Amérique du Nord et de l'ensemble du monde (figure 3.5) viennent conforter cette hypothèse.

**Figure 3.4 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial exécutant leurs services exclusivement à l'interne, exclusivement en externe, et selon une approche mixte



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

**Figure 3.5 :** Pourcentage des charges d'exploitation externalisées et actifs sous gestion des bureaux de gestion de patrimoine familial



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

« La famille souhaite vraiment un niveau de service exceptionnel, une externalisation de celui-ci en fait perdre le contrôle. L'ensemble de la planification successorale, de la gestion de patrimoine, de la gestion fiscale et des assurances sont réalisées à l'interne. Il est coûteux d'embaucher toutes les personnes nécessaires, mais un fournisseur externe ne nous offrira jamais la même qualité de service, car son modèle d'affaires est de servir de nombreux clients, pas seulement un. »

Directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« Je conserve le capital intellectuel à l'interne, mais tout le reste est délégué à un réseau externe de professionnels virtuels. De cette façon, j'ai les meilleurs employés pour chaque projet. Au lieu de rémunérer une ressource permanente qui serait sous-employée, je paie pour des services uniquement lorsque j'en ai besoin. »

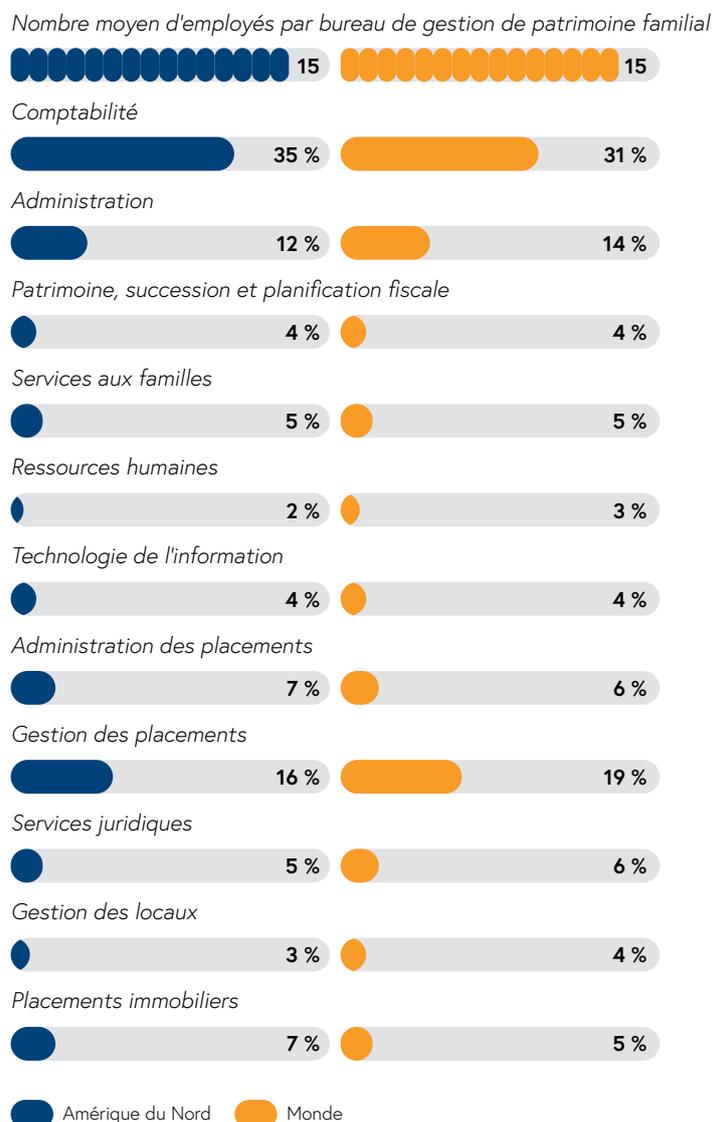
Fondateur d'un bureau de gestion de patrimoine familial virtuel, Texas, États-Unis

## 3.2 Capital humain

### Effectifs

La plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord emploient entre cinq et dix employés, mais environ un tiers d'entre eux ont beaucoup plus d'employés, avec souvent un effectif à deux chiffres, ce qui augmente le nombre moyen d'employés à près de quinze (figure 3.6). Lorsqu'on prend en compte les fonctions administratives et les fonctions liées aux immeubles, un peu moins du tiers des employés se consacrent à la gestion de placements. Un autre tiers se consacre à la comptabilité financière et d'investissement, le reste étant affecté à divers domaines tels que l'administration, les services juridiques, la planification successorale et l'informatique.

**Figure 3.6 :** Effectifs et fonctions des employés du bureau de gestion de patrimoine familial



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

## Bénéfices

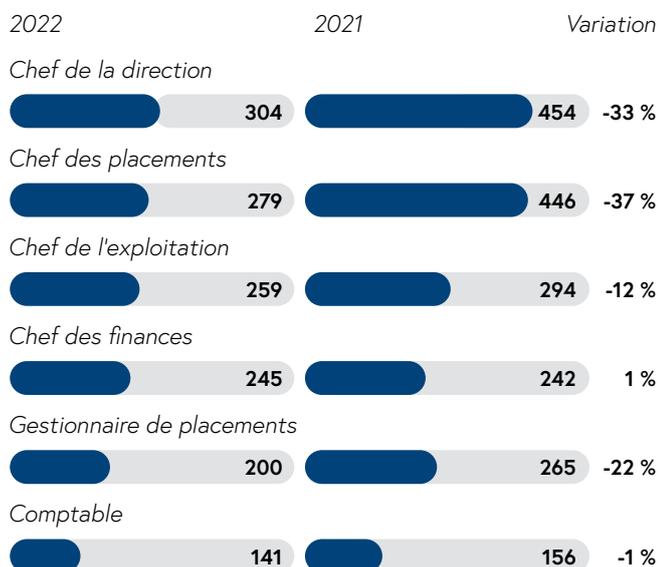
En 2022, les chefs de la direction des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont perçu un salaire de base moyen de 304 000 dollars américains. Toutefois, les salaires s'inscrivent dans une large fourchette, le décile supérieur gagnant 633 000 dollars américains et le décile inférieur seulement 36 000 dollars américains. Cet écart s'explique en grande partie par le fait que 69 % des chefs de la direction sont des membres de la famille, et que beaucoup renoncent complètement à leur rémunération ou acceptent des montants inférieurs à ceux du marché. Pour les chefs de la direction qui sont également membres de la famille, le salaire moyen était de 234 000 dollars américains.

En 2022, les bureaux de la famille ont procédé à des réductions importantes de la rémunération de base dans l'ensemble de leur structure de gestion (figure 3.7). Ces réductions ont été plus importantes aux échelons supérieurs de la hiérarchie, la rémunération moyenne des chefs de la direction ayant diminué de 33 % et celle des chefs des placements de 37 %. Cette réduction de la rémunération de base est probablement un élément important des mesures de contrôle des coûts adoptées par les bureaux de gestion de patrimoine familial face à la conjoncture difficile pour les placements, et elle a sûrement été rendue possible par le pourcentage élevé de directeurs qui sont également membres de la famille. Cela explique en grande partie le rigoureux contrôle des coûts dont ont fait preuve les bureaux de gestion de patrimoine familial (section 3.1).

« Les salaires et les honoraires professionnels sont les principaux postes de nos dépenses. Nous avons réduit nos propres salaires pour accroître la responsabilité du bureau. Les membres de la famille reconnaissent que le bureau ne peut pas se permettre de leur payer les salaires du marché, autrement dit ce qu'ils gagneraient en dehors de la société familiale. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

**Figure 3.7 :** Salaires de base moyens des directeurs de bureaux de gestion de patrimoine familial (en milliers de dollars américains)



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

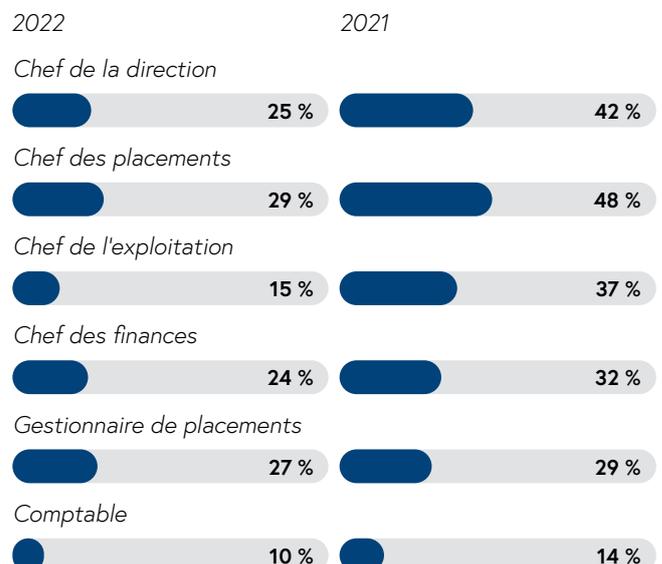
Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

Les primes que les bureaux de gestion de patrimoine familial versent à leurs gestionnaires et directeurs sont principalement discrétionnaires, ou discrétionnaires avec un facteur lié au rendement des placements. Lors d'une bonne année, ces primes s'élèvent généralement à 30 à 40 % du salaire de base, mais elles ont été nettement moins élevées en 2022 (figure 3.8), les bureaux de gestion de patrimoine familial ayant réduit leurs coûts.

« L'un des défis est de trouver une façon de rémunérer les professionnels des placements qui travaillent dans les bureaux de gestion de patrimoine familial. Ils sont parfaitement conscients de ce qu'ils pourraient gagner dans un environnement institutionnel. Dans un bureau de gestion de patrimoine familial, ils bénéficieront d'un meilleur équilibre entre le travail et la vie privée. Mais ils accepteront seulement de gagner un peu moins. Nous avons constaté que distribuer les avantages liés au rendement supérieur des placements au moyen d'un régime de primes discrétionnaires crée un environnement favorable. »

Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

**Figure 3.8 :** Valeur de la prime en pourcentage du salaire de base



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

## Recrutement et fidélisation du personnel

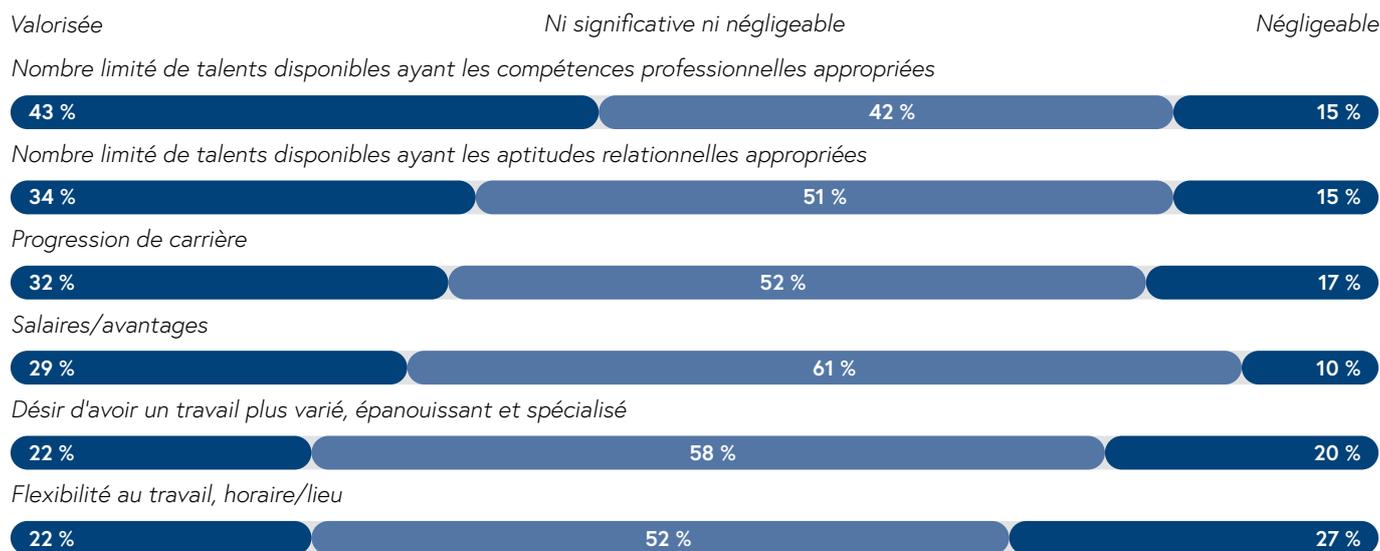
La capacité de recruter du personnel ayant les compétences appropriées est essentielle pour les bureaux de gestion de patrimoine familial. Souvent, le bassin de talents est limité, et 43 % estiment que cette contrainte entrave considérablement leur capacité à embaucher des professionnels qualifiés (figure 3.9). De plus, 34 % estiment que le caractère limité du bassin de talents entrave leur capacité à embaucher du personnel ayant les aptitudes relationnelles appropriées. Pour ce qui est de la fidélisation du personnel, les bureaux de gestion de patrimoine familial estiment que la progression de carrière est plus importante que le salaire et les avantages sociaux. Toutefois, les facteurs comme la flexibilité au travail et la nature et la diversité du travail ne sont pas considérés comme des facteurs importants dans le recrutement ou la fidélisation du personnel.

## Le bassin de talents est trop restreint

« Retenir le personnel est toujours un défi. Une mise à niveau vers des plateformes technologiques plus sophistiquées nous permettrait d'attirer du personnel talentueux dans des rôles plus spécialisés, exigeants et épanouissants, ce qui nous aiderait à accroître nos actifs, au lieu de recruter simplement pour nous assurer que quelqu'un accomplit les fonctions administratives. »

Chef des finances, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie

**Figure 3.9 :** Veuillez indiquer l'importance du problème dans le recrutement et la fidélisation du personnel.



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023



## 4. Exploitation et gouvernance

### 4.1 Technologie

- Dernières évolutions
- Logiciel d'agrégation

### 4.2 Risque opérationnel

- Cybersécurité
- Atténuation du risque
- Étude de dossier – Le débat sur la technologie

### 4.3 Gouvernance

- Objet
- Structures et documents
- Efficacité
- Étude de dossier – À l'ordre du jour

### 4.4 Relève

- Direction familiale
- Plans de relève

### 4.5 Philanthropie

- Dons de bienfaisance ou philanthropie
- Cohésion de la famille
- Étude de dossier – Une philosophie de la philanthropie

## 4. Exploitation et gouvernance

- Les plateformes d'agrégation de patrimoine gagnent du terrain parmi les bureaux de gestion de patrimoine familial, 38 % d'entre eux ayant adopté ces plateformes pour consolider des données financières issues de sources diverses.
- La cybersécurité est la préoccupation la plus fréquemment citée par les bureaux de gestion de patrimoine familial, 61 % d'entre eux la classant parmi les premières inquiétudes. Bien que 21 % des répondants aient déclaré avoir subi des cyberattaques au cours des 24 derniers mois, aucun bureau de gestion de patrimoine familial n'a subi de perte financière significative. En raison des cyberattaques, 60 % des familles s'inquiètent des risques associés aux processus manuels, par exemple les erreurs humaines et les pertes de données.
- Pour atténuer le risque opérationnel, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont généralement recours à des solutions telles que la double autorisation des paiements (78 %) et les serveurs de secours (73 %). Toutefois, seuls 47 % d'entre eux ont un plan de maintien des opérations décrivant la façon dont les activités pourraient se poursuivre en cas de catastrophe naturelle ou de toute autre urgence.
- La structure de gouvernance la plus répandue dans les bureaux de gestion de patrimoine familial est le comité des placements, présent dans 77 % des cas. Les conseils de famille sont moins courants, mais plus répandus auprès des familles plus nombreuses et multigénérationnelles.
- Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont considérés comme efficaces pour transférer le patrimoine d'une génération à l'autre (70 %), assurer un leadership compétent (79 %) et prendre des décisions éclairées (78 %). Ils sont considérés comme moins efficaces pour ce qui est de favoriser la collaboration et éviter les conflits entre les membres de la famille.
- Une planification de la relève réussie implique d'inculquer les valeurs familiales à la nouvelle génération dès que possible (92 %) et d'encourager les interactions avec le bureau de gestion de patrimoine familial et sa direction (84 %). Un autre élément de succès est l'intérêt de la direction à résoudre la question de la relève (76 %).
- De nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial sont engagés dans la philanthropie, 75 % d'entre eux faisant des dons philanthropiques. Ils se concentrent sur des causes comme l'éducation (68 %), le développement des collectivités (56 %) et les soins de santé (46 %), afin de s'attaquer à la racine des problèmes au lieu d'offrir des solutions temporaires.

61 %

**citent la cybersécurité comme une préoccupation principale**

77 %

**ont un comité des placements**

70 %

**considèrent que leur bureau de gestion de patrimoine familial est efficace**

## 4.1 Technologie

### Dernières évolutions

En Amérique du Nord, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont en train de mettre en place des technologies telles que le stockage infonuagique des données, les systèmes de paie automatisés et l'accès à l'information des marchés financiers. Les taux de pénétration dépassent 70 % pour ces trois types de solutions (**figure 4.0**). Toutefois, certains bureaux de gestion de patrimoine familial ont des réserves au sujet de certaines technologies comme le stockage infonuagique des données, pour des questions de sécurité.

