



RAPPORT SUR LES  
BUREAUX DE GESTION  
DE PATRIMOINE  
FAMILIAL DE L'AMÉRIQUE  
DU NORD 2021



Ce document a été préparé par Campden Wealth Limited.

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

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

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

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

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

© Campden Wealth Limited 2021. Tous droits réservés.

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

Publié pour la première fois en 2021 par Campden Wealth Limited.

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

Téléphone : 44 (0) 20 3941 8015  
Courriel : [enquiries@campdenwealth.com](mailto:enquiries@campdenwealth.com)  
Site Web : [www.campdenwealth.com](http://www.campdenwealth.com)

ISBN : 978-1-904471-03-5

© Banque Royale du Canada 2021. Tous droits réservés. † Toutes les autres marques de commerce sont la propriété de leurs détenteurs respectifs et sont utilisées sous licence le cas échéant. Le présent document est fourni uniquement aux fins d'information et ne s'adresse pas à toute personne ou entité (et n'est pas destiné à être utilisé ou distribué par ces personnes ou entités) dans un pays où une telle distribution ou utilisation serait contraire à la loi ou à la réglementation, ou qui soumettrait Banque Royale du Canada ou ses filiales ou unités opérationnelles constitutives (y compris RBC Gestion de patrimoine) à des exigences d'autorisation ou d'immatriculation dans ledit pays. Ce document n'est pas destiné à être une offre spécifique faite par une entité de Banque Royale du Canada afin de vendre ou de fournir, ou une invitation spécifique à demander, tout compte, produit ou service financier particulier. Banque Royale du Canada n'offre pas de comptes, produits ou services dans les territoires où il n'est pas permis de le faire. Par conséquent, les services de RBC Gestion de patrimoine ne sont pas disponibles dans tous les pays ou les marchés.

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

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

# Table des matières

|  |           |   |           |
|--|-----------|---|-----------|
| — Avant-propos   | 4         |   |           |
| — Sommaire   | 6         |   |           |
| <b>1. Le portrait des bureaux de gestion de patrimoine familial</b>  | <b>9</b>  | <b>3. Structures des bureaux de gestion de patrimoine familial</b>                                  | <b>47</b> |
| 1.1 Introduction   | 9         | 3.1 Coûts des bureaux de gestion de patrimoine familial   | 47        |
| 1.2 Aperçu des participants  | 10        | 3.2 Capital humain des bureaux de gestion de patrimoine familial                                    | 51        |
| <b>2. Placements</b>   | <b>17</b> | <b>4. Technologie et sécurité</b>   | <b>55</b> |
| 2.1 Répartition de l'actif   | 18        | 4.1 Utilisation de la technologie dans l'exploitation d'un bureau de gestion de patrimoine familial | 56        |
| — Perspectives économiques pour 2022   | 18        | 4.2 Cybersécurité et escroqueries   | 58        |
| — Stratégie de placement   | 19        | <b>5. Objet</b>   | <b>63</b> |
| — Répartition de l'actif   | 20        | 5.1 Gouvernance d'un bureau de gestion de patrimoine familial                                       | 64        |
| — Affectations à des champs émergents  | 23        | 5.2 Gestion du risque d'un bureau de gestion de patrimoine familial                                 | 66        |
| — Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont divisés quant aux cryptomonnaies, mais près d'un tiers y investissent | 24        | — Inflation : devrions-nous nous en préoccuper ?  | 67        |
| — Les bureaux de gestion de patrimoine familial profitent du boom technologique  | 26        | 5.3 Planification de la relève et nouvelle génération   | 71        |
| — Deux sur cinq pensent que le cannabis est un investissement prometteur   | 27        | — Planification de la relève  | 71        |
| — La géographie des répartitions   | 28        | — La nouvelle génération  | 75        |
| — Accès au crédit et réserves en numéraire   | 30        | 5.4 Philanthropie   | 77        |
| 2.2 Pleins feux sur les catégories d'actif des bureaux de gestion de patrimoine familial                                   | 32        | — Les secrets de la réussite : leçons à tirer d'une des familles les plus riches de la planète      | 79        |
| — Capital-investissement   | 32        | <b>6. Conclusion</b>  | <b>83</b> |
| — Immobilier   | 37        | 6.1 Vision d'avenir   | 83        |
| — Investissement durable   | 39        | — À propos des bureaux de gestion de patrimoine familial  | 84        |
| 2.3 Rendement  | 45        | — Liste des figures   | 86        |
|  |           | — À propos des créateurs  | 88        |
|  |           | — Attestations  | 89        |

# Avant-propos

Madame, Monsieur,

Nous sommes heureux de nous associer à Campden Wealth pour lancer le **Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021**.

