

RAPPORT SUR LES BUREAUX DE GESTION DE PATRIMOINE FAMILIAL DE **L'AMÉRIQUE DU NORD 2026**



Campden Wealth

Membership | Events | Research | Education | IPI



Le présent document a été rédigé par Campden Wealth Limited.

Un certain nombre de sources ont été utilisées pour recenser et définir les caractéristiques de bureaux de gestion de patrimoine familial. Ces sources ont été regroupées 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, plus précisément, ne permettent pas d'identifier les bureaux de gestion de patrimoine familial ni les particuliers concernés.

Les renseignements contenus dans la présente publication n'ont pas été adaptés aux besoins particuliers, aux objectifs de placement ni à la situation personnelle et financière de quelque destinataire que ce soit. Ils ont été préparés aux fins d'orientation générale sur des questions d'intérêt uniquement et ne constituent en aucun cas un avis professionnel. Vous ne devriez pas agir sur la base des informations présentées dans cette publication sans avoir obtenu des conseils professionnels adaptés à votre situation. Bien que toute l'information ainsi que l'ensemble des opinions exprimées dans le présent 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, celle-ci ne se veut pas non plus un exposé ni un résumé exhaustif des développements qui y sont mentionnés. Toutes les informations et opinions exprimées dans le présent 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, voire 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 ni aucun devoir de diligence quant aux conséquences découlant 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 quant à toute décision fondée sur cette information. Ni Campden Wealth Limited ni aucun de ses administrateurs, employés ou mandataires n'assument de responsabilité à l'égard de toute perte ou de tout dommage résultant de l'utilisation de ce document en totalité ou en partie.

Le présent document vous est fourni à titre d'information seulement et ne constitue ni une offre de vente ni une sollicitation d'offre d'achat de tout titre, instrument de placement, produit ou autre service particulier. Nous invitons les lecteurs qui évaluent l'information présentée dans le présent document à obtenir des conseils juridiques et fiscaux ainsi que d'autres conseils professionnels indépendants et appropriés. Le contenu de cette publication est protégé par le droit d'auteur.

Tous droits réservés. Le contenu de cette publication ne peut, en partie ou en totalité, être reproduit, stocké dans un système d'extraction de données, ni transmis ou redistribué, sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen électronique ou mécanique que ce soit, par photocopie, par enregistrement ou autrement, sans autorisation écrite de l'éditeur. Des mesures seront prises à l'encontre des entreprises ou des particuliers qui ne tiendraient pas compte de cet avertissement.

© Campden Wealth Limited, 2026. 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 2026 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, 2026. Tous droits réservés. Toutes les autres marques de commerce appartiennent à leur(s) propriétaire(s) respectif(s) et sont utilisées sous licence, le cas échéant. Le contenu du présent document est fourni à titre informatif uniquement. Il ne s'adresse à aucune personne ni entité et n'est pas destiné à être distribué ou utilisé par une personne ou une entité dans un pays où une telle distribution ou utilisation serait contraire à la loi ou à la réglementation, ou aurait pour effet d'assujettir la Banque Royale du Canada, ses filiales ou ses unités opérationnelles constitutives à une obligation d'obtenir une licence ou de s'enregistrer dans ce pays. Le présent document ne constitue ni une offre précise de la part d'une entité de la Banque Royale du Canada afin de vendre ou de fournir un compte, un produit ou un service financier particulier, ni une invitation précise à présenter une demande à cet égard. La 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 ni sur tous les marchés.

RBC Gestion de patrimoine est une division opérationnelle de la 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, le FIRI et la Banque Royale du Canada sont des entités juridiques distinctes et affiliées. Le contenu de la présente publication est fourni à titre d'information générale uniquement et ne vise ni à donner des conseils ni à approuver ou à recommander le contenu qui y figure. Les rendements antérieurs ne sont pas garants des résultats futurs. Marque(s) de commerce de la 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 fournissent de conseils juridiques, comptables ou fiscaux. Toutes les décisions juridiques, comptables ou fiscales concernant vos comptes, ainsi que toute opération ou tout placement effectués en rapport avec ces comptes, doivent être prises en consultation avec vos conseillers indépendants. Aucun renseignement, y compris, mais sans s'y limiter, les documents écrits fournis par RBC Gestion de patrimoine, ses sociétés affiliées ou ses employés, ne doit être interprété comme constituant un conseil juridique, comptable ou fiscal.

Les renseignements contenus dans le présent document sont de nature générale et ne visent pas à fournir à l'utilisateur un conseil ou un avis professionnel ni à lui recommander une approche particulière, et ils ne doivent pas être interprétés comme tels. Le présent document ne se veut pas un énoncé exhaustif des approches ou des étapes qui pourraient convenir à l'utilisateur. Il ne tient compte ni de ses objectifs de placement ni de sa tolérance au risque et ne vise pas à constituer une invitation à effectuer une opération sur titres ou à recourir, de quelque manière que ce soit, à un service de placement.

Il n'est pas possible d'investir directement dans un indice. RBC Gestion de patrimoine n'a aucun avis sur la qualité ou la viabilité des cryptomonnaies, des chaînes de blocs ou d'autres actifs numériques, que ce soit en tant que placement ou modèle d'affaires.

Le présent document a été initialement rédigé en anglais. Les traductions en d'autres langues sont fournies à nos utilisateurs à titre de commodité. La Banque Royale du Canada décline toute responsabilité quant aux inexactitudes de traduction. Les renseignements fournis dans le présent document sont présentés « en l'état ». La Banque Royale du Canada décline toute garantie, de quelque nature que ce soit, quant aux renseignements fournis dans ce rapport.

Aucune information contenue dans le présent document ne constitue un conseil juridique, comptable ou fiscal ni un conseil en placement personnalisé.

Sommaire

Avant-propos	04	Section 4. Au cœur du bureau de gestion de patrimoine familial	31
Principales conclusions	06	Les coûts et la « remise familiale »	31
Section 1. Les familles au cœur des bureaux	08	Exploitation et impartition	32
Transitions générationnelles	08	La technologie au sein du bureau de gestion de patrimoine familial	32
Les décideurs	09	Levier financier	33
Étude de cas : Sau service d'une famille multigénérationnelle établie dans plusieurs territoires	10	Étude de cas : le point de vue comptable	34
Section 2. Placements	14	Risque : la cybersécurité est la préoccupation opérationnelle, tandis que les enjeux familiaux sont les variables à long terme	36
2025 : d'un excès de prudence à une année exceptionnellement favorable	14	Section 5. Gouvernance familiale, relève et valeurs	38
Évolution de la répartition de l'actif sur trois ans	15	Gouvernance : la documentation demeure un risque	38
Des ambitions internationales, mais des placements qui restent locaux	16	Au service de la prochaine génération et de la satisfaction	39
IA – Risques et avantages	18	Des valeurs en action : la philanthropie en tête, l'investissement responsable en recul	40
Étude de cas : une approche à long terme de la constitution d'un portefeuille	20	Section 6. Conclusions	41
Actifs de passion	22	Les perspectives du marché ont évolué davantage que le marché lui-même	41
Section 3. Marchés privés et de l'immobilier	23	La prudence est plus importante que jamais	41
Passage aux placements directs	23	La liquidité est devenue un indicateur de qualité	41
Étude de cas : tirer parti du bagage de connaissances de la famille	24	Liste des figures	43
Le mot de l'année : liquidité	26	About family offices	44
L'IA domine (encore une fois)	26	Who would benefit from using a family office?	45
Étude de cas : le point de vue d'un investisseur sur le capital de risque en 2026	27	À propos des créateurs	46
Immobilier : le secteur résidentiel et les centres de données en tête des secteurs qui suscitent le plus d'intérêt	29	Remerciements	47

Avant-propos

Madame, Monsieur,

L'une des principales forces d'un bureau de gestion de patrimoine familial réside dans sa capacité à adopter une vision à long terme. Pourtant, le rapport de cette année met en lumière un enjeu important : la difficulté croissante de maintenir cette vision dans un contexte où les familles doivent composer avec le rendement à court terme des marchés, les impératifs opérationnels et l'évolution des besoins de plusieurs générations.

Et c'est peut-être dans la manière d'investir des bureaux de gestion de patrimoine que cet enjeu est le plus manifeste. Le capital patient demeure un atout important, mais de nombreux bureaux continuent d'évaluer le rendement sur des horizons temporels beaucoup plus courts. Il ne s'agit pas simplement d'investir sur une plus longue période, mais de veiller à ce que la constitution du portefeuille, les besoins de liquidité et les indicateurs de rendement soient en phase avec les objectifs des familles. Une vision à long terme est d'autant plus efficace qu'elle se reflète de manière constante dans le processus décisionnel.

La technologie présente un contraste similaire. Les bureaux de gestion de patrimoine continuent d'adopter de nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle, mais de nombreux processus clés – notamment la production de rapports d'investissement – demeurent en grande partie manuels. Plus les technologies évolueront, plus le défi résidera dans leur mise en œuvre. Il faudra intégrer les outils, les données et les flux de travail de manière à réduire la complexité, à renforcer la supervision et à permettre aux professionnels des bureaux de gestion de patrimoine de consacrer davantage de temps aux besoins des familles.

Le présent rapport soulève également d'importantes questions sur la façon dont les familles envisagent la liquidité et le recours à l'endettement. Le crédit et les autres formes de financement ne conviennent pas nécessairement à toutes les situations, mais ils peuvent occuper une part importante de l'ensemble des leviers financiers dont dispose une famille. Les bureaux de gestion de patrimoine auraient tout intérêt à adopter une vision plus globale de leur bilan et à examiner comment liquidités, placements et accès au capital s'articulent entre eux. Dans ce domaine, des conseils avisés et l'accès à une expertise adéquate peuvent aider les familles à mieux comprendre les options qui s'offrent à elles.

Les valeurs, elles aussi, influencent de plus en plus le processus décisionnel des familles. Bien que le discours sur l'investissement responsable continue d'évoluer, le présent rapport suggère que les valeurs demeurent bien présentes et se reflètent notamment dans les activités philanthropiques, la gouvernance familiale et, de plus en plus, les principes qui orientent l'énoncé de politique d'investissement. La question ne porte plus tant sur le fait qu'une famille s'inscrive dans une appellation particulière, mais plutôt sur la manière dont ses valeurs s'expriment de façon cohérente dans son patrimoine et son héritage.

Au bout du compte, cet héritage repose sur des personnes. La planification de la relève demeure essentielle, non seulement pour les membres de la famille, mais aussi pour les professionnels chevronnés qui ont souvent consacré des décennies à bâtir et à gérer le bureau de patrimoine familial. Préparer la prochaine génération, former les futurs dirigeants et transférer le savoir institutionnel sont autant d'objectifs qui nécessitent une planification réfléchie, et ce, bien avant qu'une transition ne devienne imminente.

Chez RBC, nous avons le privilège d'accompagner ces familles et leurs bureaux dans la prise de décisions qui touchent plusieurs aspects étroitement liés de leur patrimoine. Qu'il s'agisse de placements et de liquidité, de financement, de technologie, de gouvernance, de philanthropie ou de relève, notre rôle consiste à mobiliser l'expertise nécessaire pour aider les familles à avoir une vue d'ensemble de leur situation et à préparer l'avenir.

Nous tenons à remercier les bureaux de gestion de patrimoine qui ont partagé leurs points de vue dans le cadre de l'étude de cette année, ainsi que Campden Wealth pour son partenariat continu. J'espère que ce rapport vous apportera un éclairage utile, favorisera des échanges constructifs et aidera les bureaux de gestion de patrimoine à traduire dès aujourd'hui leur vision à long terme en actions concrètes.

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,

Nous sommes fiers de vous présenter l'édition nord-américaine de la 13^e étude de Campden Wealth sur les bureaux de gestion de patrimoine familial dans le monde. L'un de nos objectifs avec cette série de rapports est de dresser un portrait représentatif de l'écosystème des bureaux de gestion de patrimoine familial, afin que chaque bureau puisse voir où il se situe par rapport à ses pairs. Ce portrait n'est fidèle que si l'on connaît les gens qui y figurent, alors permettez-moi de commencer par ceux-ci.

Cette année, 155 bureaux de gestion de patrimoine familial ont pris part à l'étude. Ils représentent des familles dont la fortune se situe entre 100 millions et plus de 10 milliards de dollars américains. Et aucun d'entre eux ne se ressemble. Certains sont dirigés par une poignée de personnes, d'autres par toute une équipe de professionnels. Dans sa globalité, le groupe a aussi considérablement changé. 53 % des bureaux participants gèrent désormais plus d'un milliard de dollars américains, contre 39 % l'an dernier. Il est important de noter que les variations observées d'une année à l'autre peuvent être attribuables autant aux personnes ayant participé à notre sondage qu'aux changements apportés à leurs habitudes. Je vous encourage donc à prendre en considération ce facteur dans votre lecture des résultats.

Cela dit, ce qui m'a le plus frappé cette année n'est pas tant les attentes, mais plutôt la répartition. Il y a un an, les bureaux sondés prévoyaient un rendement moyen d'environ 5 %, tandis qu'un sur sept s'attendait à des pertes financières. La période qui a suivi s'est finalement avérée plus favorable que prévu : toutes les catégories d'actifs que nous surveillons ont enregistré un rendement médian positif à la fin de l'année 2025. Après avoir initialement montré une extrême prudence, les répondants ont depuis adopté une position diamétralement opposée. 84 % d'entre eux s'attendent à ce que, d'ici quelques années, les placements directs en capital-investissement égalent ou dépassent les résultats de 2025. De même, 50 % prévoient que les actions des marchés développés afficheront un rendement égal ou supérieur à celui de l'année dernière. Cet optimisme s'explique en grande partie par les rendements remarquables du secteur technologique. Ainsi, même si les trois quarts des bureaux interrogés s'attendent à ce que la bulle spéculative liée à l'intelligence artificielle éclate, pratiquement aucun d'entre eux n'envisage de réduire son exposition. Les attentes, tant à l'égard des marchés financiers que de l'impact des innovations en matière d'intelligence artificielle, ont manifestement évolué.

La deuxième conclusion de l'étude porte sur le transfert de richesse, annoncé depuis plus d'une décennie. D'après nos données, celui-ci semble se produire plus tardivement et de manière plus progressive qu'anticipé, sans compter qu'il coïncide avec l'émergence rapide de nouvelles fortunes et de nouveaux bureaux familiaux. 43 % des bureaux d'ici sont encore entre les mains de la génération à l'origine de cette prospérité, et plus de la moitié de ceux qui n'ont pas encore fait l'objet d'une transition ne s'attendent pas à en connaître une avant au moins une décennie. Pour de nombreuses familles, la succession est moins une question de date butoir que de long cheminement, façonnée autant par les relations entre les générations que par les décisions relatives au portefeuille. D'ailleurs, près d'un quart des bureaux ne disposent d'aucun plan de relève. Après tout, dix ans, c'est largement suffisant pour se préparer. Seulement, ce temps passe bien souvent sans que l'on s'en rende compte.

C'est pourquoi ce type d'étude est si important; il marque le commencement d'une grande réflexion, et non sa fin. Les conclusions qui en découlent sont d'autant plus précieuses lorsque les bureaux les comparent à leur propre expérience et à celle des autres – un échange entre pairs depuis toujours au cœur de la mission de Campden.

Je tiens à remercier tous les bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont pris part à l'étude. Ce rapport n'existerait pas sans leur contribution et leur transparence, lesquelles apportent une perspective éclairante au portrait d'ensemble. Je suis également profondément reconnaissant à notre partenaire, RBC, pour son engagement continu envers cette communauté et le présent rapport.

Cordialement,



Dominic Samuelson
chef de la direction,
Campden Wealth



Principales conclusions

Les faits marquants de l'année pour les bureaux de gestion de patrimoine familial

Bienvenue dans l'édition 2026 du Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord. Ce rapport complète les études de Campden Wealth consacrées à l'Asie-Pacifique et à l'Europe, et contribue ainsi à la treizième édition de son étude annuelle mondiale sur les bureaux de gestion de patrimoine familial. Ce rapport est fondé sur une analyse statistique de 155 réponses recueillies auprès de bureaux de gestion de

patrimoine unifamilial et des bureaux multifamiliaux privés (non commerciaux). Les familles nord-américaines ayant participé au sondage disposent d'un patrimoine net moyen de 2,25 milliards de dollars américains, entreprises en exploitation comprises, contre 2 milliards de dollars américains l'an dernier. Le patrimoine cumulé des familles ayant déclaré leur patrimoine net dépasse les 330 milliards de dollars américains.

155

Réponses
au sondage

2,25 milliards

Patrimoine net moyen des familles sondées, entreprises
en exploitation comprises (en dollars américains)

330 milliards

Patrimoine cumulé déclaré
(en dollars américains)

01 Ce vaste transfert intergénérationnel de patrimoine coïncide avec l'émergence rapide de nouvelles fortunes

Depuis des années, observateurs et analystes évoquent la transition intergénérationnelle à venir. Cette transition générationnelle a déjà eu lieu dans une proportion non négligeable de bureaux, tandis que l'arrivée de nombreux nouveaux bureaux transforme parallèlement le profil démographique du secteur.

ÉTAT DES LIEUX DES TRANSITIONS GÉNÉRATIONNELLES

23 %

Transition effectuée

77 %

Transition pas encore effectuée

>50 %

des bureaux qui n'ont pas encore fait l'objet d'une transition ne s'attendent pas à en connaître une avant au moins une décennie

Un bureau sur cinq

parmi ceux sondés a été créé au cours des six dernières années

02 Un regain d'optimisme

L'an dernier, les familles se recentraient sur leurs propres priorités dans un contexte mondial marqué par une prudence croissante. Les solides rendements enregistrés en 2025 ont fait bien plus que rétablir la confiance : ils ont profondément changé la perception qu'ont les répondants de la phase actuelle du cycle économique

RÉSULTATS ENREGISTRÉS EN 2025

Rendements médians · Échelle de 0 à 25 %

Placements directs en capital-investissement	15 %
Fonds de capital-investissement	10 %
Actions des marchés émergents	20 %
Actions des marchés développés	15 %

RENDEMENTS ATTENDUS AU COURS DES DEUX À CINQ PROCHAINES ANNÉES : COMPARABLES OU SUPÉRIEURS À CEUX DE 2025

Placements directs en capital-investissement	84 %
Fonds de capital-investissement	74 %
Actions des marchés émergents	58 %
Actions des marchés développés	~50 %

Les marchés privés suscitent les perspectives les plus optimistes parmi toutes les catégories d'actifs visées par le sondage.

03 La liquidité est un facteur déterminant de la qualité des placements et de la solidité du bilan

« Tant dans notre sondage que lors de nos entrevues de suivi, un thème revenait constamment : la liquidité.



