

RAPPORT SUR LES BUREAUX DE GESTION DE PATRIMOINE FAMILIAL DE **L'AMÉRIQUE DU NORD 2025**



Campden Wealth

Membership | Events | Research | Education | IPI



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 de structures de données et d'analyse que Campden Wealth Limited est autorisée à publier. Ils sont de nature non commerciale et ne peuvent pas être attribués à l'identité de bureaux de gestion de patrimoine familial ou de particuliers sous-jacents.

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 des opinions exprimées par d'autres secteurs d'activité ou d'autres divisions de Campden Wealth ou s'y opposer.

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 les personnes qui ignoreront cet avertissement.

© Campden Wealth Limited, 2025. Tous droits réservés.

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

Publié pour la première fois en 2025 par Campden Wealth Limited.

Campden Wealth Limited
3 Orchard Place
Londres
SW1H 0BF
Royaume-Uni
Téléphone : +44 (0)20 4505 0413
Courriel : enquiries@campdenwealth.com
Site Web : www.campdenwealth.com

ISBN : 978-1-915184-38-2

© Banque Royale du Canada, 2025. 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 spécifique faite par une entité de Banque Royale du Canada afin de vendre ou de fournir, ou une invitation spécifique 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 est une division opérationnelle de Banque Royale du Canada. Les sociétés membres de RBC Gestion de patrimoine, RBC Dominion valeurs mobilières Inc.*, RBC Phillips, Hager & North Services-conseils en placements inc., RBC Gestion mondiale d'actifs Inc., Société Trust Royal du Canada et Compagnie Trust Royal (collectivement, les « sociétés ») ainsi que leur société affiliée, Fonds d'investissement Royal Inc. (FIRI). * Membre – Fonds canadien de protection des investisseurs. Chacune des sociétés, FIRI et Banque Royale du Canada sont des entités juridiques distinctes et affiliées. Nous n'approuvons ni ne recommandons le contenu de cette publication, qui est fourni à titre d'information seulement et ne vise pas à donner des conseils. Les rendements antérieurs ne sont pas garants des résultats futurs. Marque(s) de commerce de Banque Royale du Canada, utilisée(s) sous licence.

© Banque Royale du Canada, 2025. Tous droits réservés.

Ni RBC Gestion de patrimoine, ni ses sociétés affiliées ou ses employés ne donnent de conseils juridiques, comptables ou fiscaux. Toutes les décisions juridiques, comptables ou fiscales concernant vos comptes, ainsi que toute opération ou tout placement effectués dans le cadre de ces comptes, doivent être prises en consultation avec vos conseillers indépendants. Aucun renseignement, notamment les documents écrits fournis par RBC Gestion de patrimoine ou ses sociétés affiliées ou employés, ne doit être interprété comme un conseil juridique, comptable ou fiscal.

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 spécifiques de 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.

Il est impossible d'investir directement dans un indice. RBC Gestion de patrimoine n'a aucun avis sur la qualité ou la viabilité des cryptomonnaies, de la chaîne de blocs ou d'autres actifs numériques à titre de placement ou de modèle d'affaires.

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 informations fournies 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. Le présent document ne tient pas compte de la situation financière individuelle, des objectifs d'investissement, des critères ESG, ni des autres préférences personnelles des lecteurs. Les opinions et les estimations qu'il contient représentent le jugement de l'auteur en date de la publication, sont sujettes à changement sans avis et sont fournies de bonne foi, mais sans responsabilité légale.

Nulle disposition dans le présent document ne constitue un conseil juridique, comptable ou fiscal ni un conseil en placement adapté individuellement.

Sommaire

Avant-propos	4
Sommaire	6
Portrait des bureaux de gestion de patrimoine familial	8
1.1 Introduction	8
1.2 Aperçu des participants	10
Placements	14
2.1 Cumul annuel	14
2.2 Stratégie de placement	19
2.3 Récapitulatif pour l'année 2024	24
2.4 Placements alternatifs	25
Étude de cas : Les marchés privés demeurent une catégorie d'actifs prisée par les bureaux de gestion de patrimoine familial	32
2.5 Investissement responsable et philanthropie	34
À l'intérieur du bureau	41
3.1 Empreinte des coûts	42
3.2 Talent	44
Exploitation, technologie et gouvernance	48
4.1 Exploitation	49
4.2 Technologie	56
Étude de cas : Les technologies transformatrices	60
4.3 Gouvernance	62
Étude de cas : Le rétablissement de la force gravitationnelle	68
Conclusions	70
Liste des figures	74
À propos des bureaux de gestion de patrimoine familial	76
Qui peut tirer avantage d'un bureau de gestion de patrimoine familial ?	77
À propos des créateurs	78
Remerciements	79

Avant-propos

Madame, Monsieur,

Vous souvenez-vous de l'optimisme qu'affichaient les bureaux de gestion de patrimoine familial en 2024 ? Ceux-ci ont débuté cette année avec plus d'agilité à cause de la technologie, de l'évolution de la situation politique, des tensions inflationnistes persistantes et de la volatilité sans précédent du marché. Sans perdre de vue leurs perspectives à long terme, ils cherchent continuellement des occasions de les influencer sur le plan opérationnel, stratégique et culturel.

Les résultats de cette année soulignent le rôle pivot de la résilience opérationnelle. Les grands bureaux de gestion de patrimoine familial continuent de tirer profit des économies d'échelle et ont accès à un plus grand bassin de talents, à une technologie de pointe et à une expertise spécialisée, tandis que les bureaux de petite et moyenne tailles s'appuient sur une externalisation ciblée et une gouvernance agile pour obtenir des résultats concurrentiels. Dans l'ensemble, l'adoption des technologies progresse, l'IA passant maintenant du concept à la pratique, générant des gains d'efficacité, de perspectives et de rapidité sur le plan de la prise de décision.

Pourtant, les données sont tout aussi claires : le facteur humain constitue un critère de différenciation durable. La conservation des talents, la planification de la relève et la préparation de la nouvelle génération sont désormais des priorités absolues au lieu de fonctions de soutien. Les bureaux qui excellent dans ces domaines sont mieux préparés pour résister aux chocs et maintenir leur rendement au cours des prochaines années.

Par ailleurs, les valeurs sont de plus en plus intégrées aux stratégies de placement. Qu'il s'agisse d'investissement d'impact ou d'initiatives philanthropiques ou encore d'engagements envers le développement durable, les bureaux de gestion de patrimoine familial définissent de plus en plus leur réussite par leur influence sur le monde et par les rendements qu'ils génèrent indépendamment des politiques gouvernementales.

Il n'existe aucun bureau de gestion de patrimoine familial qui soit confronté aux mêmes difficultés ou dispose d'un modèle unique de réussite absolue. Le point commun réside dans la nécessité de gérer l'incertitude tout en disposant d'objectifs et de moyens de s'adapter. Les perspectives présentées dans ce rapport visent à éclairer ce parcours, tout en offrant des références, des idées et des points de réflexion contribuant à guider les décisions au cours des prochains mois et de l'année.

Nous tenons à remercier les nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont partagé leurs points de vue dans les recherches de cette année, ainsi que nos partenaires de Campden Wealth pour leur dévouement à enregistrer ces points de vue et les interpréter. Nous espérons que ces résultats serviront non seulement d'aperçu de la situation actuelle des bureaux de gestion de patrimoine familial, mais aussi de catalyseur pour façonner l'avenir à leur image.

Je vous prie d'agréer nos sincères salutations.



Manju Jessa, vice-présidente et cheffe, Bureau de gestion de patrimoine familial et clientèle stratégique, Clientèle stratégique RBC



Madame, Monsieur,

Voici l'édition nord-américaine de la douzième étude de Campden Wealth sur les bureaux de gestion de patrimoine familial dans le monde. L'un de nos objectifs de cette série de rapports est de refléter l'univers des bureaux de gestion de patrimoine familial afin que chaque bureau puisse se comparer à ses pairs. Nous partons toutefois du principe que les bureaux de gestion de patrimoine familial forment un groupe homogène alors qu'en réalité il n'existe aucun bureau tout à fait identique. Tel est le constat qui ressort des données de notre sondage sur lesquelles repose le présent rapport. Plus de 300 bureaux de gestion de patrimoine familial à l'échelle mondiale ont accepté de participer à notre sondage. Ces participants ont une taille variable, dont les actifs vont de 100 millions de dollars américains à plus de 10 milliards de dollars américains. Les plus petits ne comptent qu'une poignée d'employés tandis que les plus gros ont des charges de base de plus de 20 millions de dollars américains. Les grands bureaux de gestion de patrimoine familial profitent des économies d'échelle, bien que les petits bureaux réussissent parfois également à exploiter un modèle d'affaires différent faisant appel à l'externalisation.

Toutes ces différences compliquent fortement la présentation des données relatives aux bureaux de gestion de patrimoine familial. Nous avons tenté de contourner ce problème au moyen d'une analyse au cas par cas, en examinant les caractéristiques de quatre catégories différentes de bureaux de gestion de patrimoine familial selon les actifs sous gestion. Nous espérons ainsi que les bureaux de gestion de patrimoine familial pourront déterminer des références appropriées pour leur taille et effectuer des comparaisons exactes avec leur groupe de pairs.

Nos conclusions du rapport reposent sur notre sondage de satisfaction. Nous pouvons cerner les fonctions pour lesquelles des membres des familles et les autres employés du bureau de gestion de patrimoine familial sont généralement satisfaits et celles pour lesquelles ils ne le sont pas. Nous sommes heureux de constater que la majorité des participants au sondage sont satisfaits de la plupart des fonctions offertes par leur bureau de gestion de patrimoine familial.

Je suis également profondément reconnaissant à tous les bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont participé à cette recherche. Sans leur appui, nous n'aurions pas pu réaliser ce rapport. J'espère sincèrement que ces résultats leur seront utiles. Je tiens par ailleurs à remercier notre partenaire, RBC, pour son engagement soutenu envers la communauté et le présent rapport.

Je vous prie d'agréer nos sincères salutations.



Dominic Samuelson, chef de la direction, Campden Wealth





Sommaire

Ce rapport, auquel se joignent les éditions pour la région Asie-Pacifique et l'Europe, fait partie intégrante de la 12^e édition du document de Campden Wealth intitulé Global Family Office Study (étude de Campden Wealth sur les bureaux de gestion de patrimoine familial dans le monde). Il est fondé sur l'analyse statistique de 317 réponses à un sondage auquel ont participé des bureaux privés (non commerciaux) de gestion de patrimoine unifamilial et multifamilial situés dans le monde entier. Parmi ces bureaux, 141 se trouvaient en Amérique du Nord. Le sondage a été réalisé entre avril et août 2025. En moyenne, le patrimoine total des familles nord-américaines (y compris les sociétés d'exploitation) s'élevait à 2,0 milliards de dollars américains et leur patrimoine collectif, à 285 milliards de dollars américains. Dans les trois régions visées, le patrimoine des bureaux de gestion de patrimoine familial est estimé au total à 554 milliards de dollars américains.

Externalisation

Le coût de la technologie, combiné à l'inflation des salaires, incite de nombreux bureaux de gestion de patrimoine unifamilial à envisager une externalisation de leurs besoins informatiques et technologiques à des bureaux de gestion de patrimoine multifamilial et aux gestionnaires de patrimoine. Selon 37 % des participants au sondage, les facteurs de coûts ont entraîné un recours accru à l'externalisation.

Gouvernance

Nous remarquons que le pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant des énoncés de mission (81 %) et des plans de relève (69 %) a fortement augmenté. L'une des principales préoccupations des bureaux de gestion de patrimoine familial concerne le manque de préparation des membres de la famille à la relève. La mise en place d'un plan de relève permet donc d'apaiser en partie cette inquiétude.

IA

Une proportion importante de bureaux de gestion de patrimoine familial ont déjà recours à l'IA pour faciliter les relevés de placements et l'analyse de titres. Cette tendance ne fera que s'accélérer à mesure que progressent les nouvelles itérations de l'IA. L'IA devrait entraîner une réduction importante du nombre d'employés des bureaux de gestion de patrimoine familial exécutant des fonctions comptables ou administratives de base.

Investissement responsable

Les bureaux de gestion de patrimoine familial qui pratiquent l'investissement responsable sont convaincus qu'il ne faut pas accepter des rendements financiers moindres pour autant. Cette thèse est corroborée par de nombreuses études universitaires. Les bureaux de gestion de patrimoine familial confirment que les changements de politique

mondiale, comme le retrait de l'administration américaine de l'Accord de Paris, ne freineront pas leur enthousiasme à l'égard de cette stratégie.

Marchés privés

Au cours des dernières années, les placements des bureaux de gestion de patrimoine familial ont été caractérisés par l'augmentation constante des participations sur les marchés privés, qui représentent maintenant en moyenne 29 % des portefeuilles. Depuis le début de l'année, environ un quart des bureaux de gestion de patrimoine familial ont déclaré des rendements des fonds de capital-investissement inférieurs à leurs prévisions. Ils s'attendent néanmoins toujours à ce que cette catégorie d'actifs offre les meilleurs rendements ajustés au risque à long terme.

Philanthropie

Près de 90 % des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains font des dons philanthropiques. La majorité des dons dépassent un million de dollars américains, la moyenne s'établissant à quinze millions de dollars américains. Cela représente 1 % du montant moyen des actifs sous gestion des bureaux de gestion de patrimoine familial.

Préférence en matière de placement

Conformément à leur attitude plus prudente, la majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial croient que les liquidités offriront le meilleur rendement au cours des douze prochains mois. Toutefois, pour ceux qui investissent dans les marchés publics, les thèmes de placement les plus prisés sont restés inchangés par rapport à 2024 : l'intelligence artificielle, les secteurs de la défense et les sept magnifiques. La faiblesse du dollar américain a ravivé l'intérêt pour les actions européennes, et la politique budgétaire américaine aura probablement un effet dissuasif sur les obligations d'État à longue échéance.

Recrutement

La grande majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial offrent des primes et d'autres formes d'intéressement. Par conséquent, la rémunération est concurrentielle par rapport à celle offerte par les institutions financières et les autres cabinets de services professionnels. Ces paiements sont considérés comme essentiels pour permettre aux bureaux de gestion de patrimoine familial d'effectuer leurs recrutements au sein du vivier de talents. Plus de 90 % des bureaux de gestion de patrimoine familial déclarent qu'il est difficile de recruter et près de 50 % peinent à conserver leurs employés.

Rendement des placements

Dans notre sondage, réalisé entre avril et août, nous avons demandé aux bureaux de gestion de patrimoine familial d'indiquer leurs rendements totaux de placement attendus pour l'année. En 2025, celui-ci n'est que de 5 %, et 15 % des participants indiquent qu'ils s'attendent à un résultat négatif. Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont beaucoup moins optimistes qu'en 2024 où le rendement moyen prévu était de 11 % et où presque personne n'attendait de rendement négatif. Il se peut que ces perspectives plus prudentes reflètent la baisse du marché au début du deuxième trimestre et s'avèrent trop pessimistes.

Risque opérationnel

Les processus manuels et l'utilisation excessive des feuilles de calcul figurent parmi les premières préoccupations dénombrées sur le plan opérationnel. La technologie transforme la tâche chronophage de production de relevés de placements. Cependant, de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial doivent fonctionner en mode hybride et exploiter des systèmes tant manuels qu'automatisés, car les données des relevés pour les différents instruments financiers varient considérablement.

Risques sur les marchés financiers

Les risques les plus susceptibles de se concrétiser découlent des droits de douane américains. Les bureaux de gestion de patrimoine familial croient que les droits de douane pourraient limiter la croissance mondiale et provoquer un choc inflationniste et une dépréciation du dollar américain. En cas de concrétisation de ces risques, les bureaux de gestion de patrimoine familial croient qu'une récession et une baisse des marchés boursiers mondiaux s'ensuivraient rapidement.

Satisfaction

Les options de placement et le rendement, la planification successorale et fiscale, la protection de la confidentialité pour la famille et le dévouement du personnel sont les cinq fonctions qui satisfont le plus la plupart des membres de la famille et les autres membres du personnel des bureaux de gestion de patrimoine familial. Dans le bas du tableau de satisfaction, on trouve la portée des fonctions disponibles, la planification de la relève et l'éducation de la nouvelle génération.

Technologie

Les technologies les plus recherchées sont les systèmes automatisés de relevés de placements et les plateformes d'agrégation de patrimoine. Celles-ci offrent une vue complète en temps réel de la situation financière d'un bureau de gestion de patrimoine familial en regroupant les données de plusieurs institutions financières. Le taux d'adoption de 69 % est en hausse (46 % l'an dernier).

Transfert générationnel

Presque la moitié des bureaux de gestion de patrimoine familial s'attendent à ce que le transfert à la nouvelle génération se fasse au cours des dix prochaines années. Ce phénomène s'explique par le nombre important de bureaux de gestion de patrimoine familial créés au début des années 2000.



Portrait des bureaux de gestion de patrimoine familial

1.1 Introduction

« L'investissement dans la connaissance rapporte les meilleurs intérêts. »

Benjamin Franklin

Après un premier semestre caractérisé par une volatilité très élevée, 2025 s'annonce comme une année difficile pour les bureaux de gestion de patrimoine familial du point de vue des placements. C'est ce que révèle notre sondage, car les participants à celui-ci s'attendent à des rendements de placement moyens de 5 % seulement, alors que ceux prévus en 2024 étaient de 11 %. Les liquidités sont considérées comme la catégorie d'actifs la plus susceptible de générer le meilleur rendement.

Il est possible que la prudence exprimée par les bureaux de gestion de patrimoine familial soit en partie attribuable à la volatilité des grands indices boursiers américains au deuxième trimestre, lorsque nous avons réalisé la majorité de nos sondages. Au cours de cette période, l'annonce de la politique de droits de douane de l'administration américaine a entraîné une baisse immédiate des marchés boursiers mondiaux. Par la suite, on a toutefois assisté à une reprise toute aussi brutale en « V » lorsque l'administration américaine a fait marche arrière dans sa politique agressive. À la fin du deuxième trimestre, le Nasdaq et le S&P 500 avaient effacé leurs pertes antérieures et atteint de nouveaux sommets historiques. Cette dynamique positive s'est poursuivie au troisième trimestre de l'année.

La vigueur et l'ampleur de la reprise ont pris de nombreux investisseurs par surprise. En outre, les risques pour les marchés financiers, qui, selon les bureaux de gestion de patrimoine familial, découleront probablement des répercussions défavorables des droits de douane (à savoir un ralentissement considérable de la croissance et une accélération de l'inflation), ne se sont pas encore concrétisés. En résumé, l'économie a fait preuve d'une résistance inattendue. Sur la base de ces deux facteurs combinés, il n'est pas impossible que les rendements initiaux

des placements prévus par les bureaux de gestion de patrimoine familial soient dépassés.

Il est intéressant de noter que la baisse et la reprise du deuxième trimestre de 2025 peuvent servir de rappel aux bureaux de gestion de patrimoine familial et aux investisseurs : ceux qui, pris de panique, vendent leurs titres pendant une baisse ont tendance à concrétiser leurs pertes tout en ratant la reprise subséquente. À l'inverse, ceux qui gardent le cap, ou qui vont même jusqu'à acheter à des prix plus bas, sont souvent récompensés lorsque le marché se redresse.

Voici un fait inhabituel : La dépréciation du dollar, plus marquée depuis le début de l'année, devient une source de préoccupation pour les bureaux de gestion de patrimoine familial. Pour la première fois, de plus nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial ont l'intention d'investir davantage en Europe et dans la région Asie-Pacifique (à l'exception de la Chine) au lieu des États-Unis.

Conformément à leur nouvelle attitude prudente, les bureaux de gestion de patrimoine familial croient que les liquidités offriront le meilleur rendement aux actionnaires au cours des douze prochains mois. Par ailleurs, les thèmes de placement les plus prisés sont restés inchangés par rapport à l'année passée : l'intelligence artificielle, les secteurs de la défense et les sept magnifiques. Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont à peu près indifférents en ce qui a trait aux actions de croissance et de valeur et aux actions de sociétés à grande et à petite capitalisation de l'Amérique du Nord. Sur un horizon de deux à cinq ans, les actions dans les secteurs de l'intelligence artificielle, de l'énergie propre et les actions de croissance sont les thèmes de placement les plus prisés.

Du point de vue opérationnel, la vaste majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial reconnaissent que l'accès à des professionnels des placements chevronnés est le facteur le plus important de la réussite financière.

En dehors du domaine des placements, la technologie est en train de révolutionner le mode d'exploitation des bureaux de gestion de patrimoine familial, donnant lieu à une automatisation des tâches répétitives et une rationalisation des flux de travail. Les technologies les plus recherchées sont la production de relevés de placements automatisés et les plateformes d'agrégation de patrimoine. Le taux d'adoption de ces technologies (69 %) est en hausse par rapport à l'an dernier (46 %). Cependant, de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial doivent exploiter des systèmes hybrides (à la fois manuels et automatisés), du fait de la

grande variation au sein des données des relevés pour les différents instruments financiers.

L'externalisation permet aux bureaux de gestion de patrimoine familial de petite et moyenne tailles de fournir un très large éventail de services aux membres de leur famille. La décision d'externalisation est motivée par la disponibilité d'une expertise spécialisée, mais aussi par les importantes économies ainsi réalisées par les bureaux de gestion de patrimoine familial de petite et moyenne tailles, dont le volume de travail ne justifie pas toujours une embauche à temps plein. Dans l'ensemble, 58 % des bureaux de gestion de patrimoine familial se disent satisfaits de leurs dispositifs d'externalisation. Une comparaison directe entre l'externalisation et la fourniture en interne montre toutefois qu'en général, ce sont les services fournis en interne qui procurent une meilleure satisfaction aux bureaux de gestion de patrimoine familial. L'augmentation des coûts technologiques combinée à l'inflation des salaires devrait inciter de plus nombreux bureaux de gestion de patrimoine unifamilial à envisager une externalisation vers des bureaux de gestion de patrimoine multifamilial et des gestionnaires de patrimoine.

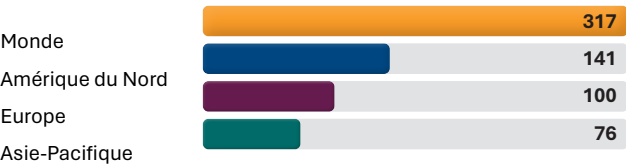
Voici un fait très encourageant : le nombre de bureaux de gestion de patrimoine familial qui disposent d'un plan de relève a augmenté (69 % contre 53 % l'an dernier). La principale caractéristique des bureaux de gestion de patrimoine familial dépourvus de plan de relève, d'énoncé de mission ou de constitution familiale est qu'ils sont presque exclusivement de première et deuxième générations. Quand les membres de la famille sont moins de dix, la volonté de rédiger une constitution familiale ne semble pas très forte. En revanche, quand la troisième génération ou les générations suivantes prennent le relais, il faut des structures de gouvernance plus robustes pour maintenir la dynamique et la cohésion de la famille.

Nous avons également tenté de tirer des conclusions exploitables en demandant au personnel des bureaux de gestion de patrimoine familial leur degré de satisfaction concernant certaines fonctions. Les cinq fonctions qui satisfont la plupart des employés sont les options de placement, la planification successorale et fiscale, la protection de la confidentialité pour la famille, le rendement des placements et le dévouement du personnel. Les fonctions les moins satisfaisantes sont la gouvernance familiale, la portée des fonctions disponibles, la planification de la relève et l'éducation de la nouvelle génération. Nous disposons ainsi d'une liste des fonctions que les bureaux de gestion de patrimoine familial doivent chercher à améliorer, ou du moins passer en revue.

1.2 Aperçu des participants

Ce document fait partie intégrante du rapport intitulé *Global Family Office Report* (rapport mondial sur les bureaux de gestion de patrimoine familial) de Campden Wealth. Le rapport est fondé sur un sondage mené auprès de 317 bureaux de gestion de patrimoine familial, dont 141 sont situés en Amérique du Nord, 100 en Europe et 76 dans la région Asie-Pacifique. Parmi les participants au sondage en Amérique du Nord, 37 % étaient des membres de la famille, tandis que 42 % occupaient des postes clés de direction (président du conseil, chef de la direction, fondateur, directeur principal ou président).

Figure 1.1 : Bureaux de gestion de patrimoine familial participant au sondage



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Figure 1.2 : Emplacement des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord

États-Unis			
Alabama	1	Oregon	1
Arizona	1	Pennsylvanie	1
Californie	15	Tennessee	4
Caroline du Nord	1	Texas	7
Caroline du Sud	1	Utah	1
Colorado	5	Virginie	1
Connecticut	2	Washington	2
Dakota du Nord	1	Wyoming	1
Delaware	1		
District de Columbia	2	Canada	
Floride	14	Calgary	1
Géorgie	7	Colombie-Britannique	5
Illinois	6	Nouveau-Brunswick	1
Iowa	2	Ontario	5
Kansas	4	Québec	2
Maryland	1		
Massachusetts	7	Divers	
Michigan	7	Bermudes	1
Minnesota	3	Îles Caïmans	1
Nevada	1	Panama	5
New Jersey	1	Puerto Rico	1
New York	12		
Ohio	4		
Oklahoma	2		

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

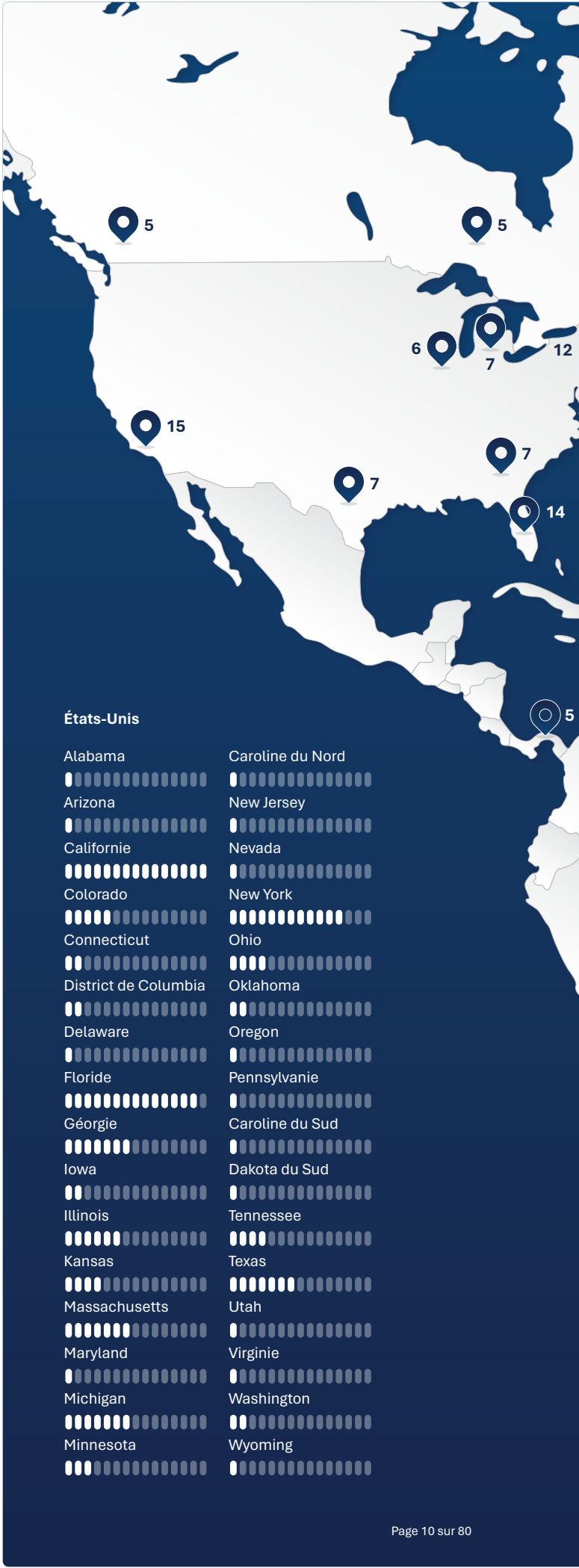
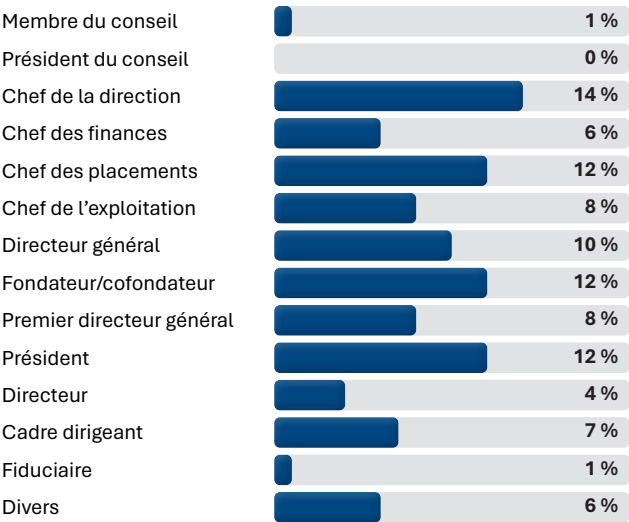


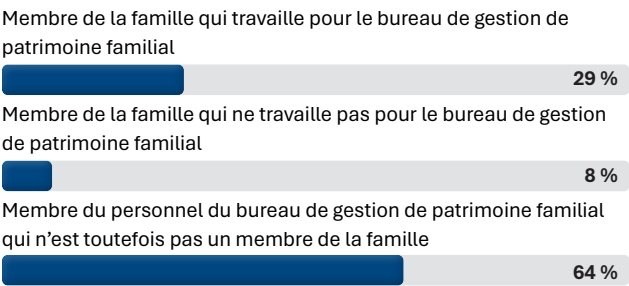


Figure 1.3 :
Répartition des participants par fonction



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Figure 1.4 :
Participants au sondage selon qu'il s'agit de membres de la famille ou non

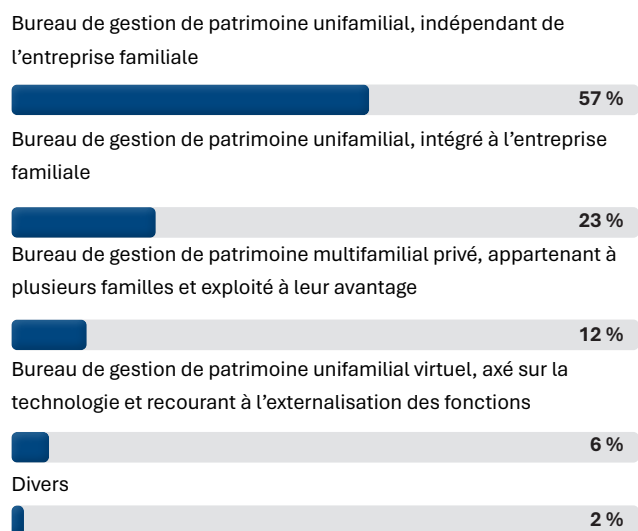


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Près de 90 % des participants au sondage représentent des bureaux de gestion de patrimoine unifamilial. Il s'agit principalement de personnes morales autonomes, totalement distinctes des entreprises familiales. Les bureaux de gestion de patrimoine multifamilial privés servent un groupe de familles liées.

Figure 1.5 :

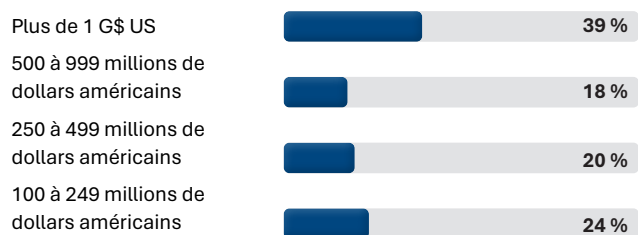
Répartition des participants par type de bureau de gestion de patrimoine familial



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Figure 1.6 :

Répartition des bureaux de gestion de patrimoine familial participant au sondage par patrimoine total



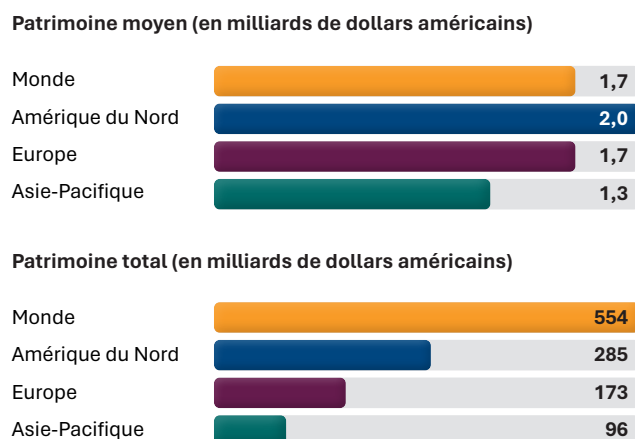
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Les familles nord-américaines participant au sondage disposent d'un patrimoine financier impressionnant (2,0 milliards de dollars américains en moyenne). Collectivement, leur patrimoine s'élève à 285 milliards de dollars américains. Les actifs sous gestion de ces bureaux de gestion de patrimoine familial se situent en moyenne à 1,5 milliard de dollars américains, soit un montant total de 215 milliards de dollars américains.

À l'échelle mondiale, les participants au sondage ont un patrimoine total s'élevant à 554 milliards de dollars américains. Le patrimoine par bureau s'élève à 1,7 milliard de dollars américains.