Bien que les logiciels de comptabilité personnalisables, les rapports d'investissement automatisés (couvrant les risques, la gestion de portefeuille et l'exécution des ordres) et les solutions d'accès mobile soient des technologies bien établies sur le marché, leur adoption par les bureaux de gestion de patrimoine familial n'est pas encore généralisée. Étonnamment, un pourcentage important de bureaux de gestion de patrimoine familial n'utilisant pas encore ces technologies se déclarent intéressés pour les mettre en place, ce qui semble indiquer un désir d'efficacité et d'automatisation.

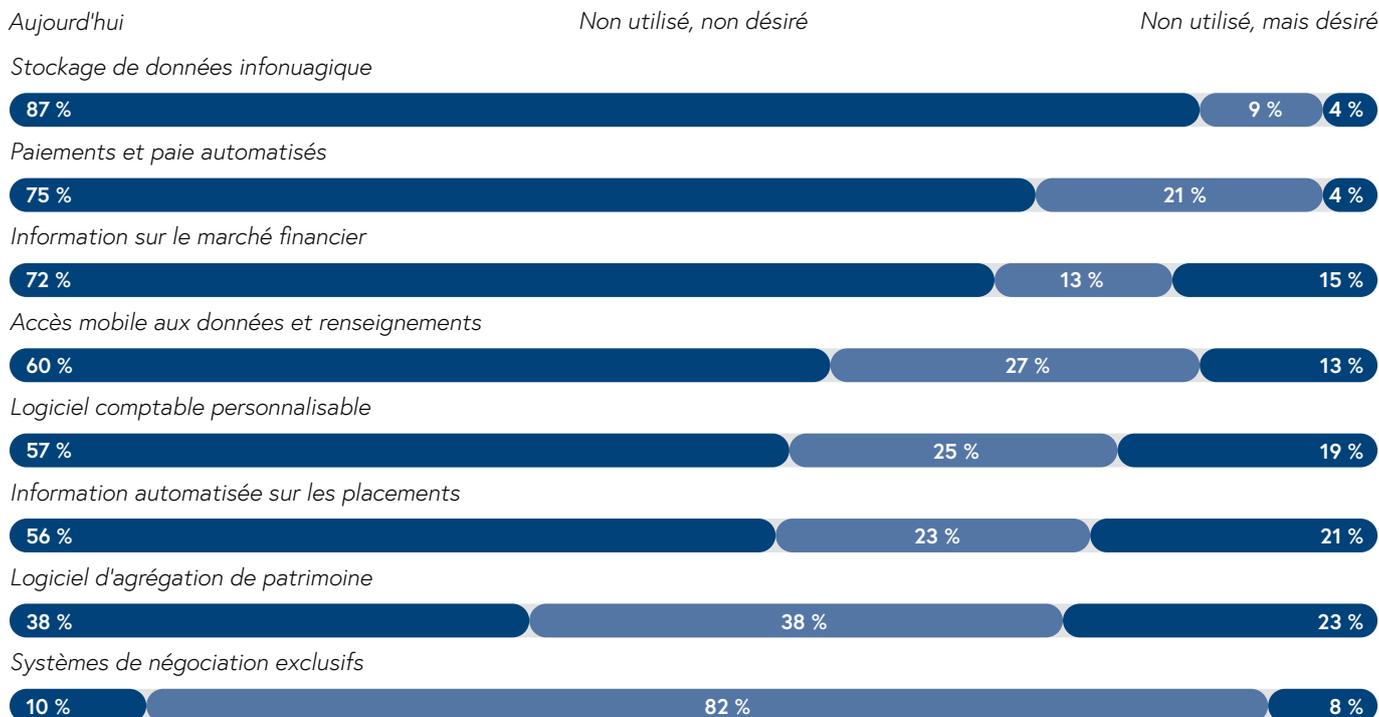
La réticence à adopter certaines technologies peut être due à un problème de coût et à la portée limitée des activités de certains bureaux de gestion de patrimoine familial, raisons

pour lesquelles un tel investissement serait peu rentable. Toutefois, il est essentiel que les bureaux de gestion de patrimoine familial prennent en compte les avantages et l'efficacité que la technologie peut offrir à long terme en dépit des coûts de mise en œuvre. Comme l'a souligné un participant, ne pas le faire pourrait relever d'un manque de vision.

« Dans les premiers temps, nous avons considéré la technologie comme un coût que nous devons limiter. Au fil du temps, nous avons compris que nous avions une vision à court terme qui ne tenait pas compte de toutes les données auxquelles nous avons accès. Notre budget technologique est maintenant 20 fois plus élevé qu'il y a 15 ans, mais l'avantage que nous en tirons est plusieurs fois supérieur à cet effort. Prenez le logiciel de gestion des contacts, par exemple. Nous l'utilisons pour faire le suivi des projets externes qui nous arrivent. Nous pouvons l'utiliser pour voir qui l'a analysé, quelles ont été les conclusions, et s'il vaut la peine de nous y pencher à nouveau. Nous sommes disposés à avoir un premier entretien avec presque n'importe qui, mais l'idée est de sélectionner qui nous voulons voir pour une deuxième rencontre. Le logiciel aide beaucoup à cet égard. »

Membre de la haute direction d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride, États-Unis

**Figure 4.0** : Présence et utilité des plateformes technologiques utilisées dans les bureaux de gestion de patrimoine familial



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

« Nous sommes un bureau de gestion de patrimoine familial de taille moyenne, et la technologie représente une part considérable de nos charges d'exploitation. Mais la technologie avance encore à un rythme rapide, et nous ne savons pas à quoi ressemblera le produit final, ni comment l'intégrer dans notre entreprise, ni même s'il peut être incorporé. Les plateformes infonuagiques permettent à plusieurs utilisateurs d'utiliser le même logiciel, mais nous nous inquiétons beaucoup de la sécurité et de la confidentialité. »

Directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« L'adoption de nouvelles technologies a un coût non seulement financier, mais aussi en temps. Il va sans aucun doute que l'adoption de ces technologies facilitera le travail et réduira les coûts de fonctionnement, mais pour y arriver, un investissement important et de longue durée est généralement nécessaire. Notre famille a mis en place un système de gestion des documents qui a abouti à un bureau sans papier. Cela a énormément amélioré la flexibilité du travail, mais la mise en place a généré un travail énorme, car chaque document a dû être numérisé et introduit dans le nouveau système. »

Fondateur d'un bureau de gestion de patrimoine familial virtuel, Texas, États-Unis

## Logiciel d'agrégation

Les plateformes d'agrégation de patrimoine et les logiciels connexes, conçus pour offrir une vue d'ensemble de la situation financière d'une organisation en regroupant les données de plusieurs banques et gestionnaires de placements, sont en passe de devenir des outils précieux pour les bureaux de gestion de patrimoine familial. Bien que les taux d'adoption soient actuellement modestes, les bureaux de gestion de patrimoine familial s'intéressent de plus en plus aux capacités de ces plateformes.

Les plateformes d'agrégation de patrimoine les plus efficaces sont celles qui sont capables de répondre aux besoins complexes des bureaux de gestion de patrimoine familial, et qui prennent en charge les structures juridiques comme les fiducies et les sociétés à responsabilité limitée, ainsi que les intérêts individuels et collectifs liés à ces structures. En outre, ces plateformes doivent être suffisamment polyvalentes pour gérer les caractéristiques uniques à chaque catégorie d'actifs, allant du cycle de rachat des titres de créance à la dynamique d'appels de capital du capital-investissement, en passant par les actifs liés au mode de vie comme les œuvres d'art ou les automobiles. La technologie peut considérablement améliorer l'efficacité opérationnelle et la surveillance financière dans les bureaux de gestion de patrimoine familial, étant donné qu'ils gèrent des portefeuilles complexes et diversifiés.

« Les comptables passent des mois à préparer les bilans et les comptes de résultat pour tous les actifs en exploitation, puis à produire un rapport consolidé. C'est une tâche difficile qui consomme beaucoup de temps... Le directeur voudrait voir une image de la valeur nette totale en appuyant juste sur un bouton, mais nous n'en avons pas la capacité. »

Directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« Mon bureau de gestion de patrimoine familial compte une douzaine de fiducies multigénérationnelles irrévocables, chacune ayant des participations, à des degrés divers, dans plusieurs centaines de sociétés à responsabilité limitée. Ensuite, il y a des structures imbriquées où les membres de la famille possèdent des actifs conjointement ou séparément. Le suivi des droits de propriété de chaque personne est problématique en raison de cette superposition. »

Chef de la direction d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Texas, États-Unis

« Lorsque je suis arrivé ici en 2019, nous avions juste un logiciel de comptabilité de base et une feuille de calcul. Nous ajoutons une nouvelle colonne tous les mois, mais il n'y avait aucun moyen d'en extraire des renseignements utiles en temps opportun, et elle était remplie d'erreurs. Maintenant, nous avons une unique source de référence, ce qui m'évite d'avoir à consulter divers systèmes tiers, un par un. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

« Pour le moment, nous n'utilisons aucune technologie sophistiquée au sein du bureau de gestion de patrimoine familial, mis à part le stockage de données en nuage. Cela est peut-être lié aux décisions de la génération précédente, ou peut-être parce que nous n'avons pas vu de technologies ou de dispositifs dont nous avons vraiment besoin. Nous avons une structure plutôt légère. »

Premier directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« Les frais de licence payés pour les logiciels représentent un coût important. Nous utilisons un logiciel d'agrégation spécialisé qui regroupe tous les flux de données issus de nos différents comptes dans des institutions financières. Nous utilisons ce système pour faire le suivi des reçus et des paiements, les regrouper et les agréger. Le logiciel s'occupe aussi de la comptabilité traditionnelle, de la fiscalité, des placements, de la comptabilité, et de toutes les choses que nous avons besoin de surveiller en un seul endroit. Le coût total est de près 250 000 dollars par an. »

Chef des finances, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie

## 4.2 Risque opérationnel

Le risque opérationnel est une préoccupation commune à tous les types d'organisations, mais les bureaux de gestion de patrimoine familial font face à des défis particuliers en matière de sécurité physique et de protection de la vie privée des membres de la famille, ainsi que de conservation des actifs financiers. Les bureaux de gestion de patrimoine familial doivent être vigilants à l'égard des activités frauduleuses menées par des personnes cherchant à tirer profit de leur rôle de dépositaires d'un patrimoine substantiel.

### Cybersécurité

Il n'est pas surprenant que 61 % des bureaux de gestion de patrimoine familial citent les violations de données et les cyberattaques comme une préoccupation importante (**figure 4.1**). Les pourcentages restants qui ne sont pas concernés (31 %) ou qui ne sont pas préoccupés (8 %) fondent probablement leur confiance sur la robustesse de leurs mesures de cybersécurité.

Les risques associés aux processus manuels sont également prédominants, 60 % des bureaux de la famille se déclarant préoccupés. Les processus manuels présentent des risques d'erreurs, de pertes de données et même de vol ou de fraude, surtout lorsque des employés clés quittent la société. L'échec de la mise à niveau technologique, qui peut aider à automatiser les processus et à réduire les risques, est un risque étroitement lié. Plus particulièrement, seulement 40 % des bureaux de gestion de patrimoine familial estiment que c'est une préoccupation potentielle, ce qui laisse

entendre que beaucoup pensent que leur technologie est suffisamment avancée.

### La cybersécurité et les processus manuels dominent les préoccupations en matière de risque opérationnel

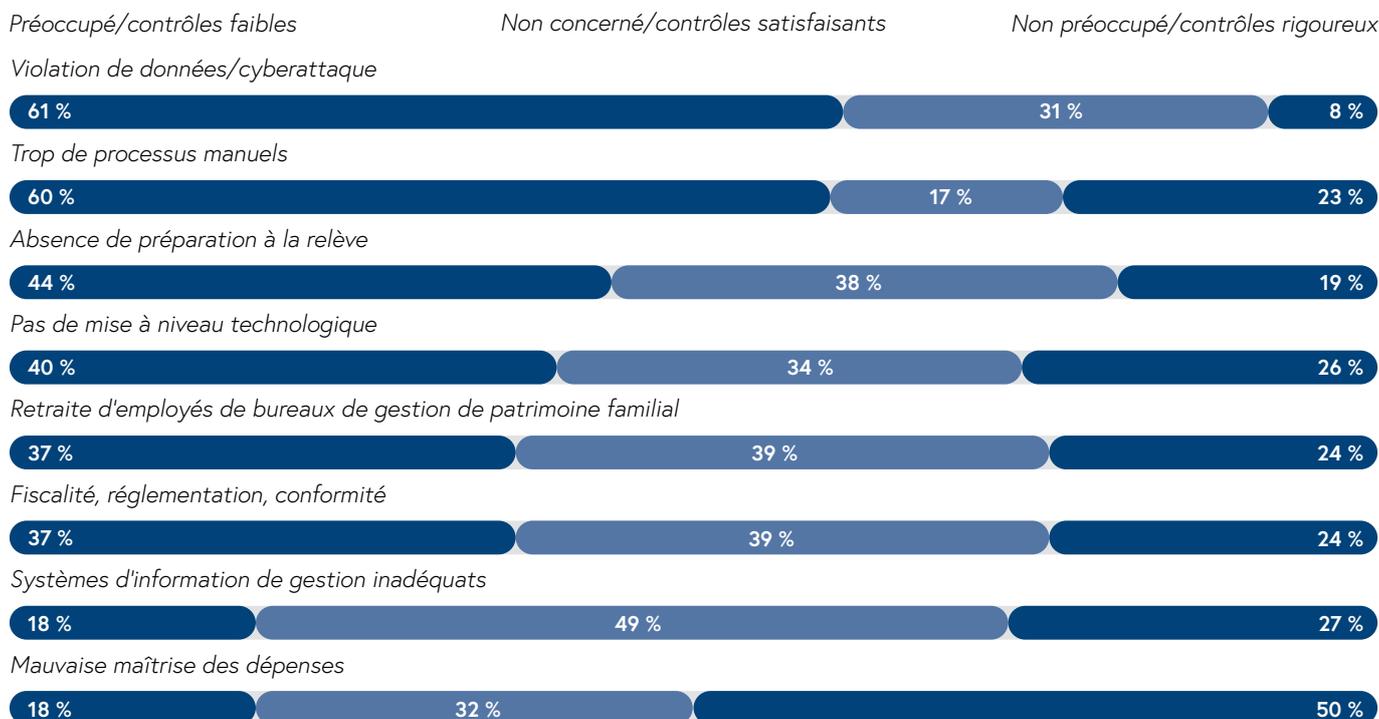
Les bureaux de gestion de patrimoine familial semblent moins préoccupés par les risques liés à des systèmes d'information de gestion inadéquats (18 %) ou à un mauvais contrôle des dépenses (18 %). Cela peut refléter la confiance dans leurs systèmes actuels, ou des préoccupations plus pressantes.

Le départ à la retraite de membres de la haute direction et la transition vers la nouvelle génération représentent une source potentielle de risque opérationnel, mais cette préoccupation n'arrive qu'au milieu du classement. Les bureaux de gestion de patrimoine familial estiment qu'ils ont mis en place une planification prudente leur permettant de parer à toute mauvaise surprise.

La gestion du risque opérationnel est primordiale pour les bureaux de gestion de patrimoine familial qui doivent composer avec ces défis tout en travaillant à la protection du patrimoine et à la sécurité de la famille.

*« J'aimerais éliminer les feuilles de calcul du bureau de gestion de patrimoine familial, mais je ne crois pas que cela se produira, parce que les feuilles de calcul sont très flexibles. Je dois faire le suivi de plus d'une centaine de services publics fournis à 40 maisons de notre portefeuille »*

**Figure 4.1 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui se disent préoccupés par un risque opérationnel particulier



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

locatif. Mais personne ne fait de logiciel spécifique pour ça. Nous pourrions dépenser 5 millions de dollars américains pour demander à des programmeurs d'écrire des logiciels sur mesure, mais le jeu n'en vaut pas la chandelle. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

« En tant que chef de la direction d'un bureau de gestion de patrimoine familial, mes principales fonctions sont en trois parties. La première est de gérer les opérations courantes. Cette deuxième partie vise à s'assurer que la famille est protégée contre toute éventualité. Enfin, la troisième est d'aider la famille à faire des placements judicieux. J'ai l'impression que chaque fois que je participe à des webinaires ou conférences sur les bureaux de gestion de patrimoine familial, la question centrale est celle des placements. Mais à mon avis, cette question devrait arriver en troisième place dans la liste des priorités. »

Chef de la direction d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Texas, États-Unis

## Atténuation du risque

Après avoir mis en évidence les risques opérationnels les plus importants, la **figure 4.2** énumère les mesures que les bureaux de gestion de patrimoine familial ont adoptées pour les contrer. Pour se défendre contre les cyberattaques et les défaillances informatiques, 73 % des bureaux de gestion de patrimoine familial utilisent des serveurs de secours, 71 % disposent de systèmes pour contrôler le travail à distance et 63 % appliquent une politique de sécurité des données. La double autorisation des paiements (78 %) est devenue la norme de défense contre le vol et la fraude, mais dans une moindre mesure, les bureaux de gestion de patrimoine familial comptent aussi sur la formation du personnel (49 %) et sur leurs propres guides (37 %). Toutefois, seuls 47 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont un plan de maintien des opérations décrivant la façon dont les activités pourraient se poursuivre en cas de catastrophe naturelle ou de toute autre urgence.