DANS LE PORTEFEUILLE

Les avis sont partagés quant à la surévaluation des actifs des marchés privés. En revanche, les avis sur la qualité convergent : les répondants s'entendent presque tous pour dire qu'elle varie considérablement, et la liquidité est désormais le facteur que beaucoup utilisent pour l'évaluer.

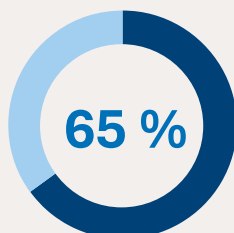


AU BILAN

Le maintien de réserves suffisantes permet aux familles d'adopter une approche axée sur le capital patient. Elles peuvent ainsi répondre à leurs besoins de trésorerie et profiter des occasions de placement qui se présentent sans avoir à mobiliser de nouveaux capitaux. La gestion de la liquidité est désormais menée de manière méthodique.

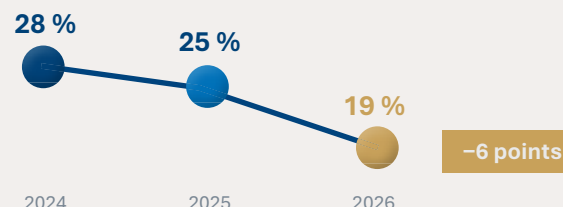
04 La philanthropie ne cesse d'évoluer

La philanthropie demeure une pratique largement répandue, mais l'appellation « investissement responsable » perd du terrain. Les valeurs des familles sont de plus en plus intégrées discrètement aux décisions de répartition de l'actif, plutôt que d'être considérées comme une fin en soi.



des bureaux de gestion de patrimoine familial mènent des activités philanthropiques

ENGAGEMENT EN FAVEUR DE L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE



05 La planification de la relève doit porter à la fois sur la famille et sur le bureau

La transition du patrimoine et la relève des talents sont deux facettes d'un même enjeu. Un plan de relève constitue essentiellement l'infrastructure qui permet à un bureau d'assurer sa pérennité malgré ces deux transitions.



50 %

des bureaux de gestion de patrimoine familial affirment que leur plan de relève est incomplet ou inexistant

Un bureau sur trois

se dit préoccupé par le départ à la retraite de dirigeants de la famille et de membres clés du personnel

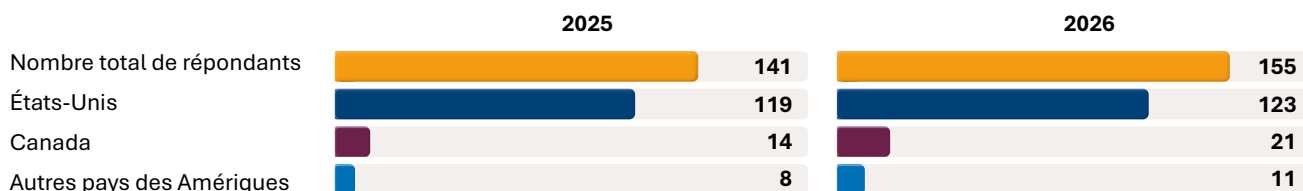
En somme, de nouvelles fortunes se constituent aussi rapidement que les patrimoines établis se transmettent, la confiance dans les marchés privés est revenue, et la gestion des liquidités ainsi que la planification de la relève demeurent les piliers de cette dynamique.

Section 1

Les familles au cœur des bureaux

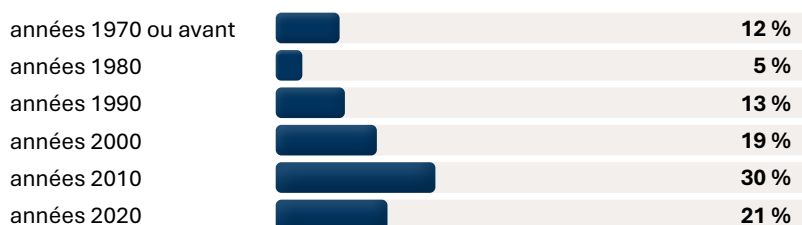
Cent cinquante-cinq bureaux de gestion de patrimoine familial à travers les Amériques ont participé au sondage de cette année. De ce nombre, 123 sont établis aux États-Unis, 21 au Canada et 11 dans le reste des Amériques. Les répondants occupent des postes de direction au sein de leur bureau de gestion de patrimoine : plus de la moitié sont des cadres supérieurs et 39 % sont des membres de la famille. Nous avons constaté que la proportion de familles dont le patrimoine dépasse un milliard de dollars américains a sensiblement augmenté parmi les participants à notre sondage.

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, 2026.

Figure 1.2 : Période d'établissement du bureau de gestion de patrimoine familial



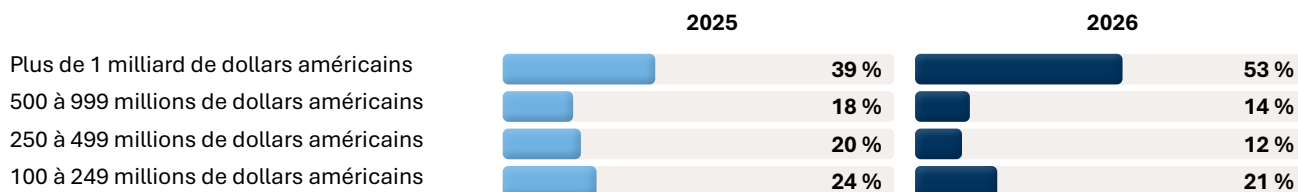
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

Figure 1.3 : 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, 2026.

Figure 1.4 : Répartition des bureaux participants selon le patrimoine total



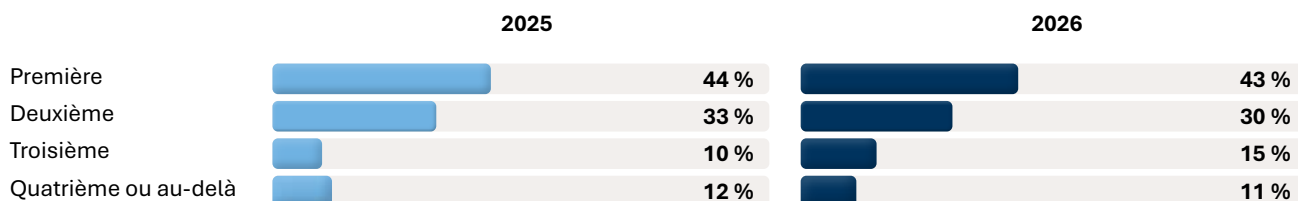
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

Transitions générationnelles

Les familles de première génération contrôlent 43 % des bureaux sondés, un pourcentage inchangé par rapport à l'an dernier, tandis que la part des familles de troisième génération ou plus est passée de 22 % à plus de 26 %. Un bureau sur cinq a déjà vu sa direction passer à la

génération suivante au cours des cinq dernières années. Parmi ceux qui n'ont pas connu de transition, plus de la moitié (52 %) ne s'attendent pas à ce qu'elle se produise avant au moins dix ans. Pour 4 % des répondants, aucune relève n'est prévue au sein de la prochaine génération.

Figure 1.5 : Génération aux commandes



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

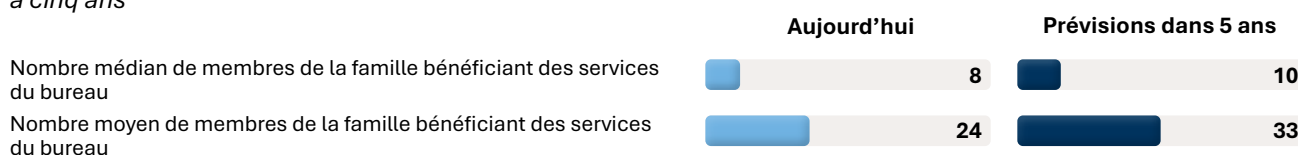
L'agrandissement de la famille

Même si, dans de nombreux bureaux, la relève générationnelle à la direction ne devrait pas intervenir au cours de la prochaine décennie, la manière dont ces bureaux envisagent l'évolution des familles qu'ils accompagnent devrait, elle, changer. Les répondants prévoient une augmentation médiane de deux membres au cours des cinq prochaines années. Bien que ce chiffre puisse sembler modeste à première vue, il représente une augmentation de 25 % du nombre de membres pris en charge. Cette prévision paraît raisonnable pour les jeunes familles de première

génération, mais nous semble plutôt faible pour les familles établies.

Le fait que le nombre *moyen* de membres de la famille servis soit nettement plus élevé et qu'il le demeure dans les projections à cinq ans laisse penser que ce sont les familles les plus nombreuses qui prévoient la croissance la plus marquée. Cette pression démographique accroîtra les exigences en matière de rendement des placements et pourrait mettre à l'épreuve les capacités opérationnelles des bureaux.

Figure 1.6 : Nombre de membres de la famille bénéficiant des services du bureau : situation actuelle et prévisions à cinq ans



Remarque : Un répondant ayant déclaré un nombre invraisemblable de membres de la famille bénéficiant des services du bureau a été exclu du calcul des moyennes.

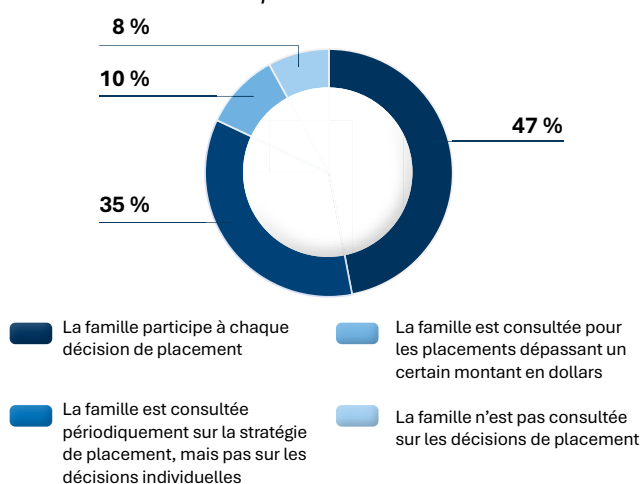
Pris dans leur ensemble, ces deux types d'attentes pourraient amener les familles à envisager la relève et la planification successorale dans une perspective beaucoup plus longue. Contrairement aux cas de transferts d'actifs imminents, les familles ont le temps de réfléchir à l'éducation et à la préparation de la prochaine génération. Plutôt que de se préparer à l'inévitable, elles peuvent amorcer des démarches en prévision de diverses éventualités, puis les adapter à mesure que la famille vieillit. Ce qui ne change pas avec le temps, c'est l'importance des relations entre les générations. La gestion de ces relations complexes, appuyée par une gouvernance solide et une préparation adéquate, demeure tout aussi importante que la répartition de l'actif pour la prospérité à long terme de la famille.

Les décideurs

Malgré l'importance accordée à la professionnalisation, les familles demeurent étroitement associées à bon nombre des décisions de placement prises au sein de leurs bureaux. Soixante-et-onze pour cent des bureaux définissent leur stratégie de placement en interne, sans recourir à un gestionnaire externe. Seuls 3 % délèguent entièrement la stratégie à des gestionnaires externes, tandis que les 26 % restants s'appuient sur une collaboration entre le bureau et des gestionnaires de placements externes.

Lorsqu'il s'agit de décisions de placement précises, la famille demeure, elle aussi, étroitement associée au processus : dans 47 % des bureaux, elle participe à chacune d'elles. Seuls 8 % des bureaux ne consultent pas la famille au sujet des décisions de placement.

Figure 1.7 : Fréquence de consultation de la famille dans les décisions de placement



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

Étude de cas :

au service d'une famille multigénérationnelle établie dans plusieurs territoires

Comment gérer un bureau de gestion de patrimoine familial multigénérationnel établi dans plusieurs territoires? Nous en avons discuté avec un membre de la famille qui dirige un bureau au service de plus de 100 foyers.

Les opinions exprimées dans cette entrevue sont celles de la personne interrogée et ne reflètent pas celles de Campden ou de RBC.

Comment votre bureau de gestion de patrimoine familial a-t-il vu le jour?

« Je dirige un bureau de gestion de patrimoine unifamilial multigénérationnel et je suis membre de la famille. Je fais partie de la quatrième génération, et tout a commencé par deux frères. À l'heure actuelle, nous accompagnons plus de 100 foyers composés d'adultes.

Nous faisons déjà affaire en Europe avant la Seconde Guerre mondiale, et c'est essentiellement à cette époque que nous avons constitué nos actifs et dégagé des liquidités. Des membres de la famille ont émigré un peu partout, mais la plupart se sont installés aux États-Unis. Après la migration de la famille, la structure est devenue un bureau d'investissement, puis, dans les années 1950, un bureau de gestion de patrimoine familial. Mon père a commencé à y travailler en 1957. Et moi, en 1988. »

On peut donc parler de longévité!

« En effet, oui. Mon père a 95 ans et il travaille encore au bureau. J'ai aussi un cousin plus jeune qui vient de se joindre à moi. »

Cela viendrait-il, en quelque sorte, renforcer l'idée selon laquelle nous devrions faire preuve de patience dans nos investissements et privilégier une vision à long terme? things.

« Oui et non. Les jeunes générations sont très éloignées de la source du patrimoine familial, et, quand la famille est nombreuse, toutes sortes de scénarios sont possibles. Il y a ceux qui ont gagné plus d'argent, ceux qui en ont dépensé plus, ceux qui n'ont pas eu d'enfants et ceux qui en ont eu cinq. Les situations varient considérablement d'une branche à l'autre de la famille, ce qui complique la gestion du bureau et la prestation de services adaptés aux besoins de chacun. »

En quoi les attentes diffèrent-elles?

« C'est un mélange intéressant, mais les jeunes générations, plus éloignées de l'origine de la fortune familiale, ont probablement une approche plus proche de celle des investisseurs particuliers. »

Ce sont eux qui suivent de près le marché des PAPE?

« Ils se demandent pourquoi nous ne participons pas davantage à ce genre d'opérations. Je crois que notre mission globale consiste à favoriser la croissance du patrimoine tout en préservant le capital. Si je capte 95 % des hausses, mais seulement 65 % ou 70 % des baisses lorsque les marchés reculent, c'est que je fais bien mon travail. Mais certains veulent participer à 120 % des hausses et sont prêts à subir 100 % des baisses, tout en restant investis tout au long du cycle. »

Constatez-vous que ces opinions varient d'une année à l'autre en fonction du marché, ou cela dépend-il de la génération?

« Je crois que cela dépend surtout de la génération. Bien entendu, que ce soit dans le cadre d'une fiducie transgénérationnelle ou d'autres mécanismes du genre, les actifs ne sont pas réellement détenus par ces membres plus jeunes et plus audacieux de la famille. Il s'agit donc plutôt de leur faire comprendre que nous sommes disposés à les écouter et à répondre à leurs attentes, tout en évitant de mettre en jeu la majeure partie du capital, qui ne leur appartient pas encore vraiment. »



L'une des tendances intéressantes que nous observons est que, même après les excellents résultats de l'an dernier, les gens restent très optimistes. Et lorsqu'on leur demande quelles sont leurs attentes pour les deux à cinq prochaines années, une large majorité s'attend à ce que la situation demeure stable ou s'améliore.

« Je crois au retour à la moyenne. Et si l'on exclut le rendement des sept titres phares, ou peu importe leur nombre, on constate que le rendement des marchés boursiers n'était pas de 18 %, mais plutôt d'environ 12 %. Il faut quand même remettre les choses en perspective. »

Qu'en est-il de la répartition géographique? Envisagez-vous de diversifier vos placements à l'étranger, et pensez-vous que cette orientation évoluera au fil des générations? Les générations suivantes souhaitent-elles investir davantage à l'international?

« Non, ils souhaitent investir davantage aux États-Unis. En raison de la prédominance, voire de la prééminence du marché américain, ils prêtent l'oreille aux discours des [grandes banques d'investissement] vantant ses mérites. Même si l'Europe a fait mieux que les États-Unis l'an dernier, les chiffres continuent de pointer vers les États-Unis, encore et encore. Si je devais relever une tendance internationale, ce serait le nombre croissant de personnes cherchant à obtenir un deuxième passeport parce qu'elles s'inquiètent de la situation actuelle.

En repensant aux préparatifs que mes ancêtres avaient entrepris pour pouvoir quitter l'Europe en 1938, je constate qu'ils avaient été proactifs face au conflit qui secouait le continent à l'époque. Je crois qu'il est beaucoup plus difficile pour les jeunes générations de partir maintenant. Elles souhaitent, du moins symboliquement, avoir un deuxième passeport en poche, ou se faciliter la vie à l'étranger. Un de mes

cousins a obtenu un passeport de l'UE. Il étudie actuellement en Europe et n'a donc pas besoin de permis d'études. C'est un avantage, parmi d'autres. Et pour ceux qui voyagent beaucoup pour le travail, les files d'attente à l'immigration sont plus courtes. Voilà un autre avantage. Ils en tirent donc certains petits avantages. »

Vous comptez des membres aux quatre coins de la planète. Avez-vous des bureaux ailleurs ou est-ce que tout est géré depuis les États-Unis?

« Oui [tout est géré depuis les États-Unis]. »

Avez-vous rencontré des défis particuliers, ou est-ce votre façon de fonctionner depuis des décennies?

« La seule difficulté concerne les formalités fiscales des membres de ma famille qui résident en Europe, car ils sont assujettis à l'impôt dans plusieurs administrations, notamment au Royaume-Uni, où l'année civile et l'exercice financier diffèrent, ce qui nous crée toutes sortes de contraintes. Le fait qu'ils soient désormais imposés sur une base mondiale complique également les choses. Ce sont surtout mes clients britanniques, qui représentent une part importante de ma clientèle, qui soulèvent certains enjeux fiscaux. Je dispose d'une équipe interne pour la fiscalité américaine, mais je fais appel à des ressources externes pour les questions fiscales internationales. La coordination de l'ensemble et la gestion de cette complexité ont toutefois représenté un véritable défi. »

Aviez-vous déjà de l'expérience en fiscalité avant de vous joindre au bureau de gestion de patrimoine familial?

« Non, mais j'aurais bien aimé en avoir. À l'époque, j'étais en train de terminer mon MBA en finance, et, avec le recul, je pense que j'aurais préféré avoir une maîtrise en fiscalité à la place. Soit ça, soit un diplôme de droit.

Quand je cherchais un représentant de la nouvelle génération pour rejoindre l'équipe, je me suis rendu compte, en réfléchissant au travail que j'accomplissais, qu'une grande partie de celui-ci consiste à assurer la conformité et à gérer des questions d'ordre juridique. Au bout du compte, vous confiez l'exécution à des

services externes. Vous faites appel à des fiscalistes et à des spécialistes en placement, mais vous devez avoir le bagage nécessaire pour comprendre ce qu'ils vous racontent. Vous pouvez aussi mettre sur pied un comité de placements à l'interne. Si vous avez un bon responsable de la fiscalité, vous pouvez le superviser et acquérir une certaine compréhension des questions fiscales, sans pour autant en maîtriser toute la complexité, mais vous devez avoir une équipe capable de s'en charger à l'interne, ou bien externaliser. En recoupant tous ces éléments, je suis de plus en plus convaincu qu'une formation en droit forge la mentalité nécessaire pour superviser le tout efficacement. »

Quand vous observez d'autres bureaux de gestion de patrimoine familial, que constatez-vous?