Figure 1.7 :

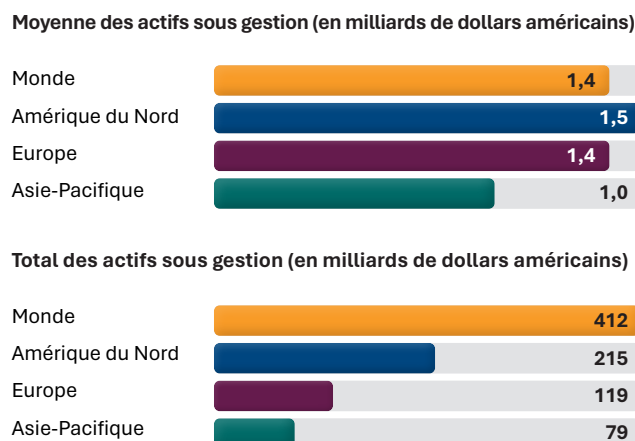
Patrimoine moyen et total des familles par région, y compris les sociétés d'exploitation



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Figure 1.8 :

Moyenne et total des actifs sous gestion des bureaux de gestion de patrimoine familial par région

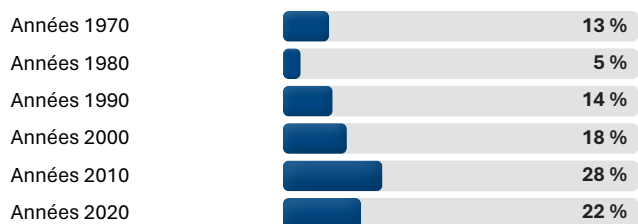


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

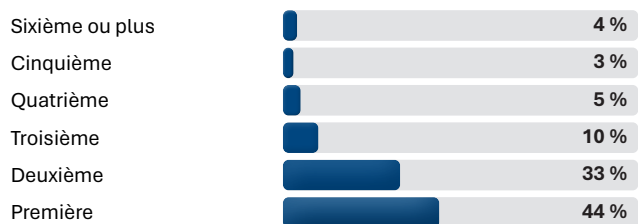
La moitié exactement des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains ont été créés assez récemment, soit à partir de 2010. Ce pourcentage correspond à peu près aux 44 % de bureaux actuellement contrôlés par les familles de la première génération. Le groupe de 33 % de bureaux contrôlés par des familles de la seconde génération correspond presque au pourcentage des bureaux fondés entre 1990 et 2009.

Figure 1.9 :
Période d'établissement du bureau de gestion de patrimoine familial et génération dirigeante

Établissement



Génération dirigeante



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.





N° 1

Catégorie d'actifs prisée pour les nouveaux placements – Investissements directs dans le capital-investissement

48 %

indiquent que l'amélioration de la liquidité sera un objectif clé pour 2025

N° 1

L'imposition de droits de douane américains freinera la croissance mondiale

Placements

En 2025, le rendement attendu moyen des placements est de 5 %. Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont beaucoup moins optimistes qu'à la même époque l'an dernier où le rendement moyen prévu était de 11 %.

Il se peut tout à fait que la prudence reflétée par les prévisions des bureaux de gestion de patrimoine familial soit influencée par la volatilité du marché au deuxième trimestre lorsque nous avons effectué la majeure partie de notre sondage. La baisse marquée au début de la période a été suivie par une reprise robuste et généralisée des actions mondiales. À la fin du deuxième trimestre, le Nasdaq et le S&P 500 avaient effacé leurs pertes antérieures et atteint de nouveaux sommets historiques.

Conformément à leur attitude plus prudente, la majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial croient que les liquidités offriront le meilleur rendement au cours des douze prochains mois. Toutefois, sur un horizon de deux à cinq ans, les thèmes de placement et catégories d'actifs privilégiés sont les actions de croissance et les actions nord-américaines à grande capitalisation. Malgré l'agitation actuelle, les bureaux de gestion de patrimoine familial s'attendent à ce que le capital-investissement et le capital-risque procurent les meilleurs rendements ajustés au risque.

Selon les bureaux de gestion de patrimoine familial, les risques sur les marchés financiers qui sont les plus

susceptibles de se concrétiser découlent des répercussions négatives des droits de douane sur la croissance et l'inflation. Jusqu'à présent toutefois, ces scénarios défavorables ne se sont pas matérialisés.

2.1 Cumul annuel

Rendements prévus

Dans le cadre de notre sondage, nous avons demandé aux bureaux de gestion de patrimoine familial d'indiquer leurs prévisions de rendement total de placement pour l'année (plus-value du capital et revenu), en tenant compte de leurs résultats depuis le début de l'année. Le rendement moyen prévu pour 2025 est de 5 % (figure 2.1). Seuls 13 % des bureaux de gestion de patrimoine familial prévoient un rendement supérieur à 10 %. Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont beaucoup moins optimistes qu'à la même période l'an dernier où le rendement moyen prévu était de 11 % et où 40 % des participants prévoyaient un rendement supérieur à 10 %.

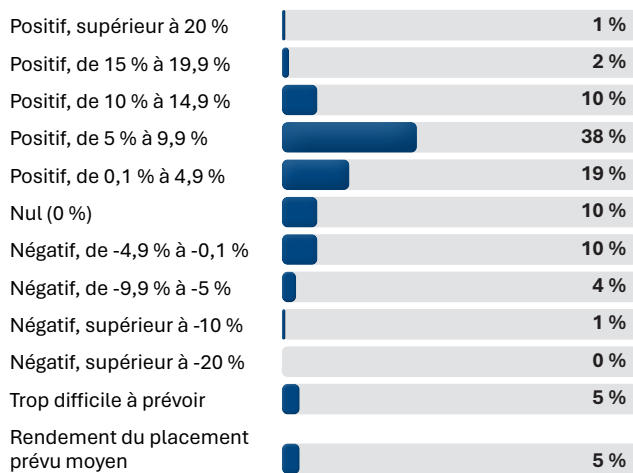
Il se pourrait bien que la prudence exprimée soit liée à l'extrême volatilité des marchés boursiers américains au deuxième trimestre où nous avons alors organisé la majeure partie de notre sondage. La politique de la nouvelle *administration américaine* sur les droits de douane a provoqué une chute de 12 % de l'indice S&P 500 la semaine suivante. Cette forte baisse des actions américaines et

mondiales a été suivie d'une reprise généralisée et robuste lorsque l'administration américaine a adouci le ton. À la fin du deuxième trimestre, le Nasdaq et le S&P 500 avaient effacé leurs pertes antérieures et atteint de nouveaux sommets historiques. Le rebond du marché a été facilité par la résilience macroéconomique et l'absence de toute flambée de l'inflation (une conséquence négative de la politique des droits de douane qui bien qu'attendue, ne s'est pas concrétisée).

Un deuxième facteur qui explique cette prudence est le rendement décevant depuis le début de l'année des placements directs dans le capital-investissement, des fonds de capital-investissement et du capital-risque déclarés par une proportion importante de bureaux de gestion de patrimoine familial (figure 2.2). Ces trois catégories d'actifs et les titres de créance privée représentent 30 % du portefeuille moyen des bureaux de gestion de patrimoine familial. Néanmoins, le capital-investissement et le capital-risque sont considérés comme les actifs à long terme par excellence ; le véritable critère fondamental est le prix de sortie auquel les actifs de capital-risque sont finalement vendus au lieu des variations des valorisations trimestrielles. Il est certain que les rendements décevants n'ont pas refroidi l'intérêt des bureaux de gestion de patrimoine familial pour ces catégories d'actifs (figure 2.10) ni les prévisions selon lesquelles cette catégorie d'actifs produira les meilleurs rendements ajustés au risque (figure 2.9).

Figure 2.1 :

Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial indiquant un rendement annuel prévu, compris dans la fourchette

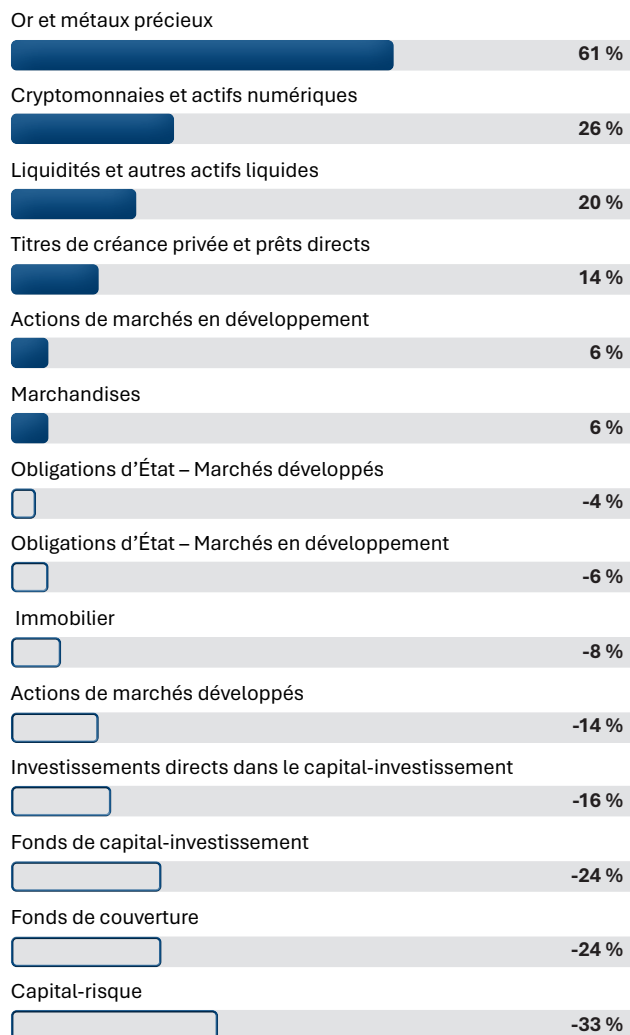


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Les obligations d'État forment une autre catégorie aux rendements décevants. En revanche, de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial indiquent des rendements meilleurs que prévu pour l'or et les cryptomonnaies. Les liquidités et autres actifs liquides ont aussi généré de meilleurs rendements que prévu, car les taux d'intérêt élevés ont persisté.

Figure 2.2 :

Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial indiquant un rendement annuel cumulé meilleur que prévu pour la catégorie d'actifs, déduction faite du pourcentage de bureaux indiquant un rendement pire que prévu



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Thèmes de placement

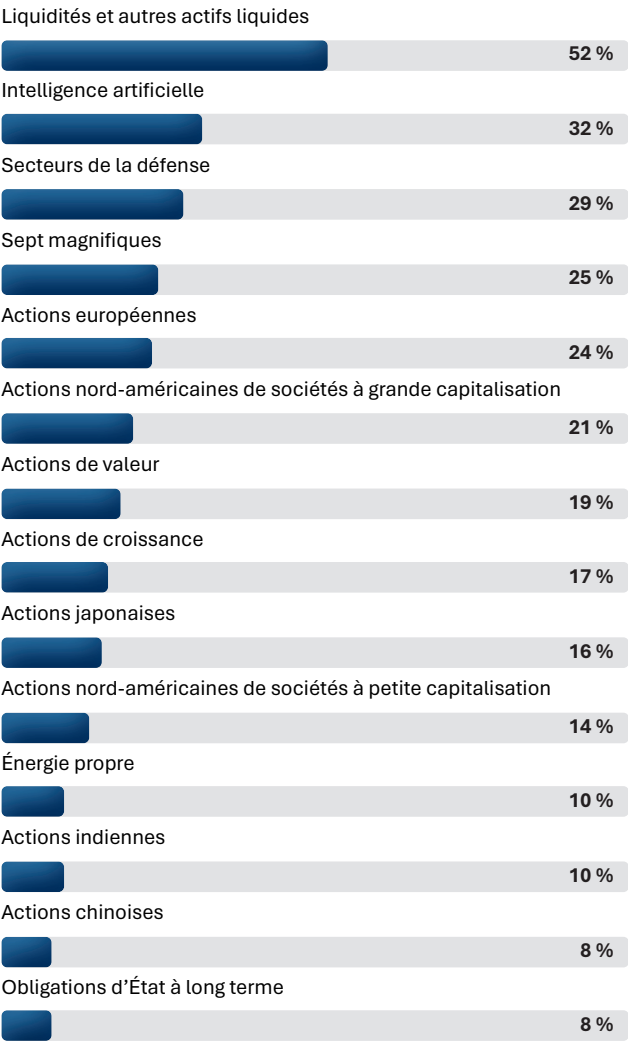
Au vu du pessimisme grandissant des bureaux de gestion de patrimoine familial à l'égard des rendements, il est instructif de comprendre les répercussions de cette attitude sur l'élaboration des stratégies de placement. La majorité d'entre eux croient que les liquidités seront la catégorie d'actifs la plus bénéfique à détenir dans un horizon de douze mois. En 2024, les actions de croissance représentaient leur catégorie d'actifs privilégiée. Les thèmes de placement les plus prisés, soit l'intelligence artificielle, les secteurs de la défense et les sept magnifiques, demeurent inchangés par rapport à l'an dernier. Les bureaux de gestion du patrimoine familial y ont avant tout accès par l'entremise des marchés boursiers publics. Il se peut que l'intérêt pour les actions européennes reflète les préoccupations liées à la faiblesse du dollar américain. Étonnement, les bureaux de gestion de patrimoine familial semblent à présent quasi indifférents à la distinction entre les actions de croissance et celles de valeur.

Les marchés émergents tout comme les obligations à longue échéance restent délaissés par les bureaux qui craignent que la politique budgétaire des États-Unis finisse par faire monter les taux.

Dans un horizon de deux à cinq ans, l'IA et l'énergie propre seront les thèmes de placement les plus prisés bien que les actions de croissance et les sociétés nord-américaines à grande capitalisation sont de nouveau recherchées, à l'exception toutefois des sept magnifiques. Sur la base de la conviction de la baisse in fine des taux à court terme, les liquidités initialement les plus prisées ont perdu complètement la cote. L'attitude à l'égard des obligations à longue échéance devient légèrement plus optimiste.

Figure 2.3 :
Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial estimant que le thème de placement ou la catégorie d'actifs est susceptible de profiter aux actionnaires

Au cours des douze prochains mois



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

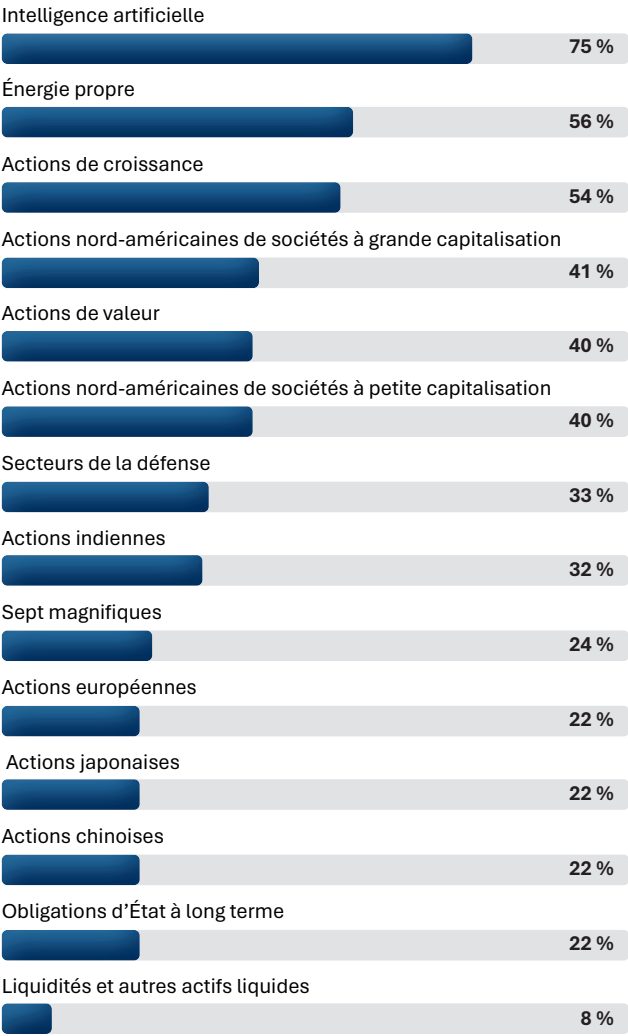
« Les marchés boursiers se sont repliés en avril. Nous avons ainsi eu l'occasion d'y déployer du capital supplémentaire, principalement par l'entremise de fonds à gestion passive. Notre répartition de l'actif n'a toutefois presque pas changé, malgré quelques opérations de routine. »

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

« Le changement pour nous concerne notre souhait à présent d'accroître nos placements non américains. Nous voulons trouver des sociétés de croissance en dehors des États-Unis. Nous regardons à l'extérieur des États-Unis parce que nous sommes prudents à l'égard du dollar. Nous nous attendons à ce que les droits de douane obligent les grandes multinationales américaines à reconstruire leurs chaînes logistiques et à délocaliser la main-d'œuvre. »

Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride

Dans deux à cinq ans



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Climat d'inquiétude

La psychologie des bureaux de gestion de patrimoine familial, qui sont des investisseurs, est fortement influencée par les risques palpables liés à l'économie américaine et aux tensions géopolitiques. L'an dernier, les turbulences politiques liées aux élections américaines constituaient la principale préoccupation. Ces turbulences politiques ne se sont pas concrétisées. Cette année, toutefois, le programme de la nouvelle administration sur les droits de douane a causé une incertitude passagère sur l'économie et les marchés. Selon les bureaux de gestion de patrimoine familial, les risques y relatifs les plus susceptibles de se concrétiser découlent de la politique américaine sur les droits de douane. Ceux-ci pourraient freiner la croissance mondiale, provoquer un choc inflationniste au pays et entraîner une dépréciation rapide du dollar américain. Les bureaux de gestion du patrimoine familial croient donc que les risques de récession aux États-Unis et de baisse

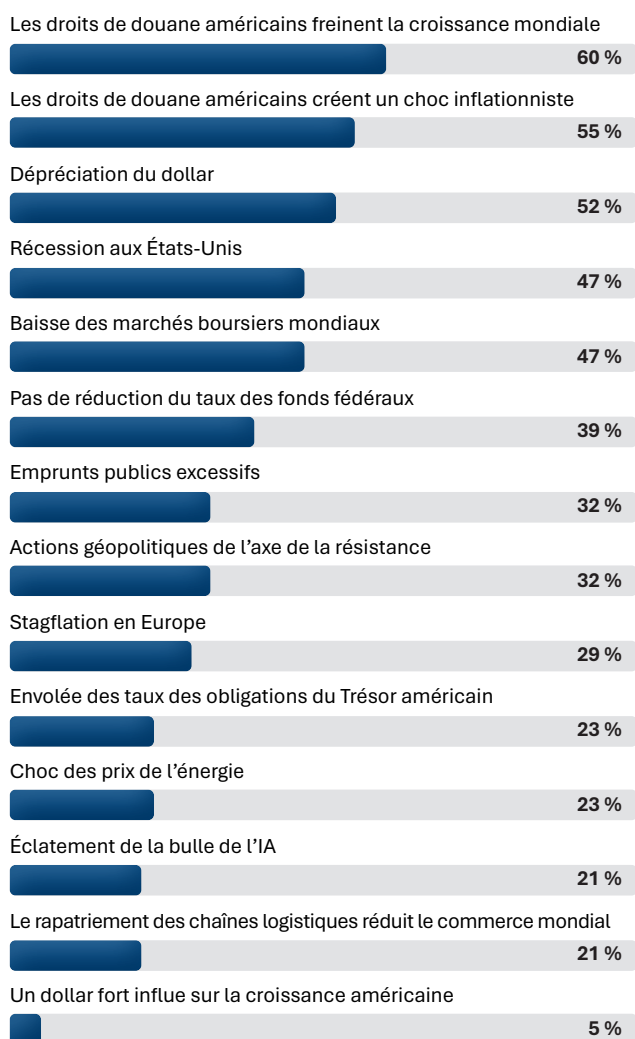
des marchés boursiers mondiaux sont élevés. Toutefois, à ce jour, les droits de douane n'ont pas eu de répercussion notable sur la croissance et l'inflation aux États-Unis.

Sur un horizon de deux à cinq ans, les risques considérés comme les plus susceptibles de se concrétiser sont les emprunts excessifs de l'administration publique et la perturbation du commerce mondial due au rapatriement des chaînes logistiques. Une dépréciation du dollar est considérée comme une issue probable, quel que soit le scénario. Il est intéressant de constater que bien que les bureaux de gestion de patrimoine familial affirment être préoccupés par les emprunts publics excessifs, ils n'anticipent pas de forte hausse imminente des taux obligataires. Dans un horizon plus long tel que celui-ci, les bureaux de gestion de patrimoine familial semblent moins préoccupés par la croissance mondiale et les baisses des marchés boursiers et plus préoccupés par l'échec potentiel de l'IA à exercer une incidence sur les anticipations du marché.

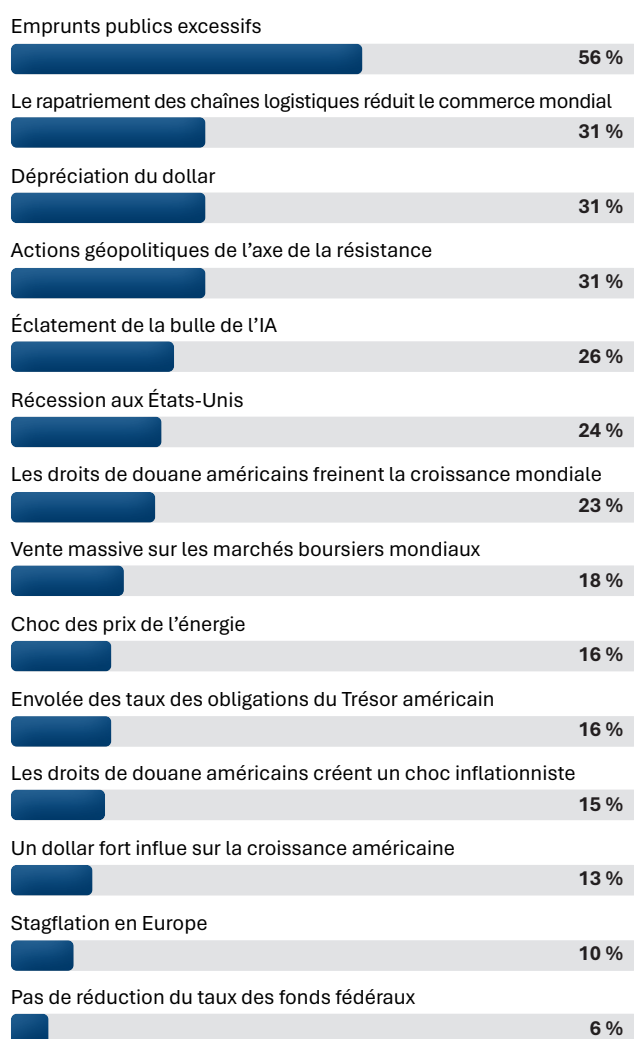
Figure 2.4 :

Les risques liés aux marchés financiers se concrétiseront probablement

Au cours des douze prochains mois



Dans deux à cinq ans



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

La figure 2.5 donne plus d'information sur les stratégies de placement des bureaux de gestion de patrimoine familial. Selon deux énoncés, la majorité des participants au sondage s'accordent à reconnaître que la Chine continue d'éprouver des difficultés à investir et que le niveau élevé des emprunts du gouvernement empêche les taux d'intérêt à long terme de chuter, ce qui explique la réticence à détenir des obligations d'État à longue échéance. Comme nous l'avons indiqué dans la section précédente, les bureaux de gestion de patrimoine familial croient que les droits de douane détériorent probablement l'inflation et la croissance américaine. Ailleurs, toutefois, ils considèrent que l'augmentation des dépenses de défense redynamise les économies européennes, et estiment que les sept magnifiques récupéreront leurs investissements massifs dans l'IA (bien qu'ils ne soient pas particulièrement optimistes à l'égard des sept magnifiques à long terme, selon la figure 2.3).

« La volatilité du dollar américain me préoccupe. Je pense que l'inflation va reprendre à la hausse à cause de la politique commerciale mise en œuvre par l'administration actuelle. Même si toutes les questions sont réglées demain, la méfiance à l'égard de la devise risque d'être permanente. »

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

« En général, les dividendes provenant des entreprises publiques bien gérées sont plus durables et prévisibles que les distributions des fonds de capital-investissement. Pour cette raison, nous préférons les dividendes des entreprises publiques. »

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



« Au cours de la dernière année, les investisseurs n'avaient cessé d'utiliser l'expression "surmonter le climat d'inquiétude". Même si l'actualité quotidienne reste préoccupante pour certains et que les forces qui influent sur l'orientation de la politique sont quelque peu ambiguës, les marchés sont demeurés confiants dans l'ensemble, l'indice VIX (indice de volatilité CBOE) s'établissant près des creux de l'année. Même si cela nous rappelle que les placements à long terme exigent de nous projeter au-delà du creux cyclique, tout en s'assurant que les portefeuilles sont composés de sociétés solides et durables, un grand nombre d'investisseurs demeureront sans doute prudents dans le futur proche. »

Hermann Leiningen, premier directeur général, Placements, Bureau international de gestion de patrimoine familial, Clientèle stratégique RBC



« Je surveille les chiffres de l'inflation de près. De nombreux économistes n'ont cessé de mettre en garde que les droits de douane entraîneraient une hausse des prix et je m'attends à ce que les taux obligataires augmentent en fin d'année, ce qui précipitera une autre baisse du marché. »

Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride

Figure 2.5 :

Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé

La Chine est confrontée à d'importants défis, tant externes (droits de douane) qu'internes (propriété), et le résultat de 2025 dépendra des réactions politiques du gouvernement.



Même si les taux à court terme doivent baisser, les taux à long terme demeureront stables à cause des montants records d'emprunt des gouvernements.



L'augmentation des dépenses militaires relancera la croissance des pays européens tout en augmentant l'attrait de ceux-ci aux fins d'investissement.



Les principaux changements politiques, comme les droits de douane sur les biens importés, n'empêcheront pas l'économie américaine d'atteindre sa tendance de croissance (taux d'environ 2,5 %).



L'inflation américaine sera contenue (environ 2 %). Les droits de douane n'auront qu'une incidence ponctuelle modeste sur celle-ci.



Les sept magnifiques du secteur de la technologie ne récupéreront pas leurs investissements massifs dans l'IA.



- ☒ D'accord
- ☐ Ni en accord, ni en désaccord
- ☐ En désaccord

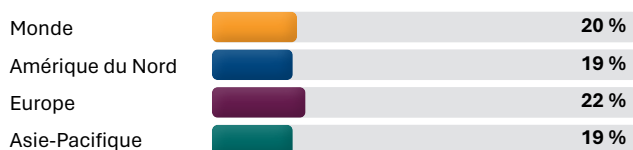
2.2 Stratégie de placement

Préservation ou croissance

De manière simplifiée, les stratégies de placement des bureaux de gestion de patrimoine familial oscillent entre « préservation », « équilibre » et « croissance ». La croissance implique de prendre un risque supérieur à la moyenne pour la promesse d'une plus-value plus rapide du capital et d'un revenu plus élevé. La préservation s'entend d'une réduction du risque et des rendements des placements pour limiter la volatilité du portefeuille.

Figure 2.6 :

Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial exécutant une stratégie de croissance

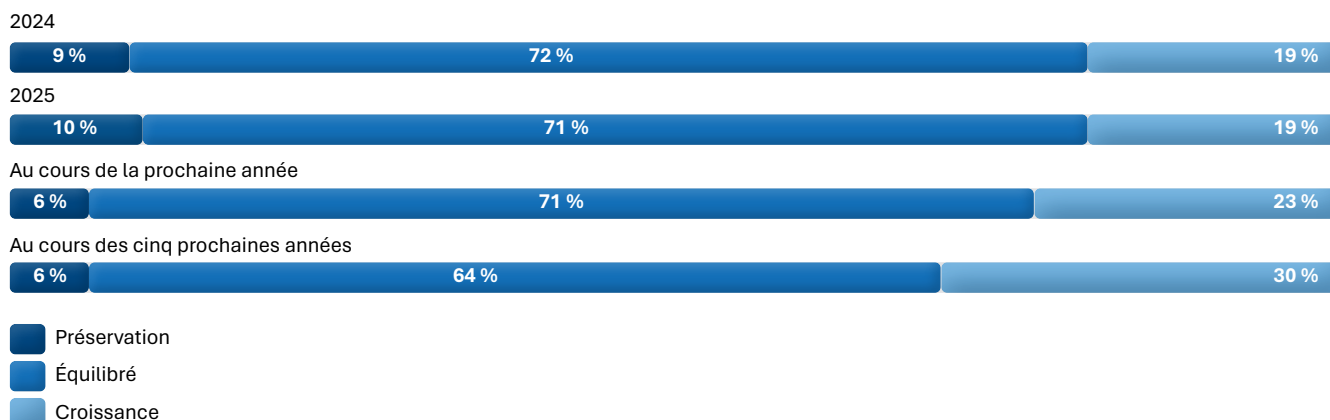


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Entre ces deux extrêmes se trouve une stratégie équilibrée qu'ont privilégiée environ 70 % des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains (figure 2.7). Cette année, le pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial mettant en œuvre une stratégie de croissance équilibrée a légèrement diminué en faveur de ceux privilégiant la préservation du patrimoine. Toutefois, le grand changement est intervenu avant 2024 où plus de 30 % des participants au sondage exécutaient une stratégie de croissance. Les données confirment l'approche prudente actuelle des bureaux de gestion de patrimoine familial. La croissance sera toutefois très privilégiée au cours des cinq prochaines années.

Figure 2.7 :

Description des activités de placement des bureaux de gestion de patrimoine familial



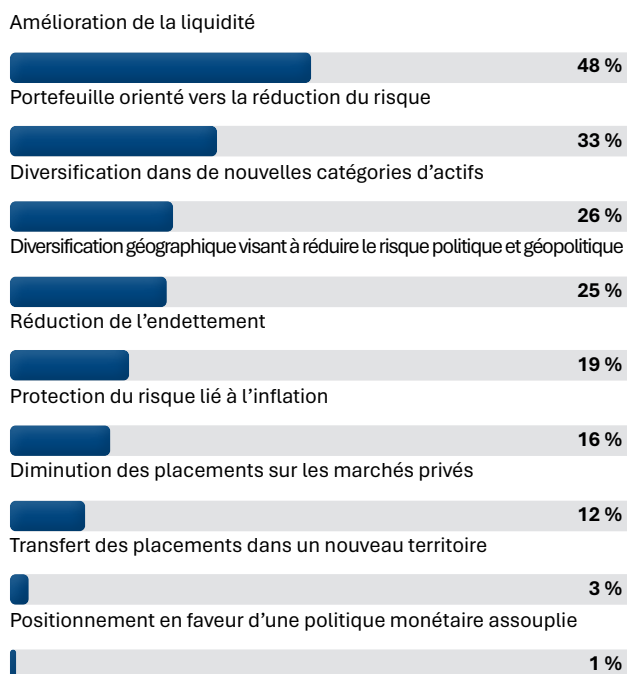
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Objectifs de placement

Conformément à leur approche prudente, les bureaux de gestion de patrimoine familial fixent principalement leurs objectifs de placement pour accroître la liquidité et atténuer le risque des portefeuilles. L'amélioration de la liquidité est devenue de plus en plus importante pour de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial, car elle leur permet de faire des acquisitions en cas de nouvelle baisse du marché et de compenser la difficulté à réaliser les sorties concernant les placements privés. La réduction des risques des portefeuilles est probablement davantage liée aux marchés publics et au processus de réduction des placements dans les titres susceptibles d'être influencés par le contexte géopolitique ou les droits de douane américains. Pendant la plupart des années, la diversification du portefeuille, que ce soit sur le plan géographique ou par l'entremise de nouvelles catégories d'actifs alternatifs, se classe presque en tête de liste.

Figure 2.8 :

Principaux objectifs de placement pour 2025



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

« L'histoire façonne les stratégies de placement. Un portefeuille très concentré, de faibles liquidités et un risque élevé conviendront à un entrepreneur de première génération : telle est sa vie professionnelle. À l'opposé, un bureau de gestion de patrimoine familial qui sert la quatrième ou cinquième génération sera très prudent, car il a besoin de liquidité et de duration pour soutenir les revenus dont les membres de la famille ont besoin. Les bureaux de gestion de patrimoine familial multigénérationnels changent rarement de point de mire ou de stratégie. »

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

« De nombreux changements géopolitiques et macroéconomiques importants sont en cours. Il s'agit des facteurs donnant le ton aux marchés. Ils provoquent une baisse. Puis les marchés se redressent ensuite assez vite. Si c'est le cas, il est logique d'investir dans des fonds passifs au lieu de s'efforcer de repérer activement les titres qui pourraient ressortir gagnants ou perdants d'un événement aléatoire. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« L'horizon de placement de la famille excède la durée d'un fonds de capital-investissement. Nous détenons de bonnes entreprises, mais nous ne voulons pas nécessairement que les commandités effectuent une sortie et récupèrent l'argent, car nous serions obligés de chercher d'autres investissements. La composition des intérêts sur rendement du placement peut faire des miracles. »

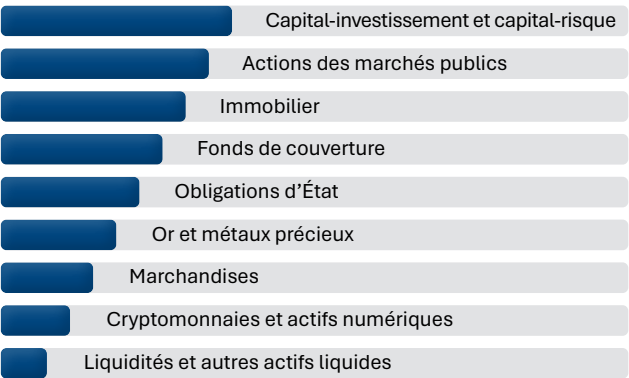
Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride

Répartition de l'actif

Les catégories d'actifs qui constituent la répartition stratégique d'actifs des bureaux de gestion de patrimoine familial se caractérisent par des rendements et des degrés de risque divergeant de ceux prévus. Par le passé, le capital-investissement et le capital-risque ont produit les rendements les plus élevés, quoiqu'aussi à des niveaux les plus élevés de risque, puisque les placements sont faits dans de nouvelles entreprises et technologies. Toujours est-il que les rendements annuels moyens du capital-investissement et du capital-risque au cours des 25 dernières années sont estimés à 12 % et à 8 % respectivement. Cela rejoint le taux de 9 % du S&P 500¹.

Les bureaux de gestion de patrimoine familial et leurs conseillers en placement connaissent bien ces taux de rendement passés. Lorsque nous avons demandé aux participants au sondage de classer les catégories d'actifs en fonction des rendements ajustés au risque, le capital-investissement et le capital-risque sont arrivés en tête malgré leurs récentes déceptions. Viennent ensuite les actions des marchés publics et l'immobilier. Les liquidités sont perçues comme un actif faiblement rémunérateur. C'est effectivement le cas en général, tout comme les cryptomonnaies, mais du fait du risque élevé de celles-ci.