À RBC, nous sommes conscients que le paysage des bureaux de gestion de patrimoine familial continue de croître et d'évoluer. De nouveaux bureaux de gestion de patrimoine familial ouvrent leurs portes et des bureaux de gestion de patrimoine familial existants continuent de croître à une vitesse exceptionnelle. Nous sommes à une croisée importante où l'accélération de la richesse se poursuit, en particulier en Amérique du Nord où 86 % des personnes ont vu leur richesse augmenter l'année dernière et 20 % l'ont vue augmenter de manière considérable – tout cela pendant une crise sanitaire mondiale caractérisée par beaucoup d'incertitude.

Cette croissance s'accompagne d'une attention accrue pour gérer le risque et préparer l'avenir. Les bureaux de gestion de patrimoine familial renforcent leurs stratégies de gestion du risque ; en effet, près des deux tiers (66 %) d'entre eux ont déclaré que cet enjeu avait gagné en importance pour eux au cours des 12 derniers mois. Maintenant que l'inflation et des hausses de taux d'intérêt figurent parmi les attentes, beaucoup tiennent compte de ces éléments dans leurs décisions tout en restant optimistes (86 %) quant à la croissance économique en 2022.

Outre les risques économiques, les bureaux de gestion de patrimoine familial continuent de s'inquiéter de la cybersécurité, car 28 % ont fait l'objet d'une cyberattaque au cours des 12 derniers mois et 55 %, d'une tentative d'escroquerie.

En Amérique du Nord, les bureaux de gestion de patrimoine familial se concentrent sur la gouvernance et la planification de la relève. La moitié des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant participé à l'enquête ont un plan de relève en place, ce qui signifie qu'un grand nombre d'entre eux n'en ont pas. Il s'agit d'une priorité pour les bureaux de gestion de patrimoine familial, 39 % d'entre eux ayant déclaré que la mise en œuvre d'un plan de relève était une priorité absolue dans les 12 à 24 prochains mois.

Il demeure clair, toutefois, que les bureaux de gestion de patrimoine familial demeurent à l'affût de nouvelles occasions de placement, ce qui s'applique aussi bien aux catégories de placements traditionnelles qu'aux nouvelles catégories de placements telles que les cryptomonnaies. En 2019, seulement 31 % des stratégies de placement de bureaux de gestion de patrimoine familial étaient axées sur la croissance, contre 49 % aujourd'hui. C'est nettement plus que les bureaux de gestion de patrimoine familial d'Europe et d'Asie-Pacifique (27 % dans chaque cas).

À RBC, nous restons déterminés à guider nos clients dans la prise de ces décisions importantes, car nous savons que nous sommes à un moment important pour de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial, nouveaux ou existants.

En espérant que ce rapport vous intéressera, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué à dresser ce portrait fascinant des bureaux de gestion de patrimoine familial.

Sincères salutations,



**Mark Fell**

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



Madame, Monsieur,

Nous sommes heureux de vous présenter le **Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021**. Il s'agit du septième du genre depuis notre premier *rapport mondial sur les bureaux de gestion de patrimoine familial* en 2014. Cette année, cependant, nous introduisons trois rapports régionaux couvrant l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Asie-Pacifique afin de fournir une analyse plus poussée et plus granulaire. Aussi, chacun de ces rapports renferme une toile de fond de données mondiales afin que les dirigeants de bureaux de gestion de patrimoine familial puissent se comparer à leurs pairs, tant à l'échelle régionale qu'à l'échelle mondiale.

Parmi les surprenantes conclusions obtenues, je suis heureux de constater que les bureaux de gestion de patrimoine familial ont efficacement relevé les défis posés l'an dernier par la pandémie de COVID-19. En fait, de nombreux bureaux ont prospéré. En Amérique du Nord, près de neuf bureaux de gestion de patrimoine familial sur dix (86 %) que nous avons évalués ont vu leur patrimoine augmenter au cours des 12 derniers mois. Quant aux actifs sous gestion, plus de la moitié (58 %) des bureaux évalués ont rapporté des augmentations.