« Je me demande souvent à quoi ressemblerait le bureau de gestion de patrimoine familial que je créerais aujourd'hui, comparativement à celui que je dirige actuellement. Même si le fait d'avoir une équipe fiscale à l'interne m'est extrêmement utile et que je peux facilement consulter mon responsable de la fiscalité au besoin, je ne pense pas que je structurerais aujourd'hui un service comptable et fiscal comme je l'ai fait. J'en tire énormément d'avantages, mais je ne pense pas que je remettrais en place une telle structure à l'avenir. Parfois, j'envie les familles qui font preuve de plus de souplesse parce qu'elles font appel à des fournisseurs externes. Si ça ne fonctionne pas, elles en changent. Je ne sais pas exactement, parce que disposer de ces ressources et de ce temps présente aussi d'énormes avantages. Mais cela signifie également que je dois planifier la relève, non seulement à la direction, mais dans chacun de ces services, afin de m'assurer que nous continuerons à bien répondre aux besoins de la famille. C'est donc une question de relève – une préoccupation qui, selon moi, est constante et centrale dans tous les bureaux de gestion de patrimoine familial. Vous savez, mon chef comptable, mon responsable fiscal et mon « bras droit » ont tous la soixantaine bien avancée et envisagent de prendre leur retraite. Mon fiscaliste me dit que le monde a changé : il n'existe plus aujourd'hui de généraliste capable d'assumer ce rôle au sein d'une organisation comme la nôtre, comme il a pu le faire lui-même il y a 25 ans. Ce type de profil n'existe tout simplement plus. Alors, je me demande ce qu'on peut mettre en place, ce qu'on peut faire pour assurer la relève et comment on

doit s'y prendre. Ce sont des questions que j'aborde régulièrement. Mon bras droit est à mes côtés depuis 45 ans, alors c'est vraiment difficile, d'autant que son père travaillait déjà avec moi avant lui. Il n'a pas d'enfants. Il n'y a personne de la prochaine génération ici. Donc, si on nomme quelqu'un à ce poste, cette personne aura besoin de temps pour prendre pleinement ses fonctions. Il lui faudra peut-être dix ans pour être vraiment à la hauteur du rôle. Mais mon bras droit, lui, ne sera plus là dans dix ans. Il veut réduire ses heures et passera à temps partiel à la fin de l'année. Alors, comment faire pour ne pas perdre tout ce savoir et toute cette expertise?

Qu'est-ce qui vous tient éveillé la nuit : les questions opérationnelles ou les marchés?

« Surtout les enjeux opérationnels. Je crois que nous répondons bien aux besoins de la famille en matière de placements, mais plus elle s'agrandit, plus les choses se complexifient. C'est vrai que la technologie nous a permis de continuer à servir plus de familles et ainsi de suite, mais pouvons-nous vraiment assurer le suivi de tous les détails opérationnels pour un si grand nombre de familles sans mettre en place une structure de coûts qui deviendrait prohibitive? Les économies d'échelle sont assez limitées dans un bureau de gestion de patrimoine qui ne sert qu'une seule famille. Est-ce que je lésine trop sur certains aspects? Est-ce que j'offre tout ce que je dois offrir dans les limites du budget que nous nous sommes fixé?

Et l'autre problème, comme je le disais, c'est la nature très variée des demandes, qui concernent davantage le volet opérationnel que les placements. Sur le plan des placements, je peux plus facilement répondre à différents besoins, mais sur le plan opérationnel, suis-je vraiment en mesure de répondre aux besoins de deux profils distincts? Par exemple, celui d'un cousin dont le patrimoine est plus modeste et celui d'un autre dont le patrimoine est plus important? Le premier profil mobilise souvent plus de temps et de ressources. On peut donc se demander combien de temps les plus fortunés continueront à soutenir les plus jeunes dont le patrimoine est moins important. Et combien de temps ce modèle peut-il tenir? » ■

« Dans les bureaux de gestion de patrimoine familial multigénérationnels, l'essentiel du travail ne consiste pas à rechercher l'unanimité. Il s'agit de concevoir une structure au sein de laquelle différents points de vue peuvent coexister de manière productive. Lorsque vous offrez vos services à des foyers répartis sur plusieurs continents et dont la situation fiscale et la tolérance au risque varient, il vous faut définir clairement les domaines où les décisions sont partagées et ceux où les différentes entités jouissent d'une certaine autonomie. Les bureaux les plus performants mettent en place des cadres qui tiennent compte des préférences des familles tout en préservant la stratégie fondamentale. Il ne s'agit pas d'imposer un consensus, mais de mettre en place un cadre qui permette à chaque génération de comprendre comment ses choix s'inscrivent dans l'ensemble de la stratégie familiale. C'est cette approche réfléchie qui permet aux entreprises familiales de croître sans créer de divisions. »

Karin Treiberg

Vice-présidente, Clientèle stratégique RBC

Section 2

Placements

2025 : d'un excès de prudence à une année exceptionnellement favorable

Il y a un an, les bureaux de gestion de patrimoine familial tablaient sur un rendement annuel moyen de seulement 5 %, tandis que 15 % d'entre eux anticipaient des pertes. Notre rapport de 2025, issu de notre sondage mené au deuxième trimestre (au plus fort de l'escalade des droits de douane), laissait entendre que les perspectives pourraient finalement être moins sombres que prévu. Et c'était vrai. Si l'on applique les rendements médians enregistrés cette année à un portefeuille moyen, on obtient un rendement d'environ 13 % pour 2025, comparable aux 11 % de 2024, soit plus du double de ce que les bureaux avaient anticipé. Les actions des marchés développés ont affiché un rendement médian de 15 %. Aucune catégorie d'actifs n'a enregistré de rendement médian négatif.

Cette réflexion sur les prévisions de mi-année de l'an dernier n'est pas une critique, mais plutôt un rappel que le marché a cette étonnante capacité à nous surprendre.

Figure 2.1 : Résultats à la mi-année 2025 par rapport aux attentes (pourcentage net des bureaux) et rendement médian de 2025 déclaré en 2026

	Solde net des résultats supérieurs aux attentes, mi-2025	Rendement médian en 2025
Or / métaux précieux	61 %	26 %
Cryptomonnaies / actifs numériques	26 %	0 %
Trésorerie et équivalents	20 %	4 %
Dette privée / prêts directs	14 %	10 %
Actions – Marchés émergents	6 %	20 %
Marchandises	6 %	12 %
Titres à revenu fixe – Marchés développés	-4 %	5 %
Titres à revenu fixe – Marchés émergents	-6 %	6 %
Immobilier	-8 %	8 %
Actions – Marchés développés	-14 %	15 %
Capital-investissement – Direct	-16 %	15 %
Capital-investissement – Fonds	-24 %	10 %
Fonds spéculatifs	-24 %	10 %
Capital de risque	-33 %	18 %

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

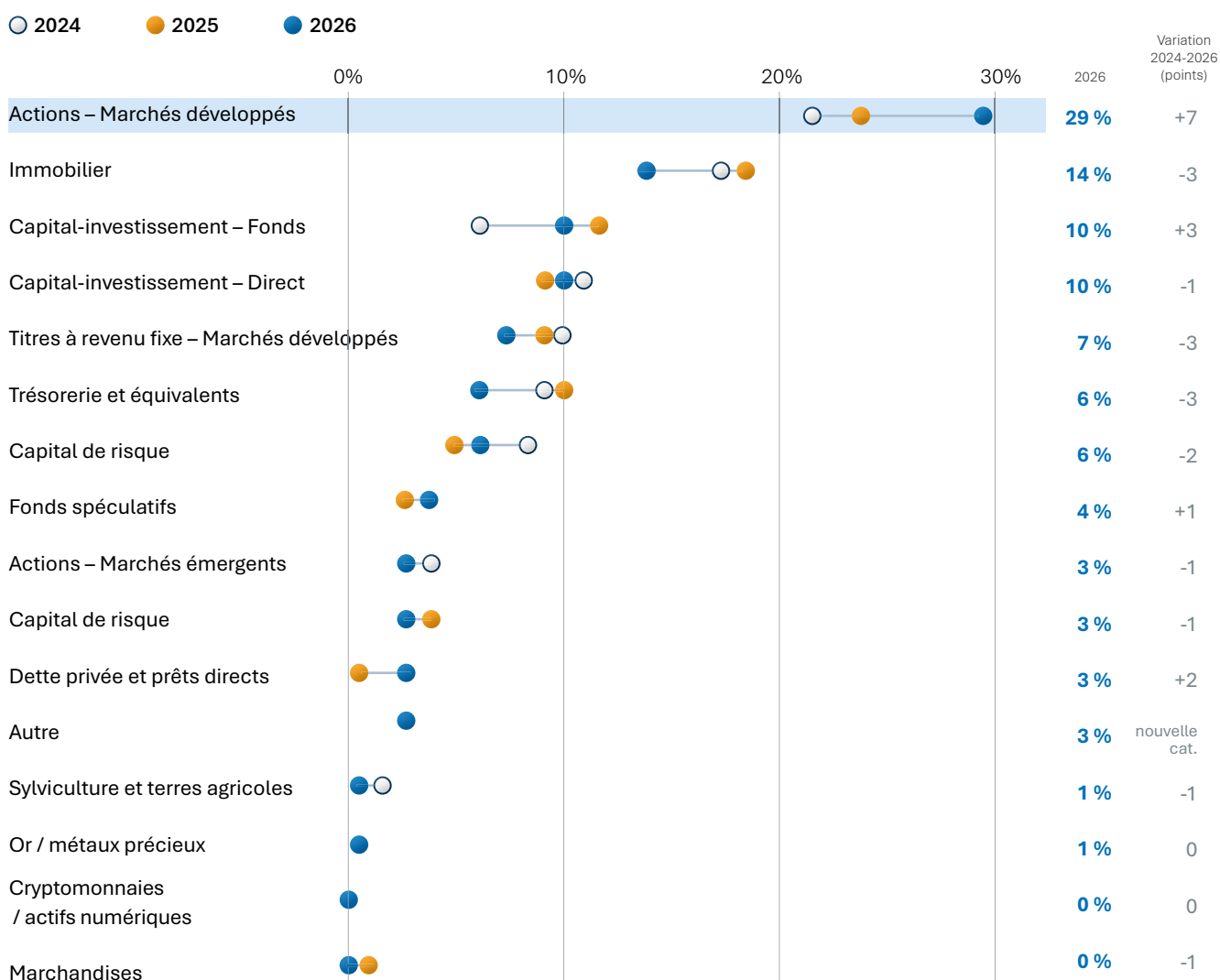
Évolution de la répartition de l'actif sur trois ans

Le portefeuille moyen s'est réorienté vers la recherche de rendement. L'évolution la plus marquée concerne les actions des marchés développés, dont la pondération moyenne atteint désormais 29 % des portefeuilles, en hausse de plus de quatre points de pourcentage par rapport au rapport de l'an dernier et de sept points par rapport à 2024. Le segment des

marchés privés (fonds de capital d'investissement, capital d'investissement direct, capital de risque et dette privée) est resté globalement stable à 30 %, tandis que celui de l'immobilier a reculé, passant de 18 % en 2025 à 14 %. Cette évolution s'explique probablement en partie par la progression des marchés, plutôt que par une modification volontaire de la répartition de l'actif, les actions cotées ayant affiché de solides rendements en 2025.

Figure 2.2 : Évolution de la répartition de l'actif

Répartition moyenne de l'actif de 2024 à 2026, en pourcentage du portefeuille



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

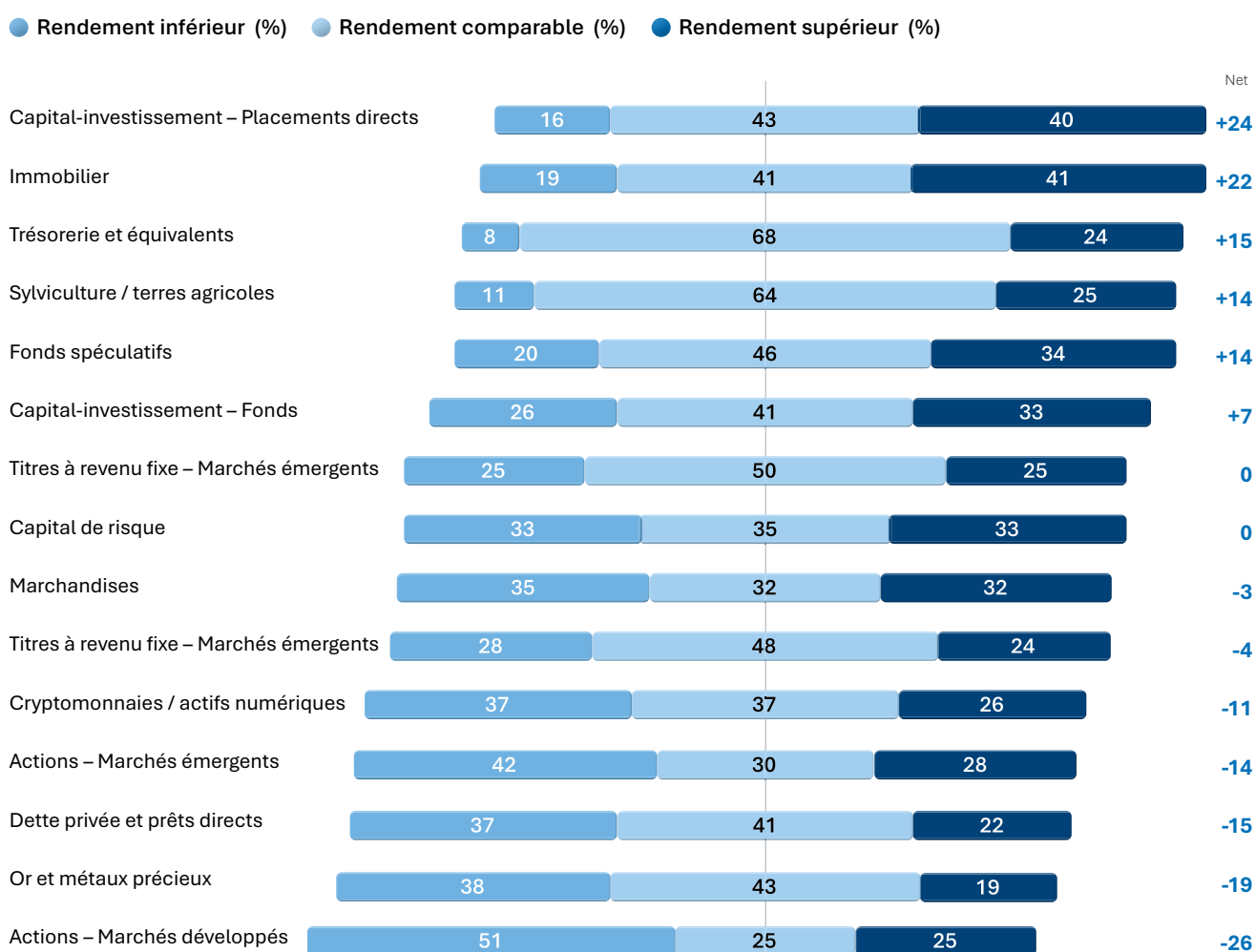
En ce qui concerne l'avenir, les familles se montrent plutôt optimistes. Même après les excellents résultats enregistrés en 2025, les bureaux de gestion de patrimoine familial anticipent un rendement équivalent, voire supérieur, dans toutes les catégories, à l'exception des actions des marchés développés, pour lesquelles les perspectives sont plutôt partagées. L'optimisme est particulièrement marqué à l'égard des placements directs en capital-investissement et en immobilier. La surperformance record de l'or et des matières premières incite à une certaine prudence dans les prévisions, mais même dans ces catégories, le consensus table sur une performance « à peu près équivalente » au cours des

deux à cinq prochaines années.

L'un des principaux constats qui se dégagent de ces perspectives est que les bureaux de gestion de patrimoine ne sont pas à l'abri des effets des biais comportementaux sur les décisions d'investissement. Bien que les actions soient devenues plus chères, nous constatons un regain d'enthousiasme et la conviction que la tendance se poursuivra, alors que l'on aurait plutôt pu s'attendre à davantage de scepticisme. Même le capital patient peut être influencé par la peur de rater une occasion, communément appelée « FOMO » (Fear of Missing Out).

Figure 2.3 : Perspectives de rendement : entre optimisme et pessimisme sur un horizon de deux à cinq ans

Répartition des répondants par catégorie d'actifs, barres centrées sur la réponse neutre



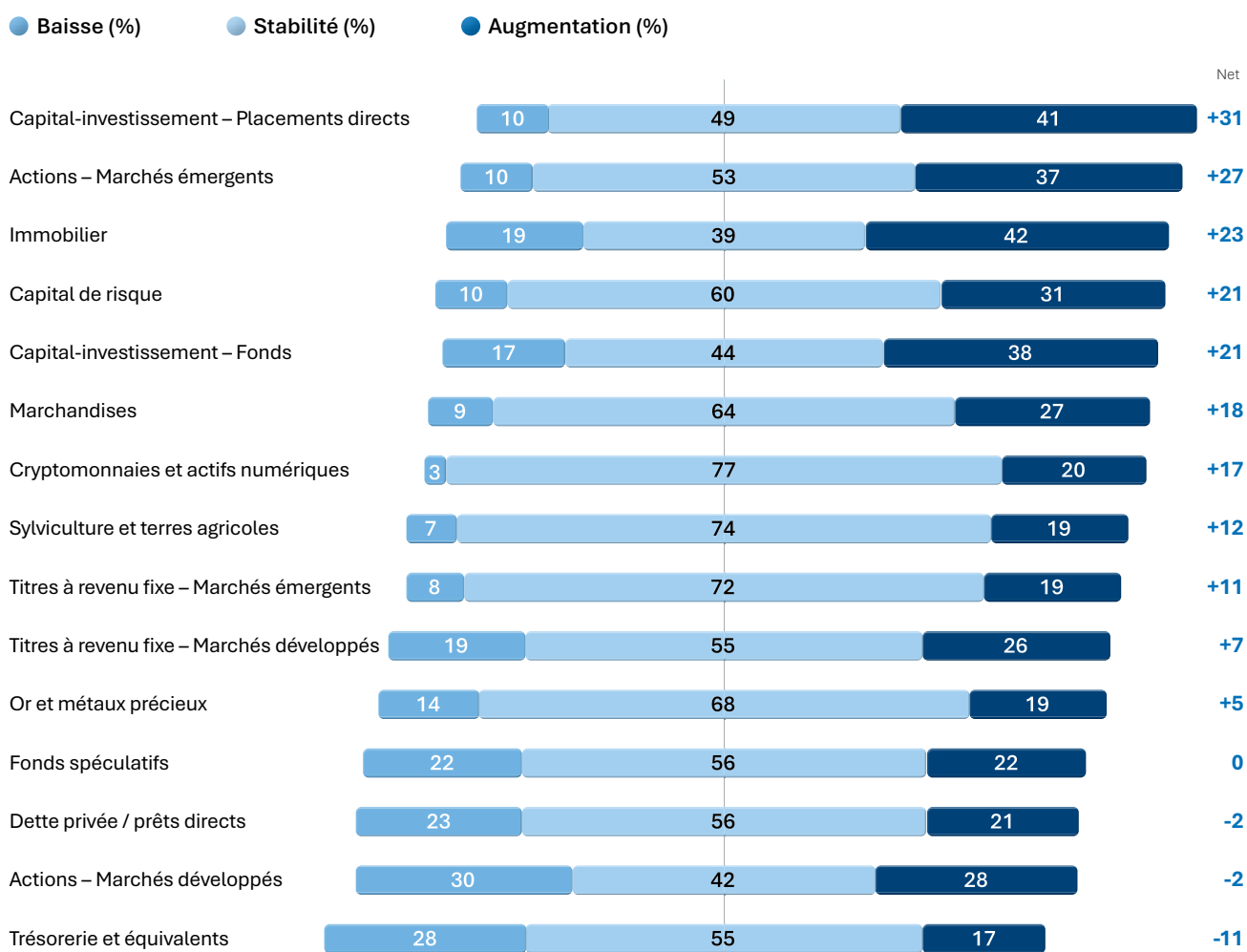
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

Ces convictions se traduiront-elles par des décisions concrètes? Les intentions de modifier la répartition de l'actif sont certainement inspirées par l'optimisme évoqué précédemment, mais pas uniquement. Les placements directs en capital-investissement arrivent

en tête des catégories vers lesquelles les investisseurs comptent réorienter leurs capitaux, avec un solde net de +31 points, devant les actions des marchés émergents (+27) et l'immobilier (+22).