### La double autorisation est devenue la norme

En Amérique du Nord, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont subi plus de cyberattaques que leurs homologues en Europe et en Asie-Pacifique. Selon l'enquête, 21 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont déclaré avoir subi une cyberattaque, y compris des incidents d'hameçonnage, au cours des 24 derniers mois. Ce pourcentage est nettement plus élevé que le taux d'incidents relevé dans les bureaux de gestion de patrimoine familial en Europe, à savoir 11 %, et encore plus élevé comparativement à la région Asie-Pacifique où seulement 3 % ont signalé de tels incidents.

Bien qu'aucun bureau de gestion de patrimoine familial n'ait signalé de perte financière importante à la suite de ces attaques, 60 % environ ont enregistré une perte financière qu'ils ont qualifiée d'« insignifiante ». Fait important, un quart des cyberattaques ont entraîné la divulgation de données ou de renseignements personnels. Ces résultats soulignent l'importance vitale de mettre en œuvre des mesures de cybersécurité rigoureuses au sein des bureaux de gestion de patrimoine familial, afin de protéger les données sensibles et de maintenir la confiance des parties prenantes.

« Le problème, quand on se défend des cyberattaques, c'est qu'on ne peut jamais tuer son agresseur. Il peut réessayer indéfiniment, mais je suis incapable de découvrir qui il est. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

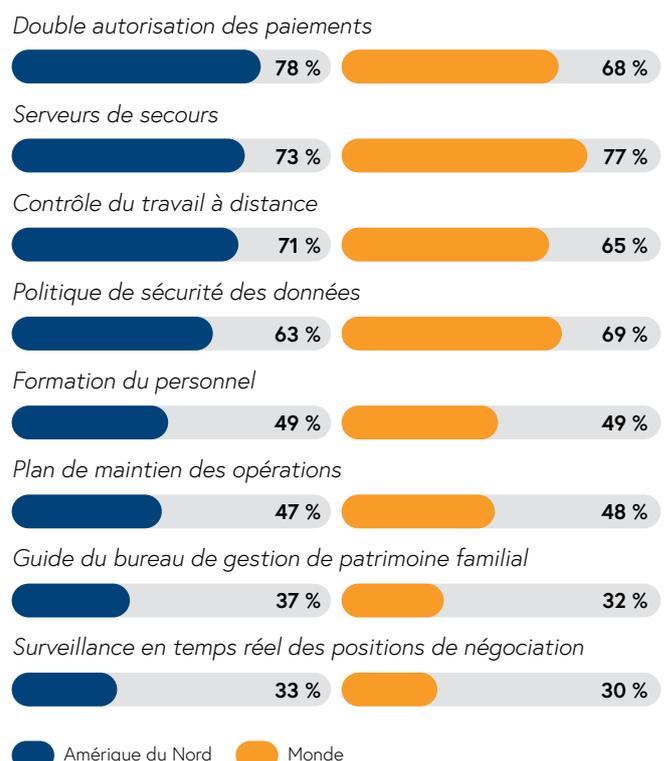
« Nous avons une nouvelle employée et le premier jour, elle a reçu un courriel qui semblait provenir de notre chef de la direction. Ce message lui demandait d'effectuer un paiement vers un compte qui n'avait aucun lien avec le bureau de gestion de patrimoine familial. Comment ont-ils su que nous avons une nouvelle employée ? Ils ont trouvé une mise à jour sur LinkedIn. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

« Les grands bureaux de gestion de patrimoine familial sont toujours exposés aux arnaques, en raison des paiements que nous versons régulièrement aux membres de la famille. Il y a plusieurs années, un escroc a utilisé le nom d'un membre de la famille pour nous demander d'envoyer 250 000 dollars américains vers un compte, ce que nous avons bêtement fait. Nous en avons tiré les leçons et avons fait appel à un spécialiste de la cybersécurité pour revoir nos protocoles de sécurité. Maintenant, quand nous recevons un courriel demandant de l'argent, nous téléphonons au membre de la famille, et chaque paiement nécessite une double authentification du destinataire et une double autorisation de notre part. »

Chef des finances, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie

**Figure 4.2 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont pris des mesures pour atténuer le risque opérationnel



Nota : Réponses multiples autorisées.

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023



# Le débat sur la technologie

La technologie est en train de changer radicalement l'activité des bureaux de gestion de patrimoine familial, et cette tendance devrait s'accélérer avec l'avènement de l'intelligence artificielle. Nous avons interrogé un chef de la direction en guerre contre les feuilles de calcul, alors qu'il tentait d'automatiser autant que possible les processus répétitifs. Il affirme qu'outre le coût, l'un des problèmes des nouvelles technologies est l'abondance de solutions, ce qui signifie que passer en revue toutes les options disponibles prend beaucoup de temps. En raison de la vitesse à laquelle les solutions et les systèmes sont mis à niveau et améliorés, il est difficile de savoir quelle est la solution optimale pour un bureau de gestion de patrimoine familial.

## Qu'est-ce qui consomme votre temps en ce moment ?

« J'ai essayé d'automatiser les tâches et de réduire au minimum le recours aux feuilles de calcul. Nous utiliserons toujours les feuilles de calcul en raison de leur grande flexibilité, mais nous avons des problèmes, car il est facile de perdre de vue quelle version de la feuille de calcul est la dernière en date, et il y a toujours des problèmes d'accès et de sécurité des données. C'est là que les nouvelles technologies pourraient être très utiles, pour systématiser la gestion des tâches et le flux de travail. Je m'efforce de trouver le moyen d'automatiser le plus possible. Nous ne pouvons pas faire cela aveuglément, laisser libre cours à l'automatisation sans rien vérifier. Mais nous avons réussi à automatiser de nombreuses tâches répétitives, afin de mieux nous concentrer sur les choses plus complexes et le service à la clientèle. »

« Par exemple, nous avons un programme qui télécharge les exemplaires numériques des documents fiscaux, extrait les renseignements des institutions financières, et les stocke dans le nuage. Nous pouvons y accéder à l'aide d'un système exploité par notre conseiller fiscal externe, qui télécharge automatiquement les renseignements sur les déclarations fiscales concernées. Par conséquent, une grande partie de la saisie des données a été automatisée, alors que cette tâche consomme normalement beaucoup de temps. Nous révisons et vérifions toujours les déclarations, mais elles sont beaucoup moins soumises aux erreurs humaines. Je passe beaucoup de temps à réfléchir à la façon d'automatiser le reste du processus de saisie des données, afin que nous ayons seulement besoin que quelqu'un, peut-être une ou deux personnes, le révise. »

**J'ai remarqué dans notre sondage que moins de 40 % des bureaux de gestion de patrimoine familial utilisent un logiciel d'agrégation de patrimoine, et ce pourcentage semble étonnamment faible.**

« Nous utilisons un logiciel d'agrégation de patrimoine pour voir nos positions dans toutes les institutions financières avec lesquelles nous avons des relations. Nous ne nous limitons pas à la gestion des placements. Nous utilisons aussi notre logiciel d'agrégation pour la planification financière, car il offre des fonctions particulièrement sophistiquées, parmi lesquelles des stratégies de planification successorale comme l'assurance, les dons et les fiducies de cédant, et il montre l'effet de ces structures sur les flux de trésorerie futurs. »

« J'utilise une autre solution pour les rapports sur les placements et le rendement. J'ai examiné la plupart des solutions disponibles sur le marché, et il y a beaucoup de concurrence. Certaines offres se distinguent par leur capacité à gérer les actifs immobiliers et des marchés privés, avec un suivi des appels de capital et des distributions. Mais ces dernières sont souvent beaucoup plus chères, et sûrement plus sophistiquées que ce dont notre bureau a besoin. »

**Il semble donc que la technologie vous ait permis de transformer l'activité du bureau de gestion de patrimoine familial. Est-ce le cas ?**

« Dans l'ensemble, je pense avoir fait du bon travail pour trouver la technologie dont le bureau de gestion de patrimoine familial avait besoin. Mais le vrai problème est de trouver la meilleure solution, parce qu'il y en a tellement sur le marché. Cette technologie hautement personnalisée coûte cher, non seulement financièrement, mais aussi en temps. Chaque fois que je commence à regarder une technologie et suis sur le point de l'acheter, j'apprends qu'il y a au moins trois autres fournisseurs offrant un produit qui pourrait être supérieur. Il est intimidant de faire des choix impliquant la technologie, mais nous devons nous y faire. »

« Ce que j'ai trouvé précieux, c'est de pouvoir communiquer avec d'autres bureaux de gestion de patrimoine familial, et leur apport m'a aidé à y voir plus clair au milieu de cette confusion. C'est un peu pareil avec les services externalisés. Il y en a tellement. Mais encore une fois, j'ai un bon réseau, et le réseau est précieux pour trouver le prestataire de service le plus approprié. Chaque décision comporte un risque, et nous essayons de prendre chaque décision à partir des meilleurs renseignements disponibles. Cependant, deux semaines après avoir pris la décision, nous pouvons apprendre quelque chose que nous aurions aimé savoir deux semaines plus tôt. Avec l'essor actuel de l'intelligence artificielle, une nouvelle technologie pourrait devenir redondante en quelques jours à peine. Toutefois, la prise de décisions fait partie intégrante du travail. »

**D'après vous, quel est le plus grand risque opérationnel ?**

« Il ne fait aucun doute que c'est la cybersécurité. J'avais l'impression que nous faisons du bon travail en matière de cybersécurité, jusqu'à ce que j'assiste à une présentation donnée par des experts technologiques de haut niveau. Cette présentation m'a fait comprendre que les risques ne se limitent pas au bureau de gestion de patrimoine familial. Nous avons plus d'une centaine de membres de la famille aux États-Unis. Chaque jour, ces personnes envoient au bureau des demandes de transfert d'argent ou autres opérations. Si l'un de leurs courriels était piraté, nous pourrions être vulnérables. Nous avons essayé de mettre en place des politiques et procédures pour atténuer ce risque, mais c'est quelque chose que nous ne pouvons pas contrôler, et c'est ce qui me fait le plus peur. »

« La situation exige une vigilance constante, et je sens constamment que je suis sur le point d'être arnaqué. C'est peut-être une bonne chose. Cette inquiétude me tient sur mes gardes. »

## 4.3 Gouvernance

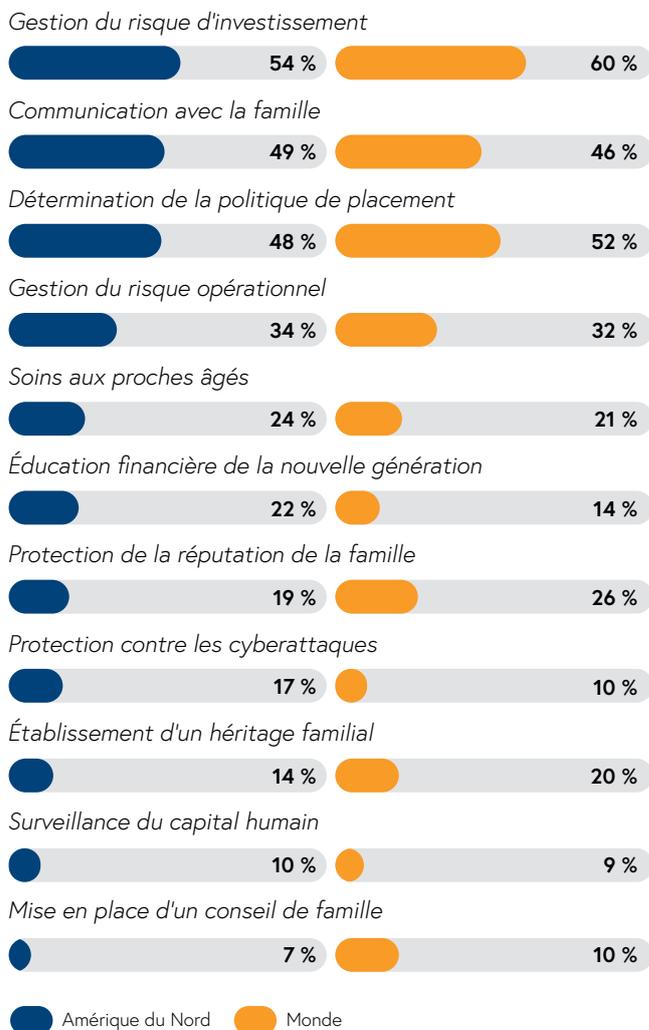
### Objectif

Traditionnellement, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont pour but de gérer et de protéger la richesse familiale, au profit des générations actuelles aussi bien que futures. Cet objectif fondamental demeure très important pour les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, comme en témoigne la priorisation des objectifs de gouvernance. La gestion du risque d'investissement et l'établissement d'une politique de placement arrivent en première et troisième place (**figure 4.3**).

Toutefois, les bureaux de gestion de patrimoine familial accordent également une grande importance à d'autres aspects de la gouvernance, parmi lesquels la gestion du risque opérationnel et la communication avec les membres de la famille. L'établissement d'un patrimoine familial et la mise en place d'un conseil de famille ne sont pas considérés comme des objectifs majeurs, mais perçus comme la responsabilité des membres de la famille eux-mêmes. Étonnamment, la protection de la réputation de la famille arrive dans le bas de la liste (19 % des répondants), même si elle est souvent prise en compte dans les constitutions familiales.

### La gestion de placements est considérée comme un objectif principal

**Figure 4.3 :** Classement des priorités en matière de gouvernance des bureaux de gestion de patrimoine familial



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

Bien que la gestion de placements soit généralement considérée comme le principal objectif d'un bureau de gestion de patrimoine familial, il est important de noter que tout le monde ne partage pas ce point de vue. Plusieurs répondants à notre sondage ont exprimé un point de vue différent :

*« L'objectif d'un bureau de gestion de patrimoine familial est de faire en sorte que toute la famille soit contente, mais à mesure que la famille s'agrandit, c'est de plus en plus difficile. Les membres de la famille sont tous apparentés, mais tous différents, avec leur propre famille nucléaire, leurs propres besoins et leurs propres objectifs. C'est là tout le défi. Dans le monde commercial, si vous avez un client insatisfait, il ira voir ailleurs. Ce n'est pas une bonne nouvelle, mais vous pouvez chercher un autre client. Dans le monde du bureau de gestion de patrimoine familial unifamilial, si un membre de la famille n'est pas content, le bureau est coincé, et d'une façon ou d'une autre cette situation doit être corrigée. »*

Membre de la haute direction d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride, États-Unis

« La priorité numéro un en matière de gouvernance est d'établir un héritage familial. Il y a deux aspects. Tout d'abord, établir une liste de valeurs que la famille souhaite perpétuer d'une génération à l'autre. Deuxièmement, établir des structures comme un conseil de famille dont la mission est de protéger la réputation de la famille. »

Premier directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« Nous nous concentrons avec obstination sur trois choses : la planification successorale, la planification fiscale et les placements. Certes, nous avons un conseil de famille, et nous offrons des cours éducatifs aux membres de la famille, mais le véritable impératif pour le bureau de gestion de patrimoine familial est d'optimiser le rendement des placements. »

Vice-président d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois, États-Unis

« La principale tâche du bureau de gestion de patrimoine familial est de maintenir la communication avec la famille. Nous essayons aussi de favoriser la communication au sein de la famille. Dans le cas d'une famille étendue, les membres sont en fait des étrangers les uns par rapport aux autres. Ils n'ont jamais eu l'occasion de communiquer entre eux, parce qu'ils vivent dans des régions diverses. Nous essayons de trouver des moyens d'améliorer la communication intrafamiliale. Il existe des solutions fondées sur la technologie, en dehors de la réunion de famille biennale en Floride. »

Directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« Nous ne voulons pas être considérés par la famille comme une sorte de service pratique pour promener les chiens. Ce n'est pas notre raison d'être. Nous réfléchissons de façon proactive à tous les enjeux stratégiques, d'investissement et de gouvernance qui sont importants pour la famille. Des questions comme la formation de la nouvelle génération et l'assurance maladie. Tout cela aide la famille à s'identifier au bureau de gestion de patrimoine familial unifamilial. »

Chef des finances, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie

« Aujourd'hui, je suis conseiller auprès des personnes âgées de la famille. Mais cela ne veut pas dire que je serai accepté comme conseiller par la génération plus jeune. Donc, mon défi est de bâtir une équipe qui répond aux souhaits et aux préoccupations de la jeune génération. Sinon, à mesure que le personnel du bureau de gestion de patrimoine familial prendra de l'âge, et que les membres les plus âgés de la famille disparaîtront, nous perdrons le lien entre la famille et son bureau. La solution est d'être proactif à l'égard des questions stratégiques et de gouvernance qui assurent l'unité de la famille. Le bureau de gestion de patrimoine familial devrait être une sorte de ciment. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine multifamilial, Connecticut

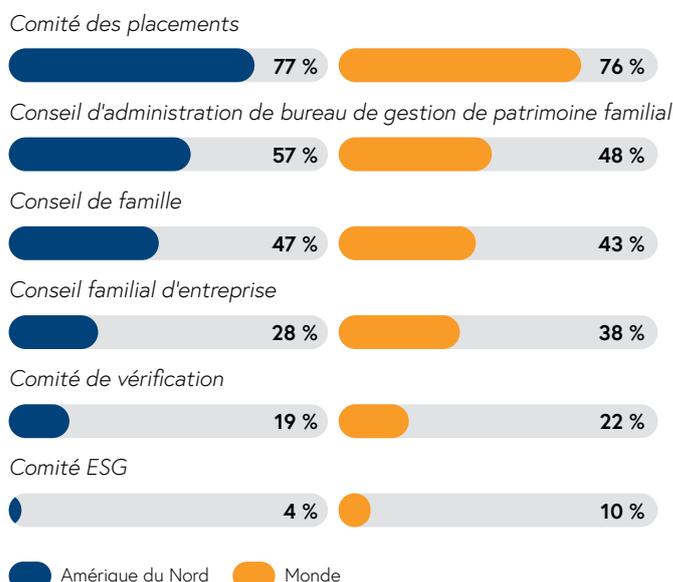
## Structures et documents

Les structures et la documentation jouent un rôle crucial dans l'élaboration de l'activité des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord. Parmi ces structures, la plus répandue est le comité des placements, présent dans 77 % des bureaux de gestion de patrimoine familial. Toutefois, un conseil d'administration est chargé de superviser le bureau de gestion de patrimoine familial dans seulement 57 % des cas. Habituellement, un conseil d'administration n'est nécessaire que si le bureau de gestion de patrimoine familial est entièrement professionnalisé, et s'il n'est pas contrôlé exclusivement par la famille.