Figure 2.9 :
Classement des catégories d'actifs en fonction des prévisions de rendement ajusté au risque



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

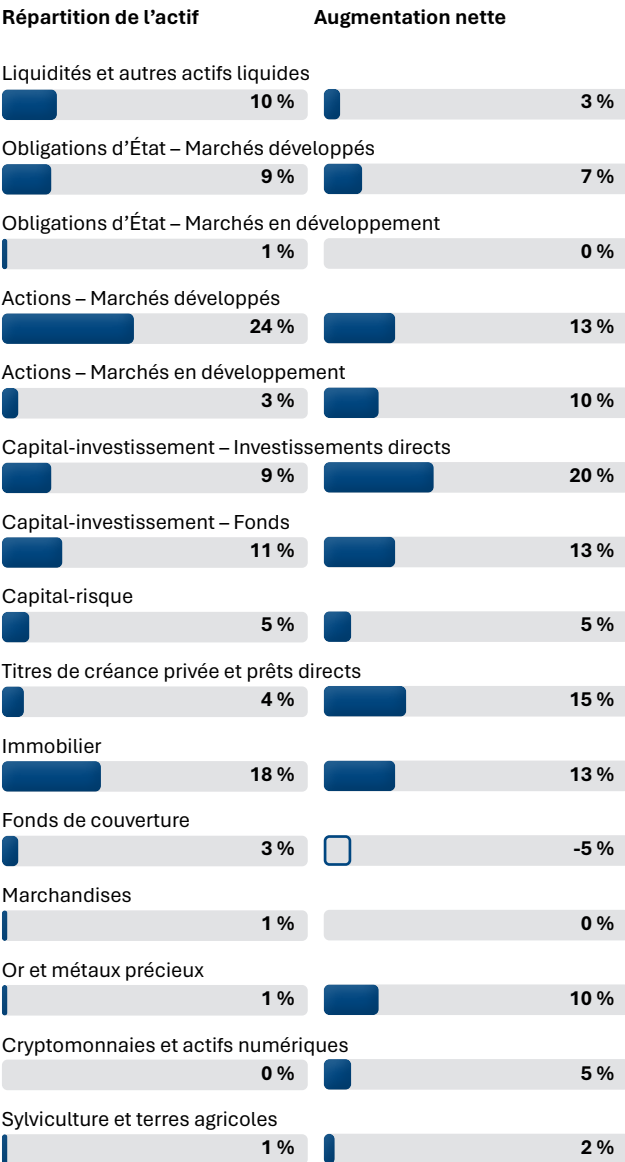
¹ www.cambridgeassociates.com/en-eu/insight/us-pe-vc-benchmark-commentary-calendar-year-2024/

Les marchés privés constituent un pilier de la stratégie des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains. Reconnaissant que le capital-investissement et le capital-risque procurent les meilleurs rendements ajustés au risque, ces catégories d'actifs et les titres de créance privée constituent 29 % du portefeuille moyen des bureaux de gestion de patrimoine familial (figure 2.10). Il s'agit d'une diminution d'un point de pourcentage par rapport à l'an dernier, ce qui laisse croire que la diversification des bureaux de gestion de patrimoine familial dans les marchés privés, une caractéristique clé des dernières années, touche à sa fin. Les actions des marchés publics représentent la deuxième catégorie d'actifs (27 %). Elles ont progressé d'un point de pourcentage par rapport à 2024, ce qui témoigne du solide rendement des indices américains pendant la période. L'immobilier occupe la troisième place (18 %, soit une augmentation d'un point de pourcentage).

La cryptomonnaie, l'or et les marchandises ne représentent pas plus de 2 %, malgré le désir des bureaux de gestion de patrimoine familial de diversifier leurs placements dans des catégories d'actifs alternatifs (figure 2.8). Les liquidités, à 10 % (soit une augmentation d'un point de pourcentage), représentent un sommet à court terme, et reflètent les taux intéressants sur les certificats de dépôt et la préservation de munitions pour réaliser des acquisitions en cas d'une autre baisse du marché mondial (figure 2.4).

Pourquoi les bureaux de gestion de patrimoine familial sont-ils attirés par les placements sur les marchés privés ? En Amérique du Nord, les femmes ont un taux de fécondité de 1,8, et leur âge moyen à la naissance de leur enfant est de 30 ans. Par conséquent, toute évaluation stratégique du patrimoine familial devrait tenir compte du fait que la taille de la famille doublera probablement environ tous les trente ans. Il s'ensuit que le maintien du patrimoine par personne exige un rendement réel annuel de 2,5 %. Si on ajoute l'inflation, le rendement nominal requis est de 4,5 %, dans l'hypothèse où la Réserve fédérale respecte son mandat d'un taux d'inflation de 2 %. Sur la base des rendements passés, seuls les marchés privés, et dans une moindre mesure, les actions des marchés publics, semblent être capables de générer des rendements durables à long terme qui dépassent largement cette exigence.

Figure 2.10 :
Répartition moyenne des actifs et pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant l'intention d'augmenter leur détention de titres détenus, déduction faite du pourcentage ayant l'intention de la diminuer



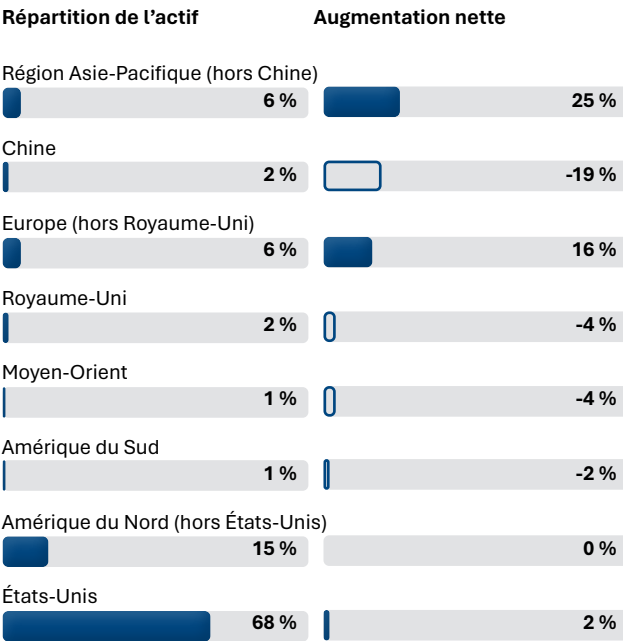
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

La deuxième colonne « Augmentation nette » à la figure 2.10 représente le pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui souhaitent augmenter leur pondération d’une catégorie particulière d’actifs, moins le pourcentage qui cherche à la réduire. Ces données indiquent que les futurs placements devraient être orientés vers les placements directs dans le capital-investissement, les titres de créance privée et l’immobilier. Les fonds de capital-investissement gardent aussi raisonnablement la cote, malgré leur récent rendement décevant (figure 2.2). Bien que les bureaux de gestion de patrimoine familial aient indiqué de meilleurs rendements que prévu pour l’or et les cryptomonnaies, ils ne semblent pas très désireux d’accroître leurs placements dans ces catégories d’actifs. De même, bien que de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial croient que les liquidités constituent la meilleure catégorie d’actifs à détenir au cours des douze prochains mois (figure 2.3) et qu’un grand nombre d’entre eux signalent le besoin de constituer des liquidités (figure 2.8), ils ne semblent pas promouvoir activement ce résultat. Cela dépend possiblement des autres actifs vendus.

En Amérique du Nord, les bureaux de gestion de patrimoine familial détiennent environ 70 % de leurs actifs aux États-Unis et moins de 10 % en Europe et dans la région Asie-Pacifique. La volatilité des marchés financiers et la faiblesse du dollar ont toutefois incité les bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains à revoir leur exposition aux États-Unis. La figure 2.11 confirme que la diversification géographique est l’une des principales initiatives des bureaux de gestion de patrimoine familial : 25 % d’entre eux ont l’intention d’accroître leur exposition dans la région Asie-Pacifique (à l’exclusion de la Chine) et 16 %, en Europe.

La vaste majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial reconnaissent que l’accès à des professionnels des placements chevronnés est le facteur le plus important de la réussite financière (figure 2.12). Il peut s’agir de gestionnaires de patrimoine internes ou externes, ou de membres indépendants du comité des placements. D’autres facteurs sont importants : les relevés de placements sont essentiels à la prise de décisions éclairées et il peut être essentiel de compter sur un réseau dans le secteur pour trouver des opérations de capital-investissement. Toutefois, il est essentiel de faire appel à des personnes qui ont déjà « examiné quelques cycles économiques ».

Figure 2.11 :
Répartition géographique des actifs et pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant l’intention d’augmenter leur exposition, déduction faite du pourcentage ayant l’intention de la diminuer



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l’Amérique du Nord, 2025.

« La gestion du portefeuille de placements du bureau de gestion de patrimoine familial m’oblige à réaliser un contrôle diligent et à choisir un gestionnaire actif pour les sociétés américaines à grande capitalisation, un gestionnaire actif pour les marchés développés internationaux et un gestionnaire pour les marchés obligataires. C’est une liste sans fin. Il est plus simple de choisir un gestionnaire de patrimoine qui est déjà en contact avec ces gestionnaires de placements et qui peut effectuer la sélection pour nous. D’après mon expérience, il est efficace et rentable de travailler avec un gestionnaire de patrimoine externe. »

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

« Dans le passé, les gestionnaires de patrimoine que nous employions choisissaient presque toujours nos gestionnaires de placements et donnaient le feu vert à leur égard. Dans les faits, la gestion des placements était externalisée. Mais au cours des six derniers mois, nous avons légèrement modifié le processus. Il serait donc juste de dire que l’équipe du bureau de gestion de patrimoine familial sélectionne désormais directement environ 40 % de nos gestionnaires. Je ne sais pas si cette tendance augmente dans les bureaux de gestion de patrimoine familial. Je pense que cela dépend probablement de la professionnalisation du bureau de gestion de patrimoine familial et de savoir si des professionnels des placements chevronnés y travaillent ou non. »

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

Figure 2.12 :

Facteurs considérés comme importants pour la réussite des placements des bureaux de gestion de patrimoine familial

Professionnels des placements talentueux ou expérimentés



Systèmes et technologie



Gestion du risque opérationnel



Réseau au sein du secteur



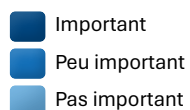
Relevés de placements



Partenaire d'externalisation



Participation de la famille dans les placements



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.



2.3 Récapitulatif pour l'année 2024

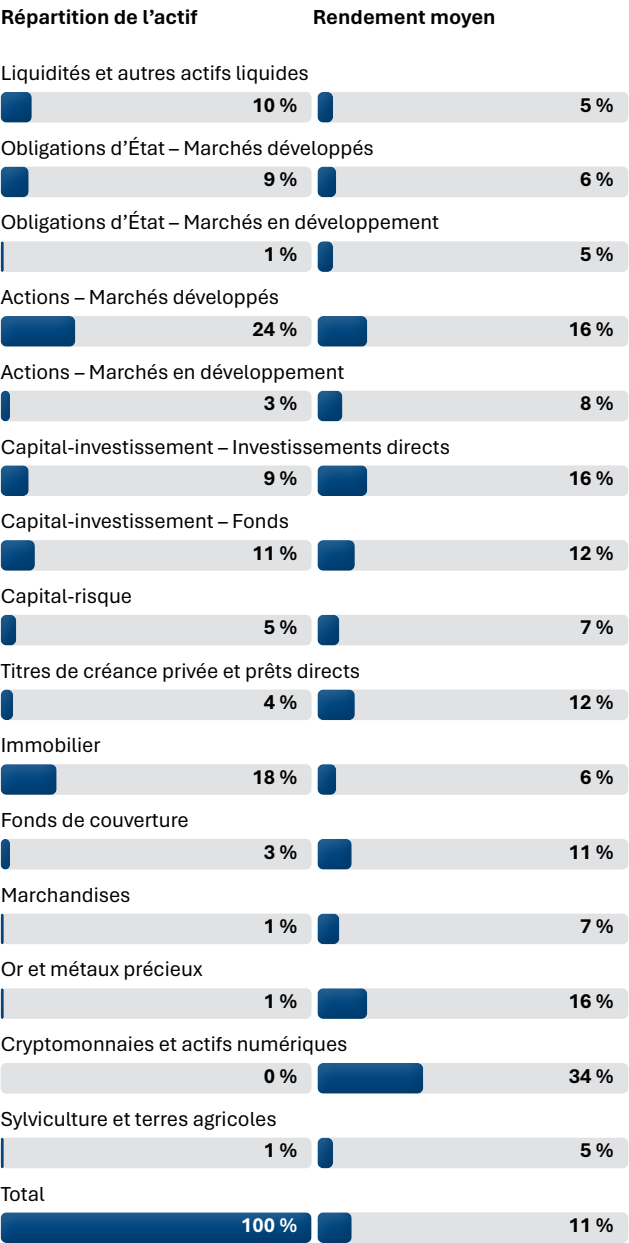
Une nouvelle année exceptionnelle

En 2024, plus de 80 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont indiqué une augmentation du patrimoine familial et des actifs sous gestion. Pour près de 30 % des bureaux de gestion de patrimoine familial, cette augmentation dépassait 10 %. Seuls 5 % ont indiqué une baisse. Ces résultats robustes s'expliquent par la progression des principaux marchés publics, la hausse de 25 % du S&P 500 et de 31 % du Nasdaq. En revanche, le parcours n'a pas été sans embûches : l'indice Cambridge Associates LLC US Private Equity Index² a enregistré un rendement de seulement 8 %. Des tensions ont été observées sur certains segments du marché immobilier nord-américain. Par ailleurs, les taux des obligations d'État à long terme ont terminé l'année en hausse.

Analyse des rendements

Nous avons demandé aux bureaux de gestion de patrimoine familial de nous fournir des rendements (plus-value du capital et revenu) pour chaque catégorie individuelle d'actifs. En regroupant ces données et en les appliquant au portefeuille moyen des bureaux de gestion de patrimoine familial (figure 2.13), nous estimons que le rendement moyen des placements s'établit à 11 % pour 2024. Les principaux apports proviendront des actions des marchés développés et du capital-investissement.

Figure 2.13 :
Répartition moyenne de l'actif et rendement moyen



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

2 www.cambridgeassociates.com/wp-content/uploads/2025/08/2025-Q1-US-Private-Equity-Benchmark.pdf

2.4 Placements alternatifs

Immobilier

Environ 40 % des familles possèdent des entreprises exerçant leurs activités dans le secteur immobilier ou ont généré leur patrimoine à partir du secteur immobilier. Il est donc tout à fait compréhensible que 75 % des bureaux de gestion de patrimoine familial investissent dans l'immobilier. Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'immobilier est une catégorie d'actifs dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont toujours désireux d'investir (figure 2.10). Les derniers rendements ont toutefois été ternes (figure 2.13). En effet, deux des principaux secteurs de l'immobilier aux États-Unis, les immeubles de bureaux et les immeubles résidentiels, sont confrontés à des problèmes structurels à long terme alors que le troisième, celui des immeubles de commerce de détail, ne se remet que lentement de l'avènement du commerce électronique.

Figure 2.14 :

Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial détenant des actifs immobiliers

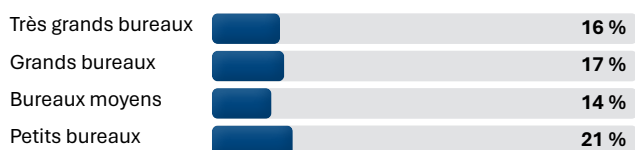


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Le marché des immeubles de bureaux se caractérise par des taux d'inoccupation élevés, car de nombreuses entreprises réduisent leur empreinte dans le contexte actuel de transition vers des modèles de travail en mode hybride. Pour remédier à l'offre, les nouvelles constructions sont très limitées, et la conversion des bureaux en unités résidentielles suit une tendance croissante dans la mesure du possible. L'abordabilité, qui résulte de l'augmentation rapide des prix des maisons au cours des deux ou trois dernières années et des taux hypothécaires élevés, rend l'accès à la propriété de plus en plus difficile et oriente la demande vers le secteur de la location. Cela devrait être une bonne nouvelle pour les bureaux de gestion de patrimoine familial qui possèdent des immeubles de placement résidentiels, bien que là aussi, des problèmes d'abordabilité limitent la croissance des loyers dans certaines régions.

Figure 2.15 :

Actif immobilier en pourcentage des actifs sous gestion



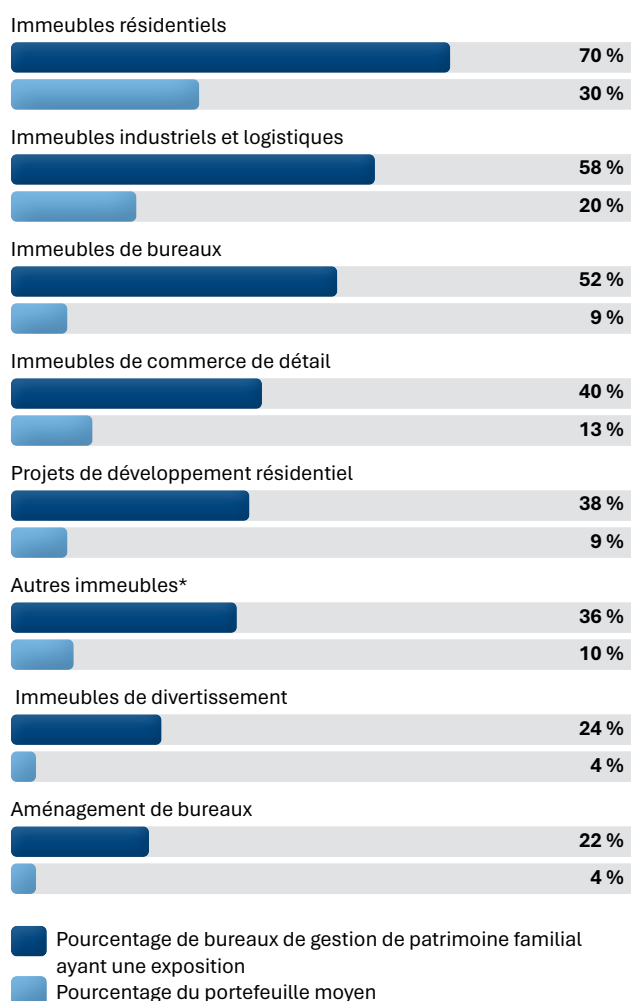
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Par rapport aux autres secteurs, c'est celui des immeubles de commerce de détail qui a résolu le plus de problèmes structurels découlant du commerce électronique. Les taux d'inoccupation sont faibles et il y a peu de nouvelles constructions, ce qui permet une légère progression des loyers. Sur le plan positif, le commerce électronique alimente la demande d'immeubles industriels et logistiques.

Malgré l'esquisse du tableau d'ensemble ci-dessus, l'incidence sur les bureaux de gestion de patrimoine familial est beaucoup plus difficile à évaluer en raison des disparités régionales extrêmes aux quatre coins des États-Unis. Les marchés immobiliers des États affichant une forte croissance démographique et de l'emploi, notamment la Ceinture de soleil, se portent généralement beaucoup mieux que la moyenne. De même, la catégorie des biens immobiliers est importante. En effet, les loyers des bureaux de première qualité résistent mieux que ceux des marchés de bureaux secondaires.

Figure 2.16 :

Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial investissant dans le secteur immobilier et composition du portefeuille moyen des bureaux de gestion de patrimoine familial



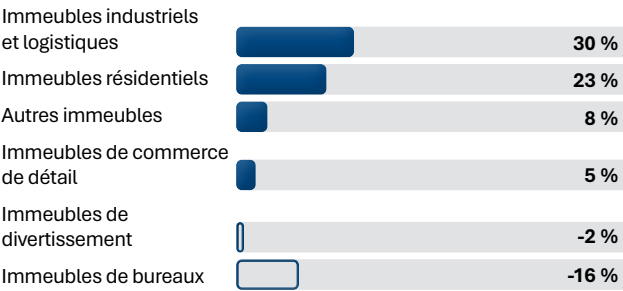
* Habitations pour personnes âgées, maisons de soins, centres de données, centres de santé, logements pour les étudiants
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Les immeubles résidentiels sont le secteur immobilier le plus prisé, puisque 70 % des bureaux de gestion de patrimoine familial y sont exposés (figure 2.16). Les portefeuilles sont toutefois bien diversifiés, et les bureaux de gestion de patrimoine familial interviennent souvent dans plusieurs secteurs. L'immobilier résidentiel ne représente donc que 30 % du portefeuille moyen, suivi des immeubles industriels et logistiques (20 %) et des immeubles de commerce de détail (13 %).

Les placements des bureaux de gestion de patrimoine familial proviennent principalement d'immeubles de placement, et non immeubles d'expansion immobilière qui s'accompagnent d'un risque beaucoup plus important. Plus de 90 % des actifs immobiliers détenus par les bureaux de gestion de patrimoine familial sont situés en Amérique du Nord.

Compte tenu des données fondamentales du secteur, les futurs investissements des bureaux de gestion de patrimoine familial devraient se concentrer dans les secteurs des immeubles industriels et logistiques et des immeubles résidentiels (figure 2.17), puisque les immeubles de bureaux sont susceptibles de rester délaissés.

Figure 2.17 :
Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial cherchant à augmenter la part des placements qu'ils détiennent, déduction faite du pourcentage prévoyant de la diminuer



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

La figure 2.17 montre que les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord avec nos commentaires sur le marché des immeubles de bureaux et des immeubles industriels et logistiques. Ils sont toutefois toujours optimistes à l'égard du secteur résidentiel et ne tiennent pas compte des problèmes d'abordabilité. Cela tient fort probablement au fait que le marché américain est constitué de marchés régionaux qui ont chacun leur propre dynamique. Selon 50 % exactement des bureaux de gestion de patrimoine familial, une connaissance approfondie des marchés régionaux et locaux est considérée comme un avantage tactique.

Figure 2.18 :
Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé

Les problèmes d'abordabilité limitent les achats de maisons, tout en maintenant l'activité sur le marché de la location et en faisant augmenter les loyers.

D'accord	Ni en accord, ni en désaccord	En désaccord
69 %	27 %	4 %

Le marché des bureaux se caractérise par des taux d'inoccupation élevés et une offre excédentaire d'immeubles plus vétustes. Ces caractéristiques n'attirent pas les locataires potentiels.

D'accord	Ni en accord, ni en désaccord	En désaccord
68 %	30 %	2 %

Les immeubles industriels et logistiques continueront de profiter du développement du commerce électronique et de la demande de services de livraison efficaces.

D'accord	Ni en accord, ni en désaccord	En désaccord
66 %	34 %	0 %

L'avantage des bureaux de gestion de patrimoine familial réside dans leur connaissance approfondie des marchés immobiliers où ils sont situés.

D'accord	Ni en accord, ni en désaccord	En désaccord
50 %	48 %	2 %

Les placements dans des réaménagements destinés à convertir les locaux de bureaux sous-utilisés en emplacements de choix constituent une option intéressante.

D'accord	Ni en accord, ni en désaccord	En désaccord
30 %	50 %	20 %

L'aménagement limité des dernières années a éliminé les espaces excédentaires d'immeubles de commerce de détail et les perspectives de croissance des loyers sont désormais beaucoup plus saines.

D'accord	Ni en accord, ni en désaccord	En désaccord
20 %	66 %	14 %

- ☒ D'accord
- ☐ Ni en accord, ni en désaccord
- ☐ En désaccord

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

« Les actifs immobiliers internes représentent environ un tiers de notre portefeuille. Nous avons développé ces actifs nous-mêmes et les exploitons. C'est une équipe interne qui dirige la société de promotion immobilière et qui comprend parfaitement les objectifs du bureau de gestion de patrimoine familial. »

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

« Dans certaines régions des États-Unis, on dirait que l'heure du jugement a sonné. Dans le sud de la Floride toutefois, le marché des immeubles de bureaux se porte très bien. Le marché résidentiel affiche une bonne tenue en général, malgré un développement excessif dans certaines régions. Quoi qu'il en soit, la demande reste forte, et les taux d'occupation sont solides. Les promoteurs sont confrontés à un problème principal : l'escalade des coûts de construction et la hausse des taux de financement à cause de la prudence affichée par les banques. Pour la famille, cela signifie qu'une plus grande part des capitaux propres doit être investie dans chaque développement, ce qui réduit les rendements. La famille a toutefois déjà observé de tels cycles auparavant et elle s'intéresse au long terme. »

Directeur général, bureau de gestion de patrimoine familial unifamilial, Floride

« Nos biens immobiliers se situent dans des régions allant de la Géorgie à la Floride. Ce sont principalement des immeubles de commerce de détail. Aujourd'hui, les immeubles de commerce de détail font face à de sérieux obstacles provenant des achats en ligne. Nos actifs sont néanmoins restés très rentables. Cela s'explique par le fait que nous avons misé sur des épiceries situées dans les centres commerciaux linéaires urbains. Nous avons soigneusement évité les centres commerciaux rattachés aux grandes surfaces qui ont subi des pressions considérables, car beaucoup d'entre eux ont été rationalisés ou reconvertis. Il s'avère que les consommateurs sont toujours prêts à se déplacer jusqu'à l'épicerie de leur quartier ; les achats ne se font pas seulement en ligne et les gens ont encore besoin de manger. »

Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride

« San Francisco, qui était l'épicentre de la tempête l'an dernier, ressent encore les effets de celle-ci. La hausse des taux d'intérêt, la baisse d'activité dans le secteur de la technologie et le travail à distance continuent d'avoir des répercussions négatives. Les loyers continuent de baisser et les taux d'inoccupation dépassent encore 30 %. Il y a toutefois une certaine ruée vers la qualité : les bureaux de premier ordre tiennent mieux le coup que les autres. »

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

Capital-investissement

Figure 2.19 :

Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial investissant sur les marchés privés

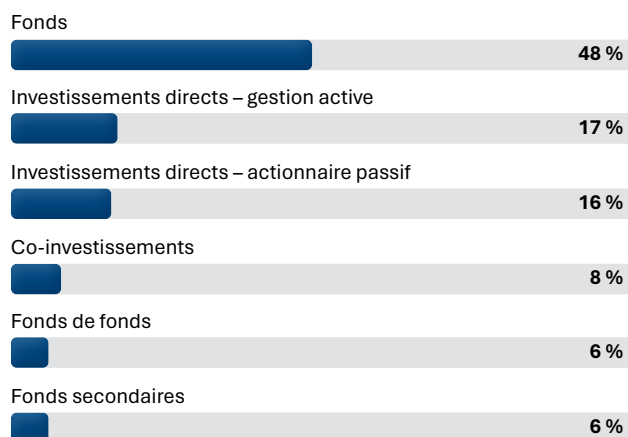


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

En Amérique du Nord, près de 90 % des bureaux de gestion de patrimoine familial détiennent des placements de capital-investissement. Cette préférence se justifie par les rendements d'environ 15 % observés dans le passé (figure 2.9). La majeure partie de ces placements s'effectue par l'entremise de fonds de capital-investissement, mais un tiers a lieu au moyen des investissements directs, soit de manière passive, soit par l'intervention active dans la gestion de l'entreprise (figure 2.20). Les co-investissements réalisés aux côtés des gestionnaires d'actifs de capital-investissement et les opérations d'achat dans les fonds secondaires jouent un rôle modeste quoique croissant dans les stratégies de placement des bureaux de gestion de patrimoine familial.

Figure 2.20 :

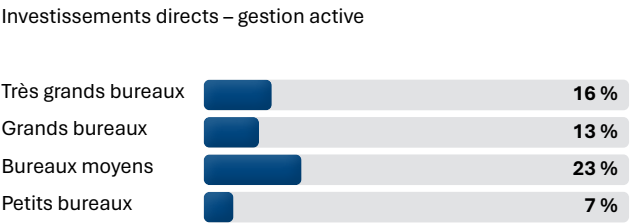
Portefeuille moyen des participations sur les marchés privés des bureaux de gestion de patrimoine familial



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

La préférence accordée aux placements dans les fonds par les bureaux de gestion de patrimoine familial est souvent attribuée au fardeau que constituent le contrôle diligent approfondi et l'expertise spécialisée en gestion de placements qui sont requis pour les investissements directs. Nos données indiquent toutefois qu'environ 80 % des bureaux de gestion de patrimoine familial possèdent des investissements directs en plus des parts de fonds. Les investissements directs peuvent être passifs ou actifs. La gestion active permet aux familles de tirer parti de leur expertise sectorielle et d'adopter une approche active. L'investissement actif direct est une stratégie prisée dans tous les bureaux de gestion de patrimoine familial, sauf les plus petits (figure 2.21).

Figure 2.21 :
Proportion des investissements directs au moyen d'une gestion active dans le portefeuille des participations sur les marchés privés



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

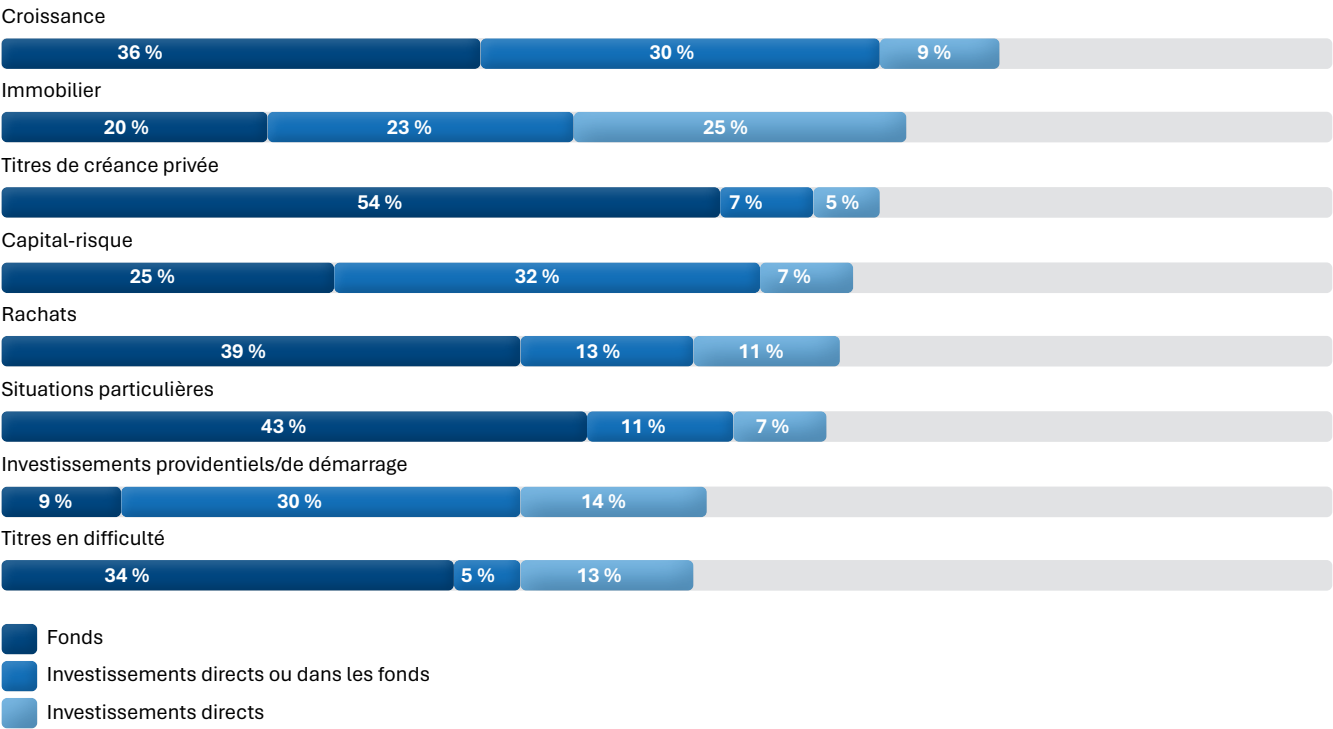
« Les rendements du capital-investissement varient fortement. Les petits fonds produisent en général des rendements supérieurs aux grands fonds. Les sociétés des marchés intermédiaires inférieurs qui sont acquises par des fonds plus petits présentent des valorisations d'entrée plus intéressantes que le nombre limité de grandes sociétés. Ces solutions sont intéressantes pour les fonds de grande taille parce qu'elles nécessitent un déploiement entier du capital. En outre, il est plus facile pour les sociétés plus petites de réaliser des améliorations opérationnelles. Nous recherchons des fonds de moins de 1 milliard de dollars américains pour les investir dans des opérations de l'ordre de 25 à 100 millions de dollars américains. »

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

« L'on nous offre de nombreuses occasions de co-investissements par l'entremise de gestionnaires de fonds, etc. Le problème, c'est que nous disposons seulement de peu de temps pour examiner ces opérations et décider d'y participer ou non. Cette situation soulève plusieurs questions. Avons-nous la capacité d'effectuer notre propre contrôle diligent ? Devrions-nous au contraire faire appel à une autre famille de notre réseau qui possède de l'expertise dans le secteur ? Il faut beaucoup de main-d'œuvre, et une connaissance approfondie du secteur dans lequel vous investissez pour éviter tous les pièges. »

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

Figure 2.22 :
Stratégies suivies par les bureaux de gestion de patrimoine familial investissant sur les marchés privés



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

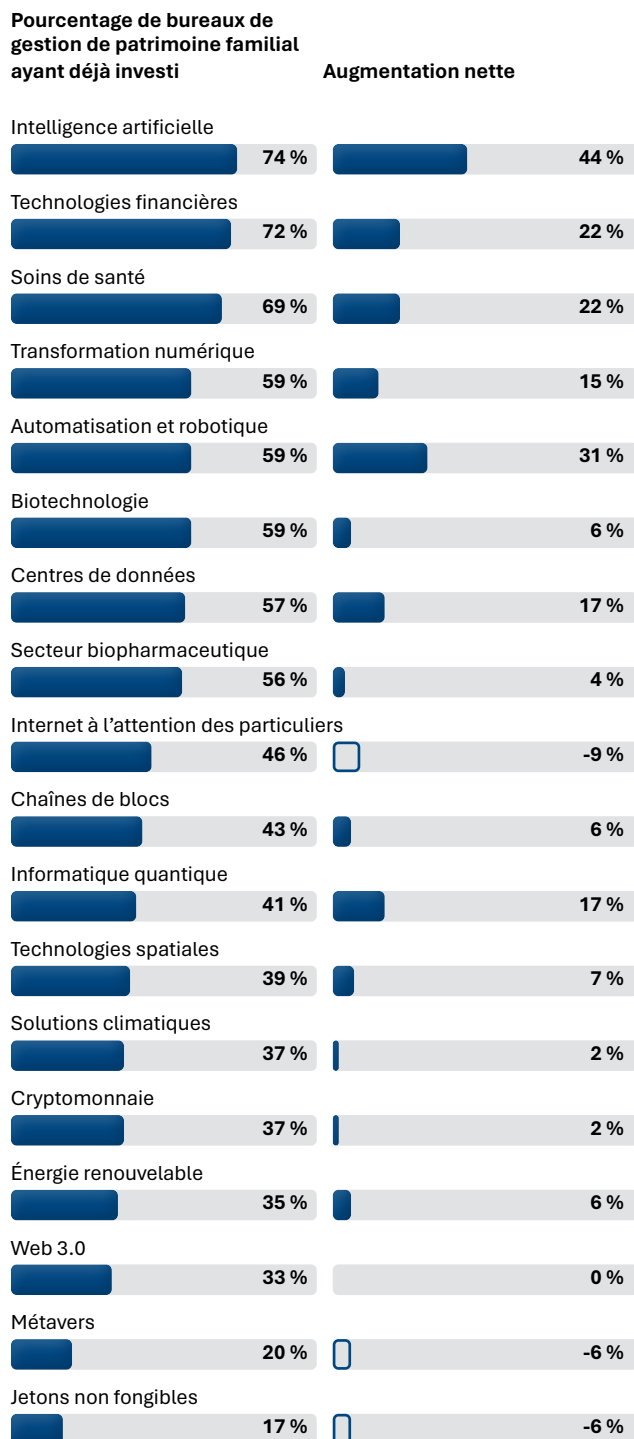
Parmi les investissements directs et dans les fonds (figure 2.22), les stratégies de placement les plus intéressantes sont axées sur les titres de croissance, l'immobilier et les titres de créance privée. Le grand attrait suscité par les titres de créance privée reflète les taux d'intérêt nominaux élevés que les emprunteurs de titres de qualité inférieure sont prêts à payer à des prêteurs en dehors du secteur bancaire. Les bureaux de gestion de patrimoine familial interviennent principalement par l'entremise de fonds pour réduire le risque de souscription. Curieusement, les placements dans le capital-risque, c.-à-d. qui comportent un risque élevé dans des entreprises innovantes en premier développement, qui venaient en premier lieu l'an dernier, ont aujourd'hui dégringolé du classement à la suite de leur piètre performance récente.