Figure 2.4 : Évolution prévue de la répartition de l'actif

Tri selon la variation nette (augmentation, déduction faite de la baisse); lignes centrées sur la bande de valeur constante



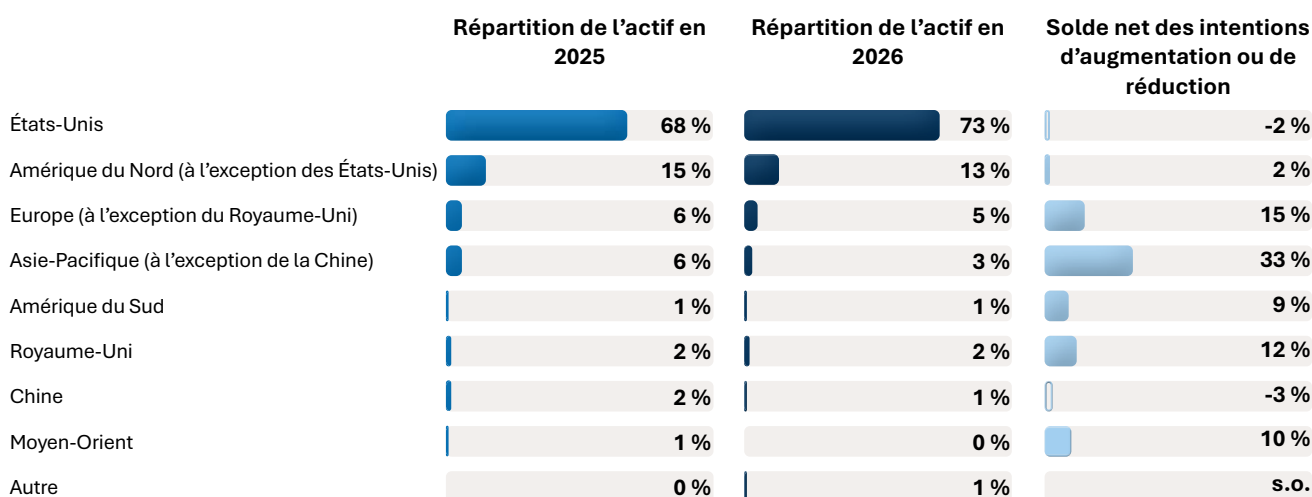
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

Des ambitions internationales, mais des placements qui restent locaux

L'année dernière, davantage de bureaux prévoyaient d'accroître leur exposition en Europe et dans la région Asie-Pacifique qu'aux États-Unis. Or, c'est tout le contraire qui s'est produit : la part moyenne des placements allouée aux États-Unis est passée de 68 à 73 %, tandis que celle de presque toutes les régions a diminué. L'Amérique du Sud fait figure

d'exception, avec une hausse de seulement quatre dixièmes de pourcentage. La solide performance des actions américaines explique en partie cette hausse, mais cette évolution semble également refléter le choix de ne pas rééquilibrer les portefeuilles. Cette année encore, les investisseurs manifestent leur intérêt pour l'Asie-Pacifique (à l'exception de la Chine) et de l'Europe (à l'exception du Royaume-Uni), mais, après une année où intentions et résultats ont considérablement divergé, il convient d'accueillir ces intentions avec un certain scepticisme.

Figure 2.5 : Répartition géographique de l'actif et solde net des intentions d'augmentation ou de réduction des placements



Note: Le solde net correspond au pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui prévoient d'accroître leurs placements, diminué du pourcentage de ceux qui prévoient de les réduire. Les intentions de placement n'ont pas été recueillies pour la catégorie « Autres ».

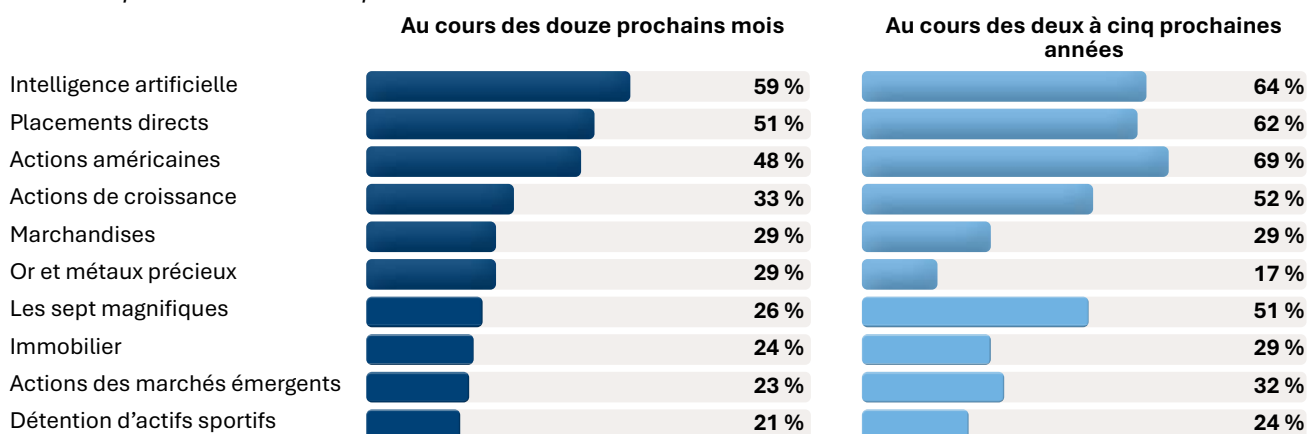
Source : Campden Wealth /RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

IA – Risques et avantages

Sans surprise, l'intelligence artificielle est le thème principal de 2026. L'IA arrive en tête des choix pour les 12 prochains mois et se classe au deuxième rang, derrière les actions américaines, sur un horizon de deux à cinq ans. Au total, 85 % des bureaux l'ont sélectionnée sur l'un ou l'autre de ces horizons, devant les actions américaines (76 %) et les placements directs (72 %). Parmi les nouveautés

cette année, 31 % des répondants citent la détention d'actifs sportifs comme un placement susceptible de générer des rendements intéressants, ce qui concorde avec les constatations relatives aux actifs de passion présentées pour la première fois cette année. Les liquidités, qui arrivaient en tête des choix sur 12 mois l'an dernier, ont reculé au cinquième rang, même si 29 % des bureaux estiment toujours qu'elles devraient offrir des rendements intéressants aux investisseurs au cours des 12 prochains mois.

Figure 2.6 : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial estimant que chaque catégorie d'actifs ou thème de placement est susceptible d'offrir des rendements intéressants aux investisseurs



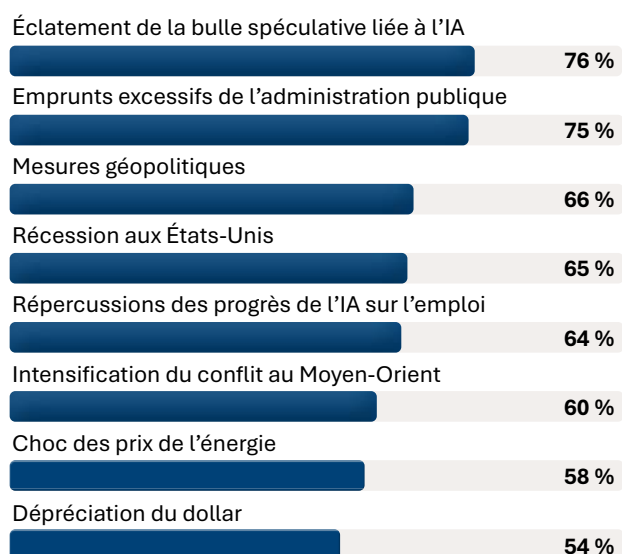
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

Les emprunts excessifs de l'administration publique figurent, avec l'intelligence artificielle, en tête de liste des risques les plus susceptibles de se concrétiser au cours des cinq prochaines années. 75 % s'attendent à l'éclosion d'une bulle spéculative dans l'IA d'ici cinq ans, et 66 % estiment que l'IA perturbera le marché du travail. Les bureaux de gestion de patrimoine semblent dissocier la logique économique de la technologie elle-même, tout en reconnaissant que ces deux scénarios pourraient très bien se réaliser simultanément. Plus de la moitié des bureaux (59 %) s'entendent sur le fait que le rendement des investissements dans l'IA ne sera pas à la hauteur des attentes actuelles, même s'ils semblent continuer d'investir dans ce domaine. Si l'on se penche plus particulièrement sur l'année à venir, les préoccupations sont clairement influencées par le conflit en Iran. La moitié des bureaux estiment

qu'une intensification du conflit au Moyen-Orient risquerait fort de se concrétiser, ce qui en fait le risque le plus souvent cité. Quarante-sept pour cent ont indiqué que des mesures géopolitiques ou l'absence de baisse du taux des fonds fédéraux américains constituaient également des risques susceptibles de se concrétiser au cours des douze prochains mois.

Les commentaires recueillis sur nos différents énoncés de perception ont permis de mieux cerner plusieurs des convictions évoquées ci-dessus et ont également révélé quelques surprises. Quarante-deux pour cent des répondants estiment que les dépenses en matière de défense augmenteront à l'échelle mondiale (le consensus le plus marqué du sondage), et 68 % s'attendent à ce qu'un événement majeur sur le marché du crédit privé survienne en 2026. Seuls 23 % considèrent les actions européennes comme attrayantes (tandis que 33 % ne partagent pas cet avis), ce qui témoigne d'un net refroidissement par rapport à l'enthousiasme suscité l'an dernier par l'Europe, porté par la vigueur du dollar. Les opinions divergent également au sein des bureaux quant à la question de savoir si l'inflation aux États-Unis restera dans la fourchette cible de 2 à 3 % (39 % sont d'accord, 36 % ne le sont pas). Fait intéressant, 34 % des répondants ont choisi « ni en accord ni en désaccord » à l'égard de notre énoncé sur l'IA, selon lequel les progrès dans ce domaine entraîneront des changements importants sur le marché du travail, tandis que 28 % ont fait de même concernant l'énoncé selon lequel les rendements ne seront pas à la hauteur des attentes. Malgré les opinions tranchées sur l'IA, ces réponses laissent entrevoir la possibilité qu'une part importante des répondants puisse également adopter une attitude attentiste.

Figure 2.7 : Risques des marchés financiers les plus susceptibles de se matérialiser au cours des cinq prochaines années



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.



Étude de cas :

une approche à long terme de la constitution d'un portefeuille

Un dirigeant professionnel, extérieur à la famille, explique comment il aborde la construction de portefeuilles tout en conciliant l'influence de la famille avec ses besoins et ses objectifs à long terme.

Les opinions exprimées dans cette entrevue sont celles de la personne interrogée et ne reflètent pas celles de Campden ou de RBC.

Parlons de la possibilité d'adopter une vision à plus long terme. Pensez-vous que la plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial en profitent autant qu'ils le pourraient, ou qu'ils réagissent davantage aux mouvements des marchés qu'ils ne veulent bien l'admettre?

« Je crois que votre question, au fond, est de savoir s'il y a un écart. Je suis absolument convaincu qu'il y en a un. Je suis convaincu à 100 % que les bureaux de gestion de patrimoine familial aimeraient croire qu'ils ont une vision à très long terme. Je suis aussi absolument convaincu que leurs actions ne reflètent pas entièrement cette vision. Mais si vous me demandiez, entre l'investisseur moyen et le bureau de gestion de patrimoine familial, lequel a l'approche la plus axée sur le capital patient, je dirais que c'est le bureau... mais pas autant qu'il aimerait se le faire croire.

Je ne sais pas quelle est l'ampleur de cet écart, mais il y en a bel et bien un. »

Croyez-vous que l'implication de la famille contribue à cet écart?

« Pour le meilleur et pour le pire. Je crois que cette influence provient de plusieurs sources. Selon moi, lorsque les choses sont faites dans les règles de l'art, les responsables du programme d'investissement de la famille élaborent l'EPI (énoncé de politique de placement) en intégrant autant que possible une approche axée sur le capital patient.

Ils constituent un portefeuille qui tient compte des flux de trésorerie dont la famille a besoin et dont elle souhaite disposer pour son train de vie, ses impôts et ses dépenses courantes annuelles, et allouent une partie de ce portefeuille à des placements qui généreront ce type de rendement. Si vous détenez une entreprise en exploitation, il est tout à fait possible de concilier les exigences de rendement avec une perspective d'investissement à long terme. En revanche, un bureau de gestion de patrimoine familial qui gère un portefeuille d'investissements diversifiés et qui ne dispose ni d'une entreprise en exploitation ni d'un portefeuille immobilier de base substantiel doit constituer une composante de portefeuille composée de titres à revenu fixe et de titres générant des dividendes. Cette composante sera beaucoup plus axée sur le court

terme. Lorsqu'une famille diversifie ses placements financiers, une partie de ces placements doit nécessairement s'adapter aux fluctuations du marché afin de répondre aux besoins à court terme de la famille. Ensuite, une autre partie du portefeuille sera structurée pour répondre aux besoins de croissance de la génération actuelle. Combien y a-t-il d'enfants? Combien se marieront ou formeront un couple dans lequel ils devront subvenir aux besoins de leur partenaire? Il faut prévoir une composante à cette fin. Et puis, il y aura une autre composante dont l'horizon de placement sera résolument le plus long. Si elle est bien structurée, elle représentera la forme la plus pure du véritable capital patient. Pour moi, adopter une vraie approche axée sur le capital patient consiste à constituer un portefeuille structuré ainsi, avec ces différentes composantes. Pour moi, c'est ce qui fait un excellent portefeuille. »

Quels sont les risques? Qu'est-ce qui peut compromettre cet objectif?

« Cet idéal est remis en cause et s'effrite lorsque, par exemple, un enfant participe à un programme d'entrepreneuriat et que ses amis se lancent dans une activité vraiment géniale à laquelle il aimerait prendre part. C'est enivrant. Alors, le projet finit par être soutenu simplement parce que la famille veut encourager l'enfant, plutôt que de lui dire : « Voici notre énoncé de politique de placement. Voilà où ton projet s'inscrit. Maintenant, présente-nous ton dossier pour que nous puissions l'évaluer comme il se doit. » Si on ne profite pas de cette occasion pour guider l'enfant et le conseiller, c'est là que le bât blesse.

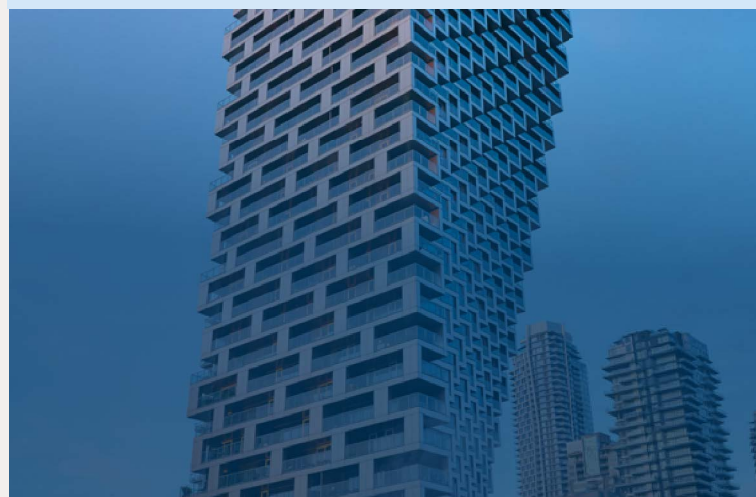
Ce qui peut aussi causer des dommages, ce sont les conversations informelles sur le tarmac ou au bord du quai. Les conseillers professionnels aiment bien parler de « conversations au country club, mais je ne crois pas que les gens des bureaux de gestion de patrimoine familial y passent réellement beaucoup de temps. Ces conversations ont principalement lieu lors d'un événement spécial ou d'une réunion avec un banquier. Dans ces contextes, le FOMO est attisé et alimenté, et c'est ainsi que l'on peut s'éloigner de l'approche idéale établie.