Par ailleurs, moins de la moitié des participants au sondage disposent d'un conseil de famille, généralement plus fréquent dans les familles de plus grande taille qui s'étendent sur plusieurs générations. Seulement 28 % des répondants ont déclaré avoir un conseil familial d'entreprise, ce qui reflète l'observation selon laquelle à peine 23 % des bureaux de gestion de patrimoine familial interrogés étaient intégrés à une entreprise familiale. Souvent, les familles utilisent deux ou trois de ces structures (figure 4.4), dont l'une est presque inmanquablement le comité des placements.

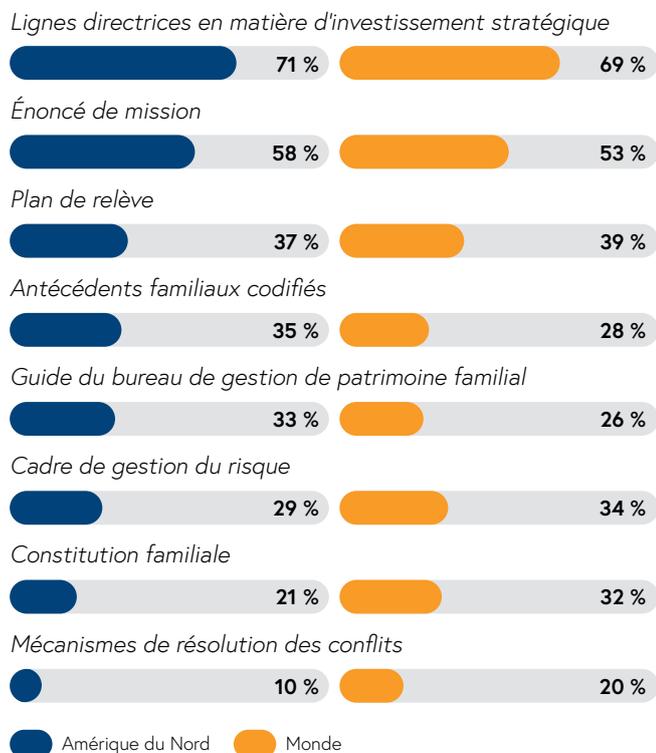
En ce qui concerne la documentation, compte tenu de l'importance de la gestion de placements, 71 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont mis par écrit des lignes directrices en matière d'investissement stratégique (figure 4.5). Cinquante-huit pour cent d'entre eux ont un énoncé de mission qui donne une raison d'être et une harmonie au sein de la famille. En revanche, les antécédents familiaux codifiés (35 %) et les constitutions familiales (21 %) sont moins courants, probablement en raison de l'âge relativement jeune de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial interrogés, dont près des deux tiers ont été fondés au début des années 2000.

Figure 4.4 : Structures de gouvernance couramment en place dans les bureaux de gestion de patrimoine familial



Nota : Réponses multiples autorisées.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

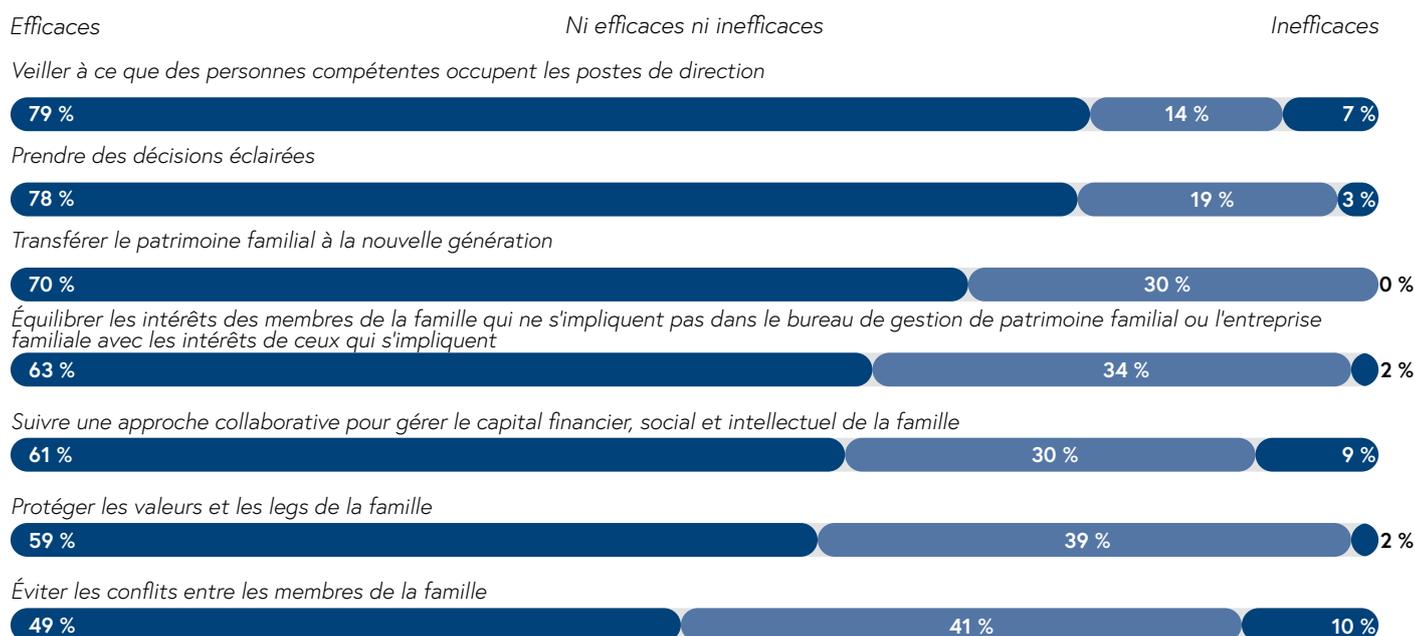
**Figure 4.5 :** Documents couramment inclus dans le cadre de gouvernance des bureaux de gestion de patrimoine familial



Nota : Réponses multiples autorisées.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

### Les bonnes personnes aux bons postes

**Figure 4.6 :** Efficacité perçue de la gouvernance des bureaux de gestion de patrimoine familial sur les plans suivants :



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

### La gouvernance familiale est un parcours continu

« À mesure que les systèmes familiaux et la dynamique évoluent au travers des événements de la vie tels que les décès et les mariages, une gouvernance solide fournit un cadre d'adaptation, promouvant la stabilité par un dialogue ouvert et la prise de décisions collective. Cette gouvernance est ancrée dans les valeurs, la mission et l'objet partagés – favorisant l'unité et une identité familiale forte. Il est essentiel de bien comprendre les antécédents familiaux et le parcours des fondateurs pour apprécier la réussite actuelle et prévenir les droits. Une gouvernance solide fait de ciment et maintient l'unité familiale, tout en promouvant l'harmonie tant financière que relationnelle. »

#### Asin Nurani

Premier directeur général, Gouvernance familiale  
Clientèle stratégique RBC

### Efficacité

Pour 70 % des répondants, les bureaux de gestion de patrimoine familial accomplissent avec efficacité leur fonction principale, à savoir le transfert du patrimoine d'une génération à l'autre (figure 4.6). Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont également considérés comme efficaces dans deux autres domaines : nommer des personnes compétentes aux postes de direction (79 %) et prendre des décisions éclairées (78 %). Cependant, certains aspects gagneraient à être améliorés. Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont jugés moins efficaces pour ce qui est de promouvoir la collaboration entre les membres de la famille (61 %) et de prévenir les conflits entre eux (49 %). Ces aspects peuvent nécessiter une attention accrue et des stratégies pour renforcer l'unité et la coopération au sein des familles.

« Le cadre d'investissement stratégique est le document de gouvernance le plus important pour le bureau de gestion de patrimoine familial : c'est la feuille de route qui décrit les objectifs de la famille. Il doit tenir compte des différents points de vue des membres de la famille. Certains peuvent vouloir un revenu élevé dès maintenant, tandis que d'autres peuvent rechercher la protection et l'accroissement du patrimoine pour les générations futures. »

Vice-président d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois, États-Unis

« Les bureaux de gestion de patrimoine familial qui se concentrent uniquement sur les placements et les rendements s'intéressent probablement moins à la structure de gouvernance et à la formulation de plans auxquels toute la famille peut adhérer. Mon bureau de gestion de patrimoine multifamilial consacre la majeure partie de son temps à des questions de gouvernance qui permettront de construire l'identité familiale. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine multifamilial, Connecticut

« La famille de mon bureau compte plus d'une centaine de membres. Nous devons envisager de créer un conseil de famille, car il pourrait constituer un excellent organe de gouvernance pour le bureau. À l'heure actuelle, notre bureau de gestion de patrimoine familial est doté d'un conseil d'administration et d'un comité de famille qui remplacent le conseil de famille. Ils fonctionnent très bien, même si les objectifs sont assez différents. La mobilisation des membres de la famille est quelque chose que nous prenons au sérieux lorsque nous réfléchissons à la composition du conseil d'administration. Cela dit, si nous ajoutons un conseil de famille en plus du conseil d'administration et du comité, cela risque de faire trop. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

« Notre gouvernance est assez étoffée pour un bureau de gestion de patrimoine familial aussi petit. Nous avons adopté une constitution familiale ; nous organisons des réunions sur la stratégie familiale et avons mis sur pied un programme éducatif. À mon avis, la constitution familiale est l'élément le plus important, mais à mesure que de nouvelles générations s'ajoutent à la famille, la culture devient difficile à maîtriser. La jeune génération a ses propres idées. Pour elle, ce que le grand-père ou le patriarche a accompli n'était pas nécessairement un exemple à suivre. Je dirais donc que la constitution est utile, mais seulement si la nouvelle génération la respecte. »

Chef de la direction d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Texas, États-Unis

« Nous avons investi dans la mise en place d'une structure de gouvernance appropriée afin que le bureau de gestion de patrimoine familial continue d'exister quand nous ne serons plus là. La nouvelle génération héritera d'une structure cohérente, d'un portefeuille sensé et de processus viables. Elle pourra ainsi continuer de faire fructifier le legs familial. Reste à savoir si elle le voudra. Les jeunes préféreront peut-être liquider le bureau de gestion de patrimoine familial et gérer leurs affaires, chacun de son côté ? Mes frères, mes sœurs et moi-même comprenons qu'il est avantageux de collaborer. Est-ce que nos enfants le comprendront aussi ? »

Associé, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

« La gestion du bureau de gestion de patrimoine familial évolue avec la famille. Notre patriarche est encore très actif et notre comité de placement ne compte qu'une seule personne. Ce modèle est très efficace puisque les placements ne sont pas gérés par tout un comité. Comme le créateur du patrimoine paie les frais du bureau, c'est lui qui décide de son fonctionnement. Les autres membres de la famille peuvent tirer profit du travail que fait le bureau, mais ils ne peuvent pas l'influencer. »

Membre de la haute direction d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride, États-Unis

« Pensez aux systèmes politiques ou aux institutions importantes. En général, ils ne sont pas favorables à la coexistence de plusieurs générations, à moins d'avoir une culture qui permet aux gens de s'exprimer, de ne pas être d'accord, de résoudre des problèmes, d'obtenir une réponse même si elle déplaît à beaucoup, puis de passer au problème suivant. La gouvernance, c'est ça et c'est la même chose pour celle des familles. »

Fondateur d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis



# Quels sont les sujets de l'heure ?

**Le dirigeant d'un bureau de gestion de patrimoine et conseiller de longue date d'une famille se penche sur les changements qui transforment le secteur de la gestion de patrimoine familial : la technologie, les gens et les attitudes de la nouvelle génération. À son avis, les bureaux de gestion de patrimoine familial seront de plus en plus adaptés aux besoins particuliers des familles et se professionnaliseront grâce à l'afflux de talents provenant d'institutions financières. Ces éléments modifieront la culture des bureaux de gestion de patrimoine familial, de même que l'arrivée de la génération Y qui remplacera celle des baby-boomers.**

## Qu'est-ce qui retient votre attention ?

« Aujourd'hui, les technologies qui facilitent les activités des bureaux de gestion de patrimoine familial sont si nombreuses, qu'il est possible de bâtir une structure sur mesure et parfaitement adaptée aux préférences des familles. Certaines familles participent activement au placement de leur argent. D'autres préfèrent confier cette tâche à des ressources externes. Il est possible de satisfaire ces deux types de familles en ajustant la façon dont elles accèdent à leurs placements et en simplifiant le processus décisionnel. C'est pourquoi on assiste aussi à la refonte et à la rationalisation de bureaux de gestion de patrimoine familial bien établis : les besoins auxquels ils répondent aujourd'hui sont très différents de ceux pour lesquels ils ont été créés. »

## Quelles sont les technologies qui ont eu le plus de retombées ?

« Pour moi, rien ne vaut les données dans un bureau de gestion de patrimoine familial, mais sans une bonne analyse, elles ne servent pas à grand-chose. La valeur ajoutée du bureau de gestion de patrimoine familial se trouve dans la transformation des données en information. À cette fin, un logiciel capable d'agréger des données provenant de plusieurs sources est indispensable. Des renseignements de grande qualité peuvent désormais être obtenus assez facilement. Au cours de la dernière année, les logiciels d'agrégation pour la gestion de patrimoine ont été l'un des trois principaux sujets de conversations lors de mes échanges avec d'autres bureaux de gestion de patrimoine familial. »

## Et quels sont les deux autres ?

« La gestion des placements et la sécurité de l'information. Ce sont les autres grands sujets d'actualité. Certaines familles attachent une très grande importance à la sécurité. D'autres ne s'en soucient pas vraiment. En ce qui concerne la gestion des placements, il me semble que chaque nouveauté est en réalité quelque chose que j'ai déjà vu au début de ma carrière. Le battage autour de l'intelligence artificielle et la bulle des valorisations qui l'accompagne me rappellent l'essor d'Internet au début du millénaire. Mais peut-être avons-nous besoin de ces hypercycles pour investir dans des technologies qui semblent fondées sur des idées fantastiques. Ma thèse de placement générale est que la plupart du temps, nous ne faisons que recycler de vieilles idées. Les fonds de couverture, par exemple, ont eu mauvaise réputation pendant très longtemps. Ce n'est plus le cas. Après le récent repli du marché, ils ont été remaniés, en particulier les stratégies de rendement absolu en actifs multiples. »

« Cela dit, une chose vraiment nouvelle est la baisse du coût des placements. Elle profite assurément aux bureaux de gestion de patrimoine familial. Plus personne ne paie de commissions sur les portefeuilles de positions acheteur. En ce qui concerne le capital-investissement, les bureaux de gestion de patrimoine familial peuvent investir à l'aide de participations directes ou par l'entremise de sociétés en nom collectif synthétiques pour améliorer leurs résultats financiers. De plus, certains gestionnaires d'actifs demandent des honoraires qui sont entièrement fonction du rendement des placements. »

#### **Que pensez-vous de la professionnalisation des bureaux de gestion de patrimoine familial ?**

« En ce qui concerne le personnel, le secteur des bureaux de gestion de patrimoine familial évolue rapidement. Auparavant, les gens étaient souvent embauchés par le cabinet comptable de la famille, ou bien on recrutait le chef des finances de la société d'exploitation de la famille et cette personne restait en poste indéfiniment. Aujourd'hui, on voit beaucoup de spécialistes du capital-investissement arriver dans le secteur, parce qu'à mesure qu'ils se professionnalisent, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont considérés comme un milieu de travail de plus en plus attrayant. Cependant, ces nouveaux venus arrivent de milieux commerciaux et où le partage des bénéfices est la norme. Les bureaux de gestion de patrimoine familial devront donc revoir leur structure de rémunération pour faire la part belle à l'intéressement. »

« De même, ces nouvelles recrues diffèrent de la vieille garde qu'elles remplacent. Auparavant, la principale préoccupation était l'intégrité et la protection de la vie privée de la famille. Les personnes qui entrent dans le secteur maintenant se soucieront davantage de leur cheminement professionnel et des possibilités de carrière. Néanmoins, je pense qu'elles augmenteront la rigueur du processus de placement et que les bureaux de gestion de patrimoine familial bénéficieront d'un bassin collectif de talents plus riche. Toutefois, la culture devra changer en profondeur. »

#### **Nous avons parlé du capital financier, mais quelle est l'importance du capital social et intellectuel pour les bureaux de gestion de patrimoine familial ?**

« Tout dépend de la direction du bureau de gestion de patrimoine familial. Si une famille détenant des milliards de dollars faisait un effort philanthropique négligeable, alors on pourrait avancer que son impact social est déséquilibré. Par contre, si elle prenait la philanthropie au sérieux, qu'elle avait un énoncé de mission expliquant sa vision du monde

et qu'elle prévoyait un budget consistant pour éduquer la nouvelle génération, je dirais alors qu'elle remplit les deux critères. Au moment de définir les comportements qui reflètent l'importance du capital social et intellectuel, il peut être judicieux d'examiner les antécédents familiaux et de les documenter. Grâce aux antécédents et aux histoires de la famille, les souhaits du fondateur peuvent être transmis aux générations futures. »

« Un phénomène dont j'ai fait l'expérience et que d'autres bureaux de gestion de patrimoine familial m'ont dit avoir également rencontré est le fait que la planification de la relève devient de plus en plus difficile. En effet, les membres de la nouvelle génération prennent plus de temps pour décider de leur avenir. »

« Pour réussir, la planification de la relève dépend de l'émergence d'un nouveau leadership. Et si ce processus prend beaucoup de temps, cela crée une certaine frustration chez les générations plus âgées. Les valeurs diffèrent grandement d'une génération à l'autre. Les baby-boomers sont convaincus qu'il est fondamentalement bon de se tenir occupé en permanence. Les représentants de la génération Y ne sont pas de cet avis. Cette différence se fait sentir dans les bureaux de gestion de patrimoine familial et je crois qu'elle n'est pas traitée de la bonne façon. Les gens plus âgés trouvent inacceptable que leurs enfants préfèrent passer du temps chez eux avec leurs petits-enfants et laisser le soin à une personne externe à la famille de générer des revenus. Je constate cette tension au sein de nombreuses familles et dans de nombreuses situations. »

« Du fait que les membres de la nouvelle génération prennent plus de temps pour décider de leur avenir et s'installer, quand ils finissent par se joindre à l'entreprise familiale et au bureau de gestion de patrimoine familial, ceux de l'ancienne génération y sont encore actifs. La génération Y a une vision de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle différente de celle des baby-boomers. Et il y a une foule d'autres différences culturelles et comportementales. À mon avis, ces différences ne feront que compliquer la planification de la relève. »

## 4.4 Relève

### Direction familiale

La planification de la relève dans les bureaux de gestion de patrimoine familial pose des défis uniques, en particulier lorsque vient le temps de choisir les personnes qui occuperont les postes de direction. En général, les bureaux de gestion de patrimoine familial excellent pour ce qui est de nommer des personnes compétentes aux divers postes. Cela dit, il incombe souvent à la famille de sélectionner les dirigeants, comme le président ou le chef de la direction.