Grâce à leurs investissements directs dans le capital-investissement et à ceux dans les fonds de capital-investissement, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont accès à de nouvelles entreprises passionnantes, qui exploitent souvent des technologies de pointe (figure 2.23). Parmi les technologies qui arrivent en tête se trouvent l'intelligence artificielle, les technologies financières et les soins de santé (tout comme c'était exactement le cas l'an dernier). Viennent ensuite la transformation numérique, l'automatisation, la robotique et les centres de données, dans un ordre très semblable à celui de 2024. Les investissements dans la chaîne de blocs et les technologies y relatives, p. ex., Web 3.0, ainsi que les jetons non fongibles sont relativement modestes en comparaison.

Les technologies qui attireront sans doute de nouveaux placements sont celles dans lesquelles les bureaux de gestion de patrimoine familial investissent déjà fortement.

Figure 2.23 :

Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant déjà investi dans les technologies citées et pourcentage ayant l'intention d'augmenter leur exposition, déduction faite du pourcentage prévoyant de la diminuer



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

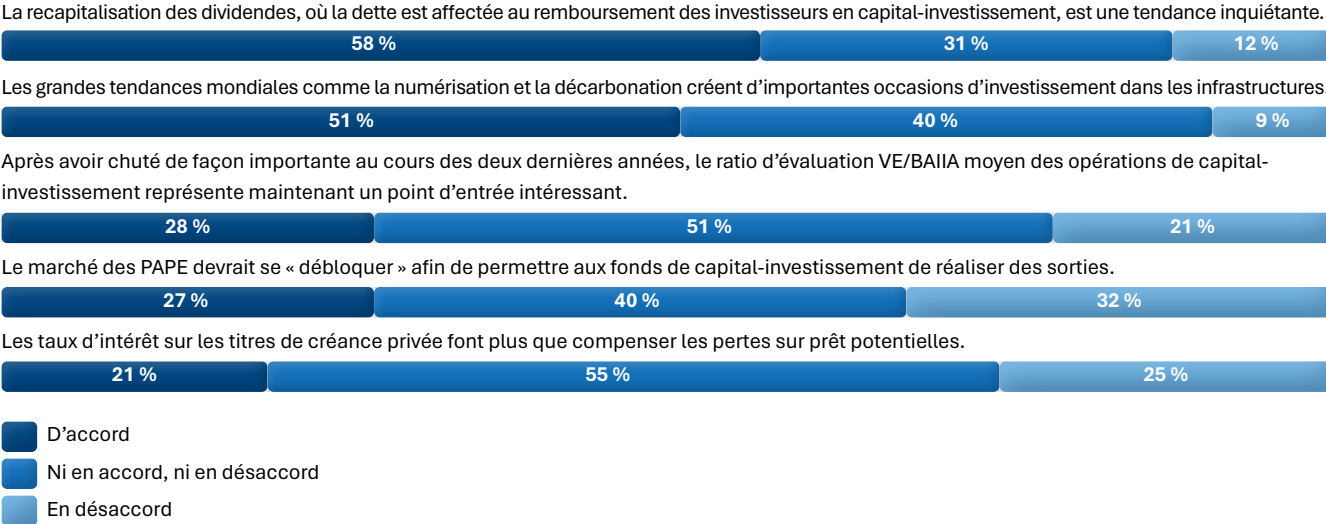
La figure 2.24 montre que l'attitude des bureaux de gestion de patrimoine familial à l'égard des marchés privés est contrastée. Certains s'inquiètent quant au recours à l'endettement pour recapitaliser les dividendes et rouvrir le marché des PAPE, mais les bureaux de gestion de patrimoine familial s'accordent généralement pour dire que les ratios de valorisation laissent entrevoir un point d'entrée intéressant.

« En ce qui concerne les entreprises de capital-risque en premier développement, nous investissons généralement lors du premier tour de financement institutionnel et nous effectuons notre sortie généralement huit à dix ans plus tard. Si la société réussit, nous obtenons une manne financière, car le montant investi fructifiera à un taux élevé pendant de nombreuses années. Le problème est que cette situation se produit seulement dans 20 à 30 % des cas. L'astuce est de réduire au minimum le nombre d'échecs. »

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

Figure 2.24 :

Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

« La période de remboursement des fonds de capital-investissement de cinq ans est passée à sept ans, car les sorties sont devenues plus difficiles. Cette situation a entraîné un certain resserrement des liquidités. Voilà qui est problématique, car notre stratégie consiste à investir de façon constante chaque millésime. Je ne veux pas déployer trop de capitaux aujourd'hui, car cela m'empêchera d'investir demain. »

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

« Nous aimons les fonds LBO qui investissent dans des sociétés établies sur le marché intermédiaire. Ce sont des sociétés qui ont dépassé la phase de démarrage, sans toutefois avoir atteint l'envergure d'une multinationale et qui peuvent encore tirer parti d'une efficacité opérationnelle et d'initiatives de croissance stratégique. Même si la taille de l'opération peut dépasser les 100 millions de dollars américains, ce segment du marché renferme une grosse inefficacité. »

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

« Plus ou moins tous nos indices prometteurs proviennent d'autres bureaux de gestion de patrimoine familial. Si d'autres bureaux de gestion de patrimoine familial investissent, c'est excellent. Il est rare de tomber nous-mêmes sur quelque chose et de finir par y investir. »

Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride

« Notre portefeuille de capital-investissement privilégie fortement les placements dans les fonds secondaires. C'est une bonne chose. Le défi que doivent relever de nombreux investisseurs en capital-investissement réside dans les longues périodes de détention. Nos gestionnaires gèrent toutefois les placements dans les fonds secondaires. Ils achètent et vendent des engagements préexistants de commanditaires à des fonds de capital-investissement. Ils peuvent acheter des titres à un bon prix relatif parce que ces commanditaires ont besoin de liquidités et peuvent donc accepter un prix légèrement inférieur à la sortie. »

Premier directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Texas

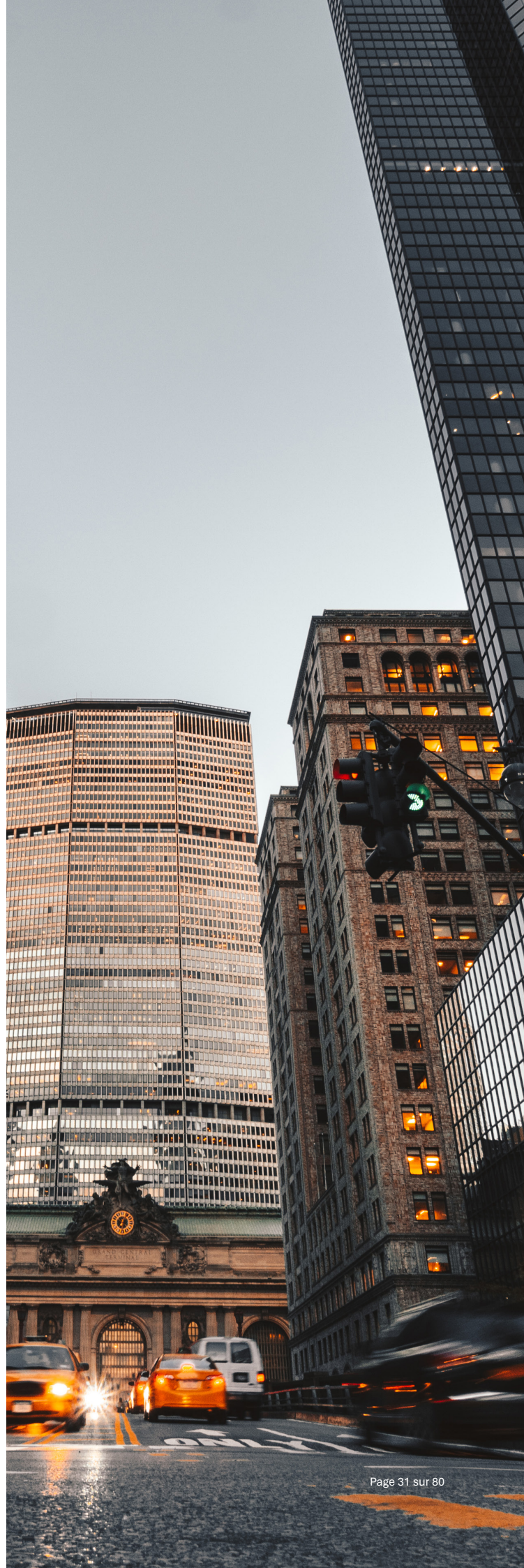
« La partie la plus vigoureuse du marché concerne les titres de créance privée. De nombreux fonds offrent une opération de titres de créance privée s'accompagnant d'un placement dans les capitaux propres d'une entreprise. Bien que ces sociétés soient de qualité inférieure, elles ne sont pas petites. Puisqu'elles sont soutenues par un commandité qui pourrait injecter plus de capitaux en cas de besoin, le risque de baisse est limité. »

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



« Nous continuons de constater un engagement fort de la part des bureaux de gestion de patrimoine familial dans le capital-investissement, les structures de fonds qui offrent l'expertise des commandités et la diversification. Parallèlement, les bureaux de gestion de patrimoine familial plus grands ou établis depuis plus longtemps se tournent vers des opérations directes sélectives, où leur connaissance sectorielle et leur discipline de gouvernance peuvent ajouter une véritable valeur. Le secteur de la technologie continue d'attirer les capitaux, compte tenu des moteurs de croissance durable et des modèles d'affaires évolutifs. Les familles y ont accès par l'entremise de gestionnaires spécialisés et de co-investissements. C'est la discipline qui permet d'obtenir des résultats robustes : avoir une thèse claire et une gouvernance rigoureuse, du sourçage à la sortie. La technologie fait partie de la boîte à outils, et non du processus décisionnel. Les outils de gestion des données et du flux des travaux peuvent aider les équipes à prendre des décisions plus rapidement, mais il est essentiel de juger. Dans un marché complexe, cette attention sectorielle combinée à la discipline de placement permet aux bureaux de gestion de patrimoine familial de participer à l'innovation tout en gérant le risque. »

Beth Francis, première directrice générale, Solutions, Bureau de gestion de patrimoine familial, secteur institutionnel, Clientèle stratégique RBC





Étude de cas : Les marchés privés demeurent une catégorie d'actifs prisée par les bureaux de gestion de patrimoine familial

Le capital-investissement est resté à la traîne des marchés publics en 2024. Cette situation a-t-elle modifié l'opinion des bureaux de gestion de patrimoine familial à l'égard de cette catégorie d'actifs prédominante dans leurs portefeuilles ? Notre personne interrogée, le chef des placements d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial au Colorado, pense que non. Il note que l'environnement de la catégorie d'actifs continue de s'améliorer, et croit qu'elle a encore la capacité de générer des rendements exceptionnels.

Notre sondage montre qu'un pourcentage plus élevé de bureaux de gestion de patrimoine familial cherchent encore à y affecter des capitaux en priorité. Pourquoi la confiance des investisseurs s'avère-t-elle si résistante ?

Par le passé, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont été attirés par les fonds de capital-investissement pour une double raison : la diversification du portefeuille et leur potentiel de générer des rendements démesurés. Maintenant que les marchés privés représentent le segment le plus important de la plupart des portefeuilles de bureaux de gestion de patrimoine familial, l'argument de la diversification perd de l'importance. De toute évidence, nous avons rééquilibré notre portefeuille en 2023, au terme de plusieurs années où le capital-investissement a surpassé les marchés boursiers publics. Cette décision s'est avérée judicieuse, car les marchés publics ont eu un rendement nettement exemplaire l'an dernier.

Toutefois, l'argument en faveur de rendements démesurés reste valide parce que les investissements en capital-investissement ont lieu à un stade précoce du cycle de vie d'une entreprise, lorsque la plus grande valeur est créée. Cette étape n'est pas accessible aux investisseurs investissant dans les marchés publics, car une société doit exercer en moyenne ses activités depuis au moins dix ans avant d'être en mesure de s'inscrire à la cote d'une bourse.

Jusqu'à présent, nous avons seulement parlé des fonds de capital-investissement. Toujours est-il que les bureaux de gestion de patrimoine familial, pas le mien, mais d'autres, peuvent également réaliser un investissement direct dans l'entreprise et y exercer un contrôle opérationnel. C'est souvent le cas lorsque le directeur principal a gagné son argent en fondant l'entreprise, puis l'a vendue dans un secteur particulier, et qu'il cherche ensuite à appliquer ses compétences et ses connaissances à une autre entreprise en démarrage du même secteur. En délaissant les fonds de capital-investissement traditionnels, les bureaux de gestion de patrimoine familial peuvent adapter les stratégies des sociétés de portefeuille à leurs propres objectifs et profils de risque en investissant directement dans les entreprises. L'inconvénient réside dans le coût d'un contrôle diligent lors des acquisitions. La surveillance subséquente du rendement de la société peut aussi être excessive.

Comment se porte le marché du capital-investissement à l'heure actuelle ?

Je dirais que le marché continue de se stabiliser après les difficultés observées en 2023 et en 2024. La conclusion des opérations a légèrement repris, les commandités ont déployé plus de capitaux sans toutefois procéder à une levée de fonds excessive auprès des commanditaires. Les sociétés du portefeuille affichent aussi certains signes timides d'améliorations opérationnelles. Les distributions en espèces versées aux commanditaires commencent à porter leurs fruits et, pour la première fois depuis plusieurs années, leur ampleur est comparable à celle des appels de capital. Les commanditaires comme mon bureau de gestion de patrimoine familial estiment que les distributions sont le paramètre le plus important du rendement financier.

Cette amélioration est en grande partie attribuable aux conditions de financement plus favorables. Le coût du financement est encore beaucoup plus élevé qu'il ne l'était lors de la période d'essor de 2019 à 2021, mais il a diminué du fait de l'assouplissement monétaire. Grâce à cette baisse, le financement de nouvelles opérations et l'indice S&P 500 ont enregistré un rendement robuste au cours de la dernière année. Plus les évaluations des sociétés ouvertes sont élevées, plus les ratios de sortie sont élevés pour les sociétés en portefeuille vendues par les promoteurs. Au cours des derniers mois, les opérations importantes de capital-investissement et de sorties de fonds se sont multipliées.

Quels sont les principaux défis des bureaux de gestion de patrimoine familial qui exercent leurs activités sur les marchés privés ?

Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont considérés comme des sources patientes de capital à long terme. À première vue, ils semblent donc être de parfaits investisseurs en capital-investissement, étant donné l'horizon temporel important et la nature illiquide de l'actif. Cependant, les résultats obtenus ne sont pas toujours bons.

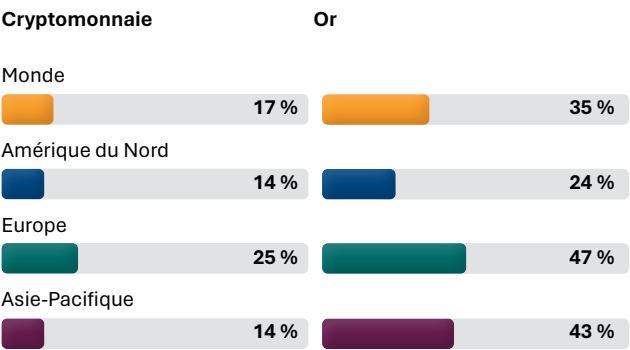
Le capital-investissement a le potentiel de générer des rendements supérieurs à ceux du marché ; le choix de gestionnaires médiocres ou de placements peu performants nuira toutefois fortement au rendement du portefeuille. Les rendements des fonds de capital-investissement sont très disparates. Par le passé, les fonds de capital-investissement les mieux classés ont affiché des rendements très supérieurs à ceux des fonds classés au bas de l'échelle. Tout dépend bien sûr de la façon dont on mesure le rendement. Toutefois, l'écart entre un portefeuille performant et un portefeuille moins fructueux peut être très prononcé, car il est possible qu'un portefeuille peu performant ne contienne qu'un nombre limité de sociétés qui échouent et ont perdu toute leur valeur. En revanche, sur les marchés publics, la différence de rendements entre les premiers et derniers fonds n'est habituellement que de quelques points de pourcentage parce que, dans l'ensemble, les sociétés ouvertes ne tendent pas à disparaître.

Par conséquent, pour les bureaux de gestion de patrimoine familial qui investissent dans des fonds, il est crucial de repérer les meilleurs gestionnaires dans un secteur particulier. Il s'agit toutefois d'un long processus complexe. Pour ma part, en tant que chef des placements qui gère l'ensemble du portefeuille de placements du bureau de gestion de patrimoine familial, je suis aussi tenu de choisir chaque gestionnaire pour chaque catégorie d'actifs, tant à l'échelle nationale qu'internationale. J'effectue cette sélection moi-même, en collaboration avec notre gestionnaire patrimonial. L'un des avantages de cette approche réside dans le regroupement de fonds de tous ses clients par le gestionnaire de patrimoine qui a donc accès à des fonds auxquels notre bureau de gestion de patrimoine familial n'aurait probablement pas accès.

En ce qui concerne les investissements directs internes, les risques sont assez différents. Il se peut que le bureau de gestion de patrimoine familial surestime son domaine d'expertise ou s'engage auprès d'une société dont la direction ne partage pas les valeurs des membres de la famille. Avant tout, la réussite d'un investissement direct tient à l'élaboration par le bureau de gestion de patrimoine familial d'un processus bien défini et reproductible pour déterminer la valeur réelle. La recherche d'occasions génératrices d'alpha demande beaucoup d'efforts et de recherches, et s'inscrit dans le long terme. L'élaboration d'un portefeuille d'opérations d'investissements directs exige donc beaucoup de patience. Tout collectionneur vous le dira ; acquérir et maintenir une collection de biens qui se démarquent par leur excellence ne se fait pas du jour au lendemain.

Or et cryptomonnaies

Figure 2.25 :
Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant investi



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

L'or représente en moyenne 1 % du portefeuille d'un bureau, mais près de 25 % de tous les bureaux de gestion de patrimoine familial en détiennent. Il représentait l'une des catégories d'actifs les plus performantes en 2024 (figure 2.13), et a réservé de belles surprises depuis le début de l'année (figure 2.2). Auparavant délaissé parce qu'il était considéré comme un actif non productif, l'or a acquis le statut de valeur refuge en période de risque géopolitique, et a récolté la faveur de nombreux nouveaux investisseurs. C'est aussi une protection utile contre la dépréciation du dollar américain.

Tout comme l'or, les cryptomonnaies représentent moins de 1 % du portefeuille moyen des bureaux de gestion de patrimoine familial. On estime toutefois qu'environ 14 % d'entre eux détiennent cette catégorie d'actifs. Il est donc évident que les investisseurs qui en détiennent font plus que tester cet actif. Du fait de la volatilité excessive et de l'absence de réglementation concernant cette catégorie d'actifs, de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial l'évitent. Les perceptions pourraient cependant bien changer. L'approbation par la SEC des fonds négociés en bourse de Bitcoins et l'apparition de cryptomonnaies stables arrimées au dollar américain pour réduire la volatilité constituent des étapes importantes pour la popularité des cryptomonnaies.

« Les cryptomonnaies ont fait l'objet de véritables bouleversements. Les pièces et jetons subsistants sont là pour soutenir les technologies sous-jacentes. Solana en est probablement le meilleur exemple. C'est une plateforme de chaîne de blocs conçue pour traiter un volume massif d'opérations par seconde et, par conséquent, idéale pour les applications nécessitant un traitement en temps réel. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

3 www.rbcwealthmanagement.com/en-us/insights/what-is-responsible-investing

« La chaîne de blocs offre un registre immuable de propriété et d'autres droits. Elle perturbe énormément les organisations, p. ex., les banques ou les sociétés et les gouvernements qui tiennent les registres d'actifs ou d'électeurs. Les occasions seront innombrables. »

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

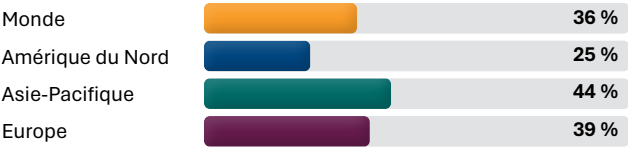
« La détention de cryptomonnaies et d'actifs numériques rencontre moins de réticences. Il faudra bien sûr du temps pour qu'elles gagnent en popularité, mais l'administration Trump a pris des mesures pour promouvoir le leadership américain dans ce domaine, notamment avec la loi Genius Act, qui établit un cadre réglementaire pour les cryptomonnaies stables et contribue à légitimer toute l'industrie. »

Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine multifamilial, New York

2.5 Investissement responsable et philanthropie

Approches d'investissement responsable³

Figure 2.26 :
Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial effectuant des investissements responsables

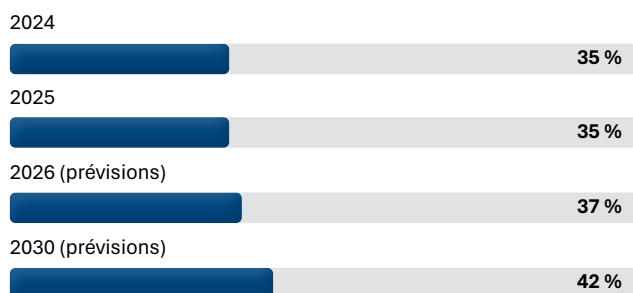


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

En Amérique du Nord, les bureaux de gestion de patrimoine familial ayant adopté l'investissement responsable sont proportionnellement peu nombreux par rapport à leurs homologues en Asie-Pacifique et en Europe. Toutefois, ceux qui l'ont adopté sont de 35 % en moyenne. Selon notre sondage, ces bureaux de gestion de patrimoine familial croient que les pourcentages de leurs portefeuilles attribués à l'investissement responsable augmenteront régulièrement au fil du temps.

Figure 2.27 :

Pourcentage des portefeuilles de bureaux de gestion de patrimoine familial affecté aux investissements responsables

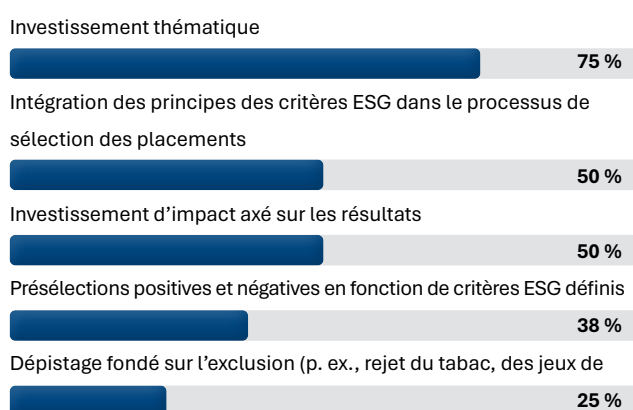


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

La figure 2.28 montre les approches adoptées par les bureaux de gestion de patrimoine familial en ce qui concerne l'investissement responsable. L'investissement thématique est l'approche la plus courante, et implique d'investir dans des thèmes qui correspondent aux intérêts spécifiques de la famille. Cela se justifie par l'intégration des principes ESG⁴ dans le processus de sélection des placements qui exige une évaluation des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance de la société cible. La sélection fondée sur l'exclusion⁵, qui interdit les investissements dans certains secteurs présentant des avantages sociaux ou environnementaux douteux (p. ex., jeux de hasard, combustibles fossiles), est une approche moins nuancée que la présélection positive ou négative⁶, où les investissements respectant les critères liés aux produits ESG ou à la conduite font l'objet d'une sélection positive.

Figure 2.28 :

Méthodes d'investissement responsable adoptées par les bureaux de gestion de patrimoine familial



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

4 www.rbcwealthmanagement.com/en-us/insights/what-is-responsible-investing
5 www.rbcwealthmanagement.com/en-us/insights/what-is-responsible-investing
6 www.rbcwealthmanagement.com/en-us/insights/what-is-responsible-investing
7 www.rbcwealthmanagement.com/en-us/insights/what-is-responsible-investing

Méthodes d'investissement responsable utilisées par les bureaux de gestion de patrimoine familial

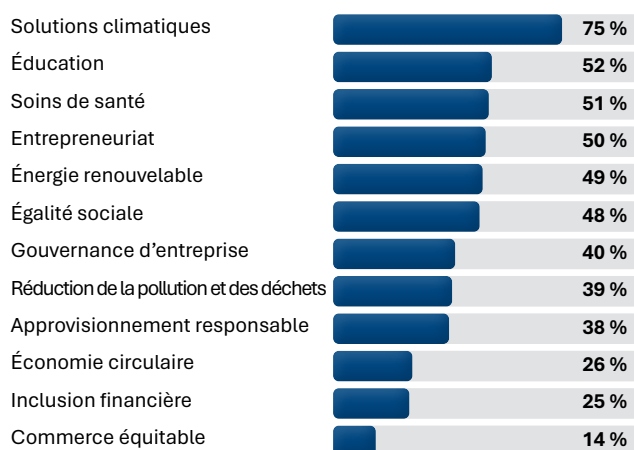
L'investissement d'impact, qui vise à produire un avantage social ou environnemental ainsi qu'un rendement financier, entre dans la catégorie de l'investissement responsable. C'est une option choisie par près de la moitié des bureaux de gestion de patrimoine familial choisissant l'investissement responsable. Cette approche repose sur la mesure de l'impact positif éventuel de l'investissement potentiel sur la société et l'environnement. L'investissement d'impact diffère d'autres applications ESG en ce sens qu'il comprend une intention ; il s'agit d'effectuer des investissements dans le but précis de générer des résultats positifs mesurables⁷. En bref, les bureaux de gestion de patrimoine familial ne se contentent pas d'écarter les mauvaises sociétés, mais cherchent activement des solutions.

Ces approches nécessitent chacune l'analyse supplémentaire de certains éléments et, dans de nombreux cas, en raison de la nature de l'investissement ou des lacunes dans les données, il se peut qu'une méthode particulière ne soit pas disponible. Par conséquent, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont tendance à adopter plusieurs méthodes, ce qui est le cas d'environ 60 % des participants à notre sondage.

Thèmes et motivations

Figure 2.29 :

Thèmes d'investissement responsable appuyés par les bureaux de gestion de patrimoine familial



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Les thèmes prisés par les investisseurs responsables sont les solutions climatiques, les soins de santé et l'éducation. Ces thèmes (figure 2.29) et les causes soutenues par les familles par le biais de la philanthropie (figure 2.35) se ressemblent, mais l'investissement responsable rejoint plus des préoccupations environnementales.

« Les critères ESG et le développement durable doivent faire partie de l'ADN de l'entreprise avant que nous envisagions d'y investir. Nous procédons à un contrôle diligent des critères ESG pour tous nos placements, soulevons les enjeux ESG avec leur conseil d'administration et nous veillons à ce que les sociétés réglementées respectent toutes les obligations d'information sur le développement durable. »

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

« L'investissement durable tire à sa fin grâce au resserrement de la réglementation et à l'apparition de nouveaux instruments financiers inédits. Le resserrement de la réglementation vise à lutter contre l'écoblanchiment, une pratique où des sociétés ou des fonds présentent des allégations trompeuses de durabilité. Le marché des obligations vertes s'est également élargi. En effet, la réglementation de l'UE injecte plus de capitaux dans les projets de développement durable. »

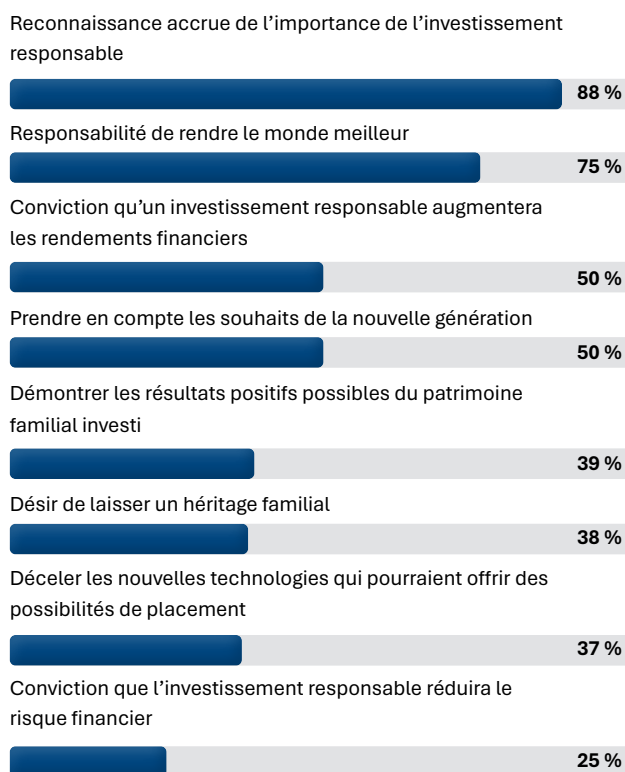
Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

« L'IA est la mieux placée pour accélérer l'innovation et entraîner des changements systémiques dans des systèmes complexes. Les avantages sociaux de l'investissement d'impact ont toujours été difficiles à mesurer. Voilà un autre aspect pouvant être amélioré par l'IA. Les études entreprises au cours des dix dernières années montrent encore plus clairement que les fonds d'investissement durable ont produit des rendements supérieurs à ceux des fonds traditionnels. Les membres des générations Z et Y ont donc plus de facilité à investir de la sorte. »

Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine multifamilial, New York

Les motivations qui orientent l'investissement responsable sont nombreuses et variées (figure 2.30). Notre sondage révèle que pour plus de 80 % des bureaux de gestion de patrimoine familial, le facteur principal réside dans la simple reconnaissance de son importance. En outre, les familles estiment qu'il leur incombe de faire de la planète un monde meilleur. Bien que ce ne soit pas la principale raison d'investir de façon responsable, 50 % des participants au sondage croient pouvoir augmenter les rendements des placements de cette façon. Parmi les autres facteurs de motivation envers l'investissement responsable, mentionnons le désir de prouver que le patrimoine familial peut être utilisé à des fins bénéfiques et pour soutenir des causes qui sont chères à la nouvelle génération.

Figure 2.30 :
Motivations pour réaliser un investissement responsable



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

La principale motivation de l'investissement responsable réside dans la reconnaissance de son importance

Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont convaincus qu'investir de façon responsable ne signifie pas pour autant d'accepter de moindres rendements financiers (figure 2.31). De nombreuses études universitaires corroborent cette thèse. Selon une méta-analyse publiée par NYU Stern et Rockefeller Asset Management⁸ qui ont passé en revue plus de 1 000 articles de 2015 à 2020, les actifs conformes aux critères ESG ont enregistré d'excellents rendements dans 59 % des études. Dernièrement, Morgan Stanley a affirmé que les fonds durables ont surpassé les fonds traditionnels au cours de la période de cinq ans terminée au milieu de l'année 2024⁹. Cette étude et d'autres enquêtes similaires font toutefois l'objet de contestations en raison des différentes définitions du concept « durable ».

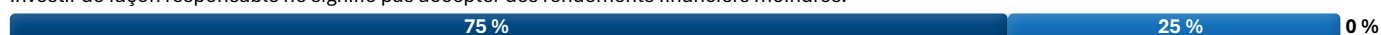
Les bureaux de gestion de patrimoine familial ne considèrent pas que le retrait de l'administration américaine de l'accord de Paris portera atteinte à leur enthousiasme pour l'investissement responsable. Une anomalie notable ressortant de notre sondage est la grande importance accordée aux notes ESG des sociétés. Toujours est-il que pour 50 % des bureaux de gestion de patrimoine familial, l'adoption des principes ESG n'est pas nécessairement une condition préalable d'investissement.

⁸ www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM_ESG-Paper_2021.pdf
⁹ www.morganstanley.com/ideas/sustainable-funds-performance-first-half-2024

Figure 2.31 :

Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé

Investir de façon responsable ne signifie pas accepter des rendements financiers moindres.



Les sociétés qui ont des cotes ESG élevées sont considérées comme des institutions de qualité et leurs capitaux propres et titres de créance jouissent d'une évaluation élevée.



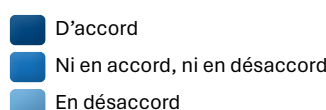
Le retrait de l'administration américaine de l'Accord de Paris risque de réduire le soutien apporté par les bureaux de gestion de patrimoine familial à l'investissement responsable.