Si l'on évalue nos décisions à l'aune de notre objectif d'investir véritablement à long terme, ces éléments contribuent à accentuer l'écart entre la mise en œuvre et l'ID. » ■

« Le capital patient semble être un principe valable, jusqu'à ce qu'un membre de la famille se retrouve face à une occasion qui lui paraît trop belle pour être refusée. Les bureaux qui font preuve de discipline ne sont pas rigides pour autant : ils mettent en place un cadre dans lequel les bonnes idées sont véritablement évaluées, et non systématiquement écartées. Un énoncé de politique d'investissement bien structuré sert de point de référence commun. Y figurent notre façon d'aborder le risque, l'horizon de placement et la compatibilité avec notre stratégie. Lorsque cette discussion a lieu en amont, les intérêts individuels et la stratégie familiale s'harmonisent souvent plus facilement qu'on ne pourrait le croire. Le véritable test de la discipline n'est pas de dire non, mais de dire oui de manière plus réfléchie. »

Hermann Leiningen

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



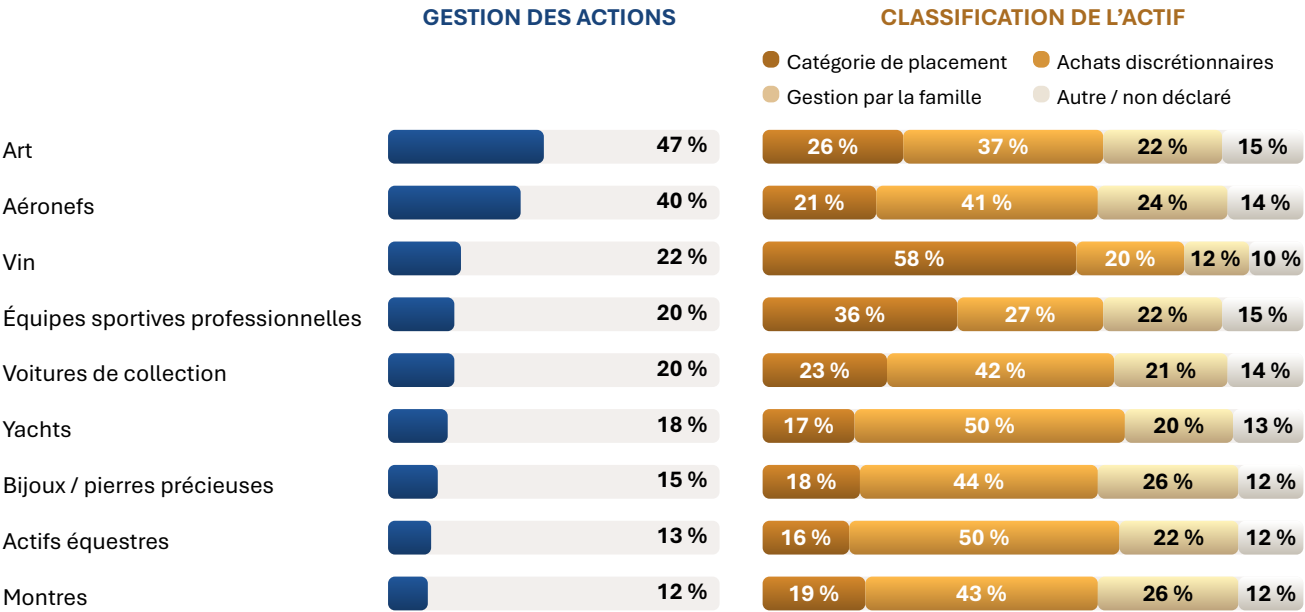
Actifs de passion

Notre étude sur les actifs de passion montre à quel point les responsabilités des bureaux de gestion de patrimoine familial peuvent dépasser la gestion d'un portefeuille d'actions traditionnel. Trente-neuf pour cent des répondants ont déclaré gérer un ou plusieurs actifs de passion.

L'art est présent dans 47 % des bureaux gérant des actifs de passion, suivi des aéronefs (40 %), du vin

(22 %), des voitures de collection et des équipes sportives professionnelles (20 % chacune), puis des yachts (18 %). Le vin est aujourd'hui l'actif de passion le plus encadré et la seule catégorie qu'une nette majorité de répondants considère comme une véritable catégorie d'actifs (58 %). Les aéronefs, les voitures, les yachts et les œuvres d'art sont généralement considérés comme des achats discrétionnaires.

Figure 2.8 : Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial gérant des actifs de passion et classification la plus courante de ces actifs



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

Section 3

Marchés privés et de l'immobilier

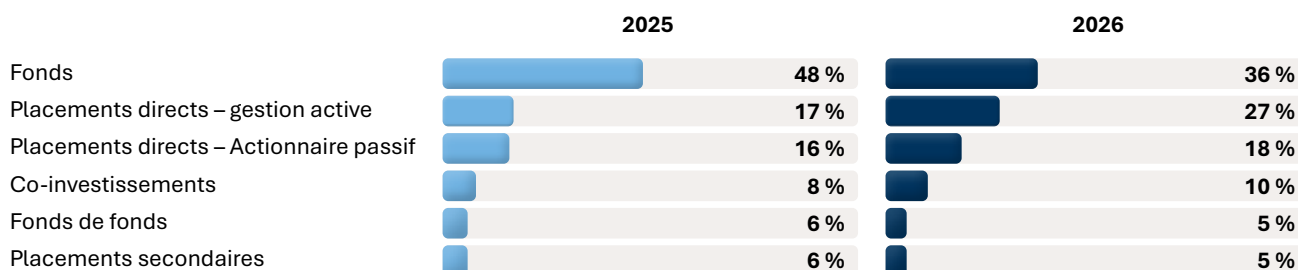
Passage aux placements directs

Quatre-vingt-six pour cent des bureaux investissent dans les marchés privés, mais les tendances les plus révélatrices apparaissent lorsqu'on examine ces placements de plus près. Les investissements directs (actifs et passifs confondus) représentent désormais en moyenne 45 % du portefeuille de placements sur les marchés privés, devançant les fonds (36 %), inversant ainsi la répartition de l'an dernier, alors que les placements directs représentaient 33 % et les fonds, 48 %. Les co-investissements se maintiennent à 10 %, tandis que les placements secondaires et les fonds de fonds représentent chacun environ 5 %.

Cette évolution tient autant à la famille elle-même qu'à la catégorie d'actifs. Plusieurs de nos interlocuteurs ont exprimé la même conviction : les placements directs donnent les meilleurs résultats lorsque la famille met à profit son expertise sectorielle lors de la transaction. Le fait que les placements directs en capital-investissement aient davantage dépassé les attentes que toute autre catégorie d'actifs en 2025 renforce la tendance à délaisser les fonds, qui continuent de susciter des préoccupations en matière de liquidité et de coûts.

Les stratégies privilégiées par les familles sont bien connues. Les placements axés sur la croissance, le capital de risque et l'immobilier arrivent en tête, mais la répartition entre fonds et placements directs au sein de chaque stratégie est révélatrice : les placements en capital de risque se font principalement par l'intermédiaire de fonds, dans une proportion de deux pour un, tandis que l'immobilier se répartit de façon relativement équilibrée entre placements directs et fonds, dans une proportion d'environ neuf pour huit.

Figure 3.1 : Répartition moyenne des placements sur les marchés privés



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

Étude de cas :

tirer parti du bagage de connaissances de la famille

Le responsable d'un bureau de gestion de patrimoine familial explique pourquoi sa structure privilégie les placements directs qui permettent de tirer parti de l'expérience opérationnelle de la famille.

Les opinions exprimées dans cette entrevue sont celles de la personne interrogée et ne reflètent pas celles de Campden ou de RBC.

Comme nous sommes la première génération à avoir constitué ce patrimoine, nous continuons de nous intéresser aux marchés privés. C'est de là, selon nous, que les gains les plus importants viendront. Il s'agit de mettre notre expertise à profit pour orienter les placements sur les marchés privés vers les gestionnaires les plus compétents et les opportunités les plus prometteuses.

Privilégiez-vous généralement les fonds ou les placements directs?

Toujours les placements directs. Nous avons déjà investi dans des fonds, mais notre dernière participation remonte à 2015. Par la suite, nous avons été confrontés à plusieurs restrictions sur les rachats, à des changements dans la gestion des fonds, et je pense que c'est ce qui nous a amenés à constater qu'il n'est pas toujours évident de récupérer nos capitaux au moment voulu.

Nous entendons de nombreux investisseurs dire qu'ils pensaient leur



placement immobilisé pour cinq ans, mais qu'ils en sont maintenant à leur sixième, voire à leur septième année.

Vous avez tout à fait raison. Nous avons également connu quelques prolongations de la durée de vie de certains fonds au cours des deux dernières années. Le plan de liquidités se complique si on comptait sur une distribution ou sur le rachat dans un fonds.

Diriez-vous que la famille participe activement au processus décisionnel, ou adopte-t-elle plutôt une approche passive?

Chaque investissement est réalisé parce que la famille estime pouvoir y apporter son expertise. Cela revient à ce que je disais au sujet de l'investissement direct : la famille veut pouvoir siéger au conseil d'administration ou avoir son mot à dire dans le cadre d'une convention entre actionnaires.

De façon générale, que pensez-vous de l'approche adoptée par d'autres bureaux en matière d'investissement direct? Selon vous, y consacrent-ils toute l'attention nécessaire et sont-ils en mesure d'effectuer le contrôle diligent qui s'impose?

Bonne question. Deux choses me viennent à l'esprit. Grâce à Campden, j'ai constaté que de plus en plus de familles s'intéressent aux co-investissements... Je me demande donc si, dans ce contexte, elles ont tendance à réduire l'ampleur de leur contrôle diligent. Est-ce parce que le poids de cette analyse repose davantage sur un investisseur que sur l'autre? Cela dépend toutefois du stade de développement de l'entreprise et du tour de financement auquel elle

participe. Aux premiers stades, on peut bien mener une vérification approfondie, mais, au bout du compte, la décision reposera sur la capacité de l'équipe de direction à exécuter sa stratégie.

Au cours de l'année, nous avons entendu des avis partagés quant à la question de savoir si les familles devraient miser sur leurs connaissances et leur réseau, ou s'en éloigner au profit d'une plus grande professionnalisation.

Pour ma part, je pense qu'il ne faut pas s'en éloigner, parce qu'un réseau donne accès à une mine d'informations et d'expertise qui peuvent vous soutenir.

Constatez-vous une augmentation ou une diminution du nombre d'opportunités intéressantes qui se présentent à vous?

Nous cherchons plutôt à déterminer si nous pouvons transformer une opportunité en investissement de qualité, parce que c'est là que nous allons créer de la valeur. Notre force réside dans notre capacité à saisir une occasion et à en faire quelque chose de meilleur. Cela revient à l'importance, pour notre famille, de participer davantage à la définition de ses besoins. Je pense que c'est la clé : renforcer la gouvernance, améliorer le fonctionnement, fixer des objectifs et mettre les bonnes personnes à contribution. Nous voyons le potentiel et savons qui pourrait se joindre à nous pour que nous puissions passer à la prochaine étape de notre développement.

Vous souhaitez donc saisir les bonnes occasions et les rendre encore meilleures.

Oui. Plutôt que de se concentrer sur la qualité intrinsèque du placement – de solides données financières, un bon niveau de soutien, etc. – tous les éléments qui en font un placement de qualité. Autrement dit, si le placement possède déjà tous ces atouts, qu'allons-nous pouvoir y ajouter?

Qu'est-ce qui vous empêche de dormir la nuit?

Je pense que c'est la question de la liquidité. Nous souhaitons réaliser certains investissements, mais avons parfois du mal à faire concorder les échéanciers

avec nos prévisions d'entrées et de sorties de fonds. Nous travaillons actuellement sur un projet pour lequel on nous a précisé la date de versement des fonds. De notre côté, nous avons prévu recevoir le remboursement d'un prêt, mais nous ne l'avons toujours pas reçu. C'est le genre de chose qui me tient éveillé la nuit.

Pour ce qui est des risques et de ce qui se passe dans le monde, nous investissons à long terme. Alors, ce qu'on lit dans les journaux sur les hausses et les baisses des marchés, ce n'est pas vraiment quelque chose qui nous préoccupe — en tout cas, moi, je ne m'en inquiète pas trop.

Je pense que l'autre chose à laquelle je pense, c'est de savoir où nous en serons dans trois ans. Qui sera en poste? Dans quels systèmes devons-nous investir pour être en mesure de répondre aux attentes? Voilà ce qui me cause de l'insomnie! ■



Le mot de l'année : liquidité

Les conditions de sortie demeurent difficiles et, cette année, nous pouvons en mesurer l'ampleur. Près d'un investisseur sur cinq sur les marchés privés a tenté de se retirer d'un fonds cette année. Parmi ceux qui ont tenté de sortir de leur placement, 47 % n'ont pas pu le faire comme prévu et la moitié se sont heurtés à des plafonds ou à des restrictions. Les chiffres absolus de notre sondage sont modestes (seulement 15 bureaux ont tenté une sortie), mais la tendance est claire : la liquidité est devenue une préoccupation majeure et une source d'inquiétude pour les bureaux, et les investisseurs se montrent de plus en plus prudents.

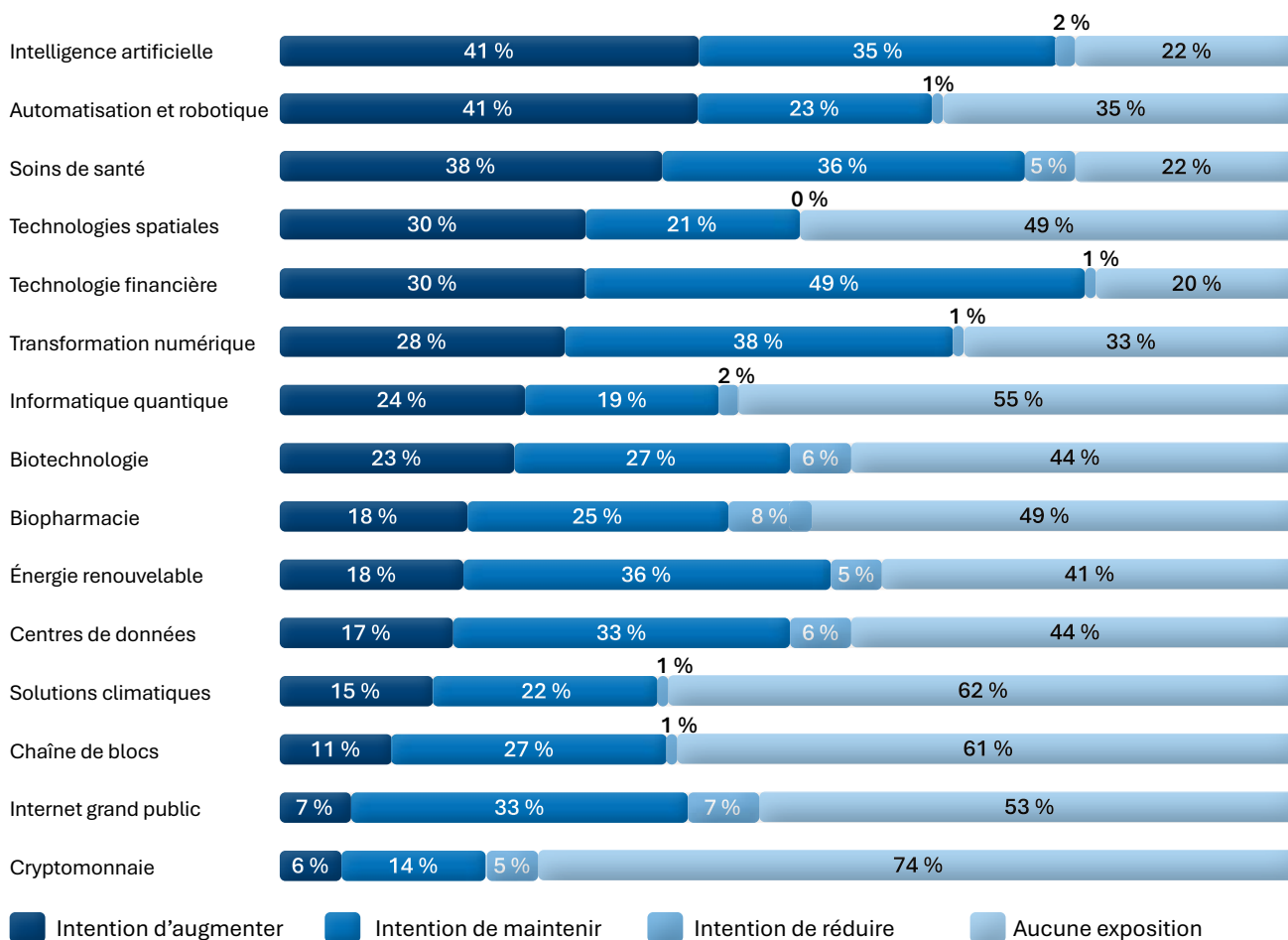
Le sentiment à l'égard des valeurs d'entrée s'est également nettement détérioré. L'an dernier, 28 % des répondants estimaient que les multiples VE/BAIIA du capital-investissement offraient un point d'entrée intéressant; cette année, ils ne sont plus que 14 % à partager cet avis, tandis que 40 % sont en désaccord. Mis en regard des 68 % de répondants qui s'attendent à un événement majeur sur le marché du crédit privé

cette année, ces résultats montrent que les bureaux privilégient une approche sélective des marchés privés plutôt qu'une augmentation généralisée de leur exposition.

L'IA domine (encore une fois)

Au sein des placements technologiques sur les marchés privés, l'IA et l'automatisation arrivent en tête, tant pour l'exposition actuelle que pour les intentions de placement futures : 41 % des bureaux comptent accroître leur exposition à l'IA, tandis qu'un seul répondant prévoit de la réduire et un seul autre, de réduire son exposition à la robotique. Le secteur de la technologie financière est le plus largement détenu; 80 % des bureaux déclarent y être exposés, tandis que les technologies spatiales se sont imposées comme un créneau d'intérêt distinct pour environ la moitié des répondants. À l'opposé, les trois quarts des bureaux de gestion de patrimoine familial n'ont aucune exposition aux cryptomonnaies, tandis qu'environ trois sur cinq n'ont aucune exposition à la chaîne de blocs ni aux solutions climatiques.

Figure 3.2 : Exposition aux technologies sur les marchés privés et intentions de placement



Remarque : Base de calcul : bureaux de gestion de patrimoine familial ayant répondu à la question portant sur chaque technologie (environ 50 à 60 réponses par ligne), et non l'ensemble des répondants au sondage.

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.



« La liquidité est devenue un facteur de différenciation clé sur les marchés privés, car elle permet de voir ce qui fonctionne réellement. La volonté d'un gestionnaire de fonds de faire preuve de transparence quant aux échéanciers de sortie et aux retards éventuels en dit long sur sa façon de fonctionner. Lorsque la liquidité se fait rare, elle permet de distinguer les placements de qualité. Les bureaux de gestion de patrimoine familial optent de plus en plus pour les placements directs parce qu'ils veulent avoir le contrôle sur le moment et la manière dont leurs capitaux leur reviennent. Il s'agit d'une réaction rationnelle à la structure du marché, et non d'une remise en cause des gestionnaires de fonds. Ces deux approches se valent, mais elles exigent des compétences et des tempéraments différents. L'essentiel, c'est de savoir laquelle correspond le mieux aux priorités de votre famille. »

Beth Francis

Première directrice générale et cheffe,
Prestation de services à la clientèle, Bureau
d'investissement mondial, Clientèle
stratégique RBC

Étude de cas :

le point de vue d'un investisseur sur le capital de risque en 2026

Quel rôle les placements en capital de risque devraient-ils jouer dans le portefeuille d'un bureau de gestion de patrimoine familial? Un investisseur reconnu du secteur technologique et dirigeant d'un bureau de gestion de patrimoine familial porte un regard critique sur la capacité moyenne de ces bureaux à repérer les meilleures occasions de placement.