Le portrait des bureaux de gestion de patrimoine familial a continué d'évoluer rapidement, une proportion notable des bureaux interrogés ayant agrandi leurs locaux et étendu leurs structures et leurs services au cours de cette période. Les principaux secteurs de croissance en Amérique du Nord concernent l'augmentation des effectifs (soulignée par 25 % des répondants), l'infrastructure de la technologie de l'information (45 %), les mesures/structures de risque (32 %), les structures de gouvernance/hierarchiques (28 %) et les services d'impartition (21 %). De plus, 27 % des bureaux de gestion de patrimoine mondial comptent désormais deux succursales ou plus.

À la lumière de ces facteurs, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont généralement optimistes quant au climat économique, 86 % d'entre eux estimant que 2022 sera une année de croissance économique. Ils s'orientent davantage vers des stratégies de placement axées sur la croissance et lorgnent sur de nouveaux secteurs dans lesquels investir, tels que les placements durables, les cryptomonnaies et des technologies émergentes comme l'intelligence artificielle, les technologies financières et les biotechnologies. Fait surprenant, un bureau de gestion de patrimoine familial sur quatre investit dans le cannabis depuis que la substance a été légalisée dans certaines parties de l'Amérique du Nord.

La question de la relève au sein des bureaux de gestion de patrimoine familial continue de poser des défis aux bureaux et s'assurer que la nouvelle génération est bien qualifiée nécessite une surveillance et un soutien constants.

Cela dit, c'est une période passionnante pour les bureaux de gestion de patrimoine familial et je tiens à remercier tous les bureaux de gestion de patrimoine familial et leurs dirigeants qui ont bien voulu participer à cette importante étude ainsi que RBC pour son partenariat continu.

J'espère que vous prendrez plaisir à lire ce rapport.



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



# Sommaire

Ce rapport repose sur l'analyse statistique de 385 enquêtes menées auprès de bureaux de gestion de patrimoine familial dans le monde entier, dont 179 (soit 46 %) sont situés en Amérique du Nord. Le bureau de gestion de patrimoine familial nord-américain moyen a des actifs sous gestion de 1,5 milliard de dollars américains, tandis que les actifs sous gestion de l'ensemble des bureaux sont estimés à 269 milliards de dollars américains (les actifs sous gestion de tous les bureaux de gestion de patrimoine familial de la série de rapports sont estimés à 655 milliards de dollars américains). Le bureau de gestion de patrimoine familial nord-américain moyen a des actifs sous gestion de 1,0 milliard de dollars américains, tandis que les actifs sous gestion de l'ensemble des bureaux sont estimés à 179 milliards de dollars américains (les actifs sous gestion de tous les bureaux de gestion de patrimoine familial de la série de rapports sont estimés à 424 milliards de dollars américains).

## Voici les principaux points à retenir :



### Près de neuf familles nord-américaines sur dix ont vu leur patrimoine augmenter pendant la pandémie

Dans le contexte de la pandémie, 86 % du patrimoine des familles nord-américaines a augmenté en 2020-2021, tout comme 58 % des actifs sous gestion de leurs bureaux de gestion de patrimoine familial. Ces pourcentages sont à comparer aux moyennes mondiales de 79 % et de 61 % respectivement.



### Le paysage des bureaux de gestion de patrimoine familial connaît une croissance rapide et radicale

Reflétant la croissance fulgurante du paysage des bureaux de gestion de patrimoine familial, de nombreux bureaux agrandissent leurs locaux et étendent leurs structures et leurs services. Les principaux secteurs de croissance au cours de la dernière année des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains concernent l'augmentation des effectifs (soulignée par 25 % des répondants), l'infrastructure informatique (45 %), les mesures/structures de risque (32 %), les structures de gouvernance/hierarchiques (28 %), les services d'impartition (21 %) et le rapatriement de services à l'interne (11 %). De plus, 27 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord comptent désormais deux succursales ou plus.