Compte tenu des enjeux géopolitiques actuels, les sociétés du secteur de la défense devraient cesser d'être exclues des portefeuilles d'investissement responsable.



L'adoption des principes ESG doit être une condition préalable pour toute entreprise dans laquelle investit le bureau de gestion de patrimoine familial.



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Critères ESG

Les bureaux de gestion de patrimoine familial profèrent de bonnes paroles, mais s'y tiennent-ils ? Nous avons souligné leur engagement envers l'investissement responsable, mais sont-ils aussi rigoureux en ce qui concerne leur propre comportement ? Nous avons constaté que 16 % des participants ont indiqué que les principes ESG sont intégrés à leur gouvernance, et que 14 % des participants envisagent de réduire les émissions de gaz à effet de serre des sociétés d'exploitation qu'ils contrôlent (figure 2.32). La diversité, l'équité et l'inclusion devraient demeurer importantes pour les bureaux de gestion de patrimoine familial, même si leur importance diminue ailleurs.

« Le sens donné à l'investissement responsable reste une grande inconnue. Les experts se mettent d'accord sur le fait que nous aurons besoin de pétrole et de gaz jusqu'à ce que l'ensemble de nos besoins en énergie puissent être comblés par des énergies renouvelables. En Europe, le rétablissement du secteur de la défense est une urgence nationale. Faut-il continuer d'exclure les sociétés de combustibles fossiles et d'armement des portefeuilles responsables ? »

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

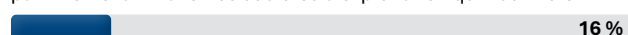
« Le capital familial épouse de plus en plus les valeurs familiales. Celles-ci englobent la philanthropie, l'investissement d'impact et l'investissement responsable. Tous ces outils permettent d'influer sur les changements sociaux et environnementaux, et la famille les utilise à des degrés divers dans sa volonté de témoigner sa reconnaissance. Cela va aux antipodes du ton donné par l'administration américaine. »

Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine multifamilial, New York

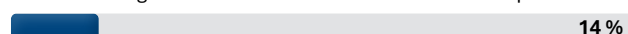
Figure 2.32 :

Engagement du bureau de gestion de patrimoine familial à l'égard des questions environnementales et sociales

Les principes ESG sont intégrés dans le bureau de gestion de patrimoine familial et les sociétés d'exploitation qu'il contrôle.



Le bureau de gestion de patrimoine familial prévoit réduire les émissions de gaz à effet de serre liées aux sociétés d'exploitation



Les aspects de la diversité, de l'équité et de l'inclusion perdront



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Philanthropie

Figure 2.33 :
Pourcentage de familles participant à la philanthropie

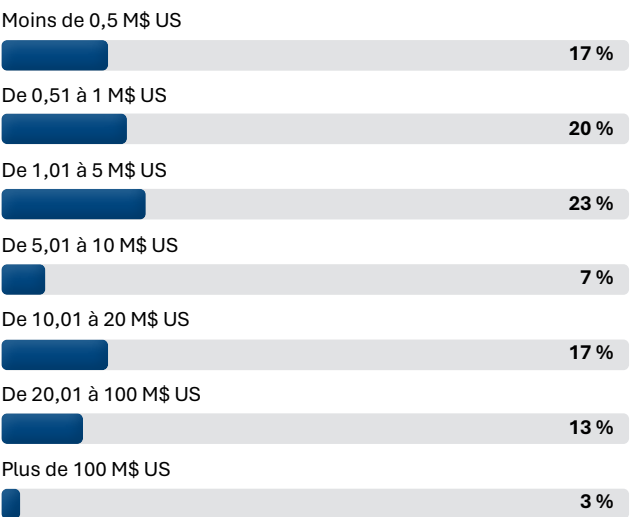


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Les frontières entre l'investissement responsable, l'investissement d'impact et la philanthropie s'atténuent de plus en plus. Il existe toutefois un point commun qui les relie : le patrimoine familial appuie les valeurs familiales. La philanthropie est un autre outil de la boîte à outils qui permet de favoriser des changements positifs, tout en renforçant l'unité familiale, en facilitant l'engagement de la nouvelle génération et en constituant un héritage.

Près de 90 % des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains font des dons philanthropiques. La majorité dépasse un million de dollars américains, mais une poignée de dons substantiels porte la moyenne à 15 millions de dollars américains (figure 2.34). Cela représente 1 % du montant moyen des actifs sous gestion des bureaux de gestion de patrimoine familial.

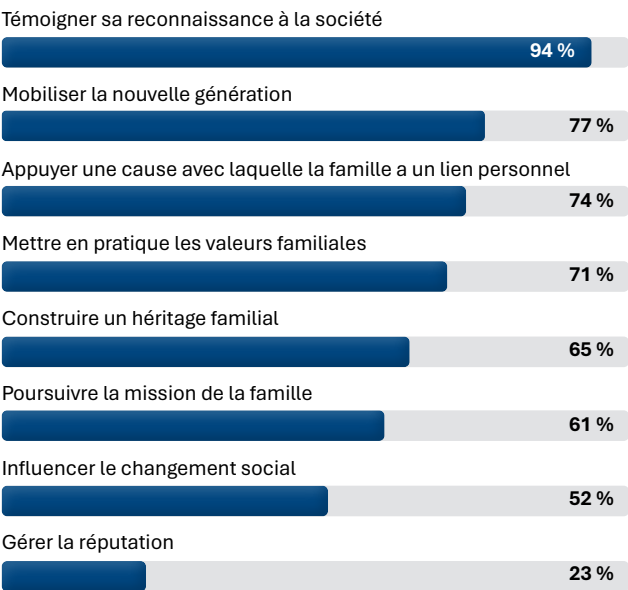
Figure 2.34 :
Taille des dons philanthropiques annuels



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Le profond désir des familles de témoigner leur reconnaissance à la société est la principale motivation des efforts philanthropiques de celles-ci (figure 2.35). Un autre facteur de motivation est l'occasion que représente la philanthropie pour mobiliser la nouvelle génération, et comme l'a dit un participant, « mettre en pratique les valeurs familiales ». Un lien personnel avec une cause ou un organisme de bienfaisance particulier peut aussi être un important facteur de motivation.

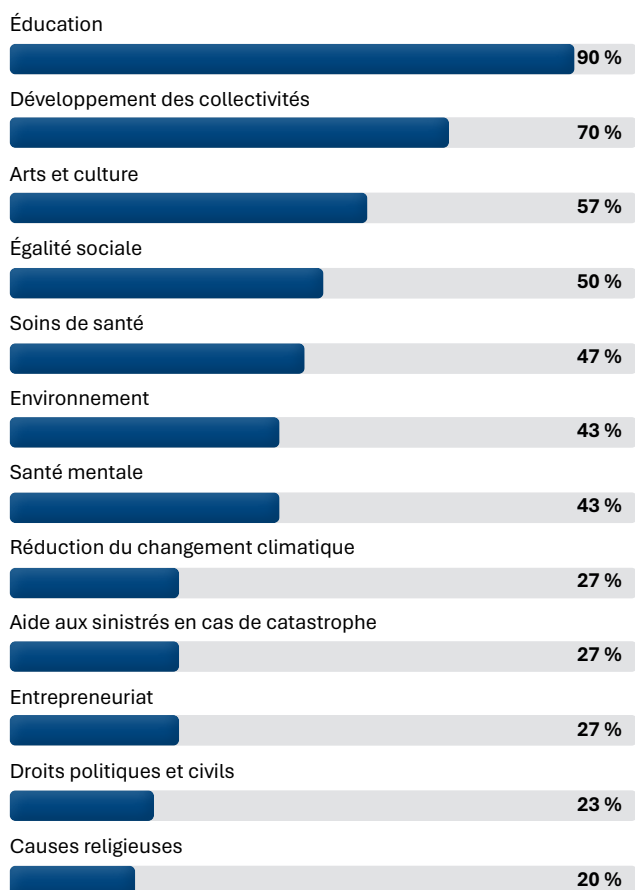
Figure 2.35 :
Motivations philanthropiques



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Les causes philanthropiques qui tiennent le plus à cœur aux familles sont l'éducation, le développement des collectivités, les arts et l'égalité sociale (figure 2.36). Ces causes se caractérisent généralement par la nécessité d'un engagement à long terme, et le soutien financier des familles s'étend sur de longues périodes au lieu de prendre la forme de dons ponctuels. Ainsi, on s'attaque à la cause profonde des problèmes au lieu de trouver de simples solutions provisoires. À cet égard, le soutien familial est une véritable philanthropie au lieu d'une simple action de bienfaisance.

Figure 2.36 :
Causes soutenues par les familles



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Fondations

Les fondations familiales constituent des instruments prisés par les familles qui souhaitent produire un impact grâce à leur philanthropie. En tant que personnes morales, les fondations peuvent perdurer au fil des générations, et leur activité philanthropique peut être façonnée par les valeurs et la mission de la famille. Elles peuvent inclure des causes et des personnes qui ne sont pas des organismes de bienfaisance. Les avantages d'une fondation sont les suivants : la possibilité de faire participer la nouvelle génération à sa gestion (ce qui renforce la cohésion familiale) et, d'un point de vue fiscal, les membres de la famille et le bureau de gestion de patrimoine familial peuvent faire des dons déductibles à l'égard de la fondation jusqu'à 30 % de leurs revenus bruts (figure 2.37). Un fonds orienté par le donateur est une option plus simple et moins chère, mais ce type de fonds ne peut faire des dons qu'à un organisme de bienfaisance public, contrairement à une fondation qui peut appuyer des causes ou des personnes.



Figure 2.37 :

Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé

La philanthropie renforce les valeurs et la cohésion de la famille.



L'avantage d'une fondation est que les membres de la famille, en particulier les personnes de la nouvelle génération, peuvent participer à sa gestion.



Les dons des bureaux de gestion de patrimoine familial à une fondation familiale sont un élément judicieux de la planification fiscale.



La mission philanthropique de la famille doit avoir un fondement large, car la nouvelle génération peut avoir de nouvelles idées.



L'investissement d'impact peut être plus efficace que la philanthropie sur de nombreux enjeux.



- ☒ D'accord
- ☐ Ni en accord, ni en désaccord
- ☐ En désaccord

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

« Nous avons une fondation familiale entièrement alignée sur les critères ESG. Nous soutenons la diversité, le développement des collectivités et l'accès aux soins de santé. Nous intervenons en famille : tout le monde a le droit de faire un don par l'entremise de la fondation en faveur d'une cause particulière. Les membres de la famille doivent toutefois expliquer la cause aux autres membres de la famille et la raison pour laquelle un don serait approprié. »

Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride

« La philanthropie est alimentée par les valorisations des actifs. Au cours des dix ou quinze dernières années, de nombreuses familles ont connu une appréciation considérable de leurs actifs, ce qui s'est traduit par d'énormes gains en capital non réalisés. Plutôt que de payer d'énormes impôts sur les gains en capital, nous voyons beaucoup de familles donner des titres dont la valeur s'est appréciée. C'est probablement l'une des meilleures opérations financières réalisables. »

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



« Malgré les obstacles entourant les critères ESG, les principaux bureaux de gestion de patrimoine familial demeurent déterminés à effectuer des placements conformes à leurs valeurs et à la philanthropie. La part de l'investissement responsable devrait atteindre 42 % d'ici 2030. Plus de la moitié des bureaux appliquent des approches axées sur les résultats ESG, et une proportion similaire croit que ces stratégies peuvent avoir à la fois des retombées sociales et des rendements financiers. Dans le secteur de la philanthropie, la plupart des familles effectuent maintenant des dons pouvant atteindre un million de dollars chaque année. Elles considèrent la philanthropie non seulement comme une façon de témoigner leur reconnaissance à la société, mais aussi comme celle de renforcer l'unité familiale et de mobiliser la nouvelle génération. Ses thèmes privilégiés vont des changements climatiques et des océans à l'autonomisation des femmes et à la santé mentale. Ces choix témoignent d'une conviction partagée selon laquelle il est essentiel d'harmoniser le capital et son objectif pour l'avenir. »

D^{re} Paula Murphy Ives, première directrice générale, Capital et impact sociaux, Clientèle stratégique RBC



À l'intérieur du bureau

9,8 M\$ US

Coût opérationnel moyen d'un bureau de gestion de patrimoine familial dont les actifs sous gestion dépassent un milliard de dollars américains

35 pb

Ratio d'efficacité coût/actifs sous gestion

1 142 000 \$ US

Rémunération totale moyenne du chef de la direction

Les bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont participé au sondage avaient une taille très variable. Pour les très petits bureaux, dont les actifs sous gestion étaient compris entre 100 et 250 millions de dollars américains, les charges d'exploitation (déduction faite des frais liés aux placements) s'élèvent souvent à environ un million de dollars américains. Pour ceux dont les actifs sous gestion dépassaient un milliard de dollars américains, les charges moyennes sont décuplées. Pour les plus petits bureaux de gestion de patrimoine familial, les coûts sont en moyenne de 62 points de base (pb), de 55 pb pour ceux dont les actifs sont compris entre 250 et 499 millions de dollars américains et de 37 pb pour ceux dont les actifs sous gestion se situent entre 0,5 et 1 milliard de dollars américains. Dans le cas des bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont des actifs sous gestion de plus d'un milliard de dollars américains, les coûts s'élèvent en moyenne à 9,8 millions de dollars américains, soit seulement 35 pb, ce qui démontre les économies d'échelle dont bénéficient les grands bureaux de gestion de patrimoine familial.

Les bureaux de gestion de patrimoine familial de petite et moyenne tailles ne comptent que quelques employés, et les membres de la famille ont tendance à occuper les postes de haute direction. Les effectifs plus nombreux qui travaillent dans les bureaux de gestion de patrimoine familial de plus grande taille occupent principalement les fonctions de conseil et de placement et témoignent d'un niveau de professionnalisation. Les membres de la famille ne sont pas les seuls à occuper les postes de haute direction.

Une immense disparité existe dans les niveaux de rémunération liés à la taille du bureau de gestion de patrimoine familial. La rémunération totale moyenne des chefs de la direction des très grands bureaux de gestion de patrimoine familial dépasse un million de dollars américains. Elle est toutefois seulement de 286 000 \$ US pour les petits bureaux. Une partie de cette disparité est liée à la situation familiale des cadres de la haute direction. Les primes et autres intéressements, qui rendent la rémunération plus concurrentielle que celle offerte par les institutions financières et les autres cabinets professionnels, sont considérés comme essentiels au recrutement de talents par les bureaux de gestion de patrimoine familial. Néanmoins, plus de 90 % des bureaux de gestion de patrimoine familial indiquent des difficultés de recrutement. Près de 50 % disent avoir du mal à garder leurs effectifs.

3.1 Empreinte des coûts

Efficiences opérationnelles

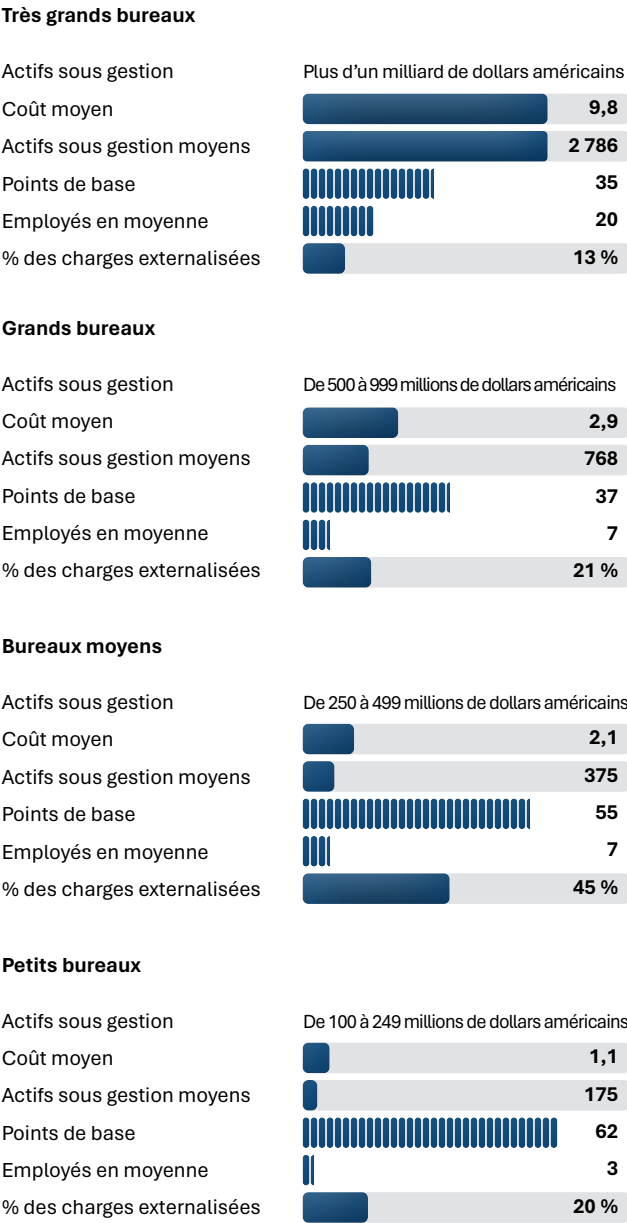
Les charges d'exploitation des bureaux de gestion de patrimoine familial participant au sondage (à l'exclusion des commissions liées aux placements qui sont versées aux banques et aux gestionnaires tiers) s'élèvent en moyenne à 4,3 millions de dollars américains. Cette moyenne arithmétique est toutefois trompeuse, car les charges des bureaux de gestion de patrimoine familial les plus petits sont souvent inférieures à un million de dollars américains, tandis que celles de leurs pairs plus importants dépassent fréquemment vingt millions de dollars américains. Compte tenu de la grande disparité au niveau des tailles des bureaux de gestion de patrimoine familial, nous avons divisé les données sur les coûts en quatre catégories selon la figure 3.1. Le tableau montre la manière dont les coûts augmentent à mesure que les bureaux de gestion de patrimoine familial deviennent plus importants et plus complexes, mais leur efficacité augmente, car leurs coûts plus élevés sont répartis sur une plus grande base d'actifs.

Dans le cas des bureaux de gestion de patrimoine familial dont les actifs sous gestion sont inférieurs à 250 millions de dollars américains, les coûts ont été en moyenne de 1,1 million de dollars américains, soit l'équivalent de 62 points de base (pb) des actifs sous gestion. Mais pour les bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont des actifs sous gestion de plus d'un milliard de dollars américains, les coûts s'élèvent en moyenne à 9,8 millions de dollars américains, soit seulement 35 pb.

Nous estimons qu'en 2024, le rendement net moyen des placements des actifs sous gestion dans les bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains était de 11 % (figure 2.13). Par conséquent, les bureaux de gestion de patrimoine familial auraient été rentables dans l'ensemble. Toutefois, les petits bureaux de gestion de patrimoine familial, dont les ratios sont plus élevés, deviendraient les plus vulnérables si les rendements des placements devenaient négatifs.

En termes absolus, les charges d'exploitation moyennes des bureaux de gestion de patrimoine familial dont les actifs sous gestion sont inférieurs à 250 millions de dollars américains s'élèvent à la moitié de celles des bureaux de gestion du patrimoine familial de taille moyenne, qui représentent à leur tour un cinquième de celles des bureaux de gestion de patrimoine familial dont les actifs sous gestion dépassent un milliard de dollars américains. Il n'est donc pas surprenant que cette différence d'échelle se reflète dans le nombre d'employés et dans la mesure où les services sont externalisés au lieu d'être fournis en interne. L'externalisation représente près de la moitié des frais généraux des bureaux de gestion de patrimoine familial de taille moyenne.

Figure 3.1 :
Bureaux de gestion de patrimoine familial classés par actifs sous gestion, coûts, nombre d'employés et externalisation (en millions de dollars américains)



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Catégories de charges

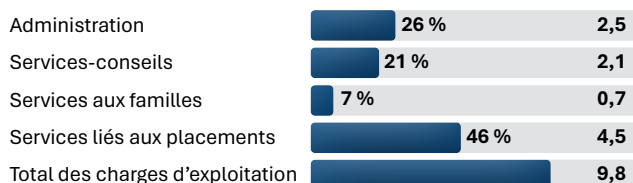
Nous avons demandé aux répondants au sondage de répartir les charges en quatre catégories de base : les services-conseils, les services liés aux placements, les bureaux de gestion de patrimoine familial et l'administration. Les services-conseils incluent la succession, la fiscalité et les aspects juridiques tandis que les services liés aux placements incluent la comptabilité, les relevés et les contrôles diligents. La figure 3.2 montre que les frais administratifs représentent environ 40 % des coûts de la plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial, mais à mesure que leur taille augmente, les coûts liés

aux placements plus élevés deviennent un pourcentage plus important. Cela n'est peut-être pas surprenant, car la gestion efficace des actifs financiers est souvent la force de motivation première de la création d'un bureau de gestion de patrimoine familial. À chaque stade, les services aux familles ne représentent qu'un faible pourcentage des charges.

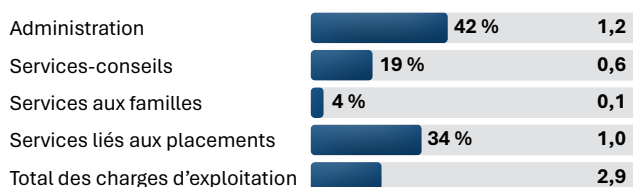
Figure 3.2 :

Ventilation des charges d'exploitation des bureaux de gestion de patrimoine familial

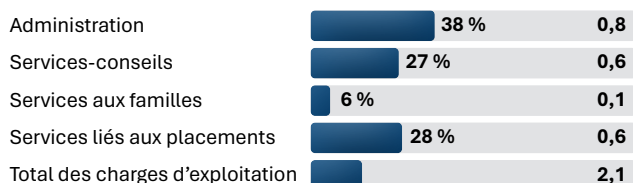
Très grands bureaux (en millions de dollars américains)



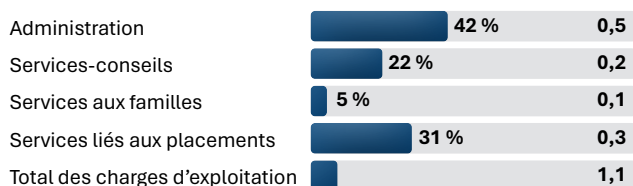
Grands bureaux (en millions de dollars américains)



Bureaux moyens (en millions de dollars américains)



Petits bureaux (en millions de dollars américains)



Administration : ressources humaines, technologies de l'information et locaux
 Services-conseils : planification successorale, financière, fiscale et de la relève, aspects juridiques
 Services aux familles : conciergerie/sécurité, gouvernance, éducation de la nouvelle génération, voyages
 Services liés aux placements : comptabilité, répartition d'actifs, contrôle diligent, relevés et gestion du risque (à l'exception des frais de garde, des frais d'administration et des primes de performance versés aux banques et aux gestionnaires de placements tiers)

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Ces résultats se reflètent aussi dans la répartition du personnel des bureaux de gestion de patrimoine familial (figure 3.3).

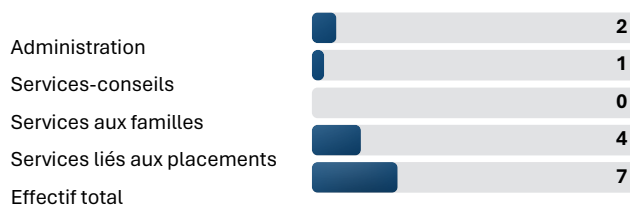
Figure 3.3 :

Répartition du personnel des bureaux de gestion de patrimoine familial par fonction

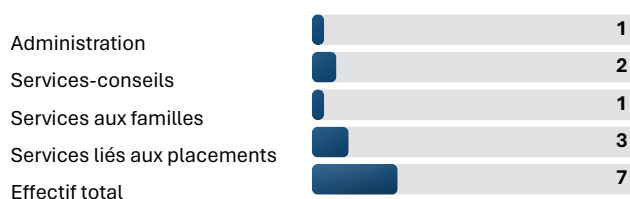
Très grands bureaux



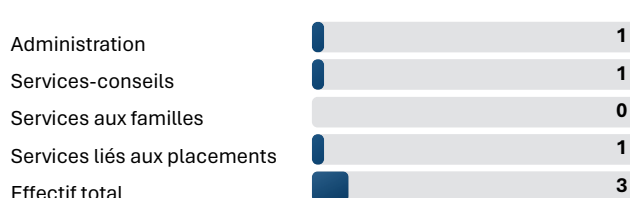
Grands bureaux



Bureaux moyens



Petits bureaux



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

« La tentation de trop dépenser est forte pour les grands bureaux de gestion de patrimoine familial. Cela s'explique par le fait que toutes les dépenses éventuelles sont infimes à côté de la valeur du portefeuille. Cela ne fera qu'ajouter au plus un ou deux points de base au ratio du coût. »

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

« Notre équipe au sens strict compte trois personnes et nous externalisons tout : les aspects juridiques, la fiscalité et les placements. De cette façon, nous maintenons nos charges à un niveau très bas, généralement de l'ordre d'un million de dollars américains. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

3.2 Talent

Effectif

Le personnel employé dans les plus grands bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains exerce principalement des fonctions de conseils et de placement (figure 3.3). Une partie est composée de comptables, d'analystes et de gestionnaires de fonds, mais aussi d'avocats et de planificateurs fiscaux et successoraux. Les postes de haute direction qui témoignent d'un niveau de professionnalisation des bureaux de gestion de patrimoine familial ne sont pas exclusivement occupés par des membres de la famille.

Les bureaux de gestion de patrimoine familial de petite et moyenne tailles ne comptent que quelques employés, en particulier les bureaux virtuels (6 % des participants au sondage) qui recourent à l'externalisation autant que possible. Ces personnes occuperont un ou plusieurs postes de haute direction et seront généralement des membres de la famille (figure 3.4).

Figure 3.4 :
Pourcentage des membres de la haute direction des bureaux de gestion de patrimoine familial qui sont des membres de la famille

Très grands bureaux



Grands bureaux



Bureaux moyens



Petits bureaux



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Rémunération

Une immense disparité existe dans les niveaux de rémunération liés à la taille du bureau de gestion de patrimoine familial (figure 3.5). Cette constatation correspond aux attentes, bien que les disparités soient également liées au type de personnes qui occupent des postes de haute direction. Par exemple, dans les petits bureaux de gestion de patrimoine familial, la rémunération moyenne d'un membre de la famille qui occupe le poste de chef de la direction est de 256 000 \$ US, contre 435 000 \$ US pour ceux qui ne le sont pas. Afin de soutenir leurs familles, de nombreux chefs de la direction sont prêts à renoncer aux rémunérations observées sur le marché.

Figure 3.5 :
Rémunération totale moyenne des membres de la haute direction (en milliers de dollars)

Très grands bureaux



Grands bureaux



Bureaux moyens



Petits bureaux



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Les données sur la rémunération totale renferment deux éléments : un salaire de base et une ou plusieurs primes (p. ex., primes d'encouragement). Ces primes peuvent bonifier fortement les salaires de base, en particulier pour les plus grands bureaux de gestion de patrimoine familial (figure 3.6).

Figure 3.6 :
Bonification des salaires de base grâce aux primes diverses (p. ex., primes d'encouragement)

Très grands bureaux



Grands bureaux



Bureaux moyens



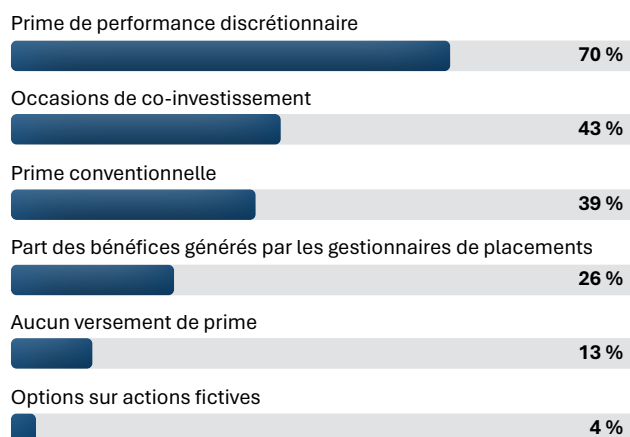
Petits bureaux



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

87 % des bureaux de gestion de patrimoine familial offrent une forme de prime discrétionnaire ou calculée selon une formule (figure 3.7). Par ailleurs, les membres de la direction ont souvent la possibilité de participer aux bénéfices tirés de la gestion des placements ou d'investir dans les marchés privés aux côtés de la famille.

Figure 3.7 :
Régimes de primes (notamment les primes d'encouragement) offerts par les bureaux de gestion de patrimoine familial



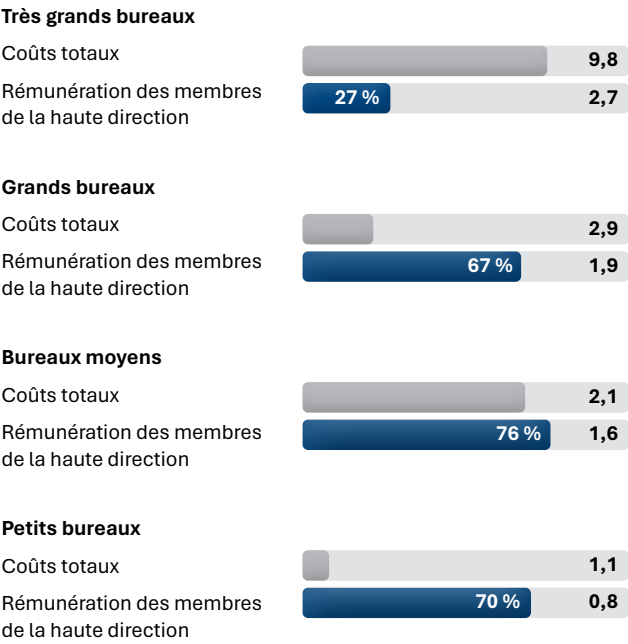
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Les primes (notamment d'encouragement), qui rendent la rémunération concurrentielle par rapport à celle offerte par les institutions financières et les cabinets professionnels, sont essentielles au recrutement des talents par les bureaux de gestion de patrimoine familial et à leur professionnalisation accrue. Comme le montre la figure 3.7, ces primes d'encouragement deviennent de plus en plus courantes et complexes. Selon la majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial, il s'agit d'une tendance qui devrait se poursuivre.

La figure 3.8 illustre l'importance de la rémunération du personnel dans les charges d'exploitation. En supposant que chaque bureau de gestion de patrimoine familial compte trois membres de la haute direction, à savoir un chef de la direction, un chef des placements et un chef soit de l'exploitation, soit des finances, la rémunération totale des cadres supérieurs (figure 3.4) s'établit entre 0,8 million de dollars américains pour les bureaux de gestion de patrimoine familial de petite taille et 2,7 millions de dollars américains pour ceux de grande taille. Ces chiffres ne représentent que 27 % des coûts des grands bureaux de gestion de patrimoine familial, mais totalisent au moins 70 % de ceux des bureaux de petite et moyenne tailles. Les petits bureaux de gestion de patrimoine familial ont souvent recours à deux stratégies pour réduire leurs coûts. Premièrement, plusieurs rôles de direction peuvent être regroupés entre les mains d'une seule personne. Deuxièmement, certains membres de la famille auront une rémunération inférieure à celle du marché.

En travaillant à des rémunérations inférieures au marché, les membres de la famille qui occupent des postes de la haute direction subventionnent en fait leurs bureaux de gestion de patrimoine familial. Bien que ce comportement altruiste soit bénéfique pour la famille, il implique une augmentation significative des coûts pour les bureaux de gestion de patrimoine familial dont la professionnalisation augmente par la suite.

Figure 3.8 :
Rémunération des membres de la haute direction en pourcentage des coûts totaux (en millions de dollars américains)



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

« Deux facteurs entraînent une augmentation inexorable des coûts. Tout d'abord, à mesure que les employés plus âgés prennent leur retraite, ceux-ci sont remplacés par de nouveaux employés ayant des attentes salariales inévitablement plus élevées. L'embauche de ces personnes représente des frais uniques. Deuxièmement, le coût des services-conseils, principalement juridiques et fiscaux, monte en flèche. »

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

« La rémunération des membres de la haute direction qui sont des membres de la famille est beaucoup moins élevée. Cela est particulièrement avantageux pour les petits bureaux de gestion de patrimoine familial, mais devient problématique à mesure que la professionnalisation du bureau augmente. Le remplacement d'un chef de la direction qui prend sa retraite et est aussi un membre de la famille par un chef de la direction professionnel, rémunéré selon le marché entraîne une hausse importante des charges d'exploitation. »

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

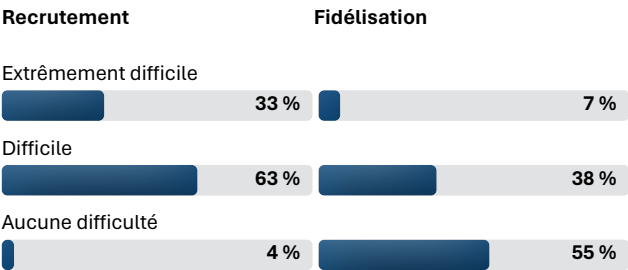
« Le principal élément des coûts est le personnel. Celui le plus coûteux occupe les fonctions d'investissement et de comptabilité. Vous devez vous assurer que vous faites des recherches appropriées sur les placements, et que vos fonctions de production de rapports et de comptabilité sont à la hauteur. Vous avez donc besoin des bonnes personnes, et le prix est élevé. »

Premier directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Texas

Fidélisation et recrutement

Plus de 90 % des bureaux de gestion de patrimoine familial indiquent que le recrutement du personnel s'avère soit difficile, soit extrêmement difficile (figure 3.9). Près de 50 % disent avoir du mal à garder leurs effectifs. Le recrutement a toujours été difficile, car il faut trouver des candidats ayant non seulement les bonnes compétences professionnelles, mais aussi les aptitudes relationnelles requises. Cependant, à mesure que les bureaux de gestion de patrimoine familial commencent à recruter des professionnels de la finance auprès d'organisations externes, l'adoption des primes et d'autres régimes d'encouragement n'a, de toute évidence, pas amoindri les difficultés de recrutement. De plus, l'analyse de nos données révèle que le pourcentage des grands bureaux de gestion de patrimoine familial éprouvant des difficultés de recrutement est presque identique à celui des petits bureaux, même si les grands bureaux offrent presque certainement des niveaux de rémunération beaucoup plus élevés, du moins pour les cadres dirigeants.