Les opinions exprimées dans cette entrevue sont celles de la personne interrogée et ne reflètent pas celles de Campden ou de RBC.

Félicitations! Le secteur des technologies spatiales a connu une excellente année!

« C'est assez étonnant de voir à quel point peu de gens sont réellement exposés au secteur spatial. Si vous gérez un portefeuille de capital de développement ou de capital de risque et que vous n'avez pas investi dans [une société récemment entrée en bourse], je ne sais pas ce que vous avez fait... Comment avez-vous pu passer complètement à côté de ce secteur? »

Mais encore faut-il avoir investi au bon moment pour profiter pleinement de cette croissance.

« Si vous aviez investi il y a 17 mois, votre placement vaudrait aujourd'hui 15 ou 18 fois sa valeur initiale.



C'était il n'y a pas si longtemps, et il y avait déjà eu beaucoup de tours de financement avant celui-là. Je ne comprends tout simplement pas où les investisseurs en capital de développement concentrent leurs efforts. Si un investisseur n'a aucune exposition à ce secteur, c'est simplement que son portefeuille n'est pas diversifié de manière à lui donner accès aux opportunités auxquelles il pourrait vouloir être exposé. »

Je sais que vous effectuez beaucoup d'investissements directs en capital de risque. Investissez-vous aussi dans des fonds?

« Bien sûr, dans ceux de mes amis que je considère comme les meilleurs [rires]. Comme on dit, si vous investissez un dollar dans tous les fonds de capital de risque, vous finirez par perdre de l'argent. Si l'on examine la dispersion des rendements entre les différentes catégories d'actifs, c'est dans le capital de risque qu'elle est la plus marquée, et je crois d'ailleurs que c'est la seule à plonger en territoire négatif. En ce qui concerne le capital d'investissement, les titres à revenu fixe, les obligations municipales, les actions et les matières premières, la dispersion est beaucoup plus faible. Sauf dans le cas du capital de risque, l'écart est énorme : on peut passer d'un TRI de 50 % à un TRI négatif. Le choix du fonds est donc vraiment déterminant. »

Pensez-vous que la plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial sont bien outillés pour faire ce choix?

« Non, mais je pense aussi que, comme la dispersion est si grande, cela revient presque au même que

de choisir soi-même une action ou d'effectuer un investissement direct en capital de risque. À mon avis, si vous n'êtes pas en mesure de sélectionner vous-même des placements directs en capital de risque, comme la plupart des gens, vous n'êtes pas davantage en mesure de choisir vous-même des fonds de capital de risque. C'est la même chose. Ce n'est pas comme avec les fonds spéculatifs, les obligations ou les investissements directs en actions, où il suffit de choisir quelqu'un en se disant qu'on a probablement fait le bon choix. Je pense que c'est particulièrement dommageable dans le capital de risque. Je pense aussi que la diversification entre plusieurs fonds de capital de risque est également extrêmement néfaste, car, à moins de faire partie des meilleurs, vous allez simplement diluer toute performance positive que vous auriez pu obtenir. Vous obtiendrez un rendement inférieur à celui de l'indice S&P. À quoi bon composer avec cette illiquidité et tout le reste si vos rendements sont inférieurs à ceux du S&P ou du Nasdaq? »

Pourquoi tant de bureaux de gestion de patrimoine familial se tournent-ils vers ce type d'investissement?

« Il y a un côté excitant à tout ça. Ils pensent en être capables de gérer. Il y a plus de fonds de capital d'investissement que de restaurants McDonald's en Amérique, ce qui me fait penser qu'il y a aussi probablement plus de fonds de capital de risque que de Starbucks... Quoi qu'il en soit, les gens convoitent ce qui est à la mode, et maintenant que les entreprises privées restent plus longtemps dans le giron privé, certains investisseurs peuvent ressentir le besoin d'investir dans le capital de risque. À mon avis, les gens ont mal interprété le cas de SpaceX il y a deux ans en le classant à tort comme du capital de risque. Selon moi, c'est une erreur. Je pense que SpaceX entre toujours dans cette catégorie aux yeux de bien des gens, mais [c'est un peu trop tard]. Le milieu est extrêmement concurrentiel et bourré de gens compétents et exceptionnels. »

As much as people would like to think they're long-term, at the end of the day their family office structure is still looking to meet the families liquidity needs, what percentage of the portfolio is really able to be set aside for 20 years?

« La plupart des familles sont en train de s'éteindre. [Pour ma part], cela fait 14 ans que je suis dans

cette aventure, depuis le moment où j'ai effectué mon premier investissement dans SpaceX. Et je ne réclamaïs pas à grands cris que l'entreprise fasse son entrée en bourse. Selon moi, notre structure et notre façon de penser sont véritablement axées sur le long terme, et c'est dans cette optique que nous orientons nos investissements. Je crois aussi que la plupart des familles sont en fin de vie et qu'elles essaient de prolonger leur existence de cinq à dix ans. Le moyen le plus sûr d'y arriver est de cesser de verser des sommes considérables [à des fonds de capital de risque sous-performants] juste pour tenter de gagner cinq ans de plus. Personne n'a vraiment fait les calculs pour voir si ça fonctionne. »

D'un point de vue macroéconomique, quelle est votre analyse du marché des introductions en bourse?

« SpaceX doit continuer d'afficher de bons résultats pour que la fenêtre reste ouverte. Je ne pense pas que le marché dépende de SpaceX autant que les gens le pensent. C'est simplement que si SpaceX n'affiche pas de bons résultats, il sera beaucoup plus difficile pour [d'autres] de profiter de cette fenêtre. » ■



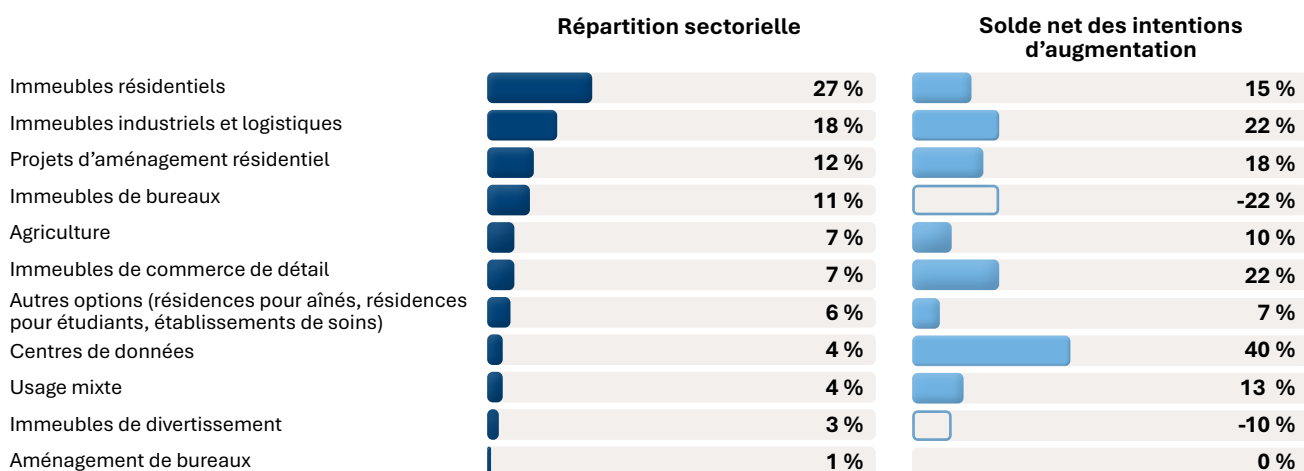
Immobilier : le secteur résidentiel et les centres de données en tête des secteurs qui suscitent le plus d'intérêt

Soixante-quinze pour cent des bureaux de gestion de patrimoine familial investissent dans l'immobilier, le secteur résidentiel et les projets d'aménagement résidentiel représentant 39 % du portefeuille immobilier moyen. Le secteur des immeubles de bureaux représente 11 % des portefeuilles et affichait les perspectives les plus négatives de tous les secteurs que nous avons évalués, tandis que les centres de données (mesurés séparément pour la première fois) représentent en moyenne 4 % des

portefeuilles et suscitent les plus fortes intentions d'achat.

Bien que les bureaux de gestion de patrimoine familial étaient partagés sur l'attrait de convertir des immeubles de bureaux en logements, ainsi que sur la possibilité qu'une baisse des taux d'intérêt relance l'investissement immobilier, ils s'accordaient en revanche à penser que les espaces d'entreposage et de logistique continueraient de profiter des tendances liées aux livraisons. Ils estiment également que les problèmes d'abordabilité des logements et le manque de constructions multifamiliales continueront de faire monter les loyers.

Figure 3.3 : Répartition du portefeuille immobilier moyen par secteur et solde net des intentions d'augmentation ou de réduction des placements



Remarque : Le solde net correspond au pourcentage de bureaux qui prévoient d'accroître leur exposition à chaque secteur immobilier, diminué du pourcentage de ceux qui prévoient de la réduire. La répartition par secteur correspond à la part de chaque secteur dans le portefeuille immobilier moyen, l'ensemble des secteurs représentant 100 % du portefeuille.

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

Section 4

Au cœur du bureau de gestion de patrimoine familial

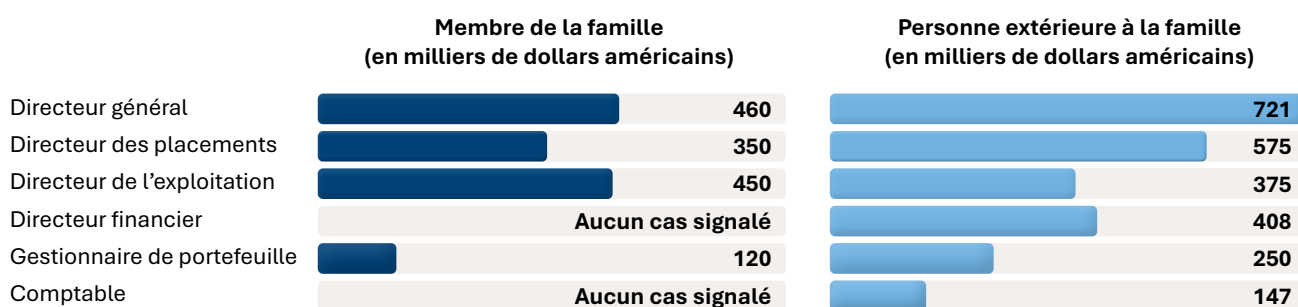
Les coûts et la « remise familiale »

Les coûts d'exploitation médians s'élèvent à environ 1 million de dollars pour les fonctions liées aux placements et à l'administration, à 0,5 million de dollars pour les services-conseils et à 0,25 million de dollars pour les services à la famille, ce qui porte les coûts d'exploitation médians des bureaux de gestion de patrimoine familial des répondants à environ 2,75 millions de dollars. Les bureaux

s'attendent à ce que ces coûts augmentent de 5 % en 2026, et les familles semblent à l'aise avec leurs dépenses : 77 % des répondants affirment que les familles n'ont pas exprimé de préoccupations quant au rapport qualité-prix des services qu'elles reçoivent.

Une partie de cette valeur provient de la famille elle-même, qui accepte de rémunérer ses dirigeants familiaux à un niveau inférieur. Les chefs de la direction issus de la famille reçoivent une rémunération globale médiane de 460 000 \$, contre 721 000 \$ pour les chefs de la direction qui ne sont pas membres de la famille, soit environ 1,6 fois plus. L'écart est bien réel, mais il est légèrement inférieur au ratio de 2 pour 1 que nous avons présenté l'an dernier. Reste à voir s'il s'agit d'une véritable évolution de la tendance ou simplement d'un reflet de l'échantillon de cette année.

Figure 4.1 : Rémunération totale médiane des titulaires de postes de direction dans les bureaux de gestion de patrimoine familial, selon leur appartenance à la famille (en milliers de dollars américains)



Remarque : Aucune donnée sur la rémunération médiane des membres de la famille occupant un poste de chef des finances ou de comptable n'a été déclarée.
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

Dans la lignée de la tendance observée l'année dernière, les primes continuent de s'élargir : 74 % des bureaux versent des primes discrétionnaires et 51 % proposent désormais des occasions de co-investissement, contre 43 % auparavant. Cette évolution concorde avec l'augmentation des placements directs. La proportion de bureaux de gestion de patrimoine familial qui ne versent aucune prime s'établit à 13 %.

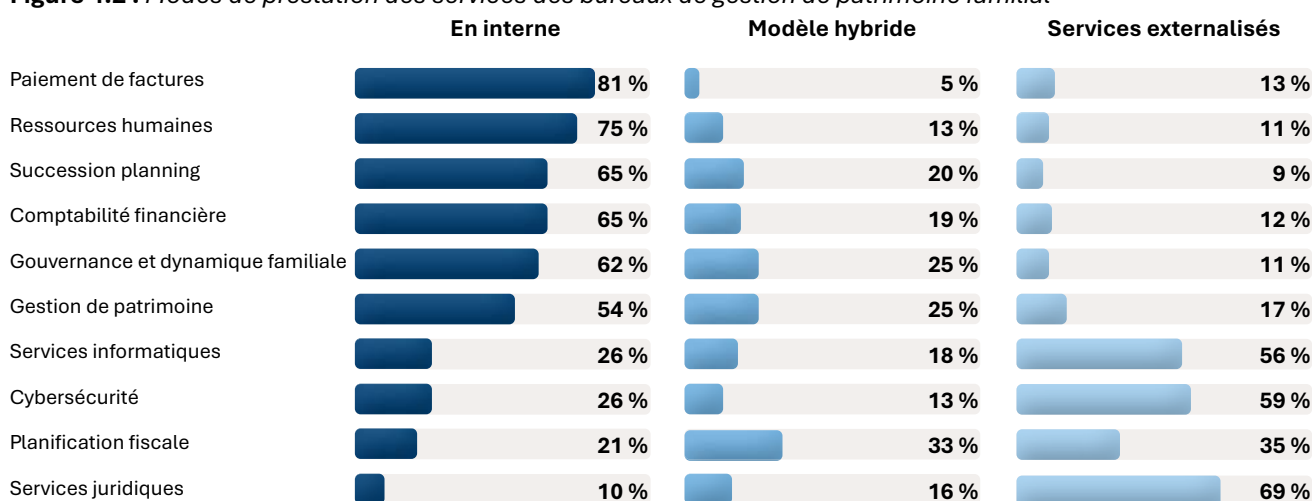
Le fait de compter sur la famille pour pourvoir certains rôles pourrait également refléter la situation plus générale du marché du travail : 71 % des bureaux reçoivent autant de candidatures qualifiées qu'il y a un an, à une époque où 90 % des répondants jugeaient le recrutement difficile.

Exploitation et impartition

La tendance à l'impartition demeure claire : les bureaux de gestion de patrimoine familial privilégient le maintien à l'interne des fonctions axées sur la famille, comme la gouvernance, les ressources humaines, le paiement des factures

et la planification de la relève, et confient à des ressources externes les compétences techniques et professionnelles, notamment les services juridiques, la cybersécurité et les services informatiques. La principale raison invoquée est l'expertise (87 %). Fait intéressant, les coûts sont considérés comme un facteur moins important cette année.

Figure 4.2 : Modes de prestation des services des bureaux de gestion de patrimoine familial



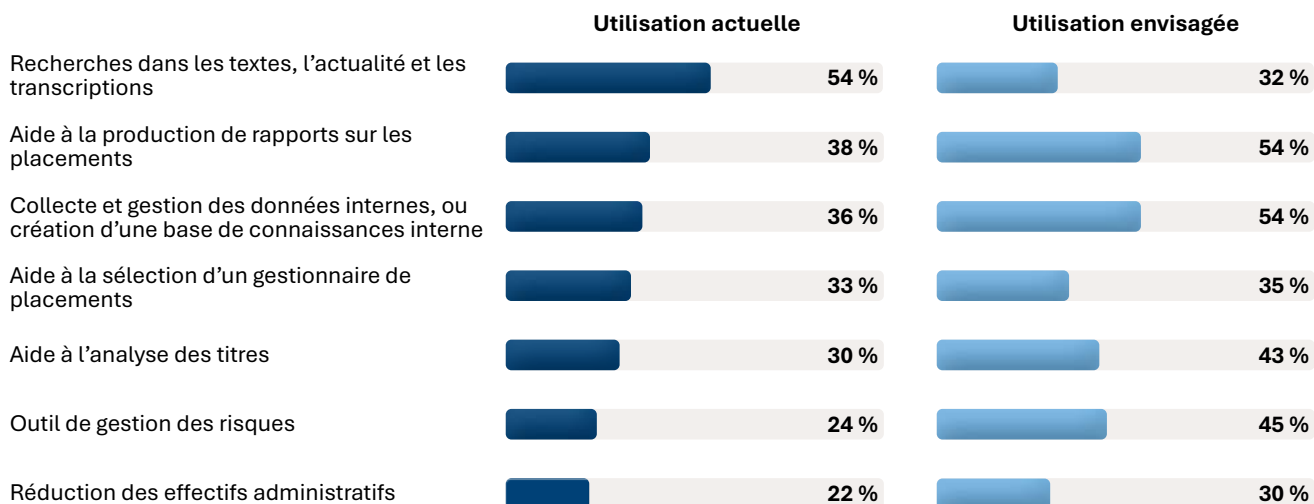
Source : Campden Wealth / RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

La technologie au sein du bureau de gestion de patrimoine familial

La moitié des bureaux de gestion de patrimoine familial utilisent désormais l'IA pour effectuer des recherches dans les textes, l'actualité et les transcriptions, et environ un tiers l'utilisent dans les rapports sur les placements et les bases de connaissances internes. Il s'agit d'un taux d'adoption remarquable, sachant qu'il y a à peine deux ans, les termes GPT et GML étaient encore pratiquement inconnus. Les ambitions sont encore plus élevées : 45 % aimeraient utiliser l'IA dans la gestion des risques et 35 % dans la sélection des gestionnaires de placements, mais seulement environ le quart des bureaux l'ont déjà intégrée à ces fonctions. Les perceptions demeurent toutefois partagées : 50

% des répondants affirment que l'IA est intégrée à leurs flux de travail et qu'elle y joue un rôle essentiel, tandis que 24 % ne sont pas d'accord. Les bureaux sont également partagés (43 % contre 35 %) quant à leur volonté de payer pour une solution d'IA de niveau entreprise, les autres étant indécis. Malgré les nouveaux outils disponibles, le principal défi des bureaux demeure. Soixante-treize pour cent des répondants estiment toujours que les rapports sur les placements reposent sur trop de processus manuels, ce qui en fait une préoccupation majeure pour une troisième année consécutive. Les dépenses médianes de 100 000 \$ consacrées aux TI permettent en partie de comprendre pourquoi : la plupart des bureaux n'investissent toujours pas suffisamment dans les TI par rapport à l'ampleur du problème.