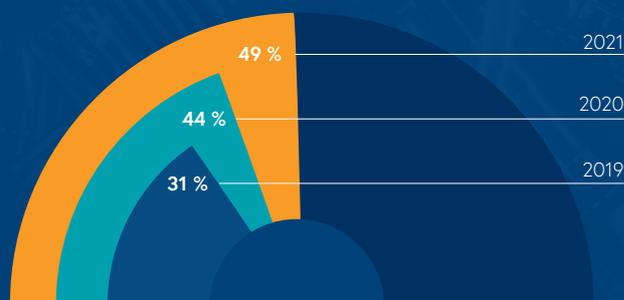
### Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont optimistes quant à l'économie

Les bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord ont une opinion largement positive du climat économique, 86 % d'entre eux affirmant que 2022 sera une année de croissance économique. Il s'agit d'ailleurs d'un optimisme partagé par la plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial du monde entier. Par conséquent, 46 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord recherchent de nouvelles occasions de placement, 33 % modifient leurs portefeuilles de placements à la faveur d'occasions plus axées sur la croissance et 25 % tentent de diversifier leurs portefeuilles.



### Des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains se tournent résolument vers des stratégies de placement axées sur la croissance, annonçant un rendement moyen du portefeuille de 15 % en 2020

Contrairement à la tendance observée avant la pandémie, les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord se sont résolument tournés vers des stratégies de placement axées sur la croissance en 2020 et en 2021. Pour mettre cette tendance en perspective, seulement 31 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord privilégiaient la croissance en 2019 contre 44 % en 2020 et 49 % en 2021. À l'échelle mondiale, seulement 25 % des bureaux misaient sur la croissance avant la pandémie, contre 45 % aujourd'hui. Ce changement s'est soldé par un rendement moyen du portefeuille des bureaux de gestion de patrimoine familial de 15 % en Amérique du Nord et de 13 % à l'échelle mondiale.



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021



### Les bureaux de gestion de patrimoine familial courent après les actions, tandis que les titres à revenu fixe restent à la traîne

Dans leur quête de croissance, les bureaux de gestion de patrimoine familial se tournent résolument vers les actions. Après une année de solides rendements en 2020, avec des moyennes de 19 % pour les marchés développés et de 16 % pour les marchés en développement, en 2021, les actions représentaient 34 % du portefeuille moyen des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord (29 % dans les marchés développés et 5 % dans les marchés émergents). En ce qui concerne 2022, 31 % de ces bureaux de gestion de patrimoine familial prévoient d'investir davantage dans les actions des marchés en développement. Entre-temps, environ un bureau sur cinq prévoit de réduire son exposition aux titres à revenu fixe en 2022, une catégorie d'actifs qui compte actuellement pour 14 % du portefeuille moyen des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord.

# 31 %

des familles nord-américaines investissent actuellement dans les cryptomonnaies



L'investissement dans les cryptomonnaies gagne du terrain, avec près d'un bureau de gestion de patrimoine familial sur trois à bord

Au total, 31 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord et 28 % des bureaux à l'échelle mondiale investissent actuellement dans les cryptomonnaies, et respectivement 30 % et 28 % de bureaux de plus prévoient d'y investir davantage au cours de l'année à venir. Vu le rendement moyen de 40 % affiché en 2020 par des bureaux de gestion de patrimoine familial du monde entier, il n'est pas étonnant que plus de deux bureaux de gestion de patrimoine familial sur cinq en Amérique du Nord reconnaissent qu'investir dans les cryptomonnaies est prometteur.



Fait surprenant, un bureau de gestion de patrimoine familial sur quatre en Amérique du Nord investit dans le cannabis

Depuis que le cannabis a été légalisé au Canada et dans plusieurs États américains, davantage de bureaux de gestion de patrimoine familial y investissent. À ce jour, un bureau de gestion de patrimoine familial sur quatre (24 %) de l'Amérique du Nord investit dans le cannabis (moyenne mondiale : 18 %). En outre, 41 % sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle « le cannabis peut être un investissement prometteur qu'un bureau de gestion de patrimoine familial devrait envisager » (moyenne mondiale : 33 %). Parmi les autres secteurs prisés pour les placements se trouve celui des soins de santé, dans lequel 74 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord investissent, et ceux des biotechnologies (64 %), des technologies financières (61 %) et de l'intelligence artificielle (49 %).



Les technologies financières deviennent-elles une menace pour les banques ? Les bureaux de gestion de patrimoine familial le pensent certainement

Les technologies financières sont de plus en plus populaires parmi les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ; 34 % d'entre eux affirment que ces technologies jouent un rôle dans leurs opérations financières (elles ne remplacent toutefois pas les investissements traditionnels), tandis que 6 % indiquent utiliser de telles technologies dans la majorité de leurs opérations financières. En outre, 61 % des bureaux estiment que les technologies financières finiront probablement par remplacer les services bancaires traditionnels.