Figure 3.9 :
Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial indiquant avoir des difficultés de recrutement ou de fidélisation du personnel



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Selon les bureaux de gestion de patrimoine familial, les difficultés de recrutement sont attribuables à la taille limitée du bassin de talents disponibles. Toutefois, le parcours de carrière non structuré offert par les bureaux de gestion de patrimoine familial est également considéré comme un problème sérieux. L'incapacité de répondre au désir des employés d'avoir un travail plus varié et plus épanouissant est citée comme la principale cause des difficultés de fidélisation du personnel (figure 3.10). Parmi les facteurs qui influent sur le recrutement et la fidélisation du personnel, la rémunération occupe seulement la sixième position.

Figure 3.10 :
Facteurs influant sur le recrutement et la fidélisation du personnel

Nombre limité de talents disponibles ayant les compétences professionnelles appropriées



Difficulté de rehausser les aptitudes du personnel existant



Progression de carrière non structurée



Capacité de répondre au désir du personnel d'avoir un travail plus varié, épanouissant et spécialisé



Nombre limité de talents disponibles ayant les aptitudes relationnelles appropriées



Capacité d'offrir des programmes de rémunération concurrentiels



Flexibilité au travail, horaire/lieu



- Important
- Ni important, ni négligeable
- Pas important

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

« L'embauche a toujours constitué un défi. Il ne s'agit pas seulement de trouver des candidats compétents, mais aussi des gens qui vont s'intégrer et travailler en équipe et qui sont capables de bien travailler avec la famille. Ce n'est toutefois un secret pour personne : les bureaux de gestion de patrimoine familial utiliseront l'intelligence artificielle pour réduire le personnel administratif généraliste dans les fonctions d'arrière-plan. Le défi de trouver de bons employés pourrait diminuer. »

Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride

« Le personnel du bureau de gestion de patrimoine familial est parfaitement conscient de l'engagement financier de la famille pour assurer le fonctionnement continu du bureau. Il espère que les membres de leur famille en verront les avantages sur le plan de la tranquillité d'esprit, de l'harmonie familiale et de l'héritage, c.-à-d. des aspects absents d'une analyse coût-avantage traditionnelle. »

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

« Il y a eu beaucoup de discussions autour de la rémunération différée et du co-investissement. En fin de compte, nous devons professionnaliser notre programme de rémunération et d'avantages sociaux, en nous assurant toutefois que les intérêts des employés concordent avec ceux de la famille. On ne peut pas encourager les employés à courir des risques dont la famille n'est pas au courant ou qu'elle ne peut pas évaluer. »

Directeur général, bureau de gestion de patrimoine familial unifamilial, Floride

« Si vous voulez des équipes internes de planificateurs successoraux, d'avocats et de professionnels des placements capables de gérer des portefeuilles d'actions, d'obligations, de capital-investissement et de biens immobiliers, des actifs sous gestion de 500 millions de dollars américains ne suffisent alors sans doute pas. Il est impossible que l'équipe améliore le rendement des placements du bureau de gestion de patrimoine familial suffisamment pour financer son régime de rémunération, lequel doit être concurrentiel par rapport aux millions de dollars que cette équipe gagnerait à Wall Street. Il ne fait aucun doute que vous auriez plus intérêt à payer son employeur de Wall Street en échange de ses services, plutôt qu'embaucher ces gestionnaires d'actifs directement. »

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



N° 1

Préoccupation opérationnelle :
« trop de processus manuels »

35 %

Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui conviennent que l'augmentation des coûts entraînera un recours accru à l'externalisation

47 %

prévoient un transfert de patrimoine générationnel dans les dix prochaines années

Exploitation, technologie et gouvernance

L'externalisation permet aux bureaux de gestion de patrimoine familial de petite et moyenne tailles de fournir un très large éventail de services aux membres de leur famille. La décision d'externalisation est motivée par la disponibilité d'une expertise spécialisée, mais aussi par les importantes économies ainsi réalisées par les bureaux de gestion de patrimoine familial de petite et moyenne tailles, dont le volume de travail ne justifie pas toujours une embauche à temps plein.

La confiance accrue dans les mesures préventives mises en place par les bureaux de gestion de patrimoine familial pour améliorer la cybersécurité a réduit les craintes liées au risque en ligne. Ce sont plutôt les processus manuels, et ceux qui y sont étroitement liés, l'utilisation excessive des feuilles de calcul, qui figurent en tête des préoccupations.

La technologie est en train de bouleverser les activités des bureaux de gestion de patrimoine familial, donnant lieu à une automatisation des tâches répétitives et une rationalisation des flux de travail. Les technologies les plus recherchées sont les systèmes automatisés de relevés de placements et les plateformes d'agrégation de patrimoine. L'augmentation du taux d'adoption (69 % contre 46 % l'an dernier) confirme l'attrait de cette technologie pour les bureaux de gestion de patrimoine familial.

Il est très encourageant de constater que plus de 60 % des bureaux de gestion de patrimoine familial indiquent disposer d'une relève. Voilà une amélioration importante par rapport à l'an dernier. La principale caractéristique des bureaux de gestion de patrimoine familial dépourvus de plan de relève, d'énoncé de mission ou de constitution familiale est qu'ils sont presque exclusivement des bureaux de première et deuxième générations. Ce n'est pas très motivant de rédiger une constitution familiale alors que la famille compte moins de dix membres et que les enfants sont trop jeunes pour accepter leurs rôles futurs.

Au cours des dix dernières années, la nouvelle génération a pris le contrôle d'environ 10 % des bureaux de gestion de patrimoine familial. Pour l'avenir, il semble que le rythme de transition s'accélérera. Près d'un quart de tous les bureaux de gestion de patrimoine familial s'attendent à ce que la transition ait lieu au cours des cinq prochaines années et près de la moitié dans les dix prochaines années. Ce phénomène semble refléter le nombre important de bureaux de gestion de patrimoine familial créés au début des années 2000.

4.1 Exploitation

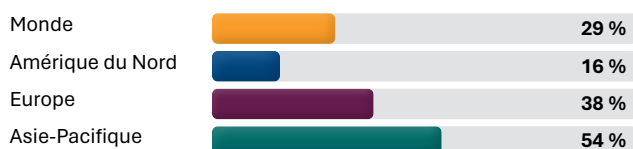
Réimplantation

La migration de richesse à l'échelle mondiale est devenue un sujet d'actualité. Un nombre record de millionnaires émigrent de l'Europe vers les Émirats arabes unis, et dans la région Asie-Pacifique où une consolidation a lieu à Singapour¹⁰.

Notre sondage montre que 16 % des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains pourraient envisager de déménager s'ils jugeaient les risques politiques ou géopolitiques suffisamment sérieux. Le pourcentage de 16 % peut sembler assez important. Dans la réalité toutefois, il est très faible selon les normes des bureaux de gestion de patrimoine familial en Europe et dans la région Asie-Pacifique (figure 4.1). On trouvera toujours des bureaux insatisfaits pour diverses raisons, mais le fait de savoir s'ils choisiront d'intervenir à cet égard est une tout autre question. L'une des principales contraintes aux délocalisations est l'obligation pour les citoyens américains de produire des déclarations fiscales, quel que soit leur pays de résidence. Le renoncement à leur citoyenneté américaine est un processus complexe ayant d'importantes conséquences juridiques et financières.

Figure 4.1 :

Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui pourraient envisager de changer de domicile s'ils jugeaient le risque politique ou géopolitique suffisamment sérieux



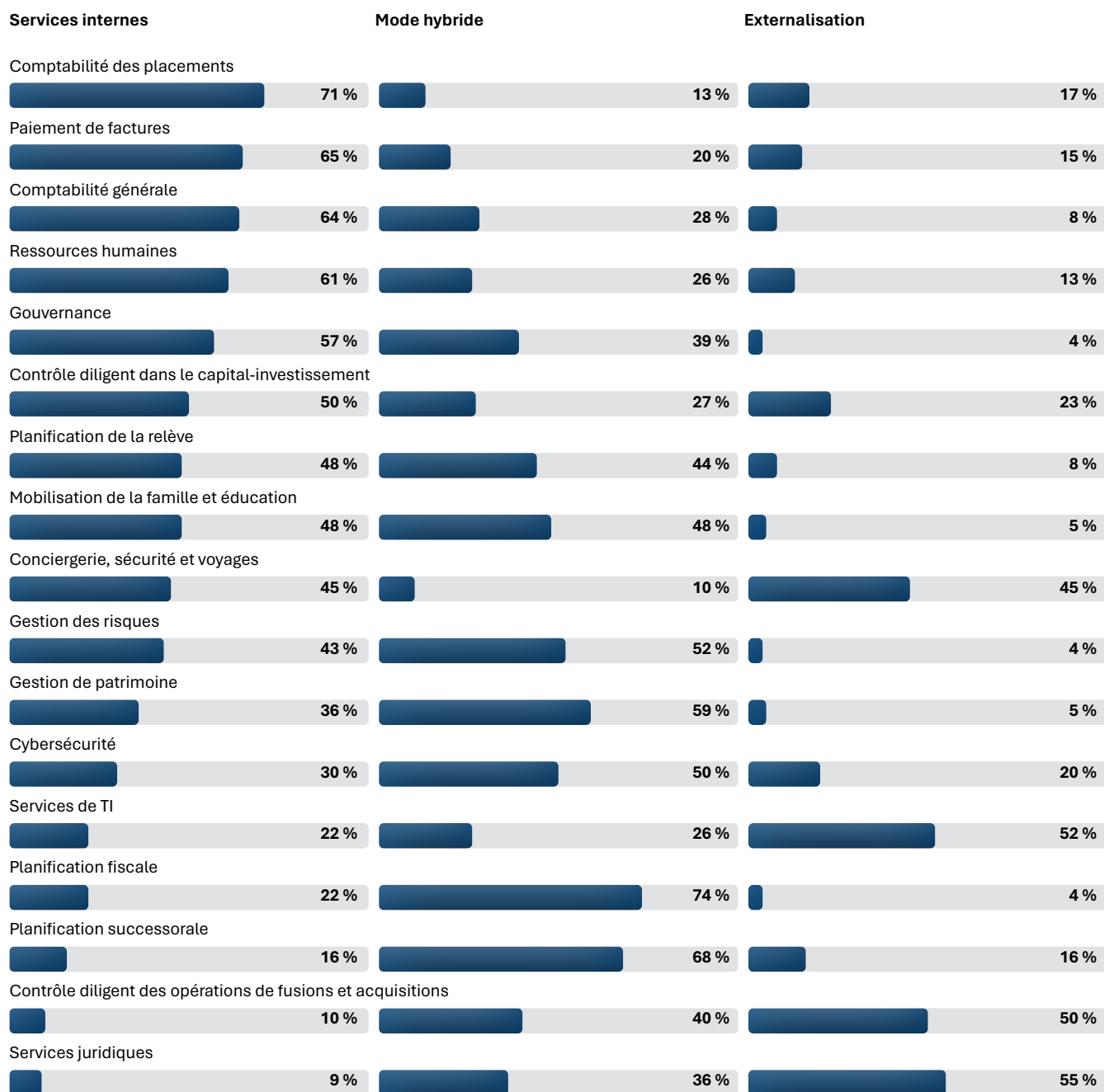
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Services internes ou externalisation

La figure 4.2 illustre la vaste gamme de services habituellement offerts par les bureaux de gestion de patrimoine familial. Nos données indiquent que pratiquement chaque bureau de gestion de patrimoine familial, quelle que soit sa taille, fournit environ 90 % de ces services. Voilà un fait surprenant, car les petites familles disposent d'une fraction de l'effectif de leurs pairs plus grands (figure 3.3). C'est l'externalisation qui rend cette fourniture possible.

¹⁰ www.henleyglobal.com/publications/henley-private-wealth-migration-dashboard/global-wealth-migration



Figure 4.2 :*Mode de prestation des services offerts par les bureaux de gestion de patrimoine familial*

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Figure 4.3 :
Pourcentage des coûts liés à l'externalisation

Très grands bureaux



Grands bureaux



Bureaux moyens



Petits bureaux



Moyenne



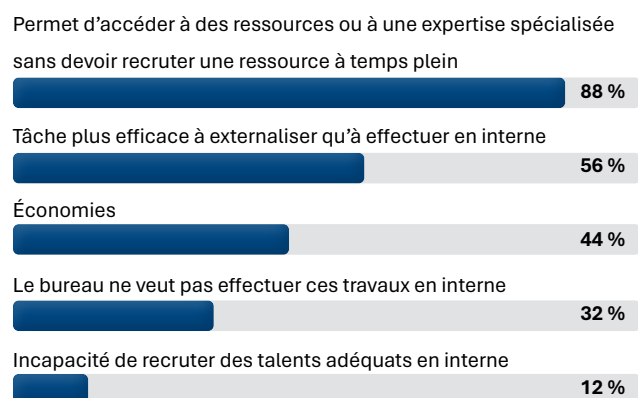
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Les services de la TI et les aspects juridiques et la planification fiscale et successorale sont généralement externalisés. Il existe de nombreux fournisseurs externes. Les fonctions moins spécialisées, p. ex., les placements, la comptabilité générale, le paiement des factures et les ressources humaines, sont généralement assurées en interne, bien qu'un large éventail de fonctions administratives et liées aux placements puissent aussi être externalisées aux gestionnaires de patrimoine commerciaux et aux bureaux de gestion de patrimoine multifamilial. Dans de nombreuses catégories, la majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial mettent en œuvre une stratégie hybride faisant appel à des ressources internes et à l'acquisition d'expertise externe.

La figure 4.3 est une grille complexe qui répartit les services en quatre catégories de base (administration, services-conseils, services aux familles et services liés aux placements). Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont regroupés par taille. Les chiffres représentent le pourcentage moyen des coûts provenant de l'externalisation. Par exemple, 28 % des coûts provenant des services-conseils découlent de l'externalisation, mais les très grands bureaux de gestion de patrimoine familial ont des avocats et des planificateurs successoraux internes et, par conséquent, l'externalisation représente pour eux un faible pourcentage relatif de 5 % des coûts des services-conseils. En général, les services aux familles sont fournis en interne. Les bureaux de gestion de patrimoine familial de taille moyenne sont ceux qui dépendent le plus de l'externalisation, mais cette dépendance décroît à mesure que la taille augmente.

La décision d'externalisation est motivée par la disponibilité d'une expertise spécialisée, bien que les économies constituent un facteur important pour les bureaux de gestion de patrimoine familial de petite et moyenne tailles où le volume de travail ne justifie pas toujours une embauche à temps plein (figure 4.4).

Figure 4.4 :
Principaux motifs de l'externalisation



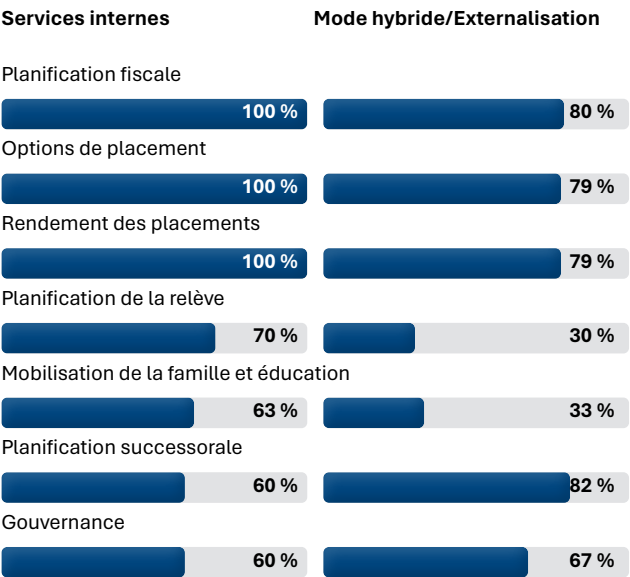
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

L'externalisation est clairement une stratégie importante pour de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial, mais en particulier ceux dans la catégorie des bureaux de taille moyenne. Dans quelle mesure une stratégie est-elle donc fructueuse ? Dans l'ensemble, 58 % des bureaux de gestion de patrimoine familial indiquent qu'ils sont satisfaits de leurs dispositifs d'externalisation. Celle-ci se classe donc dans la première moitié du classement des satisfactions (figure 5.2). Plus précisément, comment peut-on comparer l'externalisation aux fonctions gardées en interne ?

Pour les sept services clés énumérés à la figure 4.5 (et qui figurent également dans le tableau de satisfaction de la figure 5.2), nous examinons le pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui sont satisfaits de l'exécution de la fonction en interne et le pourcentage de ceux satisfaits de l'externalisation de la fonction ou de l'exécution hybride de celle-ci (partiellement en interne et partiellement externalisée). Il est important de noter que tous les bureaux de gestion de patrimoine familial dotés d'une équipe de gestion de patrimoine interne sont satisfaits des options de placement offertes et du rendement de ceux-ci. Parmi les bureaux de gestion de patrimoine familial qui externalisent la gestion de patrimoine, 79 % sont satisfaits des options de placement et du rendement de ceux-ci. De façon générale, les bureaux de gestion de patrimoine familial qui exercent des fonctions en interne sont souvent plus satisfaits, sauf en ce qui concerne la gouvernance et la planification successorale qui requièrent des spécialistes externes (figure 4.2).

Bien que les bureaux de gestion de patrimoine familial soient proportionnellement plus satisfaits des services rendus en interne, nous reconnaissons que cette solution n'est envisageable que pour les très grands bureaux.

Figure 4.5 :
Pourcentage de satisfaction des bureaux de gestion de patrimoine familial, selon que les services sont exécutés en interne, externalisés ou exécutés selon un mode hybride



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

« Les bureaux de gestion de patrimoine familial considèrent qu'ils sont d'excellents gestionnaires, et souhaitent embaucher un nombre limité de personnes compétentes appropriées. Ils estiment donc qu'il est plus judicieux de recourir à l'externalisation et de gérer ces partenaires externes. »

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

« Les banques, les cabinets comptables et les gestionnaires de patrimoine qui offrent des services aux bureaux de gestion de patrimoine familial comme les nôtres pensent qu'en apposant leur signature sur un produit, nous sommes tenus de l'acheter. Ils passent toutefois à côté du fait que chaque bureau de gestion de patrimoine familial est différent et a donc besoin d'une solution très spécifique et sur mesure. Pour la plupart, ils ne sont pas en mesure de fournir une telle solution. »

Directeur général, bureau de gestion de patrimoine familial unifamilial, Floride

« Le problème de l'externalisation à des gestionnaires de patrimoine est que ceux-ci ont tendance à bien faire certaines choses et d'autres, beaucoup moins bien. Ils ne sont donc pas une solution tout-en-un. À mon avis, les concurrents dans le secteur des bureaux de gestion de patrimoine multifamilial devront parvenir à intégrer tout un éventail de capacités dans une solution complète de services. »

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

« Les entreprises qui offrent des services aux bureaux de gestion de patrimoine familial sont en plein essor. J'ai remarqué que leurs offres de services deviennent plus globales et correspondent mieux à ce dont nous avons besoin à un prix que nous sommes prêts à payer. Peut-être est-ce dû à cette concurrence accrue ? L'offre, encore loin d'être parfaite, s'améliore toutefois. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« Combien de bureaux de gestion de patrimoine familial ont-ils un planificateur successoral de confiance au sein de leur personnel ? Même dans les familles les plus grandes, le travail n'est pas suffisant pour occuper quelqu'un à temps plein. Il est donc tout à fait logique d'externaliser ce service. Si on extrapole cet exemple, je pense que plus de bureaux de gestion de patrimoine familial seront établis dans un mode virtuel. Chaque bureau de gestion de patrimoine familial virtuel aura toutefois besoin d'un quart-arrière très compétent, c.-à-d. une personne comme moi qui sait tout organiser. La structure virtuelle réduit radicalement le montant du patrimoine financier requis pour établir un bureau de gestion de patrimoine familial. »

Directeur général, bureau de gestion de patrimoine familial unifamilial, Floride

Risque opérationnel

Les risques opérationnels peuvent être définis comme les incertitudes et les dangers auxquels une organisation est confrontée dans le cadre de ses activités normales. En outre, certains risques stratégiques, s'ils se concrétisaient, pourraient constituer des obstacles structurels à long terme dans les activités du bureau de gestion de patrimoine familial.

Les bureaux de gestion de patrimoine familial font face à des défis uniques en ce qui a trait au risque opérationnel, principalement en matière de sécurité et de confidentialité, mais aussi de protection de la réputation de la famille. Dernièrement, la cybersécurité était leur principal souci opérationnel. Étonnement cette année toutefois, les risques de cyberattaques et de violations de données ont été relégués dans la liste des préoccupations (figure 4.6). Peut-être est-ce dû à la confiance accrue dans les mesures préventives mises en place par les bureaux de gestion de patrimoine familial, un point de vue conforté par notre sondage attitudinal (figure 4.10). De plus, notre sondage montre que, même si 71 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont subi une cyberattaque d'une forme quelconque au cours de la dernière année, aucun n'a signalé de perte financière importante ou de violation de données.

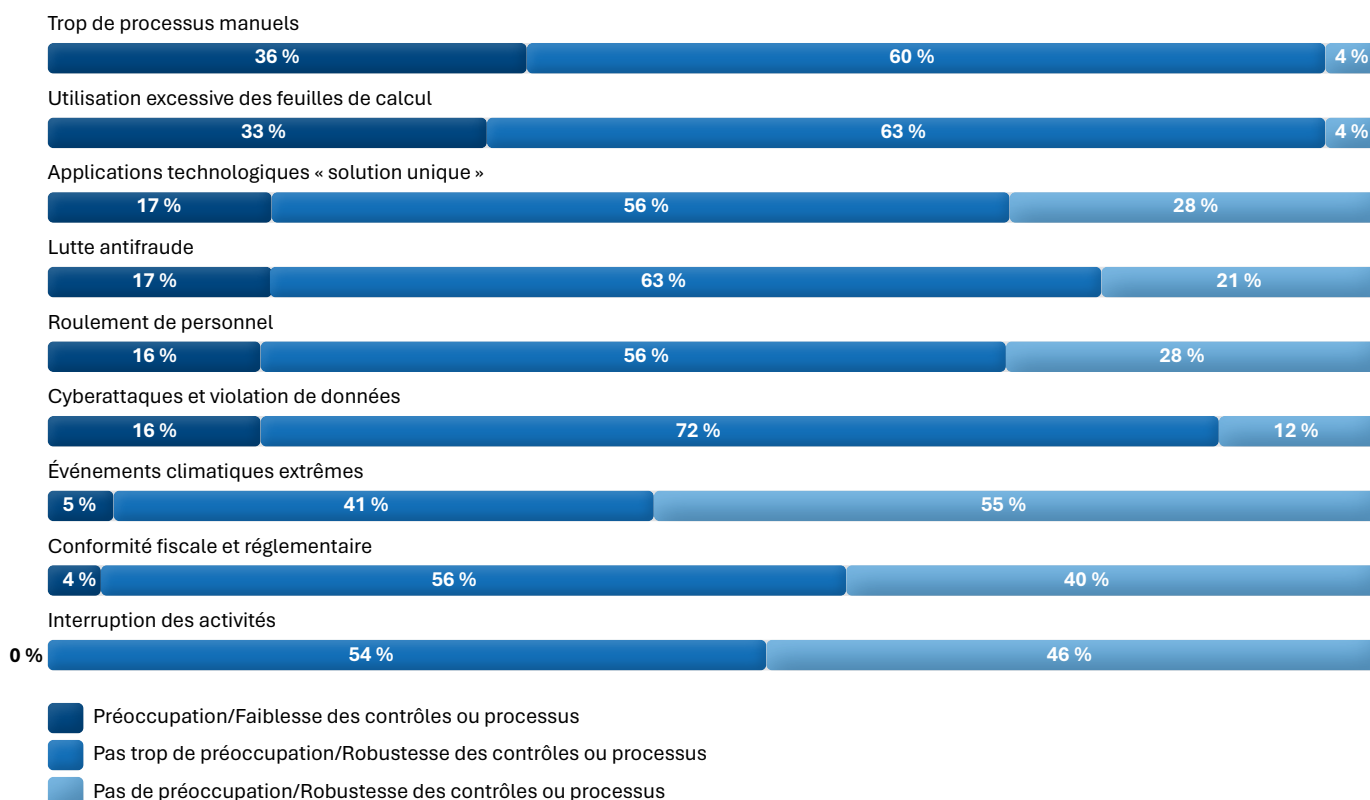
Au lieu de la cybersécurité, la prolifération des processus manuels, étroitement liés à l'utilisation excessive de feuilles de calcul, est devenue le principal sujet de préoccupation. Selon 65 % des bureaux de gestion de patrimoine familial, les processus manuels demeurent prédominants dans la production de relevés et l'agrégation de patrimoine (figure 4.10). De nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial doivent exploiter une solution hybride de systèmes automatisés et manuels, parce que les données de relevés pour les différents instruments financiers varient considérablement. La fraude et le roulement de personnel sont des sujets de préoccupation importants. Il n'en va pas de même pour la conformité fiscale et réglementaire ni pour les perturbations des activités causées par des conditions climatiques extrêmes ou d'autres événements.

« Même si de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial recourent à l'agrégation de patrimoine et à l'automatisation des relevés de placements, des traitements manuels toujours très nombreux demeurent nécessaires. Ce n'est pas très logique à première vue. On se rend toutefois compte que ces systèmes ne peuvent pas tout faire. »

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

Figure 4.6 :

Degré de préoccupation au sujet des risques opérationnels à court terme

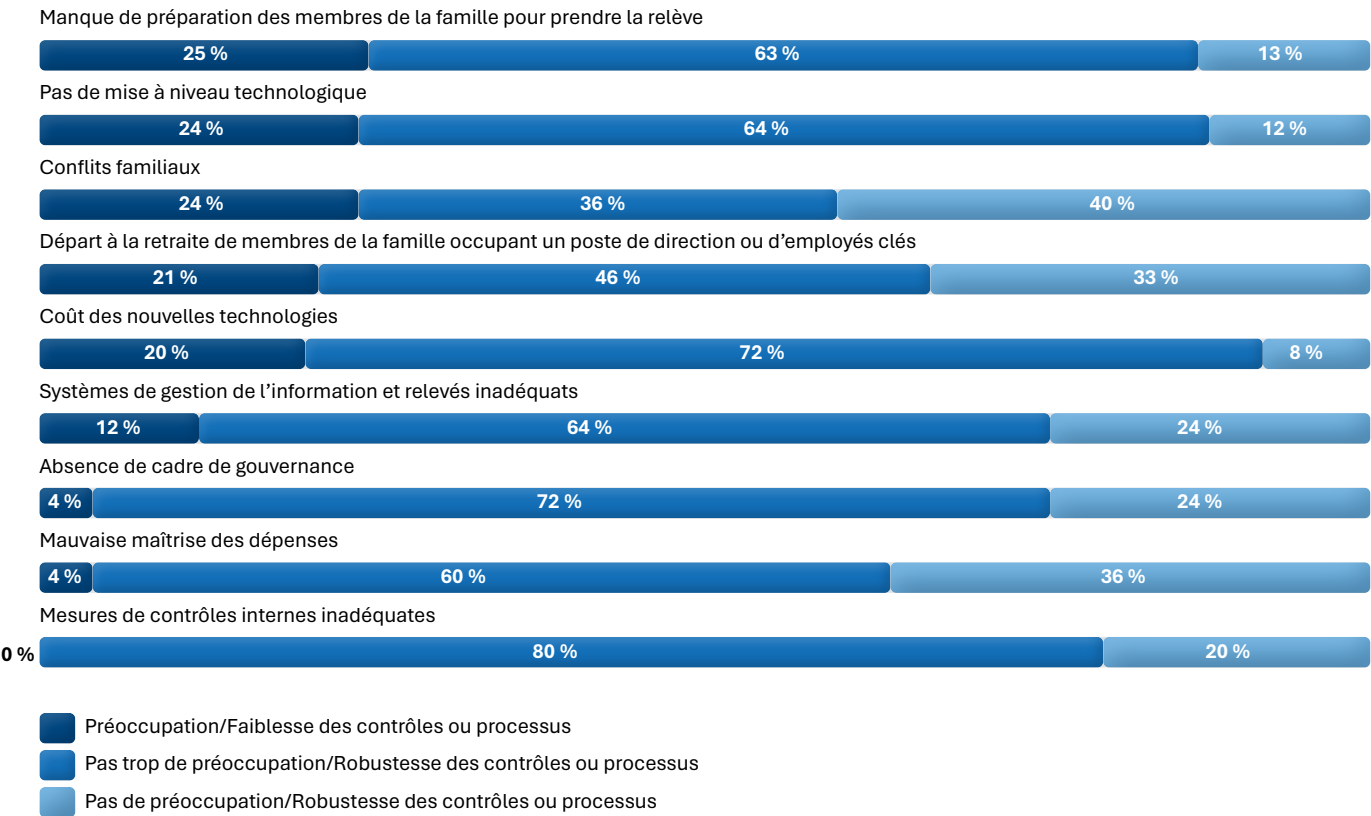


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Risque stratégique

Les bureaux de gestion de patrimoine familial perçoivent les principaux risques stratégiques auxquels ils sont confrontés (figure 4.7) comme étant attribuables à un manque de préparation de la relève et au recours à des technologies dépassées. De l’avis des participants au sondage, la décision de ne pas mettre à niveau la technologie semble être une question de coût. Les bureaux de gestion de patrimoine familial estiment que les mises à niveau apportent des avantages importants (figure 4.10). La non-exécution de celles-ci ne semble toutefois pas constituer une menace existentielle pour un bureau de gestion de patrimoine familial qui pourrait simplement continuer avec son ancienne technologie, même si elle n’est pas optimale. Les problèmes de relève, en particulier le départ à la retraite de dirigeants familiaux, peuvent toutefois devenir existentiels lorsqu’ils entraînent de graves conflits familiaux. La majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial estiment que leurs systèmes de gestion de l’information et leurs cadres de gouvernance sont à la hauteur.

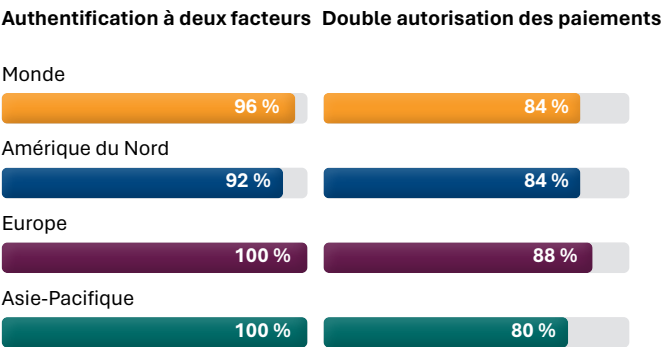
Figure 4.7 :
Degré de préoccupation au sujet des risques stratégiques



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l’Amérique du Nord, 2025.

Atténuation du risque

Figure 4.8 :
Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui utilisent l’authentification à deux facteurs



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l’Amérique du Nord, 2025.

Après avoir mis en évidence les risques opérationnels les plus importants, la figure 4.9 énumère les mesures adoptées par les bureaux de gestion de patrimoine familial les prévenir. La double autorisation des paiements et l'authentification à deux facteurs concernant les bénéficiaires sont des normes de protection quasi universelles contre le vol et la fraude par télévirement. Par ailleurs, la formation en cybersécurité du personnel et l'utilisation de serveurs de secours sont des moyens de défense largement adoptés contre les cyberattaques et les défaillances du système informatique. Environ 40 % des familles emploient neuf des dix mesures présentées à la figure 4.9. Toutefois, la mise en place de ces mesures et autres mesures ne garantit pas la sécurité du bureau de gestion de patrimoine familial. Ces mesures doivent être surveillées, testées et mises à jour régulièrement, car dans ce monde complexe, de nouveaux risques opérationnels verront toujours le jour.

Figure 4.9 :
Mesures de réduction du risque opérationnel prises par les bureaux de gestion de patrimoine familial



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Figure 4.10 :
Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé

Grâce aux mesures mises en place pour améliorer la cybersécurité, le bureau de gestion de patrimoine familial a plus d'assurance pour gérer ce problème.



Le processus lié aux relevés de placements reste beaucoup trop manuel.



L'IA réduira le nombre d'employés des bureaux de gestion de patrimoine familial exécutant des fonctions comptables ou administratives de base.



Le principal problème lié à la mise à niveau des systèmes est le manque de compatibilité avec les plateformes existantes.



Les avantages additionnels offerts par les nouvelles technologies sont trop modestes que pour rendre une mise à niveau avantageuse.