### Souvent, les membres de la nouvelle génération sont trop jeunes

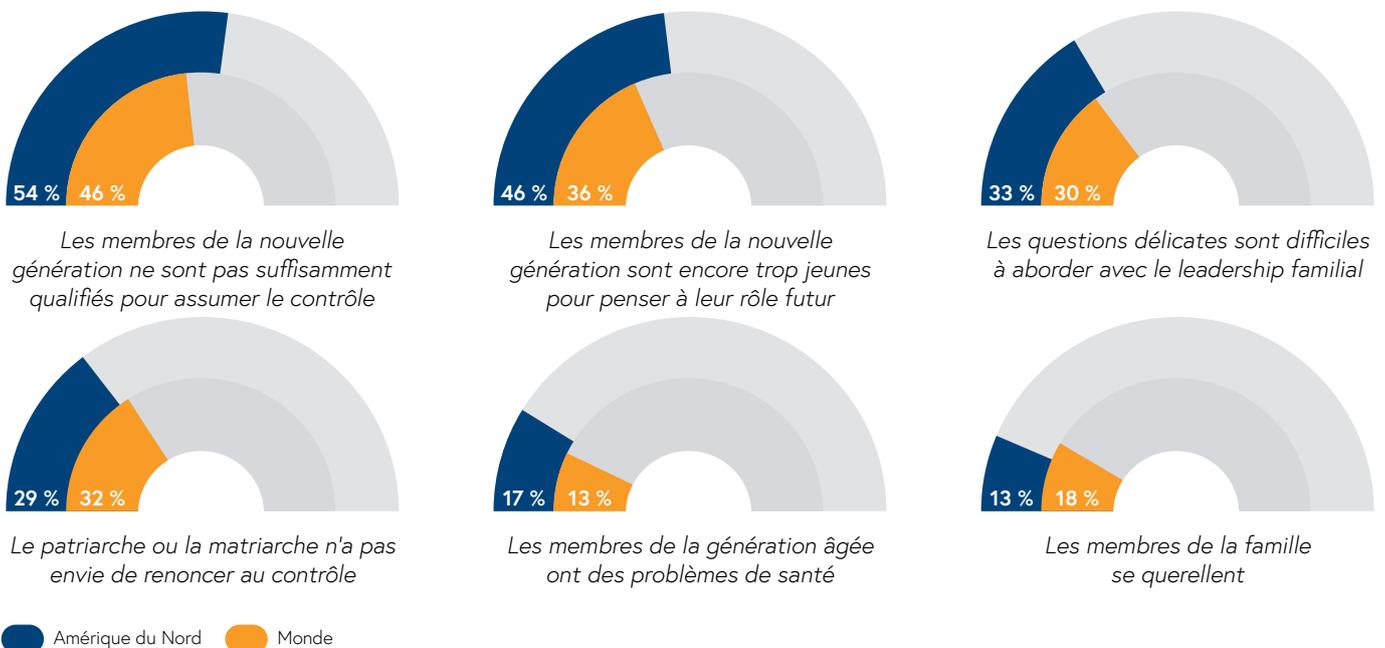
En matière de planification de la relève, l'un des défis majeurs est que les membres de la nouvelle génération sont souvent considérés comme insuffisamment qualifiés (54 %) ou trop jeunes (46 %) pour assumer des rôles de direction. Cette situation s'explique peut-être par le fait que les bureaux de gestion de patrimoine familial visés par l'enquête ont été créés assez récemment, que leurs fondateurs sont encore actifs et qu'ils gèrent des familles relativement jeunes. De plus, 33 % des bureaux de gestion de patrimoine familial trouvent que la relève est un sujet délicat et difficile à aborder avec des membres âgés de la famille (figure 4.7).

Autre obstacle à la planification de la relève, les matriarches et patriarches refusent parfois de céder le contrôle, une préoccupation qui concerne 29 % des répondants. Il n'est pas rare que des conflits éclatent entre les membres de la famille à propos de la relève.

### Commencer tôt l'éducation

Pour planifier la relève avec efficacité, les bureaux de gestion de patrimoine familial devraient commencer par inculquer les valeurs familiales à la nouvelle génération (92 %) et l'encourager à interagir avec le bureau de gestion de patrimoine familial et le leadership familial (figure 4.8). Ces facteurs sont considérés comme plus importants que les études et l'expérience professionnelle acquise ailleurs. En fin de compte, il est essentiel que le leadership familial soit prêt à aborder la question de la relève (76 %). Les familles qui ont une discussion précoce et franche pourront mieux relever ces défis et opérer une transition harmonieuse des rôles de direction.

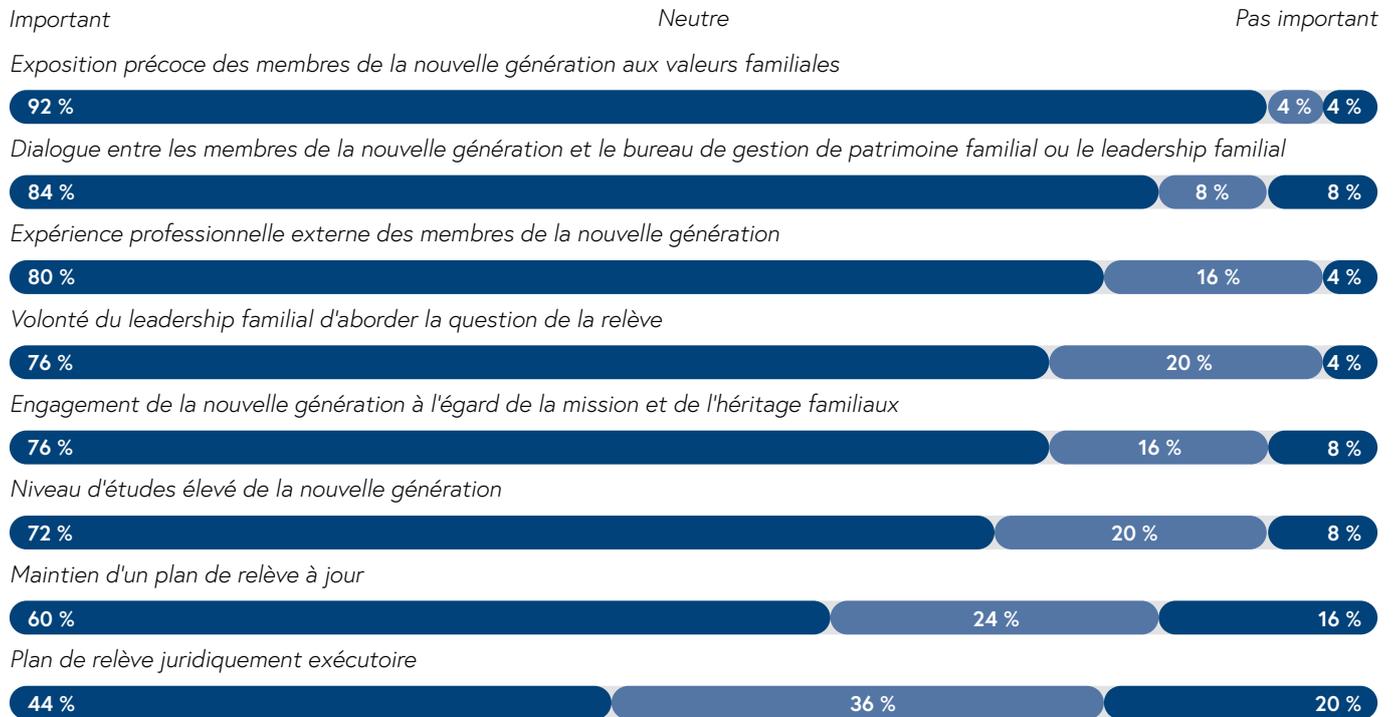
Figure 4.7 : Défis entravant la planification de la relève



Nota : Réponses multiples autorisées.

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

**Figure 4.8 :** Facteurs importants ou non importants pour une planification de la relève réussie



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

« La planification de la relève n'est jamais terminée, car vous ne savez jamais ce qui va se passer. Vous ne pouvez pas prévoir tous les cas de figure. »

Chef des finances, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie

« Dans les familles fortunées, il est important de commencer à éduquer les jeunes dès le début de leur adolescence. À cet âge, ils ne comprennent pas tout, mais ils commencent à prendre conscience qu'ils sont différents de leurs pairs à certains égards. Dans un premier temps, les parents devraient éduquer leurs enfants sur le legs familial. Plus tard, ils pourront leur en apprendre davantage sur les placements et les activités du bureau de gestion de patrimoine familial. Cela devrait encourager les jeunes à s'impliquer dans la gestion du patrimoine familial, l'entreprise familiale ou autre. »

Premier directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« Le bureau de gestion de patrimoine familial s'efforce d'autonomiser les jeunes et de renforcer leur résilience. Nous ne payons jamais leurs factures directement. Ils doivent les payer eux-mêmes et nous les remboursions ensuite. Ils apprennent ainsi ce que c'est que d'être adulte et la valeur de l'argent. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

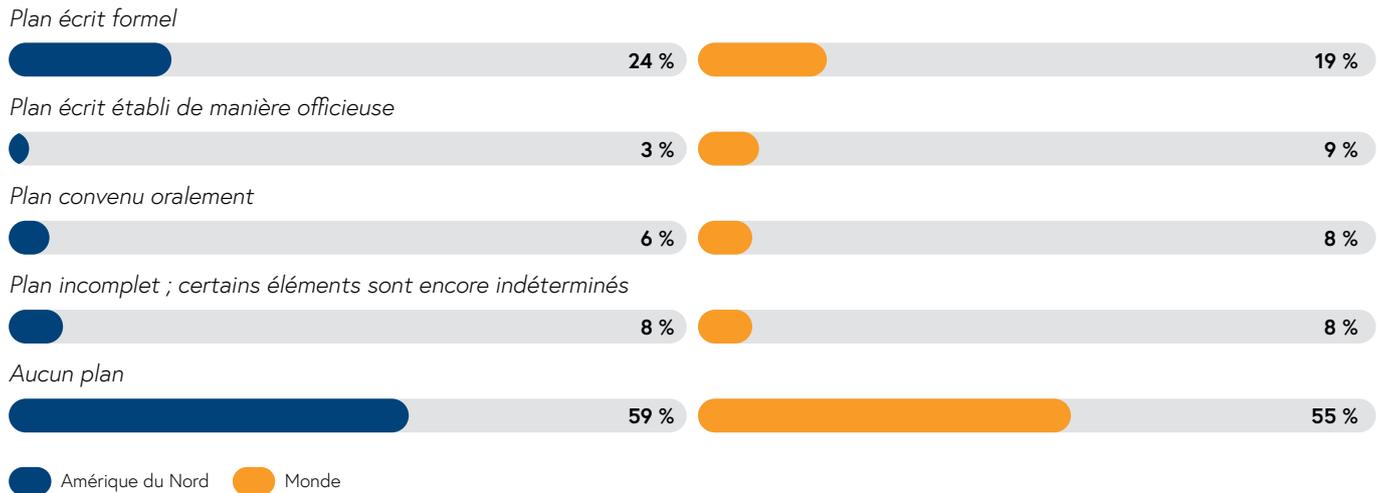
« Ma perception de ce que devrait être la mission du bureau de gestion de patrimoine familial a changé. Nous sommes toujours là pour épauler la famille, en particulier les membres les plus jeunes. Nous devons toutefois les laisser échouer de temps à autre, pour qu'ils puissent tirer les leçons de leur expérience et réussir la fois suivante. »

Vice-président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois

## Plans de relève

Il est bon d'avoir un plan de relève officiel. Cependant, comme l'illustre la **figure 4.8**, ce n'est pas l'élément le plus important de la planification de la relève. Cela explique peut-être pourquoi seulement 41 % des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord ont un plan de relève et pourquoi bon nombre de ces plans sont informels, verbaux ou incomplets (**figure 4.9**).

**Figure 4.9 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant mis en place un plan de relève

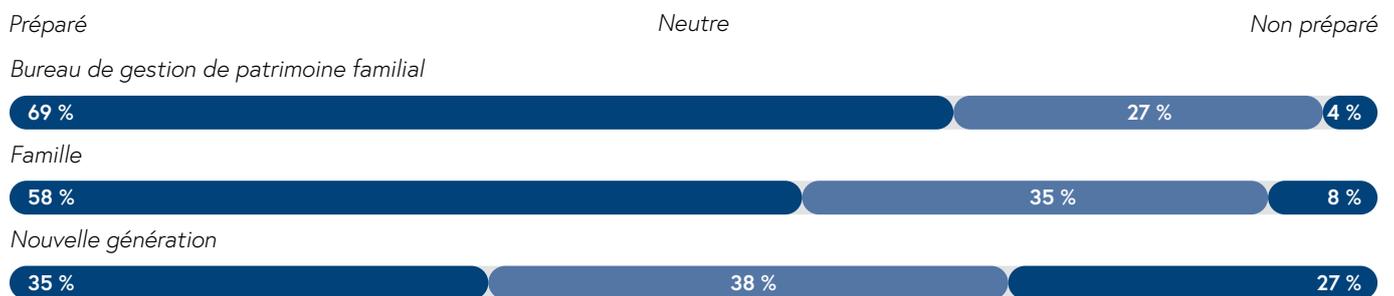


Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

## Moins de la moitié des familles ont un plan de relève

Étonnamment, malgré l'absence de plans officiels, près de 70 % des bureaux de gestion de patrimoine familial considèrent qu'ils ont bien préparé la relève (**figure 4.10**). Dans la plupart des cas, ils croient aussi que les familles qu'ils appuient sont prêtes (58 %). En fait, c'est plutôt la nouvelle génération qui pose problème. Seulement 35 % des bureaux de gestion de patrimoine familial estiment que la nouvelle génération est bien préparée. Cela concorde avec la constatation selon laquelle la moitié des bureaux de gestion de patrimoine familial estime que les membres de la nouvelle génération sont trop jeunes ou insuffisamment qualifiés pour prendre le contrôle.

**Figure 4.10 :** Préparation à la relève



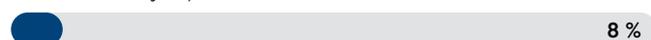
Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

Dans 31 % des bureaux de gestion de patrimoine familial visés par l'enquête, la nouvelle génération a déjà pris le contrôle (**figure 4.11**). Ces bureaux font probablement partie de ceux créés dans les années 1970, 1980 et 1990 (33 %). Toutefois, le rythme du transfert de patrimoine s'accroîtra. 46 % des bureaux de gestion de patrimoine familial prévoient que le transfert se fera au cours des dix prochaines années, principalement au sein des 47 % de bureaux établis entre 2000 et 2014. On peut en déduire que le transfert de patrimoine d'une génération à l'autre va bientôt s'intensifier, étant donné qu'un nombre important de bureaux de gestion de patrimoine familial ont été créés au tout début des années 2000.