# 46 %

des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord cherchent de nouvelles possibilités d'investissement



Les cyberattaques et les escroqueries hantent le paysage des bureaux de gestion de patrimoine familial

Au total, 28 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont fait l'objet d'une cyberattaque au cours des 12 derniers mois et 57 %, d'une tentative d'escroquerie. Pour se protéger, 77 % des bureaux de gestion de patrimoine familial se sont dotés d'un plan de cybersécurité, mais la plupart d'entre eux (55 %) estiment que leur plan « pourrait être amélioré » et 20 % n'en ont pas actuellement (bien que la moitié d'entre eux affirment vouloir en mettre un en place). En outre, alors que 92 % des bureaux de gestion de patrimoine familial s'attendent à ce que le nombre de cyberattaques/escroqueries augmente au cours de l'année à venir, près d'un sur trois (30 %) estime que les familles et les bureaux de gestion de patrimoine familial sont mal préparés à se protéger en cas d'attaque.



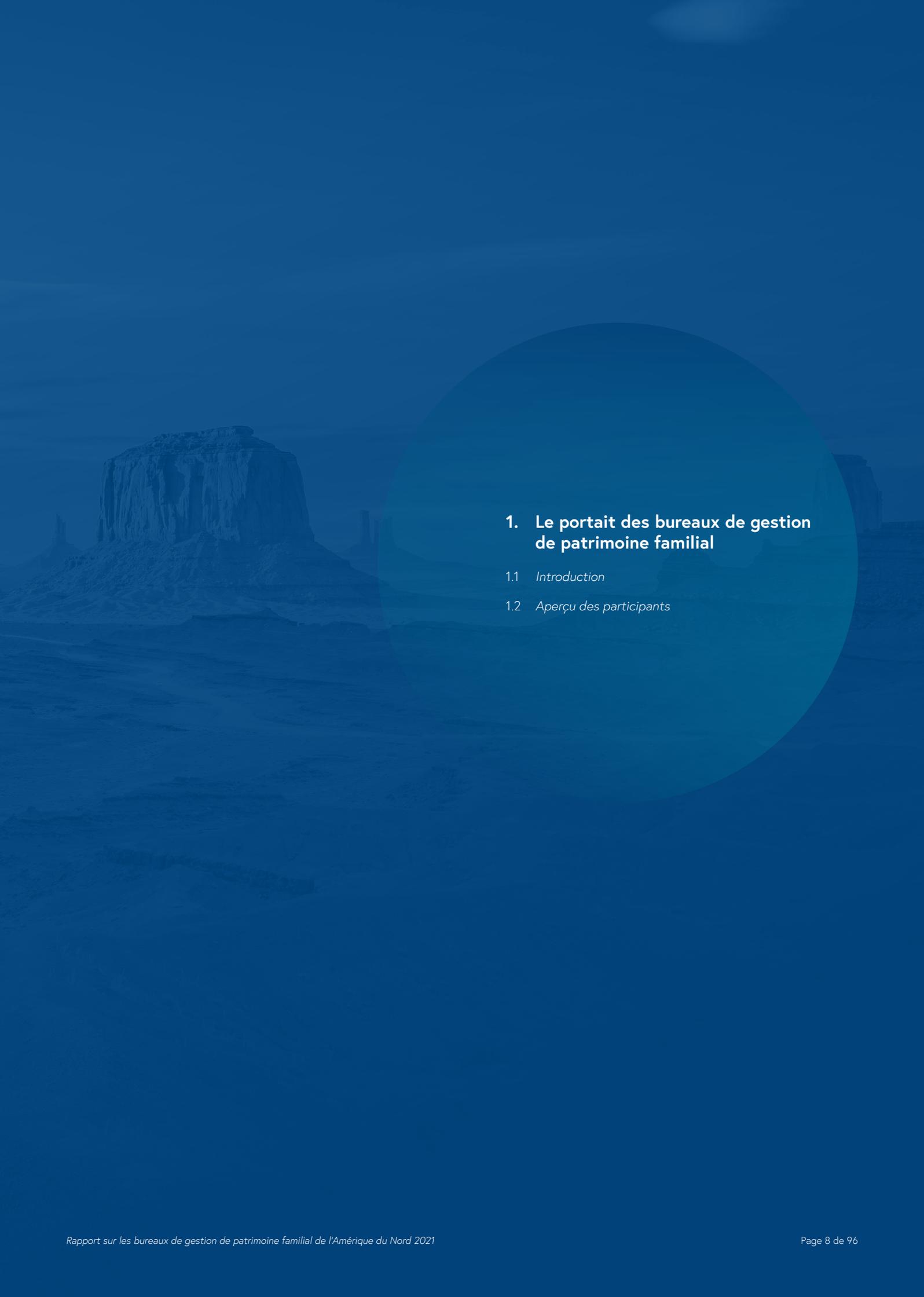
L'Amérique du Nord est à la traîne d'autres régions en matière de planification de la relève