- ☒ D'accord
- ☐ Ni en accord, ni en désaccord
- ☐ En désaccord

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

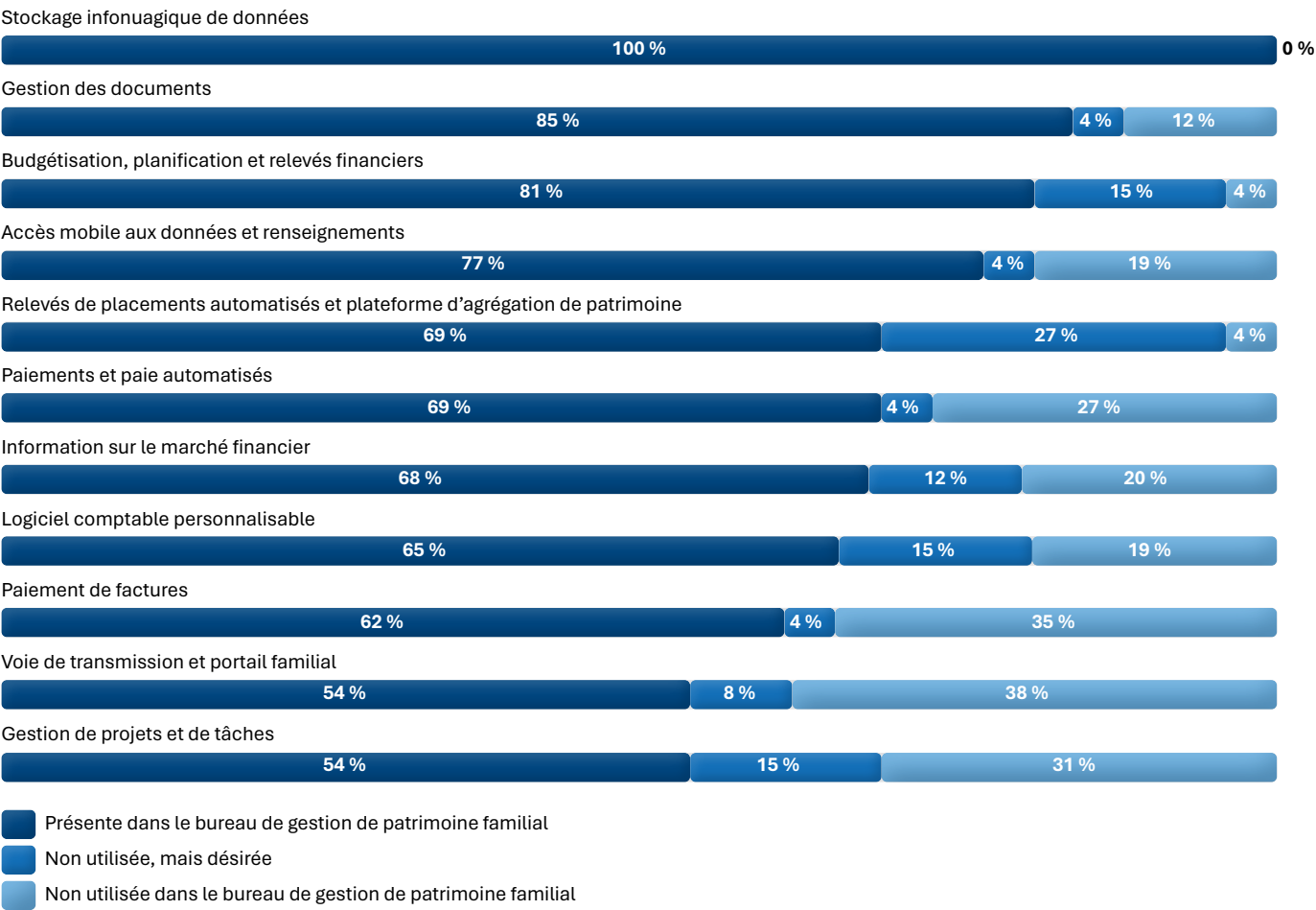
4.2 Technologie

Taux d'adoption

La technologie transforme radicalement les activités des bureaux de gestion de patrimoine familial. Les tâches répétitives sont automatisées, les flux de travail systématisés et les processus rationalisés. Le stockage infonuagique permet un transfert interne ou externe des documents numérisés. Les plateformes d'agrégation de patrimoine offrent une vue d'ensemble de la situation financière d'un bureau de gestion de patrimoine familial en un seul clic.

La figure 4.11 énumère les éléments que l'on retrouve couramment dans les actifs technologiques des bureaux de gestion de patrimoine familial. Les systèmes de stockage infonuagique des données, de gestion des documents et les logiciels de budgétisation et de production de relevés financiers ont été adoptés par presque tous les bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains. Toutefois, d'autres produits technologiques bien établis, p. ex., le système automatisé de paie, le paiement de factures, et les logiciels de comptabilité sur mesure, ne jouissent pas d'une adoption aussi généralisée que prévu. En outre, l'acquisition de cette technologie suscite un faible intérêt. Cela s'explique en partie par le fait que les fonctions qui ont besoin de cette technologie sont souvent externalisées et ne font donc pas partie de l'infrastructure technologique du bureau de gestion de patrimoine familial.

Figure 4.11 :
Présence et utilité des technologies utilisées dans les bureaux de gestion de patrimoine familial



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Logiciel d'agrégation

Les technologies les plus recherchées sont les systèmes automatisés de relevés de placements et les plateformes d'agrégation de patrimoine. Ces plateformes peuvent offrir une vue complète en temps réel de la situation financière d'une organisation en regroupant les données de plusieurs institutions financières. L'augmentation du taux d'adoption (69 % contre 46 % l'an dernier) confirme l'attrait de cette technologie pour les bureaux de gestion de patrimoine familial.

Les relevés de placement automatisés et l'agrégation de patrimoine améliorent fortement l'efficacité opérationnelle et la surveillance financière dans les bureaux de gestion de patrimoine familial, étant donné que ceux-ci gèrent des portefeuilles complexes et diversifiés. D'après les commentaires des participants, les plateformes sont souvent considérées comme la source de « vérité absolue » au sein de la famille et leur capacité à fournir des renseignements en temps réel est très appréciée. Néanmoins, pour être efficaces, les plateformes d'agrégation de patrimoine doivent s'adapter aux complexités de la détention de fortune et tenir compte des structures juridiques telles que les fiducies et les sociétés à responsabilité limitée, ainsi que des 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.

L'inconvénient est le suivant : les licences d'utilisation de cette technologie ne sont pas bon marché, et alourdissent fortement les budgets informatiques des bureaux de gestion de patrimoine familial de petite et moyenne tailles (figure 4.12). Au lieu d'acquérir ces technologies, les bureaux de gestion de patrimoine familial pourraient externaliser ces services ou simplement en reporter l'acquisition en attendant la commercialisation toute prochaine d'un produit meilleur et moins cher.

Les coûts technologiques combinés à l'inflation des salaires incitent de nombreux bureaux de gestion de patrimoine unifamilial à envisager une externalisation de leurs besoins informatiques et technologiques à des bureaux de gestion de patrimoine multifamilial et des gestionnaires de patrimoine. Ces entreprises peuvent répartir les coûts des solutions technologiques sur l'ensemble de leur clientèle. Selon 37 % des participants au sondage, les facteurs de coûts entraîneront probablement une externalisation accrue.

Figure 4.12 :

Pourcentage des dépenses annuelles en TI du coût total (en millions de dollars américains)

Très grands bureaux

Coûts totaux	9,8
Dépenses informatiques annuelles	2,1
Pourcentage du coût total	21 %

Grands bureaux

Coûts totaux	2,9
Dépenses informatiques annuelles	0,6
Pourcentage du coût total	22 %

Bureaux moyens

Coûts totaux	2,1
Dépenses informatiques annuelles	S. O.
Pourcentage du coût total	S. O.

Petits bureaux

Coûts totaux	1,1
Dépenses informatiques annuelles	0,1
Pourcentage du coût total	11 %

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

« Dans la plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial, le principal fléau est le processus manuel de production de relevés et de tenue de dossiers en ce qui concerne le capital-investissement et les placements alternatifs. Il ne s'écoule pas une seule journée sans déclaration de compte capital ou d'associé commandité. Prendre ces données et les entrer dans nos systèmes de tenue de dossiers est un processus manuel. Cependant, il existe maintenant des outils fondés sur l'IA qui savent lire ces relevés et faire les mises à jour à distance. Du point de vue de la production de rapports et de la tenue de dossiers, cela permet d'économiser considérablement en coût et en temps. »

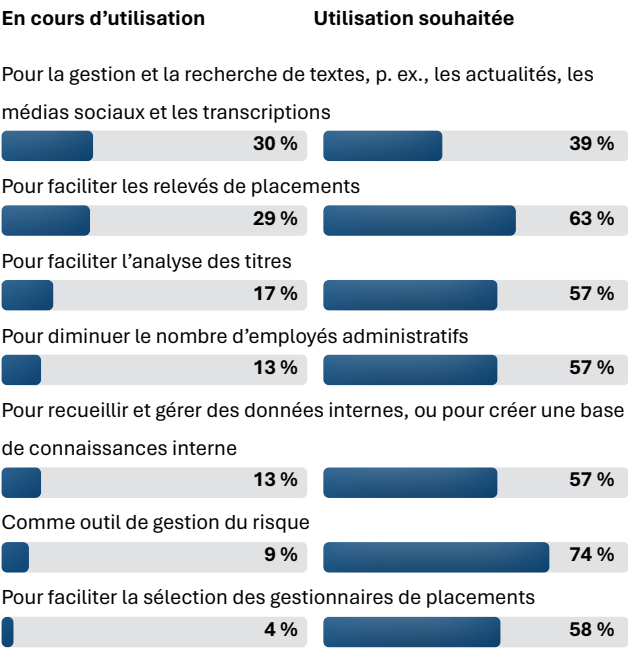
Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride

IA

Les solutions d'IA devraient transformer le mode d'exploitation des bureaux de gestion de patrimoine familial. Les tâches qui nécessitent actuellement une manipulation des données et l'établissement de relevés peuvent être automatisées au moyen de l'IA. Une évolution ayant des répercussions claires sur la fonction de production de relevés de placements, autrement chronophage. L'IA devrait entraîner une réduction du nombre d'employés des bureaux de gestion de patrimoine familial exécutant des fonctions comptables ou administratives de base (figure 4.10).

Une fraction importante de bureaux de gestion de patrimoine familial ont déjà recours à l'IA pour faciliter les relevés de placements (figure 4.13), mener des recherches et effectuer des analyses de titres. Cette tendance ne fera que s'accélérer à mesure que progressent les nouvelles itérations de l'IA. Qui plus est, les bureaux de gestion de patrimoine familial aimeraient utiliser l'IA comme outil de gestion du risque et faciliter la sélection des gestionnaires de placements.

Figure 4.13 :
Utilisation actuelle ou potentielle de l'IA générative par le bureau de gestion de patrimoine familial



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

« Les bureaux de gestion de patrimoine familial ont tendance à ne pas se presser pour adopter la technologie. Seuls les bureaux fondés par un directeur principal qui a gagné son argent dans le secteur de la technologie font exception. Même les retardataires traditionnels reconnaissent toutefois que les grands modèles de langage et l'IA générative devraient à présent avoir un impact significatif beaucoup plus rapide qu'ils ne l'auraient pensé. »

Directeur général, bureau de gestion de patrimoine familial unifamilial, Floride

« Nous observons que l'IA est intégrée à beaucoup plus d'interactions client. Dans le milieu juridique, nous voyons déjà cette tendance dans la rédaction de documents juridiques. L'intelligence artificielle aura un impact énorme sur le marché des bureaux de gestion de patrimoine familial, qu'il s'agisse de suivre les tendances des placements ou de donner des conseils de cybersécurité. »

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

« De grands progrès ont été réalisés et il est probable que l'ajout de l'IA aux systèmes réduira la marge d'erreur. Nous espérons que l'IA pourra réduire le besoin de vérifier les chiffres entrés manuellement ou numérisés à partir des relevés de rendement des gestionnaires de capital-investissement. Les applications auxquelles on peut l'appliquer sont toutefois presque infinies. »

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

« J'aimerais une nouvelle technologie qui permette une mise à jour automatique des comptes. Les gestionnaires de capital-investissement utilisent toutefois au moins une vingtaine, voire une trentaine de portails différents pour produire leurs relevés. Je ne suis pas convaincu qu'à la fin de chaque trimestre je trouverai toutes mes mises à jour correctement intégrées dans le logiciel ni que tous les graphiques apparaîtront par miracle dans mon courriel. Qui sait ? Il se peut que l'IA y parvienne. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie



« La résilience d'un bureau de gestion de patrimoine familial repose avant tout sur son fonctionnement interne. Les bureaux les plus efficaces avec lesquels je travaille se concentrent sur leur mode de fonctionnement – ils s'assurent que la gouvernance, la prise de décision et la communication se déroulent sans heurts dans l'ensemble de l'organisation. Plusieurs d'entre eux effectuent maintenant des simulations de scénarios sur ces processus en salle de conférence, p. ex., des cyberincidents, un décès dans la famille, des chocs sur le marché et la relève de ressources clés. La technologie ne remplace pas cette force, elle l'amplifie au contraire. Qu'il s'agisse d'utiliser l'IA pour accélérer la découverte d'informations ou d'intégrer des plateformes qui relient les placements, la comptabilité et la production de relevés en temps réel, l'objectif est identique : créer une base facilitant la souplesse, l'information et les interventions. Lorsque la structure, les systèmes et la préparation sont conformes à la vision de la famille, le bureau peut gérer l'incertitude avec assurance et saisir les nouvelles occasions. »

Lori Woodman, première directrice générale,
Bureau de gestion de patrimoine familial, secteur
institutionnel, Clientèle stratégique RBC





Étude de cas : Les technologies transformatrices

L'impact de l'IA, de la cybersécurité et de la planification successorale sont des questions centrales pour le chef des finances d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial de l'Illinois. Il souligne la façon dont l'IA peut transformer les relevés de placements, la nécessité de disposer d'une cybersécurité adéquate et d'avoir accès à des renseignements pour appuyer le processus de transfert de patrimoine.

Commençons par trois observations concernant la technologie, la cybersécurité et la planification successorale. En ce qui concerne la technologie, je suis convaincu que l'IA changera presque tous nos modes de travail. Il est vraiment difficile de prédire à quoi ressembleront nos emplois dans quelques années. Je considère que les cyberattaques constituent le plus grand risque auquel sont confrontés les bureaux de gestion de patrimoine familial. Je pense que ce risque vient d'augmenter considérablement. Enfin, j'insiste sur l'importance d'élaborer les plans successoraux pour rendre le processus de transfert de patrimoine le plus harmonieux possible.

Je pense que nous sommes sur le point d'arriver à une grande innovation où des systèmes fondés sur l'IA pourront balayer, lire et interpréter des relevés sur les rendements des placements. Le processus d'établissement de relevés de placements sera ainsi plus entièrement automatisé et particulièrement utile pour les placements alternatifs tels que le capital-investissement ou le capital-risque. L'ère de la saisie pure et dure des données dans une feuille de calcul tire à sa fin. Les répercussions de cette situation sont profondes, et ne concernent pas seulement les bureaux de gestion de patrimoine familial. Nous n'aurons pas besoin d'embaucher autant de personnes dans tant de secteurs. Les processus deviendront plus fluides. C'est très bien,

hormis que nos emplois disparaîtraient peut-être tous au cours des dix prochaines années.

L'IA signifie que les plateformes qui automatisent les relevés des placements s'automatiseront davantage. À l'heure actuelle toutefois, les plateformes de premier plan sont très chères. Un bureau de gestion de patrimoine unifamilial qui ajoute une plateforme comme Addepar, Eton ou Orion augmentera ses dépenses de plus de 100 000 dollars. Il serait sans doute moins cher d'embaucher un autre comptable.

Les bureaux de gestion de patrimoine multifamilial bénéficient ici d'un avantage. Ils peuvent répartir le coût de cette technologie sur l'ensemble de leur clientèle. Il est possible de former le personnel sur la technologie afin de l'utiliser de façon optimale. Il s'agit de la principale proposition de vente unique des bureaux de gestion de patrimoine multifamilial qui commercialisent leurs services aux bureaux de gestion de patrimoine unifamilial. De plus, ces progiciels ne sont pas tous égaux. L'un de leurs facteurs clés de différenciation tient à leur capacité de gestion des placements alternatifs. Si mon bureau de gestion de patrimoine unifamilial, qui a un important portefeuille de capital-investissement, cherchait à externaliser la production de ses relevés de placements à un gestionnaire de patrimoine ou à un bureau de gestion de patrimoine multifamilial, ces capacités technologiques m'intéresseraient certainement beaucoup.

Je ne sais pas exactement où se situe le seuil de rentabilité, mais à moins qu'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial ne dispose de plus de 500 millions de dollars américains d'actifs sous gestion, je recommanderais la solution d'externalisation. Passé ce montant, le bureau de gestion de patrimoine familial pourra se payer un avocat, un planificateur fiscal et une équipe d'analystes financiers. Dans les autres cas, le volume de travail ne justifie pas les embauches.

Les relevés de placements ne sont pas le seul domaine où les bureaux de gestion de patrimoine multifamilial sont avantagés. Alors que les familles évoluent au fil des générations et s'agrandissent, la dynamique familiale devient de plus en plus importante pour la survie de l'héritage. Il existe des psychologues qui sont spécialisés dans le soutien des familles, et les aident à comprendre leurs valeurs et leurs relations, et à résoudre les conflits potentiels. De nombreux bureaux de gestion de patrimoine multifamilial possèdent maintenant cette expertise afin d'offrir des services plus globaux en réponse à la demande croissante des bureaux de gestion de patrimoine unifamilial.

Vous avez mentionné la cybersécurité. Chaque année, notre sondage révèle que la cybersécurité constitue une grave préoccupation sur le plan opérationnel. Elle fait passer des nuits blanches aux bureaux de gestion de patrimoine familial. Si nous leur demandons toutefois s'ils se sentent capables de faire face à une attaque, un pourcentage étonnamment élevé se sent confiant. Voilà une attitude légèrement incohérente.

Personnellement, je veux rester confiant. Nous avons en effet investi dans la cybersécurité... tout comme les aigrefins toutefois. Ceux-ci deviennent de plus en plus sophistiqués et efficaces. Les bureaux de gestion de patrimoine familial se font la course pour se protéger. Les aigrefins essaient de trouver de nouveaux moyens de commettre des fraudes ou des cybercrimes. Je crois que près d'un million de cybercrimes entraînant des pertes financières ont été signalés au FBI l'année dernière. Évidemment, les bureaux de gestion de patrimoine familial ne représentent qu'une petite partie de ces cas. Dans un entourage plus rapproché toutefois, j'ai remarqué le nombre croissant de cas de piratage de comptes de courriel des membres de la famille. Nous avons mis en place un protocole pour gérer la situation. Ce qui me fait toutefois peur est que ces pirates peuvent agir à partir d'un État dévoyé comme l'Iran ou la Russie, et qu'il y ait donc peu de chance de les traduire en justice.

Au début de cet entretien, vous avez indiqué la nécessité de disposer de bons plans successoraux.

Oui, de bons plans successoraux complets sont essentiels. Ils facilitent grandement le processus de transfert de patrimoine. En plus de leur caractère exhaustif, les plans successoraux doivent être accessibles. Compte tenu de la manière dont nous utilisons l'information et la conservons de nos jours, ce n'est toutefois pas toujours le cas. Nous venons malheureusement de perdre un membre de notre famille âgé. Il était veuf, et les renseignements sur son patrimoine personnel (ses comptes bancaires, son régime 401K) se trouvaient sur son ordinateur portable. Bien entendu, le mot de passe de l'ordinateur portable n'avait été divulgué à personne et n'était inscrit nulle part. Nous avons essayé d'utiliser son iPhone, mais celui-ci fonctionnait avec la fonction de reconnaissance faciale et était donc verrouillé. Nous avons demandé à Apple d'accéder à son téléphone. Cet accès nécessitait toutefois de produire un certificat de décès et une ordonnance du tribunal. Le processus, très frustrant, a pris des mois. Je tiens à souligner qu'il nous incombe de veiller à ce que toute l'information pertinente concernant les plans successoraux soit transmise à nos proches et aux exécuteurs testamentaires ou liquidateurs.

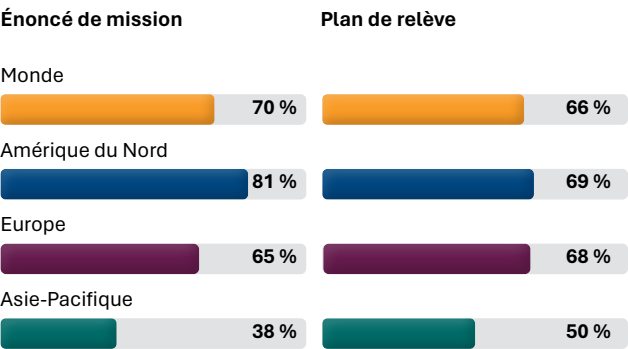
Autres nouveautés

Je suis beaucoup plus en contact avec d'autres bureaux de gestion de patrimoine familial. Nous avons des intérêts et défis communs, et nous pouvons parler franchement de la situation vécue par les familles. Cette communication présente trois grands avantages. L'un d'eux réside dans les placements. Cela permet de générer des flux d'opérations potentiels. Le deuxième consiste à établir des relations avec des groupes de pairs tout en reconnaissant que ceux-ci doivent résoudre les mêmes problèmes que les vôtres. Le troisième consiste à mieux comprendre les tendances et à tirer parti d'un leadership avisé. J'ai maintenant une meilleure idée de la façon dont le monde évolue.

4.3 Gouvernance

Dispositifs

Figure 4.14 :
Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial disposant d'un énoncé de mission et d'un plan de relève



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

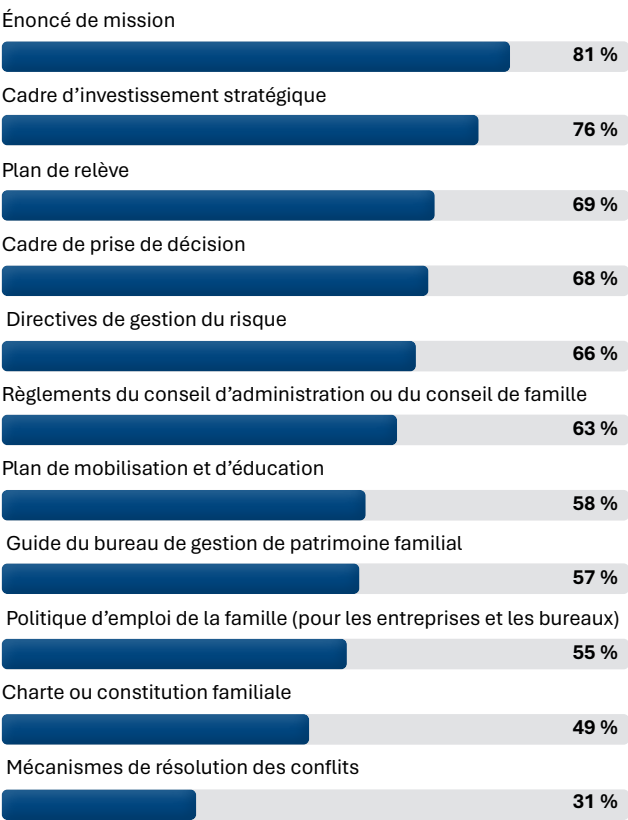
Traditionnellement, un bureau de gestion de patrimoine familial a pour but de gérer et de protéger la richesse familiale de façon collective, au profit des générations actuelles aussi bien que futures. Les bureaux de gestion de patrimoine familial ont deux principaux objectifs : la détermination et l'exécution de la politique de placement ainsi que la gestion du risque d'investissement. Mais au-delà de ces objectifs, le bureau de gestion de patrimoine familial est là pour répondre aux besoins des membres de la famille, protéger sa confidentialité et sa réputation, et l'aider à bâtir un héritage.

Pour ce faire, la communication entre le bureau de gestion de patrimoine familial et les membres de la famille est primordiale. Cependant, des règles régissant le comportement du bureau de gestion de patrimoine familial et de la famille elle-même sont aussi nécessaires. C'est là que la gouvernance intervient.

Auparavant, les documents les plus courants dans les bureaux de gestion de patrimoine familial étaient un cadre stratégique de placement, soulignant la priorité accordée à leur fonction de placement. Cette année, les cadres d'investissement ont été remplacés par les énoncés de mission. Par ailleurs, les documents de gouvernance non liés aux placements sont beaucoup plus prisés. À titre d'exemple, 69 % des bureaux de gestion de patrimoine familial affirment avoir mis en place un plan de relève, ce qui représente une hausse par rapport aux 53 % l'an dernier. Ils sont maintenant 49 % à disposer d'un conseil de famille, alors que ce chiffre était de 40 % l'an dernier.

L'une des principales préoccupations des bureaux de gestion de patrimoine familial est le manque de préparation des membres de la famille à la relève (figure 4.7). La mise en place d'un plan de relève permet donc d'éliminer cette inquiétude. Les énoncés de mission sont également importants : ils définissent les valeurs familiales et donnent un sens et une portée au patrimoine familial, au-delà des placements. Si les valeurs constituent une pierre angulaire de l'héritage familial, l'énoncé de mission en est une autre.

Figure 4.15 :
Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial disposant d'un dispositif de gouvernance



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

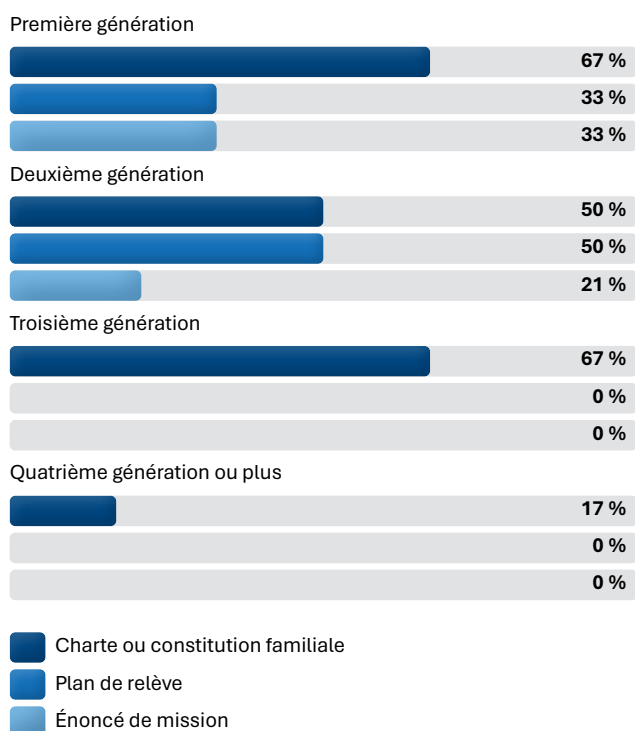
La figure 4.15 indique dans quelle mesure les bureaux de gestion de patrimoine familial sont dotés de structures formelles de conseil d'administration, de cadres de prise de décision et de mécanismes de résolution des conflits. Toutefois, malgré la progression des pourcentages, des écarts importants subsistent.

En analysant les caractéristiques intrinsèques des bureaux de gestion de patrimoine familial dépourvus de dispositif de gouvernance, nous avons constaté que ce groupe se limite principalement aux bureaux des première et deuxième générations (figure 4.16). La rédaction d'une constitution familiale ne suscite guère d'élan lorsque la famille dominante représente seulement la première ou

la deuxième génération et compte moins de dix membres. De même, pour un fondateur d'entreprise de première génération, l'établissement d'un plan de relève n'est pas très utile, car ses enfants sont sans doute trop jeunes pour qu'on envisage leurs rôles futurs. À l'inverse, des participants au sondage ont laissé entendre que lorsque la troisième génération prend les commandes, les membres de la famille sont principalement des cousins. Des structures de gouvernance plus solides sont alors essentielles au maintien de la dynamique et de la cohésion familiale puisque les liens familiaux s'affaiblissent.

Figure 4.16 :

Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ne disposant pas d'un dispositif de gouvernance, par génération responsable

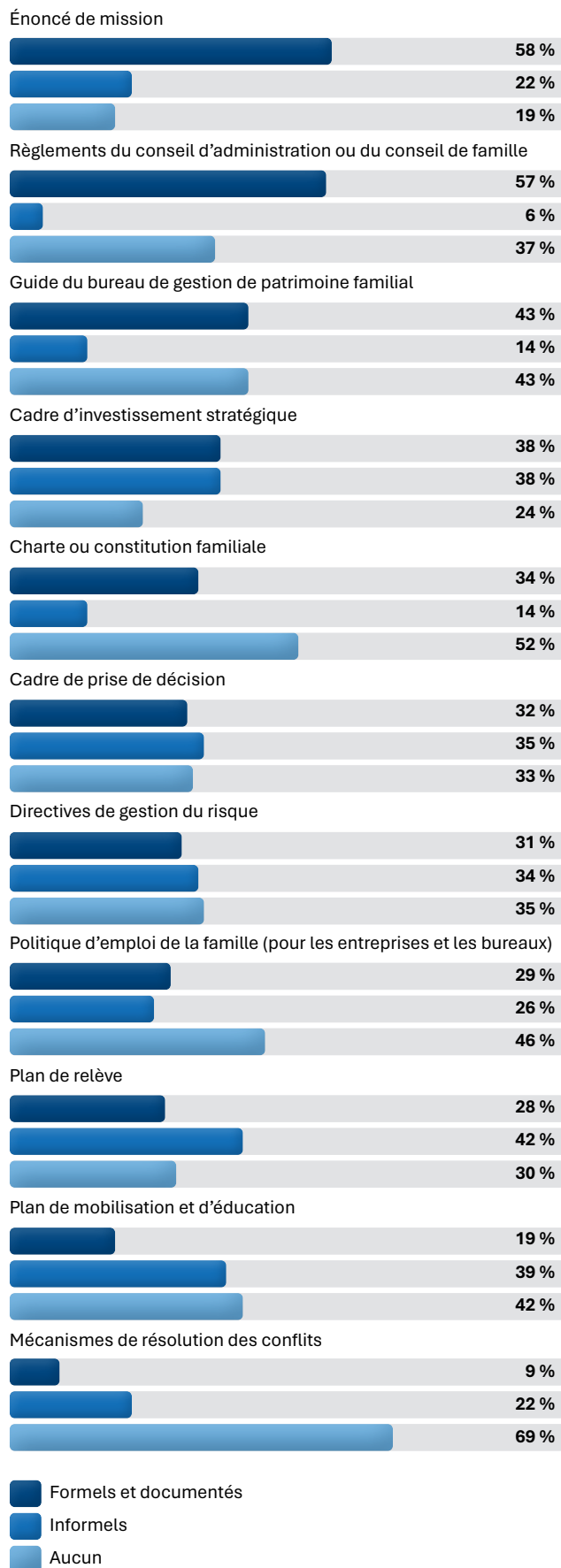


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Une préoccupation revient sans cesse : les dispositifs de gouvernance ne sont pas tous formalisés (figure 4.17). Les plans non documentés peuvent faire l'objet d'une communication et d'une entente entre les membres de la famille, mais leur caractère informel rend leur exécution plus floue. Il se peut que les membres d'une famille ne s'entendent pas sur certains détails ésotériques de l'énoncé de mission. Cela n'est sans doute pas très grave. Néanmoins tout différend sur la relève de la direction pourra être problématique. Il est important de noter que très peu de familles ont mis en place un mécanisme officiel de résolution des conflits.

Figure 4.17 :

Mécanismes de gouvernance formels et informels



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

« Si une personne me demande si elle doit créer un bureau de gestion de patrimoine familial, je lui retourne la question de savoir si elle est vraiment soucieuse de l'héritage et si elle veut vraiment accomplir quelque chose pour les générations à venir. Certains disent oui, et d'autres choisissent un autre chemin. »

Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial,
Floride

« Pour des gens comme moi qui font partie de la deuxième génération, la gouvernance se résume simplement à ce que faisaient nos parents autour de la table dans la cuisine. Ils ignoraient alors complètement cette notion de création de structures de gouvernance. Mais au moment de la troisième ou quatrième génération, nos cousins aux premier et deuxième degrés essaient de coopérer. C'est alors qu'une gouvernance solide devient essentielle. »

Premier directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Texas

« Pour permettre la transmission des valeurs et de la vision du fondateur à la famille, il faut que celles-ci soient écrites, codifiées et communiquées de façon claire. C'est quelque chose que les personnes de la première ou de la deuxième génération doivent mettre en pratique pendant que le fondateur est encore en vie. Le créateur de richesse doit exprimer son intention et transmettre les valeurs qui l'ont motivé personnellement. Quelle était la raison d'être de la richesse qu'il a créée ? S'agissait-il d'avoir une incidence sur le monde, de faire de la philanthropie ou d'exercer une gérance responsable pour les générations futures ? »

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

« Je reconnais qu'au fur et à mesure que les générations de la famille défilent, beaucoup plus de gens sont impliqués et tout devient beaucoup plus compliqué. D'autres règles et directives seront presque assurément nécessaires. Sans doute un mécanisme ou l'autre de résolution des conflits : si certains membres de la famille veulent prendre une partie du patrimoine et suivre leur propre chemin, il existe alors un mécanisme pour faire face à cette éventualité. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial,
New York

« Je connais les outils de base, comme les énoncés de mission, les constitutions familiales et les conseils de famille. Mais garder un bureau de gestion de patrimoine familial uni signifie garder la famille unie, ce qui signifie maintenir l'harmonie des intérêts des membres de la famille individuels. Des réunions fréquentes du conseil de famille pourraient y contribuer, mais en fin de compte, cela dépend de la bonne volonté des membres de la famille les uns envers les autres. »

Premier directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Texas

« La priorité numéro un en matière de gouvernance est d'établir un héritage familial. Il y a là une double considération. Premièrement, dresser une liste des valeurs que la famille souhaite perpétuer. Deuxièmement, mettre en place des structures comme un conseil de famille où chacun peut faire entendre sa voix. »

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



« Les entreprises familiales se situent souvent à un carrefour charnière entre l'héritage et la transition. Pour préserver cet héritage, il faut définir des valeurs claires, expliquer ce que nous représentons, et avoir une vision claire pour notre futur parcours ensemble. Il faut rendre hommage au parcours de la famille, c'est-à-dire les sacrifices, les échecs, la résilience et la conviction des fondateurs qui sont à la base de la réussite atteinte aujourd'hui. Ces récits doivent être partagés et compris, et inspirer l'harmonie d'une génération à l'autre. Grâce à ceux-ci et à une communication ouverte et cohérente, un gestionnaire compétent sera peut-être à même de prendre les rênes de l'entreprise. Tous les héritiers ne dirigeront pas l'entreprise ou n'en seront pas les propriétaires. C'est tout à fait acceptable. Le plus important est de préparer chaque génération à saisir l'éventail des occasions et des responsabilités qui peuvent survenir, afin que l'héritage familial perdure, et qui plus est, prospère. »

Asin Nurani, premier directeur général,
Gouvernance, Clientèle stratégique RBC



Nouvelle génération

Près de 60 % des bureaux de gestion de patrimoine familial disposent de plans de mobilisation et d'éducation (figure 4.15). Dans l'ensemble, ces plans visent la nouvelle génération. Les éléments communs qui entrent dans ces plans sont présentés à la figure 4.18. Certains de ces éléments, p. ex., le mentorat et l'organisation d'expériences professionnelles à l'extérieur du bureau de gestion de patrimoine familial ou de l'entreprise, sont clairement liés au processus de relève. Le soutien financier à l'éducation de la nouvelle génération et aux entreprises reflète la mise en œuvre des valeurs familiales. Il faut toutefois noter que de nombreux participants au sondage considèrent que leurs nouvelles générations ne reçoivent pas beaucoup d'aide pour comprendre leurs rôles après la relève. La planification de la relève et l'éducation de la nouvelle génération obtiennent une note médiocre dans notre section sur la satisfaction à l'égard des fonctions du bureau de gestion de patrimoine familial (figure 5.2).