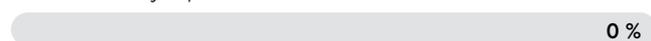
**Figure 4.11 : Moment prévu de la prise de contrôle par la nouvelle génération et date de création du bureau de gestion de patrimoine familial**

#### Prise de contrôle par la nouvelle génération

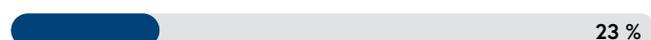
C'est arrivé il y a plus de 10 ans



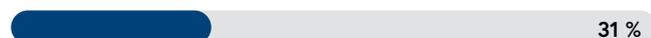
C'est arrivé il y a plus de 5 ans



C'est arrivé récemment



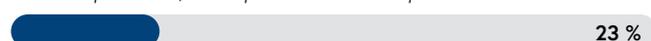
Cela se produira dans les 5 prochaines années.



Cela se produira dans les 10 prochaines années.

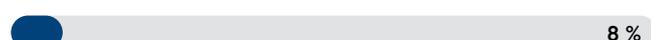


Cela se produira, mais pas dans les 10 prochaines années

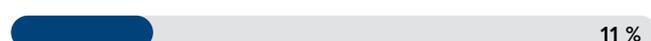


#### Création du bureau de gestion de patrimoine familial

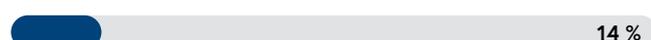
Années 1970 ou avant



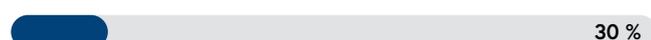
Années 1980



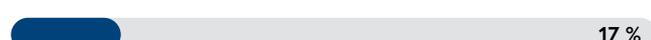
Années 1990



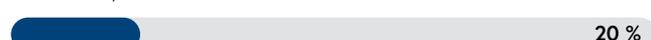
2000 à 09



2010 à 14



2015 ou après



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

« Toutes les familles espèrent que leur progéniture aura l'étoffe nécessaire pour gérer leur patrimoine à l'avenir. Vous pouvez faire de votre mieux pour les former, leur donner une excellente éducation et leur offrir une expérience de travail pertinente en dehors de l'entreprise familiale. Mais les enfants peuvent décider de faire quelque chose de complètement différent. Et le moment venu, nous ou eux pourrions décider de liquider l'entreprise familiale et de distribuer le produit. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

« La première génération est encore jeune, dans la cinquantaine. Les enfants mènent leur vie comme ils l'entendent pour le moment ; ils étudient ou voyagent. Ils ne semblent pas particulièrement intéressés par l'entreprise familiale ou le bureau de gestion de patrimoine familial. Nous gardons quand même l'espoir qu'au moins quelques-uns d'entre eux finiront par se joindre à nous. »

Directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« Le plan de relève doit faire le pont entre les générations. C'est pourquoi il est difficile à élaborer et encore plus difficile à mettre en œuvre. Dans les familles plus petites, il arrive qu'il n'y ait pas de successeurs naturels. La gestion doit alors être confiée à des professionnels externes ou bien il faut fermer le bureau de gestion de patrimoine familial et distribuer les actifs. »

Vice-président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois

« Naturellement, tous les parents espèrent que leurs enfants leur succéderont, alors qu'en réalité, beaucoup de jeunes veulent suivre leur propre chemin. Je crois que dans certains cas, les enfants s'impliquent dans le bureau de gestion de patrimoine familial ou l'entreprise familiale juste pour faire plaisir à leurs parents et non parce que c'est ce qu'ils veulent vraiment faire. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

« Le patriarche veut que les représentants de la nouvelle génération deviennent les gérants, les gestionnaires, les membres du conseil d'administration et les conseillers de l'entreprise familiale. Pourtant, il existe de nombreux exemples de jeunes de la nouvelle génération qui ont créé une entreprise indépendante et prospère, complètement différente de l'entreprise familiale. Souvent, cette réussite est considérée comme étant sans importance. Cette attitude est injuste et cause des problèmes pour la suite. »

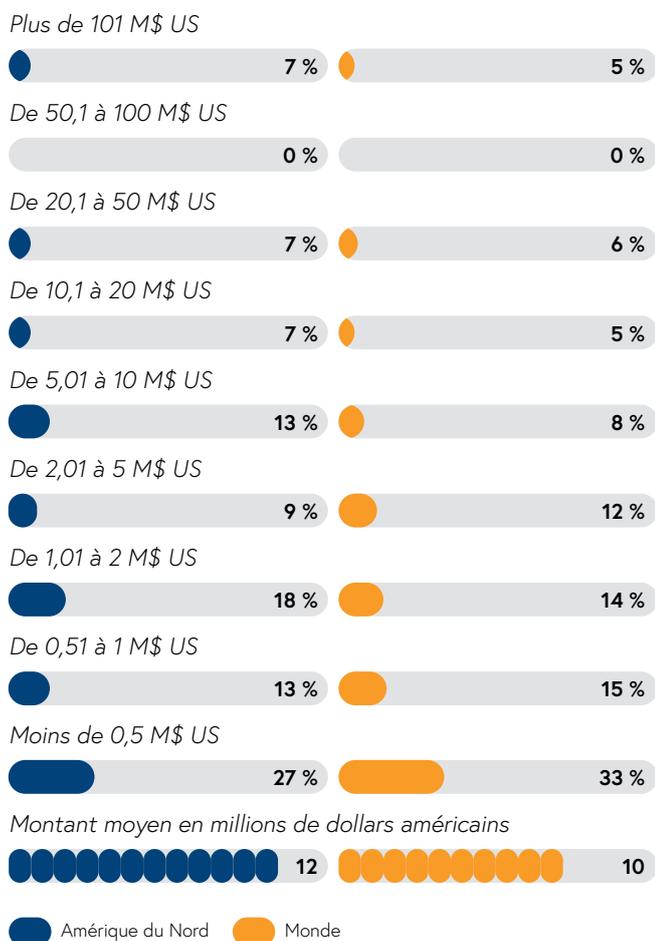
Membre de la haute direction d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride, États-Unis

## 4.5 Philanthropie

### Dons de bienfaisance ou philanthropie

Les bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains affichent un fort engagement envers la philanthropie : 75 % d'entre eux font des dons philanthropiques, alors que la moyenne mondiale est de 69 %. De plus, leur générosité se manifeste par des dons substantiels, d'un montant moyen de 12 millions de dollars américains, contre une moyenne mondiale de 10 millions de dollars américains (figure 4.12).

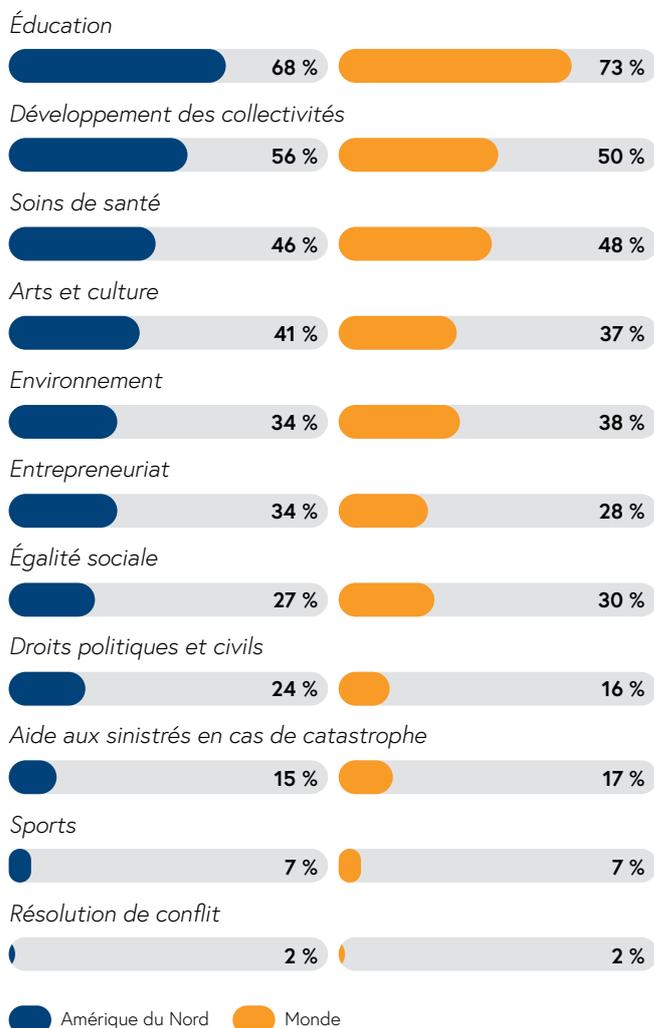
**Figure 4.12 :** Pourcentage de dons philanthropiques dont le montant se situe dans la fourchette



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

Ces dons sont décrits comme des dons philanthropiques plutôt que des dons de bienfaisance, car ils reflètent les efforts déployés par les bureaux de gestion de patrimoine familial pour régler les causes fondamentales des problèmes au lieu d'apporter des solutions temporaires. Les familles se fient à leurs valeurs philanthropiques, à leur vision et à leur mission pour orienter leurs dons de bienfaisance et, dans une certaine mesure, leurs placements. Les causes qu'ils soutiennent sont représentatives de cette approche. Les trois principales sont l'éducation (68 %), le développement des collectivités (56 %) et les soins de santé (46 %), des enjeux qui nécessitent tous un engagement prolongé (figure 4.13). Un pourcentage plus faible (15 %) appuie l'aide à des sinistrés. Ces dons sont généralement ponctuels et liés à des catastrophes naturelles précises.

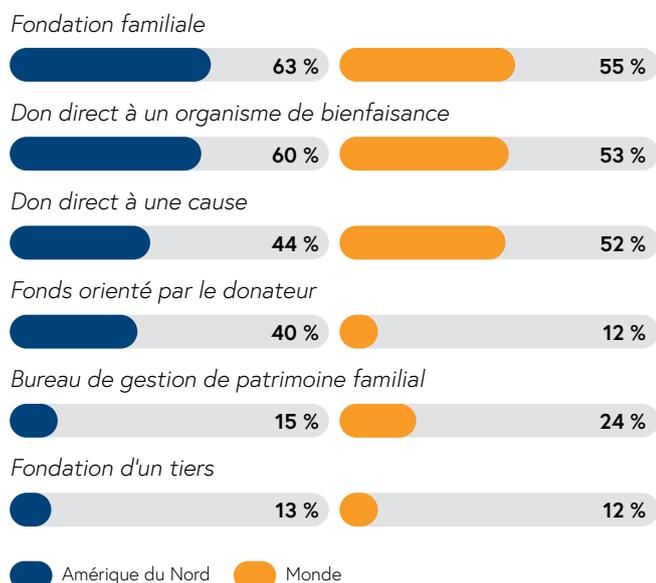
**Figure 4.13 :** Pourcentage de familles qui soutiennent la cause



Nota : Réponses multiples autorisées.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

L'engagement à long terme est renforcé par le fait que 63 % des familles sondées ont établi leurs propres fondations (figure 4.14). Aux États-Unis, les fondations sont tenues de distribuer au moins 5 % de leurs actifs chaque année, une mesure qui incite les familles à soutenir des causes et des institutions à long terme. Les fondations offrent des avantages tels que des déductions fiscales liées aux dons et, éventuellement, la participation active des membres de la famille à leur administration et à leur gouvernance. Les fonds orientés par le donateur (40 %) représentent une solution plus économique, mais ils se limitent au financement d'organismes de bienfaisance publics et ne peuvent pas accorder de subventions aux particuliers et aux entreprises.

**Figure 4.14 :** Instruments utilisés par les familles pour effectuer des dons philanthropiques

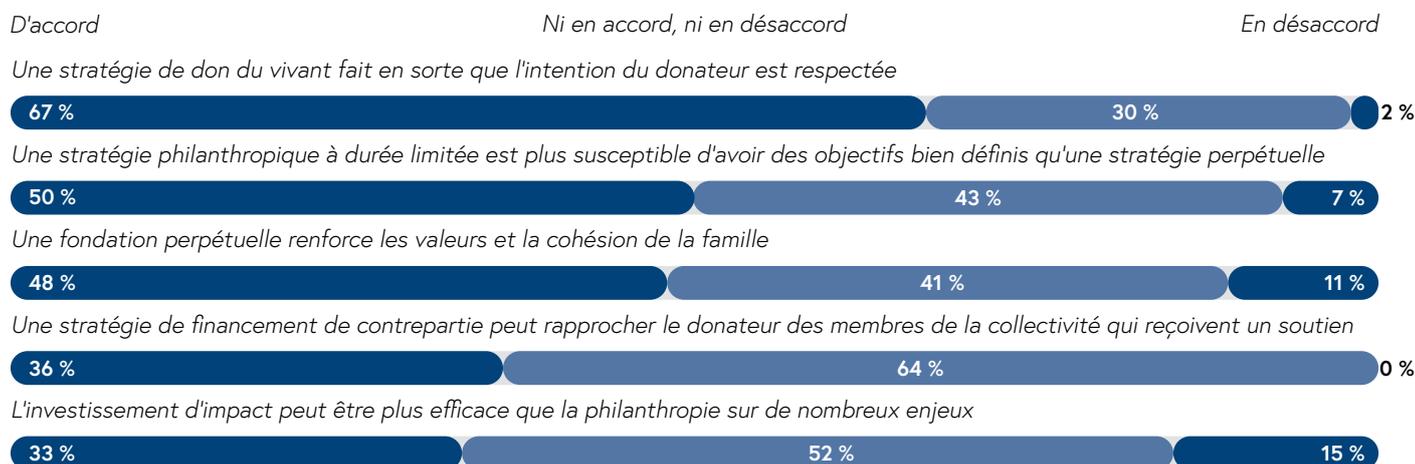


Nota : Réponses multiples autorisées.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

## Cohésion de la famille

En général, on considère que la philanthropie contribue à renforcer les valeurs et la cohésion de la famille. Pourtant, seulement 48 % des répondants sont d'accord avec cet énoncé (**figure 4.15**). Une certaine ambivalence entoure également d'autres avantages présumés de certaines stratégies philanthropiques. Par exemple, seuls 36 % des répondants croient qu'une stratégie de financement de contrepartie rapproche les donateurs des collectivités qu'ils soutiennent, et tout juste 33 % sont d'avis que dans certaines situations, l'investissement d'impact peut s'avérer plus approprié que la philanthropie.

**Figure 4.15 :** En ce qui concerne l'attitude de la famille à l'égard de la philanthropie, êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants ?



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023

Les participants au sondage considèrent la philanthropie comme un outil important qui resserre les liens entre les membres de la famille.

« La philanthropie est d'une grande importance non seulement pour la mission externe de la famille, mais aussi, dans bien des cas, pour la mission interne des membres de la famille. Il peut s'agir d'une occasion de développer l'esprit de famille, d'une expérience de vie ou d'un moyen d'éduquer la nouvelle génération. »

Fondateur d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

« Nous sommes en train de modifier la politique de dons de notre fondation pour qu'elle soit entièrement conforme aux critères ESG. Cela pose un petit problème conceptuel. La fondation devrait-elle investir dans des entreprises responsables sur le plan éthique et conformes aux critères ESG, ou devrait-elle chercher à obtenir les meilleurs rendements, quelle que soit la nature des entreprises qui les génèrent ? »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

La philanthropie est de plus en plus liée à l'investissement responsable et aux critères ESG.