À peine 50 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont un plan de relève en place, comparativement à 52 % en Europe et à 70 % en Asie-Pacifique. Parmi ceux-ci, seule la moitié (48 %) a un plan formel écrit. Les autres ont soit des plans écrits, mais convenus de manière informelle (20 %), soit des plans convenus oralement (14 %). Cette situation explique peut-être pourquoi 27 % des bureaux de gestion de patrimoine familial et 33 % des familles n'auraient aucune relève préparée.



La nouvelle génération n'est pas qualifiée pour prendre la relève, selon la moitié des bureaux de gestion de patrimoine familial

Le manque de personnes de la nouvelle génération assez qualifiées pour prendre la relève était considéré comme l'un des plus grands défis à relever, selon 51 % des répondants nord-américains. En fait, plus de la moitié (55 %) des répondants ont déclaré que les personnes de la nouvelle génération à qui ils ont affaire sont quelque peu (41 %) ou très (14 %) mal préparées. Dans le même ordre d'idées, le deuxième plus grand défi à la relève est la réticence du patriarche ou de la matriarche à céder le contrôle, comme l'ont indiqué 30 % des répondants. Il s'agit d'un facteur qui pourrait contribuer à la non-préparation des prochaines générations.



## 1. Le portrait des bureaux de gestion de patrimoine familial

1.1 *Introduction*

1.2 *Aperçu des participants*

# 1. Le portrait des bureaux de gestion de patrimoine familial

## 1.1 Introduction

« Lorsque vous repensez à votre enfance, pourquoi dépensiez-vous tant de temps et d'énergie à construire des châteaux de sable sachant que la mer allait les emporter ? Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont créés dans ce même esprit : pour renforcer le lien entre vos enfants et votre famille élargie. »

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Tennessee, États-Unis

Au beau milieu d'une pandémie mondiale, de nombreuses personnes ont vu la lumière au bout du tunnel. Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé déclarait que la COVID-19 pouvait être qualifiée de pandémie. Une énorme vague de chaos a ensuite déferlé, aggravant une récession à l'échelle mondiale qui s'était amorcée en février 2020 et qui s'est révélée comme étant la pire crise économique depuis la Grande Dépression.

Près de deux années ont passé depuis le tout premier diagnostic de COVID-19, et bien des choses ont changé. En concertant nos efforts herculéens, nous avons assuré une reprise rapide en forme de V, et à mesure que les gouvernements injectaient des fonds pour stimuler la relance économique générale dans les collectivités, les entreprises ont réagi rapidement et avec souplesse pour assurer la continuité des activités, ce qui a permis à l'industrie médicale de produire un vaccin dans un délai record. Résultat : en octobre 2020, l'indice S&P 500 est revenu à son niveau d'avant la pandémie, pour ensuite dépasser ce niveau après le déploiement de vaccins efficaces. Les entreprises des secteurs des technologies et du Web ont bénéficié d'une forte augmentation de la demande attribuable au confinement imposé par le gouvernement.

Étant donné leur taille relativement petite et leur souplesse, les bureaux de gestion de patrimoine familial se sont rapidement adaptés et ont ajusté leur portefeuille pour saisir les occasions d'affaires en cette période de grande incertitude. Une de ces occasions s'est présentée lorsque le marché boursier a atteint son point le plus bas. Les bureaux de gestion de patrimoine familial, qui sont reconnus pour leurs réserves de liquidités et de capitaux patients, ont rapidement adopté une approche de placement axée sur la croissance et ont commencé à saisir les occasions d'achat alors que le marché se trouvait dans un creux. Ils ont aussi profité du contexte tumultueux pour investir davantage dans des fonds de couverture, ce qui allait à l'encontre de la tendance des cinq dernières années, et ils ont réagi aux évaluations réduites de sociétés en saisissant les occasions de capital-investissement.