Figure 4.3 : IA générative et IA agentique : utilisations actuelles et envisagées



Source : Campden Wealth / RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

Levier financier

Le levier financier est un outil peu utilisé par les bureaux de gestion de patrimoine familial : 50 % d'entre eux ne contractent pas régulièrement d'emprunts, tandis que 31 % empruntent en donnant en garantie des titres dont la valeur s'est appréciée plutôt que de les vendre, ce qui relève davantage d'une stratégie de report d'impôt que d'une stratégie de levier financier. Environ le quart des bureaux contractent des emprunts garantis par des titres (28 %) ou par des biens immobiliers (21 %) pour financer de nouveaux investissements, et 14 % empruntent par l'intermédiaire de leurs entreprises en exploitation, mais pas au niveau du bureau.

Étude de cas :

le point de vue comptable

Nous avons discuté avec un expert-comptable et président d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial dans le cadre d'un échange approfondi sur le rôle de la technologie en comptabilité, l'importance des placements à long terme et le recours à l'emprunt.

Les opinions exprimées dans cette entrevue sont celles de la personne interrogée et ne reflètent pas celles de Campden ou de RBC.

Pensez-vous que les bureaux de gestion de patrimoine familial comprennent qu'ils n'auront plus à consacrer autant de temps ni d'argent aux audits qu'auparavant?

« Je ne crois pas que ça va coûter moins cher. À mon avis, les besoins en personnel vont diminuer considérablement. Lors d'un audit, on facture selon la valeur, si je peux dire. On détermine la valeur de l'audit, puis on se demande si cela sera viable à long terme. Et je pense que la réponse est non. Par conséquent, ceux qui adoptent l'IA plus rapidement bénéficieront d'un avantage considérable sur le plan des prix. »

Passons maintenant à la fiscalité. Pensez-vous que les bureaux de gestion de patrimoine familial tirent parti de leur position, qui leur permet de disposer d'un capital patient?

« La réponse est que je ne crois pas que les gens pensent à long terme. Et je vais vous donner

un exemple très simple, mais qui me semble particulièrement convaincant. Le taux d'imposition du revenu ordinaire est de 40,8 %, contre 23,8 % pour les gains en capital. Cela signifie qu'au cours d'une année donnée, il vous reste 59,2 % du revenu ordinaire à réinvestir, contre 76,2 % des gains en capital. Cela représente une différence d'environ 30 %. Alors, pourquoi choisiriez-vous de générer du revenu ordinaire? Et puisque vous n'avez à payer l'impôt qu'au moment de vendre l'actif, pourquoi privilégieriez-vous des placements à court terme plutôt que des placements à long terme? Si vous pouvez trouver une réponse convaincante à ces questions, sauf dans les circonstances les plus exceptionnelles, je souhaiterais vraiment l'entendre. Alors, pourquoi continuent-ils de faire ce choix? »

C'est le fameux FOMO : ils ont l'impression de passer à côté de quelque chose. Ils s'intéressent davantage au jeu qu'au résultat.

« Exactement. Et dans une très large mesure, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont structurés de cette façon... et le système de rémunération est fondé sur la performance à court terme. »

Avez-vous déjà vu des modèles de bureaux qui, selon vous, s'éloignent de cette approche et favorisent une vision à plus long terme?

Je suis certain qu'ils existent, mais je ne peux pas dire que j'en connaisse personnellement.

Pensez-vous que la diversification dans des actifs tangibles (comme l'immobilier) représente une occasion que les bureaux de gestion de patrimoine familial négligent, ne serait-ce que parce qu'elle les détourne de la recherche de gains à court terme?

« Cela les éloigne aussi des liquidités, et le problème, c'est que si vous disposez de suffisamment de liquidités, vous pouvez vous permettre de prendre davantage de risques à long

terme. En revanche, si vous n'avez pas suffisamment de liquidités et que vous abusez du nantissement croisé, vous exposez en réalité l'ensemble de votre portefeuille à un risque élevé. Parce que tout est cyclique. De façon générale, les cycles n'ont jamais duré plus de cinq ou six ans, si vous avez les moyens d'aller jusqu'au bout.

Cela soulève donc la question de la façon dont vous gérez vos affaires et dont vous investissez. Cela amène également à se demander si, lorsqu'on détient des actifs dont la valeur s'est fortement appréciée, il ne serait pas préférable, par exemple, de les donner en garantie d'un emprunt plutôt que de les vendre. C'est une question d'arbitrage entre le risque et le rendement, et chacun a ses propres valeurs à cet égard. D'un côté, il faut les respecter; de l'autre, il faut probablement aussi les remettre en question. »

Pourquoi les bureaux ne sont-ils pas plus nombreux à envisager l'emprunt comme une option viable?

« D'abord parce qu'ils n'y réfléchissent pas suffisamment. Ensuite, parce qu'ils ne comprennent pas que, après impôt, le coût des intérêts, lorsqu'ils sont admissibles en déduction, est réduit de 41 % dans l'exemple que je vous ai donné. Cela rend donc cette option encore plus intéressante. Si, après impôt, votre coût ne représente que 60 %, soit 59 % du montant indiqué, qu'est-ce que cela signifie si vous empruntez à 6 %? Si vous récupérez 41 % de ce coût, vous arrivez à un coût d'environ 3,5 %. La question est donc la suivante : pouvez-vous investir votre portefeuille de façon à obtenir un taux de rendement supérieur à 3,5 %? L'histoire nous montre

que oui. Si vous investissez à long terme, vous pouvez vous attendre à un rendement d'au moins 6 à 9 %. La logique est convaincante, mais l'aversion au risque, ou au risque perçu, est très élevée, et les gens ne perçoivent pas le risque de voir leur portefeuille obligatoire rattrapé par l'inflation. »

Selon vous, où se trouvent actuellement les principales occasions, les principaux défis et les plus grands décalages?

« Les opérations à court terme peuvent évidemment générer des rendements substantiels, mais après impôt, ces rendements sont en quelque sorte anéantis. De façon générale, je dirais que les gens qui investissent dans des actifs qui sont assujettis non seulement à l'impôt fédéral à court terme, mais aussi à l'impôt de l'État et aux impôts locaux à court terme, se leurrent vraiment lorsqu'ils comparent ces rendements à ceux d'investissements à plus long terme. Je me répète, et ça me dérange un peu. Cela incite évidemment à investir dans certaines formes d'immobilier, mais on parle de l'immobilier de façon générale comme s'il s'agissait d'un seul et même type d'actif, alors que ce n'est pas le cas. Il faut plutôt être en mesure de faire preuve de jugement, tant en ce qui concerne la nature du bien immobilier que l'endroit où l'on investit et la nature de son investissement. Tout cela repose donc en grande partie sur le jugement. Mais j'ai un biais très marqué en faveur d'une approche particulière. Je pense également qu'il faut considérer les reports fiscaux comme des actifs inutilisés. Et je ne pense pas qu'il soit souhaitable d'avoir des actifs inutilisés. Tous ces éléments sont donc interreliés. » ■

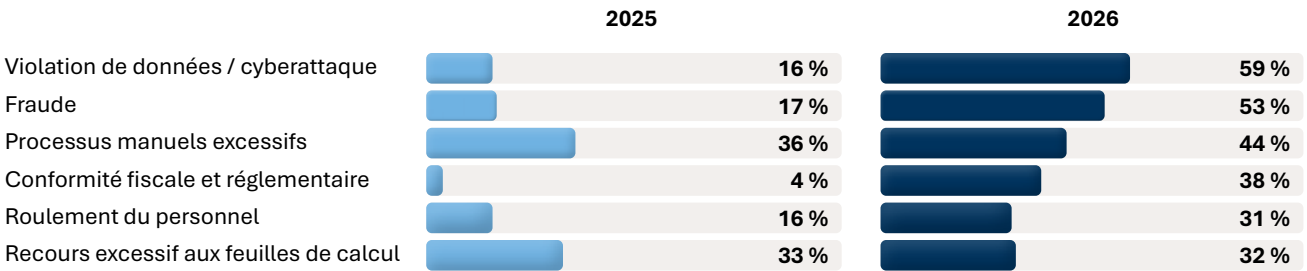


Risque : la cybersécurité est la préoccupation opérationnelle, tandis que les enjeux familiaux sont les variables à long terme

Contrairement à l’an dernier, la cybersécurité et les violations de données sont désormais la principale préoccupation opérationnelle à court terme des bureaux de gestion de patrimoine familial, citée par 59 % des répondants. En 2025, elle figurait presque au bas du classement, avec seulement 16 % des répondants qui la citaient. Cette préoccupation est tout à fait justifiée. Cette année, 59 % des bureaux ont été la cible de tentatives d’hameçonnage, 25

% ont vu les comptes personnels d’un membre de la famille être compromis, et pourtant, l’adoption de mesures d’atténuation de base était plus faible dans l’échantillon de cette année : l’authentification à deux facteurs est passée de 92 % à 83 %, et la double autorisation des paiements, de 84 % à 73 %. Les processus manuels, qui constituaient la principale préoccupation l’an dernier, occupent maintenant le troisième rang. À long terme, les principaux risques sont désormais liés à la technologie : le retard dans la modernisation des technologies arrive en tête, à 51 %, devant le manque de préparation des membres de la famille à la relève et les conflits familiaux.

Figure 4.4 : Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial préoccupés par les risques opérationnels à court terme



Source : Campden Wealth / RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

Figure 4.5 : Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial préoccupés par les risques à long terme



Remarque : Aucune donnée comparative de 2025 n'est disponible pour ces catégories.
Source : Campden Wealth / RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.



« Alors que les bureaux de gestion de patrimoine prennent de plus en plus conscience du potentiel de l'intelligence artificielle, ils l'adoptent avec prudence dans des cas d'utilisation bien définis, notamment pour l'analyse des portefeuilles, la surveillance de la conformité et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, plutôt que de chercher à opérer une transformation numérique complète. Cette approche mesurée témoigne d'une préoccupation plus générale : la cybersécurité et l'infrastructure technologique sont devenues les principaux risques opérationnels auxquels les bureaux sont aujourd'hui confrontés. La numérisation croissante des actifs financiers, conjuguée à la sophistication accrue des cybermenaces, au resserrement de la surveillance réglementaire en matière de protection des données et à la complexité qui découle de la coexistence de systèmes existants et de plateformes modernes, signifie qu'une seule faille de sécurité ou une seule défaillance du système peut compromettre des renseignements financiers confidentiels, perturber les activités et mettre en péril le patrimoine de la famille. Par conséquent, les bureaux de gestion de patrimoine familial doivent trouver un équilibre entre leur volonté d'innover sur le plan technologique et de gagner en agilité, d'une part, et la mise en place de solides cadres de gouvernance, protocoles de sécurité et mécanismes de gestion des fournisseurs, d'autre part, afin d'atténuer ces risques interreliés. »

Lori Woodman

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

Section 5

Gouvernance familiale, relève et valeurs

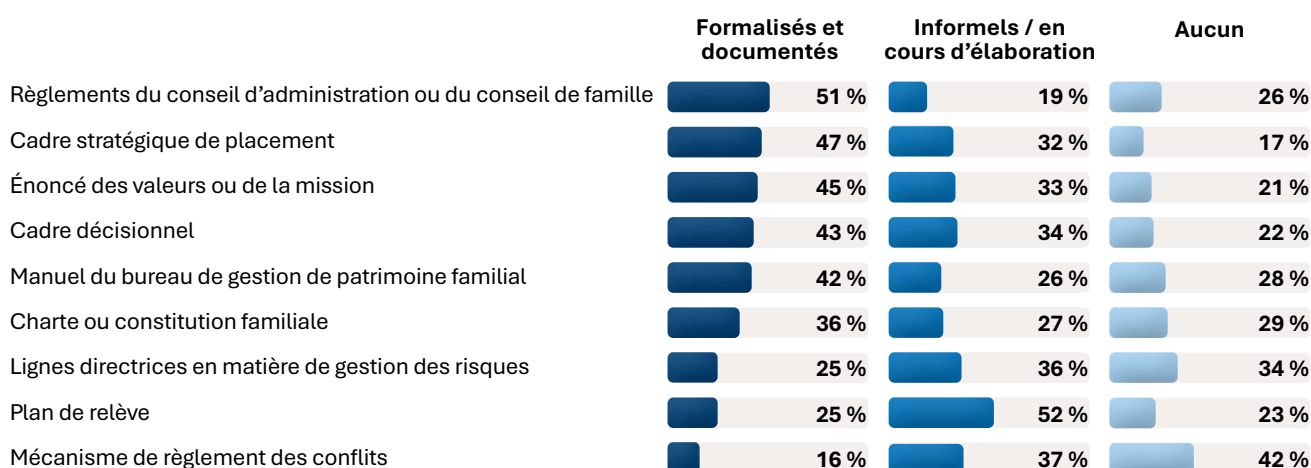
Gouvernance : la documentation demeure un risque

La plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial disposent d'une certaine forme de gouvernance, mais une grande partie de celle-ci demeure informelle et n'est pas documentée. Les règlements administratifs du conseil d'administration constituent l'outil le plus formalisé : la moitié des répondants indiquent disposer de règlements officiels et documentés. Les plans de relève sont les moins formalisés. Cinquante-deux

pour cent des bureaux indiquent que leurs plans de relève sont informels ou communiqués, mais non documentés, et seul le quart affirmant qu'ils sont documentés. Pour 23 % des répondants, les plans de relève sont tout simplement inexistantes.

Cinquante-quatre pour cent des bureaux ont révisé leurs documents de gouvernance au cours de la dernière année, pour la plupart conformément à l'échéancier prévu. Toutefois, le décès d'un membre de la famille et le roulement de personnel demeurent des déclencheurs imprévus de telles révisions. Certaines de ces lacunes peuvent s'expliquer par un manque d'urgence. Comme bon nombre de bureaux prévoient que les transitions n'auront pas lieu avant une dizaine d'années, les plans de relève ne sont pas considérés comme une priorité immédiate. Or, ces documents servent justement à se préparer à l'imprévu.

Figure 5.1 : Dispositifs de gouvernance formalisés et informels



Remarque : Les pourcentages de chaque ligne ne totalisent pas 100 %; une catégorie résiduelle n'a pas été présentée.
Source : Campden Wealth / RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

Au service de la prochaine génération et de la satisfaction

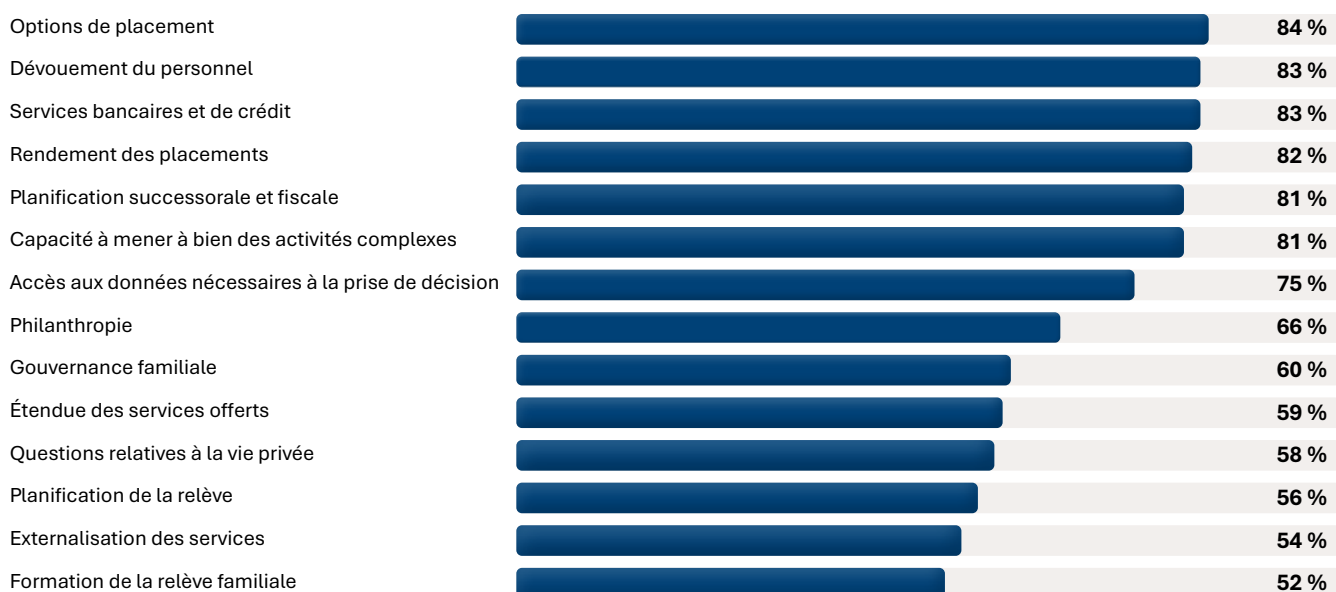
Le soutien à la prochaine génération comprend à la fois des avantages financiers et relationnels : l'accès à des professionnels du droit et de la finance, le mentorat ainsi que la prise en charge des frais d'études et de subsistance arrivent en tête, et près de la moitié des bureaux de gestion de patrimoine familial soutiennent les projets entrepreneuriaux et les objectifs d'investissement des membres de la prochaine génération. Toutefois, seuls 26 % des bureaux les aident à comprendre leur rôle après la relève, et sept répondants seulement ont indiqué offrir une formation structurée en matière de finances ou de gestion des placements. Sans surprise, la formation de la prochaine génération et la planification de la relève sont les fonctions qui obtiennent les plus faibles taux de satisfaction, comme c'était déjà le cas l'an dernier.