Figure 4.18 :

Offre de soutien à la nouvelle génération par le bureau de gestion de patrimoine familial



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

« Les familles ressemblent beaucoup à des organisations bénévoles, elles sont liées ensemble par une vision commune et peut-être par une structure de gouvernance, mais les membres peuvent se retirer. Si les membres de la famille ne veulent pas collaborer, aucune structure ne les liera. »

Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride

« Habituellement, le directeur principal s'occupe de tout. Il faut donc un plan de relève pour transmettre ses connaissances. Celles-ci deviennent institutionnalisées, de manière à ce que la famille puisse continuer à gérer ses actifs efficacement. Au moment de la relève, il est impératif que la famille soit impliquée. Quelle que soit la personne nommée, qu'il s'agisse d'un membre de la famille ou d'un candidat externe, la famille doit avoir un intérêt dans sa réussite. »

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

« La nouvelle génération jette souvent un regard différent à l'argent. Ses membres reconnaissent qu'ils ont eu la chance d'être nés dans cette famille aisée, tout en considérant la richesse comme un obstacle à la réalisation de soi, à la personne qu'ils ont envie d'être. Le patrimoine devient un fardeau pour eux. On dirait que c'est peut-être un problème ridicule et non réel, mais c'est en effet un défi pour la nouvelle génération. »

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

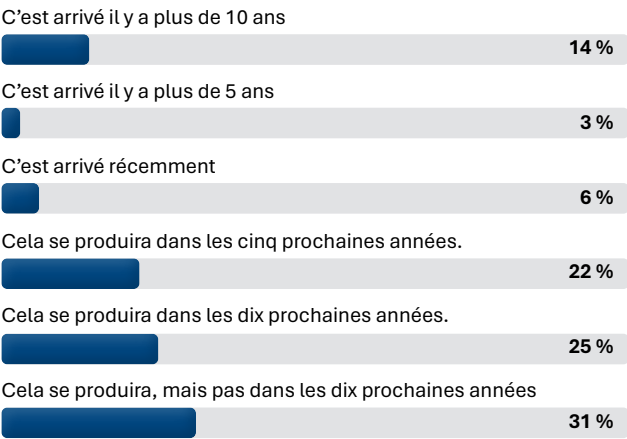
« Nous sommes une famille relativement petite de deuxième génération. En dehors de moi-même, aucun membre de la famille ne communique avec le bureau de gestion de patrimoine familial, sauf pour certaines activités philanthropiques. Personne n'a jamais manifesté d'intérêt pour le bureau de gestion de patrimoine familial ou le portefeuille de placements, et la relève a donc été un enjeu de taille pour moi. J'ai trois options stratégiques. Premièrement, réduire les activités et externaliser autant que possible pour nous transformer en bureau de gestion de patrimoine familial virtuel. Deuxièmement, embaucher un chef de la direction qui n'est pas un membre de la famille. Troisièmement, nous joindre à un bureau de gestion de patrimoine multifamilial. »

Premier directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Texas

Pour environ 25 % des bureaux de gestion de patrimoine familial visés par l'enquête, la nouvelle génération est déjà aux commandes (figure 4.19). Ces bureaux de gestion de patrimoine familial ont très probablement été établis dans les années 1970, 1980 et 1990 (figure 4.20). Pour l'avenir, il semble que le rythme de transition s'accélération. Près d'un quart de tous les bureaux de gestion de patrimoine familial s'attendent à ce que la transition ait lieu au cours des cinq prochaines années et près de la moitié dans les dix prochaines années. Ce phénomène semble refléter le nombre important de bureaux de gestion de patrimoine familial créés au début des années 2000.

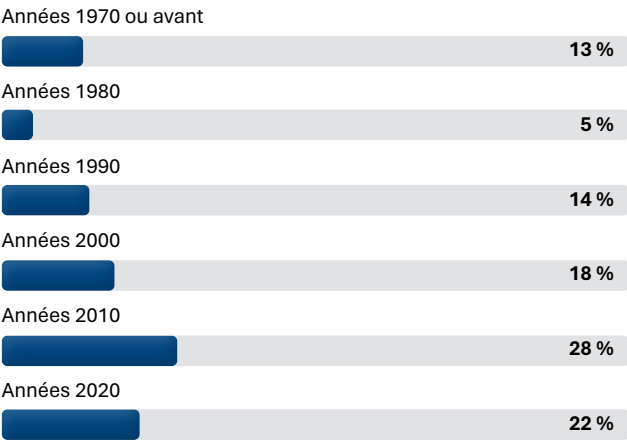
Il y a de fortes chances que le changement de contrôle du bureau de gestion de patrimoine familial précède le transfert intergénérationnel du patrimoine familial, bien que les données de notre sondage donnent des indications sur le moment où ce changement pourrait se produire.

Figure 4.19 :
Moment prévu de la prise de contrôle par la nouvelle génération



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Figure 4.20 :
Période d'établissement du bureau de gestion de patrimoine familial



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

« Selon les estimations, l'énorme transfert de richesse des baby-boomers aux générations X, Y et Z pourrait s'élever à 14 000 milliards de dollars américains au cours des dix prochaines années. Ce total concerne seulement l'Amérique du Nord. Cela présente des occasions et des défis pour certains. Quoi qu'il en soit, les avocats en sortiront incontestablement gagnants. »

Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride

« Le transfert de patrimoine générationnel est toujours un sujet d'intérêt, aussi bien pour les familles qui ont déjà traversé ce processus que pour celles qui devront y faire face dans l'avenir. C'est un tournant crucial et un moment très important pour n'importe quelle famille ou n'importe quel bureau de gestion de patrimoine familial. À l'heure du vieillissement de la population attribuable aux baby-boomers, il n'est pas étonnant que la transition générationnelle soit au premier plan dans les esprits. »

Directeur général, bureau de gestion de patrimoine familial unifamilial, Floride

« Lors du transfert de patrimoine d'une génération à l'autre, la communication est essentielle. De nombreux pièges peuvent survenir lorsqu'on intègre la nouvelle génération dans la structure de propriété. C'est pourquoi nous avons engagé un expert-conseil externe pour nous aider dans ce processus de communication. Il nous aide à nous assurer que chacun prenne conscience de ce qu'implique la création de richesse et comprenne ses responsabilités de gérance. La façon dont la génération plus âgée communique avec la plus jeune doit être mûrement réfléchie, et c'est compliqué lorsque la nouvelle génération est composée de personnes nées dans la famille et de beaux-enfants. »

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





Étude de cas : Le rétablissement de la force gravitationnelle

Un chef de la direction de troisième génération évoque l'évolution et les défis de son bureau de gestion de patrimoine familial. Il soutient que les familles sont animées d'une force antigravitationnelle qui éloigne les membres les uns des autres. Pour contrebalancer ces forces, il faut essayer de rendre la collaboration familiale intéressante. À cette fin, il croit que la famille a pour mission de se consacrer à la résilience financière et de soutenir les générations futures par l'éducation, l'accès à la propriété et les fonds de retraite.

Je suppose que l'objectif initial du bureau de gestion de patrimoine familial créé était de faciliter la gestion de la collaboration pour protéger le patrimoine familial.

Eh bien, c'est ainsi que l'objectif a évolué, et non comme il a commencé. Je suis de la troisième génération. La première génération, malheureusement décédée à présent, nous a laissé un défi parce que les actifs étaient des biens immobiliers situés en Suisse. Il a fallu décider ce qu'il fallait en faire, mais même avant cela, nous avons dû gérer leur administration, ce qui nous a obligés à apprendre à déposer des déclarations fiscales et d'autres documents en Suisse. En fin de compte, nous avons pu consolider tous les actifs et les vendre. Puis la famille a décidé de tout gérer en commun au profit de tous les membres.

À ce stade, il n'y avait plus de membre de la famille survivant en Suisse, et il a donc été simple de réaffecter les actifs de la Suisse vers les États-Unis. Malheureusement, nous n'avons pu préserver l'héritage suisse ou celui provenant de la génération de mes parents. La troisième génération a de vagues souvenirs, mais la quatrième génération n'en a plus aucun. L'une des choses qui nous donnent beaucoup de fil à retordre est de savoir comment reconnaître l'héritage de la première génération, qui a rendu tout possible, alors que la famille actuelle en est si éloignée.

D'autres familles avec lesquelles j'ai discuté possèdent des documents sur les antécédents familiaux et les énoncés de mission.

Mes frères sont tous tellement plus créatifs que moi. Nous espérons toutefois ensemble pouvoir élaborer un document établissant une sorte d'héritage familial. Il consignerait nos valeurs, nos traditions et nos principes tout en reconnaissant qu'il ne doit pas être excessif, car nous sommes mariés, et notre famille s'est élargie. Pour ces nouveaux membres, le concept de patrimoine suisse semble désuet, mais surtout sans intérêt.

Dans toute grande famille, il y a une sorte de force antigravitationnelle qui éloigne les membres les uns des autres. En fin de compte, chacun prend sa part du patrimoine et suit son propre chemin, à moins qu'il n'existe un intérêt quelconque. Voilà ce que j'espère offrir. La création de l'énoncé de mission a toutefois été difficile. Les principaux actifs sont un certain nombre de partenariats immobiliers aux États-Unis qui sont tous des biens incorporels. Ce ne sont pas des lieux qu'on peut visiter comme une usine qui fabrique des produits ménagers appréciés. L'énoncé de mission mettra donc sans doute l'accent sur la résilience financière. Mon objectif a toujours été de protéger mes enfants, et je l'espère, les petits-enfants à l'avenir, contre tous ces aléas de la vie, qu'il s'agisse d'une rupture, d'une perte d'emploi, ou pire encore, une maladie ou une invalidité. Il faut donc un réservoir d'argent pour aider la famille élargie à traverser ces moments difficiles.

Que cela donne-t-il en pratique ?

Nous versons à nos enfants des mises de fonds pour l'achat d'une maison et contribuons ainsi à stabiliser leurs vies personnelles et celles des membres de leur famille. Certains d'entre eux ont commencé leur carrière relativement tard. Nous cotisons donc à leurs comptes de retraite fiscalement avantageux. Ensuite, nous aimerions que nos petits-enfants puissent poursuivre leurs études universitaires sans contracter de grands prêts d'études et ne pas ainsi être endettés au début de leur carrière.

Cela suffit-il pour assurer la survie du bureau de gestion de patrimoine familial ?

J'externalise autant de services que possible pour réduire les coûts de fonctionnement du bureau de gestion de patrimoine familial. Je n'ai pas assez de travail pour engager

une personne à temps plein pour les aspects fiscaux et juridiques. J'externalise donc ces activités. Je m'occupe même du grand livre général et de la tenue de livres moi-même, même si c'est pénible. Je vais probablement externaliser ces tâches à un moment donné.

Les faibles coûts d'exploitation signifient que les actifs sous gestion seront assez importants pour fournir un revenu de placement suffisant pour couvrir à la fois les dépenses du bureau de gestion de patrimoine familial et les avantages monétaires mentionnés précédemment pour les membres de la famille.

L'évolution du modèle de patrimoine familial est un autre facteur qui assurera probablement la survie du bureau de gestion de patrimoine familial. Mes parents étaient de véritables entrepreneurs immobiliers qui bâtissaient leur propre empire. Je gère maintenant le portefeuille de biens immobiliers de la famille, selon une procédure très simplifiée. Je trouve des parcelles de terrain, puis le financement nécessaire pour les acheter. Je procède au zonage, obtiens les permis de planification nécessaires, puis vends les parcelles à un entrepreneur en construction. Je m'associe de plus en plus à des gestionnaires immobiliers spécialisés qui prennent en charge une plus grande partie du processus, afin de me libérer. Pour la nouvelle génération, il ne s'agira même pas d'un emploi à temps partiel, mais peut-être d'une journée seulement par mois. Cet emploi s'intégrera facilement dans leur vie déjà très occupée et leurs engagements professionnels.

Dans les faits, il semble donc que vous ayez déjà externalisé une grande partie de la gestion de vos placements.

Oui, c'est exact. Outre l'immobilier, j'ai aussi un gestionnaire de patrimoine qui s'occupe des actions cotées en bourse, des obligations, etc. En fait, je ne le considère pas vraiment comme un gestionnaire de patrimoine, mais plutôt comme une source d'assurance pour le maintien des opérations. Je lui donne deux fois par an une mise à jour complète sur tous nos actifs et les stratégies de placement à exécuter. Ainsi, si quelque chose doit m'arriver, je sais qu'il sera en mesure d'intervenir et de prendre les mesures nécessaires.



78 %

sont satisfaits des options de placement

54 %

sont satisfaits de leur capacité à gérer des activités complexes

26 %

sont satisfaits de l'éducation de la nouvelle génération

Conclusions

Dans cette dernière section, nous tentons de tirer des conclusions exploitables en demandant au personnel des bureaux de gestion de patrimoine familial les éléments qui fonctionnent bien et moins bien. Plus précisément, nous avons demandé aux membres des familles et autres employés d'indiquer leur satisfaction à l'égard de 14 fonctions et attributs de base des bureaux de gestion de patrimoine familial.

L'estimation de la satisfaction des bureaux de gestion de patrimoine familial porte sur cinq principales fonctions : les options de placement, la planification successorale et fiscale, la protection de la confidentialité pour la famille, le rendement des placements et le dévouement du personnel. En ce qui concerne la satisfaction des participants au sondage, l'externalisation, les services de conciergerie, le rapport qualité-prix et la capacité à gérer des opérations complexes occupent le milieu du classement.

Selon notre analyse, la planification de la relève et l'éducation de la nouvelle génération sont des fonctions que les bureaux de gestion de patrimoine familial devraient chercher à améliorer. Il se peut qu'ils doivent revoir la gamme de services offerts.

En général, les membres de la famille sont moins satisfaits que les autres employés en ce qui concerne des fonctions qui s'adressent à eux, notamment la protection de la confidentialité pour la famille, la planification successorale

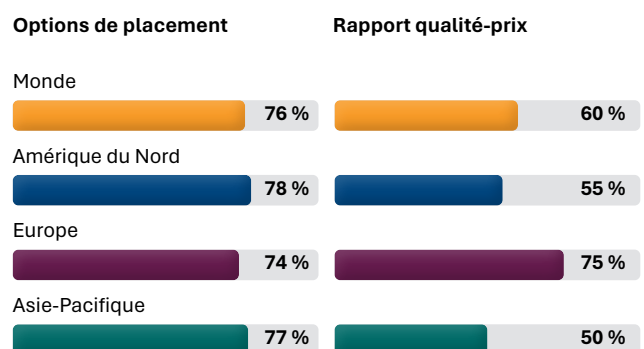
et fiscale, le rapport qualité-prix, la capacité à gérer des activités complexes et la planification de la relève.

Les bureaux de gestion de patrimoine familial qui sont les plus susceptibles de donner satisfaction à leur famille et aux membres du personnel extérieurs à la famille en ce qui a trait à leurs 14 principales fonctions et caractéristiques sont ceux de très grande et grande tailles au lieu de ceux de petite et moyenne tailles.

5 Conclusions

Figure 5.1 :

Pourcentage du personnel des bureaux de gestion de patrimoine familial satisfait des fonctions de celui-ci

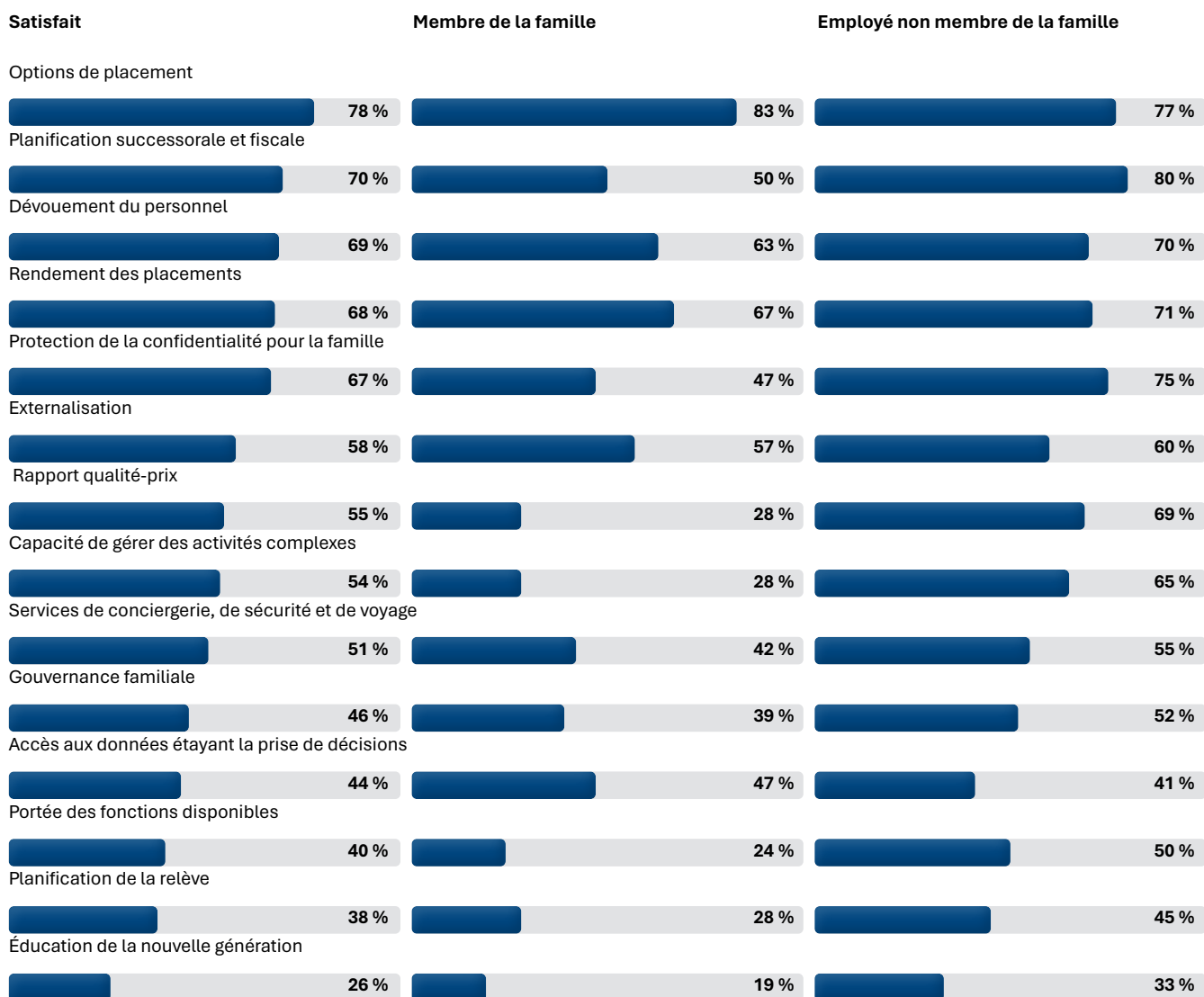


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

Nous avons demandé aux membres du personnel (membres de la famille et autres employés) d'évaluer leur satisfaction en ce qui concerne 14 fonctions et caractéristiques de base des bureaux de gestion de patrimoine familial. Les participants qui ne sont pas satisfaits ont été retranchés de ceux qui sont satisfaits pour obtenir une note de satisfaction nette (figure 5.2).

Figure 5.2 :

Pourcentage du personnel des bureaux de gestion de patrimoine familial satisfait des fonctions de celui-ci



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

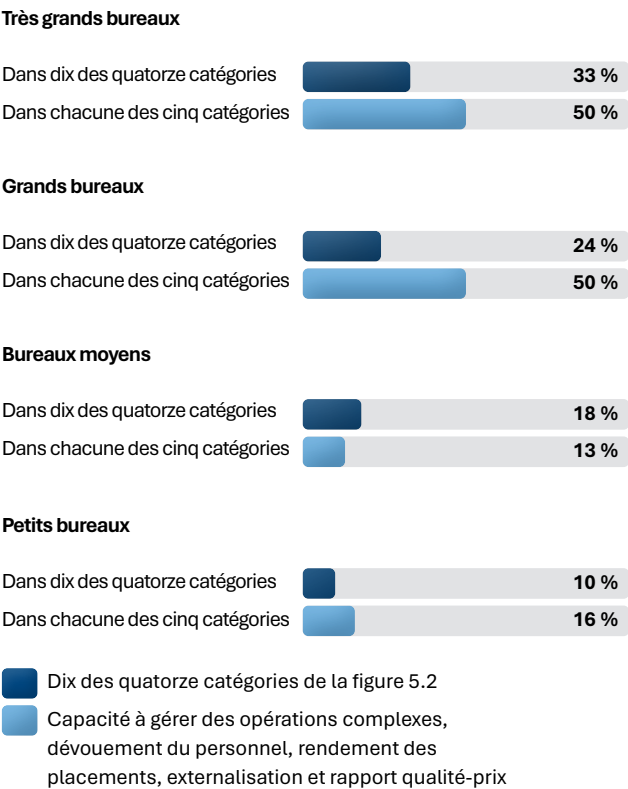
Les options de placement, la planification successorale, le dévouement du personnel, le rendement des placements et la protection de la confidentialité pour la famille sont les cinq premières fonctions qui suscitent la satisfaction du personnel. Il y a un certain chevauchement entre ces fonctions. Les options de placement et le rendement sont étroitement liés, tout comme le dévouement du personnel et la protection de la confidentialité pour la famille. Il est intéressant de noter l'écart de satisfaction entre les membres de la famille (employés ou non au sein du bureau) et les autres employés dans certaines catégories. En général, les membres de la famille sont moins susceptibles d'être heureux que les employés, surtout pour les fonctions qui les touchent en particulier, p. ex. la protection de la confidentialité pour la famille ainsi que la planification successorale et fiscale.

En ce qui concerne la satisfaction des participants au sondage, l'externalisation, les services de conciergerie, le rapport qualité-prix et la capacité à gérer des opérations complexes occupent le milieu du classement. Le classement peut être un peu injuste pour l'externalisation, car elle implique parfois de travailler avec de nombreux fournisseurs externes. Il est donc peu probable que le bureau de gestion de patrimoine familial soit satisfait de chaque fournisseur individuel. Comme on peut s'y attendre, beaucoup moins de membres de la famille que d'autres membres du personnel croient que leur bureau de gestion de patrimoine familial offre un bon rapport qualité-prix. Le taux de satisfaction à l'égard de la capacité des bureaux de gestion de patrimoine familial à gérer des activités complexes est relativement faible. Voilà un point inquiétant, car c'est la tâche des bureaux de gestion de patrimoine familial. Ce faible niveau de satisfaction est particulièrement marqué chez les membres de la famille et provient peut-être de la difficulté d'obtenir de l'information à l'appui des décisions à prendre.

Les tâches au bas du tableau, soit la gouvernance familiale, la portée des fonctions disponibles, la planification de la relève et l'éducation de la nouvelle génération, tombent dans la catégorie « à améliorer absolument ». Cette analyse identifie les fonctions que les bureaux de gestion de patrimoine familial devraient chercher à améliorer ou du moins à revoir. Là encore, dans les quatre catégories, le degré de satisfaction est beaucoup plus faible pour les membres de la famille que pour les autres membres du personnel. Il semble que les membres de la famille souhaitent que leur bureau de gestion de patrimoine familial leur offre plus de services, tandis que la nouvelle génération veut améliorer la planification de la relève et l'éducation.

Quelles sont les caractéristiques des bureaux de gestion de patrimoine familial dont les membres de la famille et les autres membres du personnel sont les plus satisfaits ? Nous avons déterminé le pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant obtenu un taux de satisfaction positif dans au moins dix des quatorze catégories présentées à la figure 5.2. Le pourcentage atteint était de 33 % pour

Figure 5.3 :
Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial atteignant un taux de satisfaction



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2025.

les très grands bureaux de gestion de patrimoine familial et de 24 % pour les grands bureaux de gestion de patrimoine familial. Celui-ci était seulement de 18 % et de 10 % pour les bureaux de gestion de patrimoine familial de petite et moyenne tailles respectivement (figure 5.3). Il est évident que les plus grands bureaux de gestion de patrimoine familial sont plus susceptibles de compter des membres de la famille et d'autres employés satisfaits.

Il semble que la satisfaction soit une question de ressources. Les grands bureaux de gestion de patrimoine familial disposent de plus de ressources humaines et technologiques. Il n'est donc pas surprenant qu'ils obtiennent de meilleurs résultats. De plus, cette approche traite les quatorze catégories sur un pied d'égalité, alors que certaines catégories revêtent plus d'importance que d'autres pour la satisfaction des membres de la famille et des autres membres du personnel.



Liste des figures

Figure 1.1 :	Bureaux de gestion de patrimoine familial participant au sondage	10
Figure 1.2 :	Emplacement des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord	10
Figure 1.3 :	Répartition des participants par fonction	11
Figure 1.4 :	Participants au sondage selon qu'il s'agit de membres de la famille ou non	11
Figure 1.5 :	Répartition des participants par type de bureau de gestion de patrimoine familial	12
Figure 1.6 :	Répartition des bureaux de gestion de patrimoine familial participant au sondage par patrimoine total	12
Figure 1.7 :	Patrimoine moyen et total des familles par région, y compris les sociétés d'exploitation	12
Figure 1.8 :	Moyenne et total des actifs sous gestion des bureaux de gestion de patrimoine familial par région	12
Figure 1.9 :	Période d'établissement du bureau de gestion de patrimoine familial et génération dirigeante	13
Figure 2.1 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial indiquant un rendement annuel prévu, compris dans la fourchette	15
Figure 2.2 :	Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial indiquant un rendement annuel cumulé meilleur que prévu pour la catégorie d'actifs, déduction faite du pourcentage de bureaux indiquant un rendement pire que prévu	15
Figure 2.3 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial estimant que le thème de placement ou la catégorie d'actifs est susceptible de profiter aux actionnaires	16
Figure 2.4 :	Les risques liés aux marchés financiers se concrétiseront probablement	17
Figure 2.5 :	Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé	18
Figure 2.6 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial exécutant une stratégie de croissance	19
Figure 2.7 :	Description des activités de placement des bureaux de gestion de patrimoine familial	19
Figure 2.8 :	Principaux objectifs de placement pour 2025	19
Figure 2.9 :	Classement des catégories d'actifs en fonction des prévisions de rendement ajusté au risque	20
Figure 2.10 :	Répartition moyenne des actifs et pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant l'intention d'augmenter leur détention de titres détenus, déduction faite du pourcentage ayant l'intention de la diminuer	21
Figure 2.11 :	Répartition géographique des actifs et pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant l'intention d'augmenter leur exposition, déduction faite du pourcentage ayant l'intention de la diminuer	22
Figure 2.12 :	Facteurs considérés comme importants pour la réussite des placements des bureaux de gestion de patrimoine familial	23
Figure 2.13 :	Répartition moyenne de l'actif et rendement moyen	24
Figure 2.14 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial détenant des actifs immobiliers	25
Figure 2.15 :	Actif immobilier en pourcentage des actifs sous gestion	25
Figure 2.16 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial investissant dans le secteur immobilier et composition du portefeuille moyen des bureaux de gestion de patrimoine familial	25
Figure 2.17 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial cherchant à augmenter la part des placements qu'ils détiennent, déduction faite du pourcentage prévoyant de la diminuer	26
Figure 2.18 :	Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé	26
Figure 2.19 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial investissant sur les marchés privés	27
Figure 2.20 :	Portefeuille moyen des participations sur les marchés privés des bureaux de gestion de patrimoine familial	27
Figure 2.21 :	Proportion des investissements directs au moyen d'une gestion active dans le portefeuille des participations sur les marchés privés	28
Figure 2.22 :	Stratégies suivies par les bureaux de gestion de patrimoine familial investissant sur les marchés privés	28
Figure 2.23 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant déjà investi dans les technologies citées et pourcentage ayant l'intention d'augmenter leur exposition, déduction faite du pourcentage prévoyant de la diminuer	29
Figure 2.24 :	Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé	30
Figure 2.25 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant investi	34
Figure 2.26 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial effectuant des investissements responsables	34
Figure 2.27 :	Pourcentage des portefeuilles de bureaux de gestion de patrimoine familial affecté aux investissements responsables	35
Figure 2.28 :	Méthodes d'investissement responsable adoptées par les bureaux de gestion de patrimoine familial	35
Figure 2.29 :	Thèmes d'investissement responsable appuyés par les bureaux de gestion de patrimoine familial	35
Figure 2.30 :	Motivations pour réaliser un investissement responsable	36

Figure 2.31 :	Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé	37
Figure 2.32 :	Engagement du bureau de gestion de patrimoine familial à l'égard des questions environnementales et sociales	37
Figure 2.33 :	Pourcentage de familles participant à la philanthropie	38
Figure 2.34 :	Taille des dons philanthropiques annuels	38
Figure 2.35 :	Motivations philanthropiques	38
Figure 2.36 :	Causes soutenues par les familles	39
Figure 2.37 :	Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé	40
Figure 3.1 :	Bureaux de gestion de patrimoine familial classés par actifs sous gestion, coûts, nombre d'employés et externalisation (en millions de dollars américains)	42
Figure 3.2 :	Ventilation des charges d'exploitation des bureaux de gestion de patrimoine familial	43
Figure 3.3 :	Répartition du personnel des bureaux de gestion de patrimoine familial par fonction	43
Figure 3.4 :	Pourcentage des membres de la haute direction des bureaux de gestion de patrimoine familial qui sont des membres de la famille	44
Figure 3.5 :	Rémunération totale moyenne des membres de la haute direction (en milliers de dollars)	44
Figure 3.6 :	Bonification des salaires de base grâce aux primes diverses (p. ex., primes d'encouragement)	45
Figure 3.7 :	Régimes de primes (notamment les primes d'encouragement) offerts par les bureaux de gestion de patrimoine familial	45
Figure 3.8 :	Rémunération des membres de la haute direction en pourcentage des coûts totaux (en millions de dollars américains)	46
Figure 3.9 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial indiquant avoir des difficultés de recrutement ou de fidélisation du personnel	46
Figure 3.10 :	Facteurs influant sur le recrutement et la fidélisation du personnel	47
Figure 4.1 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui pourraient envisager de changer de domicile s'ils jugeaient le risque politique ou géopolitique suffisamment sérieux	49
Figure 4.2 :	Mode de prestation des services offerts par les bureaux de gestion de patrimoine familial	50
Figure 4.3 :	Pourcentage des coûts liés à l'externalisation	51
Figure 4.4 :	Principaux motifs de l'externalisation	51
Figure 4.5 :	Pourcentage de satisfaction des bureaux de gestion de patrimoine familial, selon que les services sont exécutés en interne, externalisés ou exécutés selon un mode hybride	52
Figure 4.6 :	Degré de préoccupation au sujet des risques opérationnels à court terme	53
Figure 4.7 :	Degré de préoccupation au sujet des risques stratégiques	54
Figure 4.8 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui utilisent l'authentification à deux facteurs	54
Figure 4.9 :	Mesures de réduction du risque opérationnel prises par les bureaux de gestion de patrimoine familial	55
Figure 4.10 :	Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé	55
Figure 4.11 :	Présence et utilité des technologies utilisées dans les bureaux de gestion de patrimoine familial	56
Figure 4.12 :	Pourcentage des dépenses annuelles en TI du coût total (en millions de dollars américains)	57
Figure 4.13 :	Utilisation actuelle ou potentielle de l'IA générative par le bureau de gestion de patrimoine familial	58
Figure 4.14 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial disposant d'un énoncé de mission et d'un plan de relève	62
Figure 4.15 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial disposant d'un dispositif de gouvernance	62
Figure 4.16 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ne disposant pas d'un dispositif de gouvernance, par génération responsable	63
Figure 4.17 :	Mécanismes de gouvernance formels et informels	63
Figure 4.18 :	Offre de soutien à la nouvelle génération par le bureau de gestion de patrimoine familial	65
Figure 4.19 :	Moment prévu de la prise de contrôle par la nouvelle génération	66
Figure 4.20 :	Période d'établissement du bureau de gestion de patrimoine familial	66
Figure 5.1 :	Pourcentage du personnel des bureaux de gestion de patrimoine familial satisfait des fonctions de celui-ci	70
Figure 5.2 :	Pourcentage du personnel des bureaux de gestion de patrimoine familial satisfait des fonctions de celui-ci	71
Figure 5.3 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial atteignant un taux de satisfaction	72

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, la consolidation fiscale 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 accrus 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 unifamilial. 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 durable, 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 viables 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.

À propos des créateurs

Aperçu 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 l'excellence en matière de rendement. Notre succès est attribuable aux quelque 101 000 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 nos plus de 19 millions de clients au Canada, aux États-Unis et dans 27 autres pays. Pour en savoir plus, visitez le site rbc.com.

Nous sommes fiers d'appuyer une grande diversité d'initiatives communautaires par des dons, des investissements dans la collectivité et le travail bénévole de nos employés. Pour en savoir plus, visitez le site rbc.com/notre-impact/index.html.

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 43 pays. Le Club offre un réseautage entre pairs, une connectivité sur mesure, un partage des connaissances et des pratiques exemplaires. Les membres du Campden Club 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
research@campdenwealth.com
Tél. : +44 (0)20 4505 0413

Susan Kemp

Cheffe de la direction, Institute for Private Investors & Campden Wealth, Amérique du Nord
bb@memberlink.net
Ligne directe : 703 944-2183
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

Directeur général, Contenu et engagement clientèle,
Clientèle stratégique RBC

Madeleine Ellis

Directrice, Marketing, Clientèle stratégique
et Banque privée

Kris Herberg

Directeur général, Communications,
Gestion de patrimoine – États-Unis

Meg Longworth

Première directrice, Marketing, Clientèle stratégique
et Banque privée

Hannah Montplaisir

Directrice, Communications,
Gestion de patrimoine – États-Unis

Alex Rodgers

Premier stratège en marketing numérique,
City National Bank

Tammy Rogers

Première directrice, Marketing de la marque

Chloe Tejada

Directrice, Contenu numérique

Nathaniel Wallace

Premier directeur, Communications,
Gestion de patrimoine

Autres remerciements

Dominic Samuelson

Susan Kemp