Grâce à de telles stratégies, 86 % des familles ultrafortunées de l'Amérique du Nord et 79 % de ces familles à l'échelle mondiale ont vu leur richesse s'accroître en 2020-2021. Dans un cas sur cinq, la richesse s'est accrue « considérablement » ; dans les autres cas, elle s'est accrue « légèrement ». Une proportion de 58 % des actifs sous gestion (ASG) des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord a aussi augmenté (chiffre qui a atteint 61 % à l'échelle mondiale).

Afin de tirer profit de la croissance rapide dans le secteur, et vu la multiplication des liquidités, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont décidé de prendre de l'expansion. Environ 25 % des bureaux en Amérique du Nord ont embauché du personnel supplémentaire l'an dernier, 45 % ont augmenté la capacité de leur infrastructure technologique, 32 % ont mis en œuvre de nouvelles mesures de gestion du risque et 28 % ont intégré de nouvelles structures de gouvernance et d'information. Une proportion de 21 % a eu recours au soutien de fournisseurs de services tiers, alors que 11 % ont décidé d'assumer la charge de travail supplémentaire à l'interne.

Les bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord ont une opinion positive du climat économique, 86 % d'entre eux affirmant que 2022 sera une année de croissance économique. Il s'agit d'ailleurs d'un optimisme partagé par la plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial du monde entier.

Afin de se préparer à une telle croissance, près de la moitié (46 %) de ces bureaux en Amérique du Nord recherchent de nouvelles occasions de placement, un tiers (33 %) d'entre eux modifient leurs portefeuilles de placement à la faveur d'occasions de croissance et un quart (25 %) d'entre eux tentent de diversifier leurs placements.

Bien que ce contexte se soit révélé difficile pour de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial, ces derniers ont démontré que grâce à leur patience, leur discipline et leur vision à long terme, ils ont pu accroître leur souplesse pour tirer parti des conditions favorables du marché. Ils cherchent donc à faire fructifier davantage leurs gains au cours de l'année à venir.

Cela dit, la vie comporte toujours son lot de défis. Les bureaux de gestion de patrimoine familial planifient leurs stratégies de gestion du risque avec un sentiment d'urgence à l'amorce d'une période d'inflation, qui entraînera fort probablement une érosion du pouvoir d'achat et une augmentation des taux d'intérêt. Le monde n'est également pas encore tiré d'affaire sur le plan de la COVID-19, qui a grandement affecté certains secteurs, notamment les voyages, les loisirs et l'hôtellerie, le commerce de détail ainsi que le pétrole et le gaz.

Sans jamais perdre de vue ces facteurs, la présente série de rapports vise à réaliser une analyse globale approfondie des bureaux de gestion de patrimoine familial. Elle s'intéresse aux éléments les plus prioritaires tels que les placements et leur rendement, les coûts d'exploitation, les technologies, la cybersécurité, la gouvernance, le risque, la planification de la relève, la nouvelle génération, la philanthropie et bien plus encore. Ces rapports visent à fournir une perspective détaillée du contexte des bureaux de gestion de patrimoine familial afin de permettre aux familles et aux administrateurs de leur fortune de se comparer à leurs pairs.

Toutefois, le portrait dressé sera quelque peu différent cette année. Pendant six ans, le *rapport mondial sur les bureaux de gestion de patrimoine familial* a été publié dans une seule édition annuelle. Cette année, nous fournissons une analyse plus poussée et plus granulaire en dévoilant trois nouveaux rapports régionaux pour l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Asie-Pacifique, ainsi qu'un portrait global de la situation des bureaux de gestion de patrimoine familial dans le monde.

### Méthodologie

La présente étude est à la fois quantitative et qualitative. Dans le cadre d'un sondage administré d'avril à juillet 2021, les réponses de 385 répondants ont été sélectionnées à des fins d'analyse statistique, dont 179 provenaient de l'Amérique du Nord. Des entretiens approfondis ont eu lieu avec 32 administrateurs de bureaux de gestion de patrimoine familial à l'échelle mondiale, dont 15 se trouvaient en Amérique du Nord. Contrairement aux années précédentes, les bureaux de gestion de patrimoine multifamilial privé (non commerciaux) ont été inclus dans l'analyse cette année. Nous définissons les bureaux de gestion de patrimoine multifamilial privé comme des entités qui ne servent pas plus de huit familles et dont la famille principale détient au moins 50 % du total des actifs sous gestion du bureau de gestion de patrimoine familial.