## Relation entre l'investissement responsable, l'investissement d'impact et la philanthropie

« Deux tiers des familles estiment qu'il leur appartient de rendre le monde meilleur. La philanthropie, comme l'investissement responsable, est l'un des outils que les familles peuvent utiliser pour contribuer à apporter un changement social favorable. Les familles voient l'intérêt de mettre leur patrimoine au service de résultats favorables. De plus en plus, nous voyons des membres de la famille prendre en charge des fondations, en dirigeant avec des entreprises sociales ou des entreprises d'investissement d'impact qui contribuent à des résultats favorables. »

**D<sup>re</sup> Paula Murphy Ives**

Première directrice générale, Capital et impact sociaux  
Clientèle stratégique RBC



# Philosophie de la philanthropie

**Il y a plus de vingt ans, le fondateur de ce bureau de gestion de patrimoine unifamilial a créé une entreprise pour aider d'autres familles à établir leurs fondations privées. Il a mis sur pied plus de 2 000 fondations, en travaillant avec des familles dont les patrimoines vont du plus petit au plus important. Il lève le voile sur les structures juridiques complexes qui appuient la philanthropie aux États-Unis, et présente l'approche qu'il a adoptée.**

## Qu'évoque pour vous le mot « philanthropie » ?

« Les gens emploient le mot "philanthropie" à toutes les sauces. En réalité, la plupart des gens ne font pas de philanthropie, mais de la bienfaisance. La bienfaisance diffère de la philanthropie par le fait qu'elle est réactive. On compte plus de 1,6 million d'organismes sans but lucratif aux États-Unis et ils ont tous besoin d'argent. La plupart d'entre eux sont de petite taille et se concentrent sur des enjeux restreints. Les personnes qui font des dons de bienfaisance n'ont pas de mission et ne s'intéressent pas au rendement social du capital investi. De leur côté, les philanthropes cernent les problèmes qui leur tiennent à cœur, comme le cancer ou les changements climatiques, puis en recherchent les causes fondamentales. Ils essaient ensuite de trouver, voire d'établir, des organismes susceptibles de résoudre ces problèmes. Au lieu d'apporter un répit temporaire, les philanthropes prennent des mesures efficaces pour résoudre les problèmes. »

« Autre différence importante, les personnes qui effectuent des dons de bienfaisance s'en tiennent au capital financier, tandis que les philanthropes prennent aussi en considération le capital humain. Par capital humain on entend le temps, l'expertise, l'expérience, les contacts et les ressources d'une personne qui peuvent être utilisés pour tenter de résoudre des problèmes. Le philanthrope ne se contente pas d'émettre un chèque. »

## Comment peut-on intégrer la philanthropie aux activités du bureau de gestion de patrimoine familial ?

« La philanthropie devrait certainement figurer au cœur de l'énoncé de mission. Cependant, beaucoup de familles font l'erreur d'avoir un énoncé de mission trop précis. Supposons que la mission philanthropique d'une famille soit de soulager les personnes atteintes d'un cancer de la prostate. C'est une mission très ciblée à laquelle les enfants ne peuvent probablement pas s'identifier ; lorsqu'ils dirigeront la fondation familiale, ils ne s'y intéresseront sans doute pas. L'énoncé de mission doit donc avoir une portée assez large. La mission pourrait, par exemple, simplement être de témoigner sa reconnaissance à la société pour tout ce qu'elle a apporté à la famille. Cette formulation permettra aux générations futures d'établir leur propre programme philanthropique. »

« L'âge idéal pour impliquer les enfants est entre 3 et 12 ans. Autrement dit, quand tout ce qu'ils apprennent vient de la famille, quand ils croient que tout est possible, et avant qu'ils ne deviennent des adolescents cyniques. Par la suite, la majeure partie de ce qu'ils apprennent vient de leurs amis et des médias, et ils n'ont plus beaucoup de temps. De nombreuses familles commettent l'erreur d'attendre que les enfants aient entre 18 et 35 ans pour leur parler de patrimoine et essayer de les attirer dans des activités familiales. Or, c'est à ce moment-là que leur ADN les programme à s'éloigner de la famille. Le conflit est alors inévitable. »

## L'investissement d'impact est-il préférable à la philanthropie ?

« L'investissement d'impact n'est rien d'autre qu'une forme de philanthropie, sauf que le donateur s'attend à un rendement économique et social ; c'est ce qui le distingue de la philanthropie du carnet de chèques. L'investissement d'impact peut prendre la forme d'un placement en actions, d'un prêt ou d'une amélioration de la cote de solvabilité afin que l'organisme puisse emprunter à moindre coût. Peu importe le mécanisme choisi, l'investisseur vise à la fois un rendement économique et un rendement social ; il s'attend donc à une très forte valeur ajoutée. Cela dit, l'investissement d'impact pose deux grands défis. Premièrement, l'investisseur peut croire qu'il doit prêter de l'argent ou investir des capitaux dans un projet moyennant un rendement inférieur au taux de rendement ajusté au risque, afin que l'impact social du projet soit plus grand. Or, les projets sociaux sont rarement évolutifs. Par conséquent, les investisseurs d'impact ne devraient pas se sentir coupables d'exiger un rendement conforme à celui du marché pour les risques qu'ils prennent. »

« Deuxièmement, les résultats de l'investissement d'impact sont difficiles à mesurer, un point qui est systématiquement soulevé. À mon avis, tout peut être mesuré, il faut juste trouver le bon horizon temporel. Par exemple, un investissement d'impact qui vise à soulager la pauvreté aura rapidement des retombées visibles. En revanche, s'il vise un projet de captage du carbone pour atténuer les changements climatiques, il faudra peut-être des années avant qu'on puisse voir les résultats. Néanmoins, ce projet aura certainement des étapes intermédiaires mesurables qui pourront indiquer s'il est sur la bonne voie. »

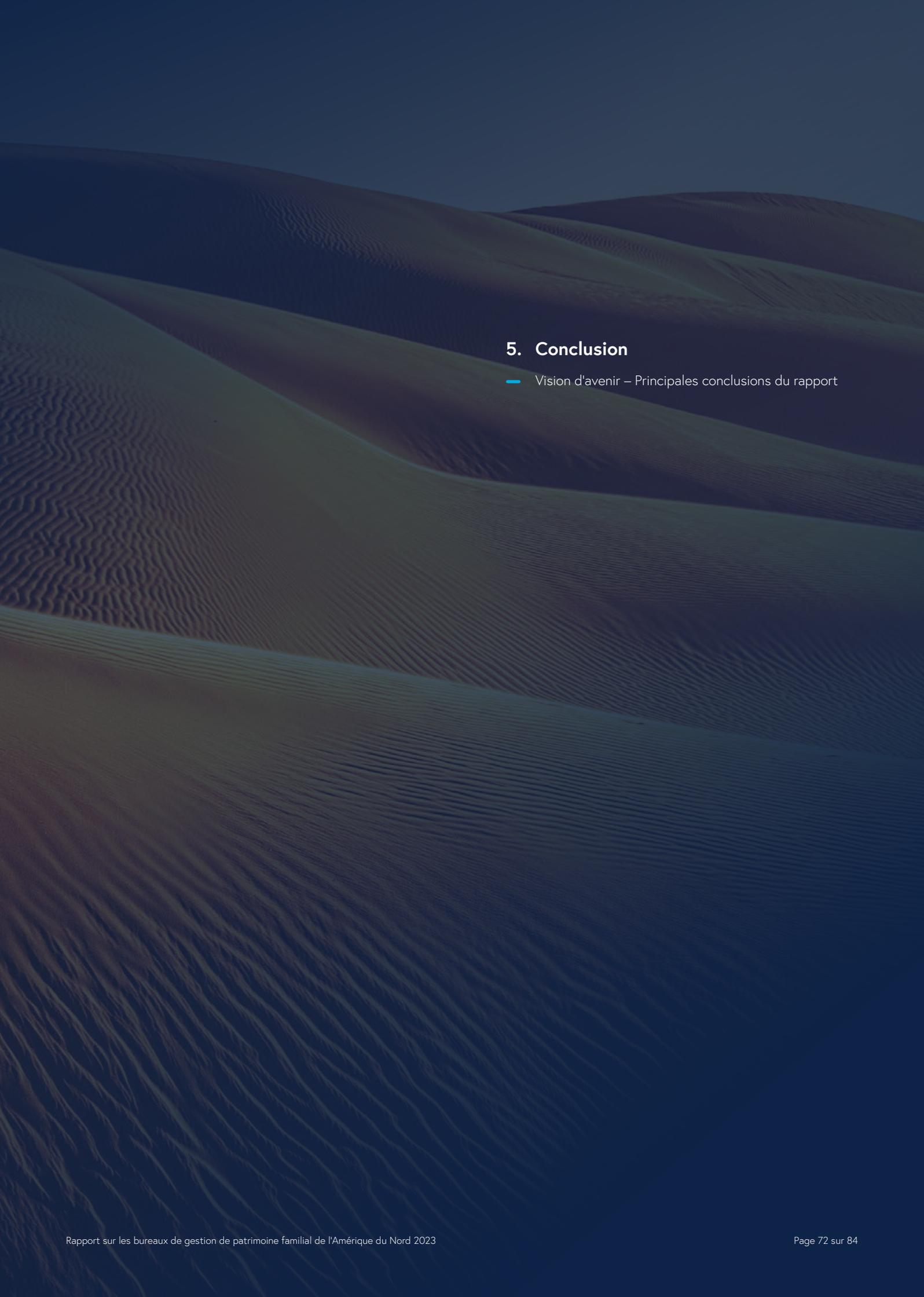
### **Pouvez-vous expliquer les avantages et les inconvénients des différents instruments que les bureaux de gestion de patrimoine familial utilisent pour faire des dons philanthropiques ?**

« Il y a trois grandes façons de faire un don. Tout d'abord, on peut se contenter de faire un chèque à un organisme de bienfaisance public. C'est ce qu'on appelle la philanthropie du carnet de chèques. On peut aussi établir un fonds orienté par le donateur. Ce type de fonds est accessible auprès des grandes institutions financières et diverses fondations communautaires. Enfin, on peut créer une fondation ; c'est un moyen beaucoup plus sophistiqué qui offre une foule de possibilités. »

« La première méthode se passe d'explication. La deuxième, le fonds orienté par le donateur, est assez simple. Il s'agit simplement d'un compte dans un fonds de dons de bienfaisance public. Le donateur verse un don irrévocable dans le compte ; il peut déterminer comment ce montant est investi, ainsi que le moment et les organismes de bienfaisance auxquels il sera finalement distribué. Comme le donateur donne techniquement son don initial à un organisme de bienfaisance public, il devient admissible à une déduction du revenu imposable pouvant atteindre 60 % du revenu brut rajusté dans le cas des dons en espèces et 30 % dans le cas des dons d'actions. »

« Une fondation permet d'exercer un contrôle beaucoup plus grand et offre de nombreuses possibilités. Bien qu'il s'agisse d'un organisme sans but lucratif, une fondation peut avoir du personnel et des dépenses, et accorder des subventions à des particuliers ou à des entreprises. Fait plus important encore pour les familles, une fondation est une personne morale qui est maintenue d'une génération à l'autre. En outre, une fondation a sa propre structure de gouvernance, de sorte que les membres de la famille peuvent jouer un rôle actif dans l'équipe de direction, en devenant dirigeants et administrateurs. En raison du contrôle que peut exercer la famille, les fondations constituent un choix populaire auprès des gestionnaires de patrimoine. Cela dit, elles présentent aussi des inconvénients. Contrairement aux fonds orientés par le donateur, les fondations doivent distribuer au moins 5 % de leurs actifs chaque année. Le coût lié à l'établissement et à l'administration d'une fondation est élevé, surtout si elle a un personnel attiré. De plus, la déduction du revenu imposable équivaut à 30 % du revenu brut, soit nettement moins que pour un fonds orienté par le donateur. »

« Le choix entre un fonds orienté par le donateur et une fondation dépend de la situation de chacun, mais les deux offrent un avantage important par rapport à la philanthropie du carnet de chèques. Cette dernière vous donne droit à une déduction fiscale le jour où vous faites le don. Par contre, si vous faites des dons par l'intermédiaire d'une fondation ou d'un fonds orienté par le donateur, vous pouvez regrouper certains dons que vous ferez dans les années futures avec ceux de l'année en cours et profiter dès maintenant des avantages fiscaux que procureront ces dons futurs. C'est un moyen de réduire votre facture d'impôt sur le revenu pour une période donnée. Cette stratégie est fort utile en matière de planification fiscale. »



## 5. Conclusion

— Vision d'avenir – Principales conclusions du rapport

# 5. Conclusion

## Vision d'avenir – Principales conclusions du rapport

En conclusion, le présent rapport met en lumière divers aspects des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains, révélant leurs forces et les points à améliorer, alors qu'ils continuent d'évoluer et de s'adapter à des conditions qui ne cessent de changer. Bien que la satisfaction soit globalement élevée, il y a des points à améliorer.

### Satisfaction élevée et possibilités d'amélioration

Plus de 75 % des répondants se disent satisfaits des options de placements et du personnel attiré de leur bureau de gestion de patrimoine familial, et de sa capacité à gérer la planification successorale et fiscale (**figure 5.0**). Les répondants estiment aussi que les bureaux de gestion de patrimoine familial offrent un bon rapport qualité-prix, qu'ils sont capables de gérer des activités complexes, qu'ils possèdent des compétences en impartition et qu'ils savent protéger la vie privée des familles.

En revanche, les membres de la famille et les dirigeants croient qu'il serait possible d'améliorer certaines fonctions et caractéristiques. Il s'agit notamment de la portée et de la gamme des services fournis par les bureaux de gestion de patrimoine familial, la planification de la relève et l'éducation de la nouvelle génération.

### Les gestionnaires de placements méritent leurs honoraires

Malgré les turbulences qui ont secoué les marchés financiers en 2022, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont obtenu de bons rendements relatifs. Certains ont fait état d'une diminution du patrimoine total, mais la moitié a enregistré une augmentation. De plus, 48 % des répondants ont indiqué que leur portefeuille de placements avait surclassé son indice de référence, comparativement à seulement 12 % qui ont indiqué avoir obtenu un rendement inférieur. Nous attribuons ces bons résultats au processus proactif de prise de décisions et aux avis des gestionnaires de placements internes et externes.

### Technologie : viser le long terme

On constate un intérêt marqué pour l'adoption de nouvelles technologies dans les bureaux de gestion de patrimoine familial. Même parmi ceux qui n'utilisent pas d'outils

technologiques particuliers à l'heure actuelle, un pourcentage important envisage d'utiliser ces outils à l'avenir. Il se peut que le coût des nouvelles technologies soit trop élevé et la portée des activités des bureaux de gestion de patrimoine familial, trop restreinte pour justifier ces investissements. Toutefois, l'adoption de la technologie peut contribuer à éliminer des tâches manuelles, à réduire le risque d'erreur ou de perte de données et à améliorer la sécurité.

### Investissement ou gouvernance ?

Les bureaux de gestion de patrimoine familial considèrent que leur rôle principal consiste à gérer le risque de placement ; la communication entre les membres de la famille est leur deuxième priorité. Cependant, une partie des répondants croit que la priorité devrait être donnée à l'établissement de structures de gouvernance efficaces, car elles peuvent contribuer à renforcer la cohésion familiale. Par exemple, seulement 58 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont un énoncé de mission ; il y a donc des possibilités d'amélioration dans ce domaine.

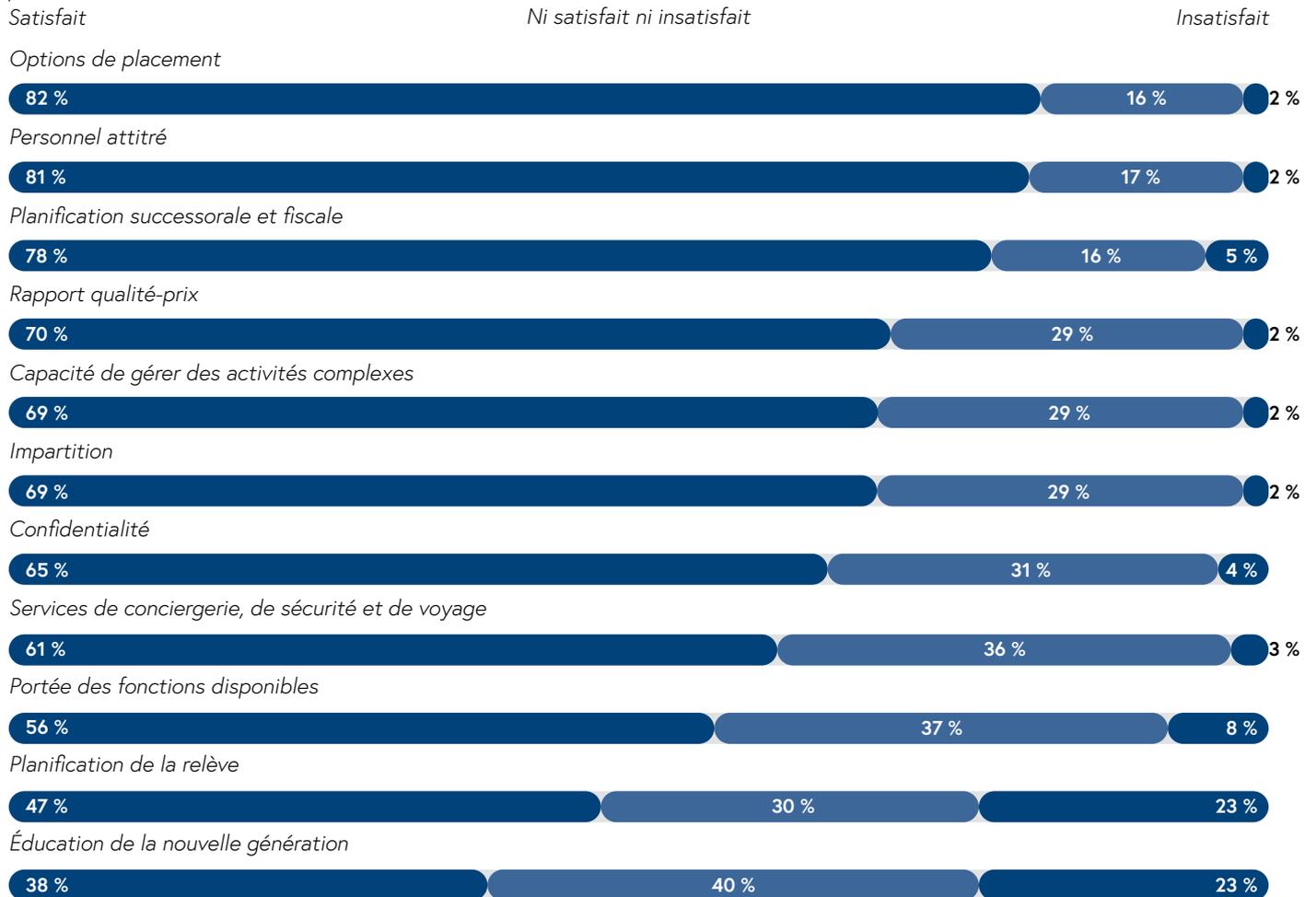
### Un changement de culture à prévoir

Près de la moitié (46 %) des bureaux de gestion de patrimoine familial s'attendent à ce que le transfert des pouvoirs à la nouvelle génération se fasse au cours de la prochaine décennie. Ce changement de garde intergénérationnel pourrait influencer sur l'équilibre souhaité entre travail et vie personnelle ainsi que sur la culture des bureaux de gestion de patrimoine familial, en particulier avec l'arrivée de nouveaux talents provenant de milieux commerciaux et où le partage des bénéfices est la norme.