« La documentation semble n'être qu'une corvée jusqu'à ce qu'une crise survienne. Les familles qui n'ont pas de plan de relève officiel se retrouvent souvent prises au dépourvu et vulnérables lorsque des personnes détenant des connaissances institutionnelles essentielles quittent l'entreprise. Mais ce qu'on oublie le plus souvent, c'est que la documentation ne sert pas uniquement à assurer la conformité. Elle oblige à avoir dès maintenant des discussions qui permettront d'éviter des conflits familiaux plus tard. Lorsqu'on consigne les critères décisionnels, on vérifie du même coup si tout le monde s'entend réellement sur ce qui compte. Les bureaux de gestion de patrimoine familial qui considèrent la documentation comme un exercice stratégique, plutôt que comme une simple formalité, repèrent les divergences avant qu'elles ne se transforment en problèmes coûteux ou en conflits familiaux. La relève aura lieu, que vous vous y prépariez ou non. »

Asin Nurani

Première directrice générale, Gouvernance familiale, Clientèle stratégique RBC

Figure 5.2 : Satisfaction des employés à l'égard des différentes fonctions de leur bureau de gestion de patrimoine familial



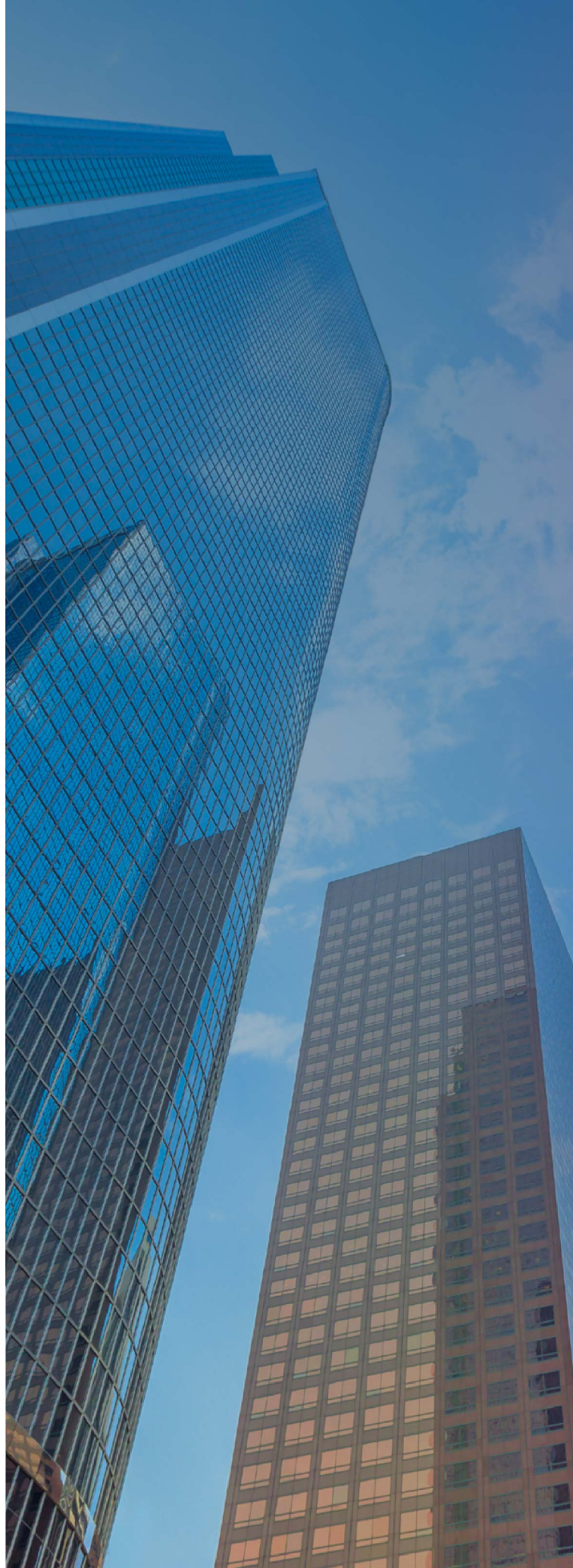
Remarque : Base de calcul : bureaux de gestion de patrimoine familial auxquels la fonction concernée s'applique; le nombre de répondants varie selon la ligne. Source : Campden Wealth / RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, 2026.

Des valeurs en action : la philanthropie en tête, l'investissement responsable en recul

Les familles demeurent fidèles à leurs valeurs, mais elles les expriment différemment que ces dernières années. Soixante-cinq pour cent des répondants sont engagés dans des activités philanthropiques, et l'ordre des motivations s'est réorganisé autour de la famille elle-même : la volonté de perpétuer la mission, l'héritage et les valeurs de la famille constitue désormais la principale motivation, devant la volonté de redonner à la société, qui arrivait en tête l'an dernier. L'éducation et le développement communautaire demeurent les principales causes soutenues, et l'ajout de la sécurité alimentaire à notre liste a obtenu l'appui de 42 % des répondants. Parmi les bureaux ayant déclaré le montant de leurs dons, 38 % ont versé plus de 5 millions de dollars américains en 2025.

En revanche, l'intérêt pour l'investissement responsable est passé de 25 % l'an dernier à 19 % cette année. Selon les commentaires recueillis, même si les bureaux ne s'engagent pas officiellement dans l'investissement responsable ou n'emploient pas cette terminologie, ils ne renoncent pas pour autant à leurs convictions. Ils demeurent attachés aux investissements qui reflètent les valeurs de leur famille, mais considèrent désormais davantage cette approche comme une façon de faire qui s'inscrit dans la durée que comme une décision distincte de répartition de l'actif.

Ceux qui pratiquent l'investissement responsable renforcent leur engagement. Vingt-huit pour cent de leur portefeuille est consacré à des investissements responsables, et ils s'attendent à ce que cette proportion atteigne 36 % d'ici 2030. Ceux qui pratiquent l'investissement responsable ne considèrent pas que leur approche les oblige à accepter des rendements inférieurs, mais la plupart des autres bureaux ont choisi de ne pas s'y engager directement.



Section 6

Conclusions

Les perspectives du marché ont évolué davantage que le marché lui-même

Les répondants ont fait état de solides résultats en 2025, mais le plus frappant est l'ampleur du changement dans les perspectives. La moitié d'entre eux s'attendent à ce que les actions des marchés développés égalent ou surpassent leur solide performance au cours des deux à cinq prochaines années. Quatre-vingt-quatre pour cent des répondants sont du même avis à l'égard du capital d'investissement direct, et 74 % entendent également de bonnes perspectives pour les fonds de capital d'investissement. Il ne s'agit pas simplement d'un retour à l'optimisme après une année marquée par la prudence, mais bien d'une perception différente de la phase du cycle dans laquelle nous nous trouvons. Plutôt que de suivre le mouvement, les bureaux de gestion de patrimoine familial gagneraient peut-être à prendre du recul et à évaluer les facteurs qui sont à l'origine de leur optimisme.

La prudence est plus importante que jamais

Les bureaux avec lesquels nous nous sommes entretenus dans le cadre de nos études de cas ont souligné à maintes reprises l'écart entre l'horizon à long terme qu'ils estiment avoir et la façon dont les capitaux sont réellement investis. Comme l'a expliqué le dirigeant professionnel d'un bureau de gestion de patrimoine familial, ceux-ci disposent de plus de capital patient que l'investisseur moyen, mais de moins qu'ils aiment se le faire croire. Ces écarts apparaissent dans des situations similaires : l'engouement suscité par l'imminence d'une introduction en bourse, l'occasion qu'un membre de la famille ramène à la maison et le FOMO, attisé

lors d'un événement mondain. Plus que jamais, les bureaux de gestion de patrimoine familial qui font preuve de discipline nous rappellent l'importance d'un énoncé de politique de placement qui prévoit explicitement des allocations pour les besoins de liquidités à court terme, la croissance de la génération actuelle et le capital véritablement destiné au long terme, de sorte que chaque investissement puisse être considéré comme faisant partie d'un ensemble structuré autour d'un objectif précis. En structurant ainsi les différentes composantes du portefeuille, les familles peuvent rester centrées sur leurs objectifs et limiter les écarts involontaires par rapport à leur stratégie.

La liquidité est devenue un indicateur de qualité

Les bureaux de gestion de patrimoine familial étaient partagés sur la question de savoir si les marchés privés, et particulièrement le crédit privé, sont surévalués, mais ils s'accordaient presque unanimement sur l'ampleur des écarts entre les gestionnaires. La liquidité est devenue un facteur de plus en plus important pour ceux qui investissent sur les marchés privés. Le contrôle diligent va désormais au-delà de la simple connaissance du gestionnaire ou du secteur : il s'agit de trouver un équilibre entre les besoins de la famille et l'engagement à long terme que représente l'investissement.



Liste des figures

Figure 1.1 :	Bureaux de gestion de patrimoine familial participant au sondage	08
Figure 1.2 :	Période d'établissement du bureau de gestion de patrimoine familial	08
Figure 1.3 :	Répartition des participants par type de bureau de gestion de patrimoine familial	08
Figure 1.4 :	Répartition des bureaux participants selon le patrimoine total	09
Figure 1.5 :	Génération aux commandes	09
Figure 1.6 :	Nombre de membres de la famille bénéficiant des services du bureau : situation actuelle et prévisions à cinq ans	09
Figure 1.7 :	Fréquence de consultation de la famille dans les décisions de placement	10
Figure 2.1 :	Résultats à la mi-année 2025 par rapport aux attentes (pourcentage net des bureaux) et rendement médian de 2025 déclaré en 2026	10
Figure 2.2 :	Évolution de la répartition de l'actif	15
Figure 2.3 :	Perspectives de rendement : entre optimisme et pessimisme sur un horizon de deux à cinq ans	16
Figure 2.4 :	Évolution prévue de la répartition de l'actif	17
Figure 2.5 :	Répartition géographique de l'actif et solde net des intentions d'augmentation ou de réduction des placements	18
Figure 2.6 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial estimant que chaque catégorie d'actifs ou thème de placement est susceptible d'offrir des rendements intéressants aux investisseurs	19
Figure 2.7 :	Risques des marchés financiers les plus susceptibles de se matérialiser au cours des cinq prochaines années	19
Figure 2.8 :	Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial gérant des actifs de passion et classification la plus courante de ces actifs	22
Figure 3.1 :	Répartition moyenne des placements sur les marchés privés	23
Figure 3.2 :	Exposition aux technologies sur les marchés privés et intentions de placement	26
Figure 3.3 :	Répartition du portefeuille immobilier moyen par secteur et solde net des intentions d'augmentation ou de réduction des placements	30
Figure 4.1 :	Rémunération totale médiane des titulaires de postes de direction dans les bureaux de gestion de patrimoine familial, selon leur appartenance à la famille (en milliers de dollars américains)	31
Figure 4.2 :	Modes de prestation des services des bureaux de gestion de patrimoine familial	32
Figure 4.3 :	IA générative et IA agentique : utilisations actuelles et envisagées	33
Figure 4.4 :	Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial préoccupés par les risques opérationnels à court terme	36
Figure 4.5 :	Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial préoccupés par les risques à long terme	36
Figure 5.1 :	Dispositifs de gouvernance formalisés et informels	38
Figure 5.2 :	Satisfaction des employés à l'égard des différentes fonctions de leur bureau de gestion de patrimoine familial	39

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, par essence, une entité privée chargée de gérer les affaires financières d'une famille disposant d'un patrimoine considérable. Les effectifs varient d'un ou deux salariés à une centaine, voire plus, selon la nature et l'étendue des services offerts.

Le champ d'action peut lui aussi varier grandement, allant de quelques domaines précis à un large éventail d'activités. Au niveau le plus élémentaire, ces bureaux s'occupent généralement de la gestion des actifs de base et des questions administratives, telles que les services fiscaux, comptables et de planification successorale. À l'autre extrême, ils gèrent des structures sophistiquées de gestion de patrimoine tout en offrant aux membres de la famille des prestations personnalisées en matière d'éducation, de carrière et de mode de vie, une expérience digne des plus grands services de conciergerie.

La plupart des bureaux administrent un portefeuille composé à la fois de biens immobiliers et de placements directs et indirects. Bon nombre d'entre eux servent également de « centre opérationnel » pour la relève : ils soutiennent la formation et le développement des jeunes générations, facilitent la communication tant entre les membres de la famille qu'avec les fournisseurs de services, consignent les plans de gouvernance et de succession, et règlent les différends au sein de l'entreprise familiale.

Les objectifs d'un bureau de gestion de patrimoine familial reposent généralement sur les éléments suivants :

- Structurer la gestion du patrimoine familial en renforçant le contrôle et le suivi tant au niveau de la stratégie que des coûts liés à la gestion des placements;
- Regrouper sous un même toit les rapports fiscaux, comptables et de gestion de patrimoine;
- Mettre en place un cadre de gouvernance clairement défini pour la prise de décisions en matière d'investissement, parallèlement aux fonctions liées à la succession et aux legs, y compris les fondations et les initiatives philanthropiques;
- Assurer la coordination entre les prestataires de services afin de rationaliser et d'améliorer la qualité et l'efficacité des services offerts à la famille, en particulier dans le cas des bureaux multifamiliaux;
- Offrir un accès privilégié à des occasions d'affaires grâce à la mise en commun des ressources et des réseaux familiaux;
- Protéger la vie privée des membres de la famille.

À qui les bureaux de gestion de patrimoine familial s'adressent-ils?

Il n'existe pas de critères précis permettant de déterminer qui peut bénéficier des services d'un bureau de gestion de patrimoine familial. Son intérêt économique dépend du rapport entre les frais de gestion et les actifs, ainsi que du degré de complexité de la situation de la famille. À titre indicatif, un bureau unifamilial dédié devient rentable lorsque le patrimoine privé se situe entre 100 millions et 250 millions de dollars américains. Au cours de la dernière décennie, nous avons constaté une augmentation de ce seuil. De nombreuses familles trouvent désormais plus efficace de recourir à un bureau multifamilial ou à un bureau virtuel réunissant une petite équipe interne et des spécialistes externes.

Par ailleurs, la complexité est tout aussi importante que l'envergure. Si les entrepreneurs de première génération sont souvent à l'origine de ces bureaux, leurs structures servent le plus souvent à subvenir aux besoins de familles composées de différents ménages et s'étendant sur plusieurs générations. La taille et la dynamique de la famille sont des caractéristiques déterminantes dont les bureaux doivent tenir compte dans leurs stratégies d'investissement et leurs plans de gouvernance.

Bien que certains besoins se recoupent d'un ménage à l'autre, chaque cas mérite d'être examiné séparément. Cette considération ne saurait se résumer à des clichés générationnels – les retraités ont besoin d'un revenu, tandis que les plus jeunes sont plus à même de gérer le risque et de voir à long terme – car les besoins en liquidités peuvent varier d'une génération à l'autre. Par exemple, une fratrie de bienfaiteurs peut nourrir des ambitions professionnelles très différentes.

Les familles fortunées qui n'ont aucun lien de parenté, mais qui partagent des valeurs ou des objectifs communs, peuvent regrouper leurs ressources au sein d'un bureau de gestion de patrimoine

multifamilial, plutôt que de créer chacune le sien. Cette structure permet de réaliser des économies d'échelle et d'accéder à des occasions d'affaires offertes par une plateforme de gestion consolidée. Toutefois, des facteurs liés à la complexité des situations familiales subsistent, à plus grande échelle et au sein de familles n'ayant aucun passé commun. C'est pourquoi les bureaux de gestion multifamiliaux fonctionnent généralement mieux lorsque les familles participantes partagent un objectif commun, une propension au risque similaire ou des niveaux de richesse comparables.

Types de bureaux de gestion de patrimoine familial

Bureau unifamilial : Un bureau au service d'une seule famille, détenu et dirigé par celle-ci.

Bureau familial intégré : Un bureau exerçant ses activités au sein de l'entreprise familiale, qui s'appuie sur le personnel et les infrastructures de celle-ci plutôt que de constituer une entité autonome.

Bureau familial virtuel ou externalisé : Une petite équipe interne (parfois composée d'un seul dirigeant) chargée de coordonner les prestataires externes spécialisés en investissement, en fiscalité et en administration, dont la cohésion repose davantage sur la technologie que sur les effectifs.

Bureau multifamilial privé : Un bureau fondé par une famille, qui a ensuite élargi son offre à d'autres. Il est détenu par plusieurs familles et géré dans leur intérêt.

Bureau multifamilial commercial : Un bureau desservant plusieurs familles, dont le patrimoine est souvent inférieur au seuil requis pour un bureau individuel, et appartenant à des sociétés commerciales tierces spécialisées dans les services financiers.

À propos des créateurs

À propos de RBC

La Banque Royale du Canada est une institution financière mondiale dont la poursuite de l'excellence est guidée par une raison d'être et des principes bien définis. 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 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, allez à rbc.com/gensetplanete.

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. Elle les accompagne dans leurs décisions cruciales, les aide à assurer la prospérité à long terme de leurs entreprises et de leurs bureaux de gestion de patrimoine familial, et veille à la préservation de leur héritage familial.

Le Campden Club est un club privé de membres qualifiés, accessible uniquement sur invitation. Il représente 1 400 familles propriétaires d'entreprises multigénérationnelles, des bureaux de gestion de patrimoine familial et des investisseurs privés, répartis dans 43 pays. Le Club favorise le réseautage entre pairs, les mises en relation personnalisées ainsi

que le partage des connaissances et des pratiques exemplaires. Les membres du Campden Club bénéficient également d'un accès privilégié à des programmes éducatifs intergénérationnels, organisés en collaboration avec des universités de premier plan partout dans le monde.

La division de recherche de Campden fournit à ses clients, ainsi qu'à leurs conseillers et fournisseurs, des analyses de marché portant sur des enjeux sectoriels clés. Grâce à des études approfondies et à des méthodologies exhaustives, elle fournit des données et des analyses exclusives issues de sources primaires.

Campden Education offre une plateforme de formation virtuelle qui fournit aux familles des connaissances pratiques et des outils utiles à la prise des décisions éclairées. S'appuyant sur une expertise approfondie et des expériences concrètes, nos programmes sont conçus pour accompagner toute la famille à chaque étape de la propriété et de la croissance.

Campden Wealth est propriétaire de l'Institute for Private Investors (IPI), un prestigieux réseau de membres, fondé en 1991 aux États-Unis, qui s'adresse aux investisseurs privés. En 2015, Campden Wealth a étendu sa présence internationale avec la création de la coentreprise Campden Family Connect PVT. Ltd. avec la famille Patni, à Mumbai.

For more information:

www.campdenwealth.com
research@campdenwealth.com
T : +44 (0)20 4505 0413

Susan Kemp

Cheffe de la direction, Institute for Private Investors et 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

Spencer Weaver

Directeur adjoint

Elisa Barbata

Directrice artistique

Autres remerciements

Dominic Samuelson

CEO, Campden Wealth

Susan Kemp

CEO, Campden Wealth North America and IPI

RBC Team

Josh Humeniuk

Directeur, Contenu et engagement client, Clientèle stratégique

Chloe Tejada

Directrice, Contenu numérique

Hannah Montplaisir

Directrice, Communications, Gestion de patrimoine – États-Unis

Fabio Avella

Directeur, Gestion de patrimoine mondial, Marketing auprès de la clientèle très fortunée

Jennifer Ehrlich

Directrice principale, Communications, Gestion de patrimoine – États-Unis

Tianna Goguen

Directrice principale, Communications d'entreprise, Gestion de patrimoine – Canada

Niki Marsillo

Directrice, Marketing, Clientèle stratégique et Services bancaires privés

Tammy Rogers

Directrice principale, Marketing de la marque

Vanessa Romano

Director, Corporate Communications, Wealth Management Canada