### Pour réussir la planification de la relève, il faut commencer tôt

La planification de la relève est importante et il n'est jamais trop tôt pour commencer. Bien que les plans de relève écrits soient indispensables, il est encore plus important d'inculquer les valeurs familiales aux membres de la nouvelle génération et de s'assurer que le leadership familial actuel est prêt à accepter la relève.

**Figure 5.0 :** Veuillez indiquer votre degré de satisfaction à l'égard des caractéristiques et des fonctions de votre bureau de gestion de patrimoine familial :



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
 Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2023



# À propos des bureaux de gestion de patrimoine familial

## Qu'est-ce qu'un bureau de gestion de patrimoine familial ?

Un bureau de gestion de patrimoine familial est, sous sa forme la plus simple, le bureau privé d'une famille qui possède une fortune importante. Le nombre d'employés travaillant dans le bureau peut varier d'un ou deux employés à 100 employés ou plus, selon le type et le nombre de services fournis.

L'objectif d'un bureau peut aller de la gestion élémentaire des principaux actifs et placements de la famille (fiscalité, comptabilité, gestion des biens et du patrimoine) à des structures de gestion de patrimoine plus sophistiquées, et il fournit généralement aux membres de la famille des services éducatifs, professionnels, ou liés à leur mode de vie.

En règle générale, les bureaux de gestion de patrimoine familial gèrent les principaux aspects relatifs aux avoirs familiaux, notamment les biens immobiliers et les placements directs ou indirects, les déclarations fiscales et le patrimoine.

Ils peuvent servir de pivot central pour l'héritage, la gouvernance et la succession au sein d'une famille. Ils peuvent aussi soutenir l'éducation et le développement des membres de la famille, faciliter la gouvernance familiale, coordonner la communication et résoudre les problèmes au sein de l'entreprise familiale. Généralement, un bureau de gestion de patrimoine familial :

- donne une structure à la gestion du patrimoine familial, en établissant un contrôle et une surveillance accrues de la stratégie patrimoniale de la famille et des coûts liés à la gestion des placements ;
- consolide les déclarations fiscales, la comptabilité et la gestion de patrimoine en un seul endroit ;
- fournit un cadre de gouvernance efficace et clairement articulé pour faciliter la prise de décisions d'investissement, avec des services en matière d'héritage et de succession (ce qui inclut les fondations et actions caritatives) ;
- coordonne les activités avec les prestataires de services, en réalisant des économies d'échelle (notamment dans le cas des bureaux multifamiliaux) et en obtenant un accès privilégié aux opérations et aux produits ;
- assure la confidentialité et le respect de la vie privée pour les membres de la famille, en les libérant du fardeau de la richesse.

# Qui peut tirer avantage d'un bureau de gestion de patrimoine familial ?

Les familles dont le patrimoine privé dépasse 150 millions de dollars américains sont idéales pour établir une structure de bureau de gestion de patrimoine familial unique. Bien qu'il ne soit pas rare que les entrepreneurs de première génération établissent un bureau de gestion de patrimoine familial, ces bureaux aident souvent les familles à régler des situations complexes liées aux ménages et aux générations. Il s'agit d'une caractéristique essentielle des structures de bureaux de gestion de patrimoine familial et dont les bureaux doivent tenir compte lorsqu'ils conçoivent et mettent en place des stratégies de placement et des plans de gouvernance familiale.

Bien que chaque ménage ait des besoins similaires, du point de vue du bureau de gestion de patrimoine familial, il faut porter une attention particulière à chaque ménage. Une telle attention ne peut pas toujours se limiter aux besoins habituels de chaque génération (c.-à-d. les retraités ont besoin d'un revenu, tandis que les membres plus jeunes de la famille peuvent prendre plus de risques et ont un horizon de placement plus long), parce que les ménages eux-mêmes ont des besoins de liquidités différents (les frères et sœurs bienfaiteurs par exemple peuvent avoir des ambitions professionnelles assez distinctes).

Plusieurs familles prospères qui ne sont pas nécessairement liées les unes aux autres, mais qui partagent néanmoins certaines valeurs ou certains objectifs, peuvent choisir de consolider et d'exploiter les ressources en créant un bureau de gestion de patrimoine multifamilial, plutôt qu'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial pour gérer le patrimoine familial. Une telle structure offre les avantages des économies d'échelle et des occasions d'investissement que la collaboration officielle et une structure de gestion consolidée proposent. Naturellement, le bureau de gestion de patrimoine multifamilial doit faire face à des facteurs complexes liés à la famille, dont l'ampleur est toute autre.

C'est ici que les choses peuvent se complexifier. À ce titre, pour qu'un bureau de gestion de patrimoine multifamilial soit traditionnellement prospère et responsable, les familles doivent partager les mêmes buts et intérêts et le même appétit pour le risque ou, à défaut, des fortunes comparables.

Traditionnellement, pour que les bureaux de gestion de patrimoine multifamilial soient responsables à moyen et à long terme, ils doivent gérer des actifs cumulatifs de plus de 3,5 milliards de dollars américains. Il est entendu qu'un certain nombre de termes ayant une signification particulière dans le présent rapport sont définis ci-dessous :

**Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé :** Ce type de bureau aura eu une famille fondatrice avant d'élargir son offre à plusieurs familles. Ces bureaux appartiennent à des familles et sont exploités à leur avantage.

**Bureau de gestion de patrimoine multifamilial commercial :** Ce type de bureau s'occupe des intérêts de plusieurs familles dont la fortune est souvent inférieure à 150 millions de dollars américains. Contrairement aux bureaux de gestion de patrimoine multifamilial privés, ces bureaux appartiennent à des tiers commerciaux.

# Liste des figures

Figure 1.0 :	Amérique du Nord : emplacement des bureaux de gestion de patrimoine familial	10
Figure 1.1 :	Répartition des bureaux de gestion de patrimoine familial participants par nombre et par région	10
Figure 1.2 :	Répondants au sondage sur les bureaux de gestion de patrimoine familial par titre	11
Figure 1.3 :	Répondants au sondage sur les bureaux de gestion de patrimoine familial par relation	11
Figure 1.4 :	Répartition des participants par type de bureau de gestion de patrimoine familial	11
Figure 1.5 :	Répartition du patrimoine des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant participé au sondage	11
Figure 1.6 :	Patrimoine moyen et total des familles par région, y compris les sociétés d'exploitation (\$ US)	12
Figure 1.7 :	Moyenne et total des actifs sous gestion gérés par les bureaux de gestion de patrimoine familial par région (\$ US)	12
Figure 1.8 :	Période d'établissement des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant participé au sondage	12
Figure 2.0 :	Pourcentage de familles ayant déclaré des changements en 2022 par rapport à 2021	16
Figure 2.1 :	Rendement des placements en 2022 par rapport aux indices de référence et aux attentes	17
Figure 2.2 :	Repositionnement des portefeuilles de bureaux de gestion de patrimoine familial pour réduire le risque d'inflation et la hausse des taux d'intérêt	17
Figure 2.3 :	Répartition stratégique moyenne des actifs et rendement moyen des actifs en 2022	18
Figure 2.4 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord qui mettent en œuvre une stratégie de placement	19
Figure 2.5 :	Le risque lié aux marchés financiers se concrétisera probablement en 2023	20
Figure 2.6 :	Priorités d'investissement des bureaux de gestion de patrimoine familial pour 2023	21
Figure 2.7 :	Catégories d'actifs classées selon les rendements à long terme les plus élevés prévus	21
Figure 2.8 :	Répartition stratégique moyenne des actifs des bureaux de gestion de patrimoine familial	22
Figure 2.9 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ayant l'intention d'augmenter ou de réduire leur placement dans la catégorie d'actifs	23
Figure 2.10 :	Répartition géographique des actifs des bureaux de gestion de patrimoine familial et pourcentage net des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant l'intention d'augmenter ou de diminuer leur répartition	24
Figure 2.11 :	Compte tenu des placements de votre bureau de gestion de patrimoine familial, êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants ?	25
Figure 2.12 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial investissant dans l'immobilier ayant une exposition au sous-secteur	26
Figure 2.13 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui investissent dans l'immobilier et qui ont l'intention d'augmenter ou de réduire leur part dans le sous-secteur	26
Figure 2.14 :	Répartition géographique des actifs immobiliers détenus par les bureaux de gestion de patrimoine familial, et pourcentage net des bureaux de gestion de patrimoine familial envisageant d'augmenter ou de diminuer leur répartition	27
Figure 2.15 :	Compte tenu des placements immobiliers de votre bureau de gestion de patrimoine familial, êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants ?	28
Figure 2.16 :	Portefeuille moyen de capital-investissement des bureaux de gestion de patrimoine familial – Répartition et rendements obtenus en 2022	29
Figure 2.17 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial investissant dans le capital-investissement, avec une exposition à la catégorie du capital-investissement	29
Figure 2.18 :	Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial détenant du capital-investissement qui ont déjà investi dans de nouvelles technologies, pourcentage net ayant l'intention d'augmenter leur part et pourcentage ayant l'intention de constituer une exposition	30
Figure 2.19 :	Nombre d'investissements directs en capital-investissement gérés simultanément par des bureaux de gestion de patrimoine familial qui effectuent des investissements directs	30
Figure 2.20 :	Compte tenu des placements en capital-investissement de votre bureau de gestion de patrimoine familial, êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants ?	32
Figure 2.21 :	Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial détenant du capital-investissement qui ont déjà investi dans de nouvelles technologies, pourcentage net ayant l'intention d'augmenter leur part et pourcentage ayant l'intention de constituer une exposition	33
Figure 2.22 :	Compte tenu des placements en actifs numériques de votre bureau de gestion de patrimoine familial, êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants ?	33
Figure 2.23 :	Investissement responsable en pourcentage des actifs sous gestion pour les familles réalisant de tels investissements	34
Figure 2.24 :	Méthodes d'investissement responsable utilisées par les bureaux de gestion de patrimoine familial	34
Figure 2.25 :	Thèmes d'investissement responsable appuyés par les bureaux de gestion de patrimoine familial	34
Figure 2.26 :	Principales motivations pour réaliser des investissements responsables	35
Figure 2.27 :	Compte tenu de la participation de votre bureau de gestion de patrimoine familial à l'investissement responsable, êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants ?	36

Figure 3.0 :	Pourcentage de familles ayant signalé des changements en 2022	42
Figure 3.1 :	Charges d'exploitation des bureaux de gestion de patrimoine familial en points de base des actifs sous gestion	43
Figure 3.2 :	Ventilation des coûts d'exploitation moyens des bureaux de gestion de patrimoine familial (2022)	44
Figure 3.3 :	Charges d'exploitation des bureaux de gestion de patrimoine familial en points de base des actifs sous gestion par actifs sous gestion	45
Figure 3.4 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial exécutant leurs services exclusivement à l'interne, exclusivement en externe, et selon une approche mixte	45
Figure 3.5 :	Pourcentage des coûts d'exploitation externalisés et actifs sous gestion des bureaux de gestion de patrimoine familial	46
Figure 3.6 :	Effectifs et fonctions des employés du bureau de gestion de patrimoine familial	46
Figure 3.7 :	Salaires de base moyens des directeurs de bureaux de gestion de patrimoine familial (en milliers de dollars US)	47
Figure 3.8 :	Valeur de la prime en pourcentage du salaire de base	47
Figure 3.9 :	Veillez indiquer l'importance du problème dans le recrutement et la fidélisation du personnel	48
Figure 4.0 :	Présence et utilité des plateformes technologiques utilisées dans les bureaux de gestion de patrimoine familial	52
Figure 4.1 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui se disent préoccupés par un risque opérationnel particulier	54
Figure 4.2 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont pris des mesures pour atténuer le risque opérationnel	55
Figure 4.3 :	Classement des priorités en matière de gouvernance des bureaux de gestion de patrimoine familial	58
Figure 4.4 :	Structures de gouvernance couramment en place dans les bureaux de gestion de patrimoine familial	59
Figure 4.5 :	Documents couramment inclus dans le cadre de gouvernance des bureaux de gestion de patrimoine familial	60
Figure 4.6 :	Efficacité perçue de la gouvernance des bureaux de gestion de patrimoine familial sur les plans suivants :	60
Figure 4.7 :	Défis entravant la planification de la relève	64
Figure 4.8 :	Facteurs importants ou non importants pour une planification de la relève réussie	65
Figure 4.9 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant mis en place un plan de relève	66
Figure 4.10 :	Préparation à la relève	66
Figure 4.11 :	Moment prévu de la prise de contrôle par la nouvelle génération et date de création du bureau de gestion de patrimoine familial	67
Figure 4.12 :	Pourcentage de dons philanthropiques dont le montant se situe dans la fourchette	68
Figure 4.13 :	Pourcentage de familles qui soutiennent la cause	68
Figure 4.14 :	Instruments utilisés par les familles pour effectuer des dons philanthropiques	69
Figure 4.15 :	En ce qui concerne l'attitude de la famille à l'égard de la philanthropie, êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants ?	69
Figure 5.0 :	Veillez indiquer votre degré de satisfaction à l'égard des caractéristiques et des fonctions de votre bureau de gestion de patrimoine familial :	74

# À propos des créateurs

## À propos de RBC

La Banque Royale du Canada est une institution financière mondiale définie par sa raison d'être, guidée par des principes et orientée vers la performance. Notre succès est attribuable aux quelque 97 000 employés qui mettent à profit leur créativité et leur savoir-faire pour concrétiser notre vision, nos valeurs et notre stratégie afin que nous puissions contribuer à la prospérité de nos clients et au dynamisme des collectivités. Selon la capitalisation boursière, nous sommes la plus importante banque du Canada et l'une des plus grandes banques du monde. Nous avons adopté un modèle d'affaires diversifié axé sur l'innovation et l'offre d'expériences exceptionnelles à plus de 17 millions de clients au Canada, aux États-Unis et dans 27 autres pays. Pour en savoir plus, visitez le site [www.rbc.com](http://www.rbc.com).

Nous sommes fiers d'appuyer une grande diversité d'initiatives communautaires par des dons, des investissements communautaires et le travail bénévole de nos employés. Découvrez comment en vous rendant au <https://www.rbc.com/collectivite-impact-social/>.

## À propos de Campden Wealth

Campden Wealth est une association mutuelle familiale d'envergure mondiale qui offre des possibilités d'éducation, de recherche et de réseautage aux familles fortunées et qui les aide à prendre des décisions cruciales, à assurer la prospérité à long terme de leur entreprise et de leur bureau de gestion de patrimoine familial, ainsi qu'à protéger leur héritage familial.

Le Campden Club est un club privé de membres qualifiés, sur invitation seulement, qui représente 1 400 familles propriétaires d'entreprises multigénérationnelles, bureaux de gestion de patrimoine familial et investisseurs privés dans 39 pays. Le Club offre un réseautage entre pairs, une connectivité sur mesure, un partage des connaissances et des pratiques exemplaires. Les membres du Club Campden profitent aussi d'un accès privilégié à des programmes d'éducation générationnelle organisés en collaboration avec des universités internationales de premier plan.

La division de la recherche de Campden fournit à ses clients, de même qu'à leurs conseillers et à leurs fournisseurs, des analyses sur des enjeux sectoriels clés. Grâce à des études approfondies et à des méthodologies exhaustives, elle procure des données et des analyses exclusives et uniques basées sur des sources primaires.

Campden Education offre une plateforme de formation virtuelle qui donne accès aux familles à des connaissances pratiques et à des outils pour leur permettre de prendre des décisions éclairées. Élaborés selon une expertise approfondie et des expériences concrètes, nos programmes sont conçus pour guider toute la famille à travers toutes les étapes de la propriété et de la croissance.

Campden Wealth possède l'Institute for Private Investors (IPI), prestigieux réseau de membres fondé en 1991 aux États-Unis et s'adressant aux investisseurs privés. En 2015, Campden Wealth a étendu sa portée mondiale en établissant la coentreprise Campden Family Connect PVT. Ltd., avec la famille Patni, à Mumbai.

### Pour plus de renseignements :

[www.campdenwealth.com](http://www.campdenwealth.com)  
[research@campdenwealth.com](mailto:research@campdenwealth.com)  
Tél. : +44 0 20 3941 8015

Brien Biondi  
Chef de la direction, Campden Wealth et  
Institute for Private Investors, Amérique du Nord  
[bb@memberlink.net](mailto:bb@memberlink.net)  
Ligne directe : 703 944-2183  
[www.instituteforprivateinvestors.com](http://www.instituteforprivateinvestors.com)

# Remerciements

## Équipe de recherche de Campden Wealth

Adam Ratner  
*Directeur de la recherche*

Peter Toeman  
*Chercheur principal*

Elisa Barbata  
*Directrice artistique*

Cleverly Creative Limited  
*Conception*

## Équipe de RBC

Josh Humeniuk  
*Premier directeur, Communications et contenu  
Clientèle stratégique*

Kylie Grace  
*Directrice générale, Marketing numérique et initiatives  
stratégiques*

Emily Wright  
*Directrice générale, Marketing, Clientèle stratégique  
et Banque privée*

Meg Longworth  
*Première directrice, Marketing, Clientèle stratégique  
et Banque privée*

Natalie Baxter  
*Directrice, Marketing, Clientèle stratégique et Banque privée*

Jacqueline Chen  
*Première directrice, Marketing, Contenu mondial et numérique*

Tammy Rogers  
*Première directrice, Marketing de la marque*

## Autres remerciements

Dominic Samuelson  
Brien Biondi  
Susan Kemp





# Campden Wealth

Membership | Events | Research | Education | IPI