Également, aux fins de comparaison des conclusions au sujet des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord avec les conclusions pour l'Europe et l'Asie-Pacifique, le texte contient parfois des références à ces données, qui ne figurent toutefois pas dans les tableaux. Par conséquent, veuillez noter que ces données renvoient aux éditions pour l'Europe et l'Asie-Pacifique de cette série de rapports régionaux. Toute autre référence individuelle à d'autres données figure dans les notes de bas de page.

## 1.2 Aperçu des participants

# 179

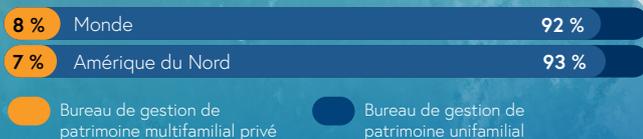
### bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord ont participé

Voici un profil des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant participé à cette étude.

En 2021, 179 administrateurs de bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord ont participé au sondage dans le cadre du Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord. Une proportion de 93 % de répondants administrent des bureaux de gestion de patrimoine unifamilial et 7 % d'entre eux administrent des bureaux de gestion de patrimoine multifamilial privé. Ces bureaux comprennent les bureaux de gestion de patrimoine familial non commerciaux qui ne servent pas plus de huit familles et dont la famille principale détient au moins 50 % du total des actifs sous gestion du bureau de gestion de patrimoine familial (**figure 1.1**).

En ce qui concerne le lieu de résidence des répondants, 84 % résident aux États-Unis, 15 % au Canada et 2 % au Mexique et à la Barbade (**figure 1.2**).

**Figure 1.1 :** Type de bureau de gestion de patrimoine familial représenté



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021



**Figure 1.2 :** Répartition en Amérique du Nord des bureaux de gestion de patrimoine familial selon l'emplacement

| États-Unis |                      |
|------------|----------------------|
| 1 %        | Alabama              |
| 1 %        | Arizona              |
| 1 %        | Nebraska             |
| 8 %        | Californie           |
| 3 %        | Colorado             |
| 3 %        | Connecticut          |
| 8 %        | Floride              |
| 3 %        | Géorgie              |
| 5 %        | Illinois             |
| 1 %        | Kansas               |
| 1 %        | Kentucky             |
| 1 %        | Maryland             |
| 6 %        | Massachusetts        |
| 1 %        | Michigan             |
| 1 %        | Minnesota            |
| 1 %        | Mississippi          |
| 1 %        | Missouri             |
| 2 %        | Nevada               |
| 1 %        | New Hampshire        |
| 1 %        | New Jersey           |
| 9 %        | New York             |
| 1 %        | Caroline du Nord     |
| 3 %        | Ohio                 |
| 1 %        | Puerto Rico          |
| 3 %        | Pennsylvanie         |
| 1 %        | Tennessee            |
| 7 %        | Texas                |
| 1 %        | Utah                 |
| 3 %        | Virginie             |
| 1 %        | Washington           |
| 1 %        | Washington D.C.      |
| 1 %        | Wisconsin            |
| 2 %        | Wyoming              |
| Canada     |                      |
| 1 %        | Alberta              |
| 3 %        | Colombie-Britannique |
| 8 %        | Ontario              |
| 3 %        | Québec               |
| Autres     |                      |
| 1 %        | Barbade              |
| 1 %        | Mexique              |

Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

# 385

## bureaux de gestion de patrimoine familial ont participé à l'échelle mondiale

Un total de 385 sondages ont été sélectionnés à des fins d'utilisation statistique dans le rapport. Une proportion de 92 % de répondants administrent des bureaux de gestion de patrimoine unifamilial et 8 % d'entre eux administrent des bureaux de gestion de patrimoine multifamilial privé (figure 1.3).

En ce qui concerne le lieu de résidence des répondants, 46 % d'entre eux résident en Amérique du Nord, 28 % résident en Europe, 20 % résident en Asie-Pacifique et 6 % résident dans des marchés émergents, notamment l'Amérique du Sud et l'Amérique centrale, l'Afrique et le Moyen-Orient (figure 1.4).

Figure 1.3 : Répartition mondiale selon le type de bureaux de gestion de patrimoine familial

|      |                   |      |
|------|-------------------|------|
| 8 %  | Monde             | 92 % |
| 7 %  | Amérique du Nord  | 93 % |
| 10 % | Europe            | 90 % |
| 9 %  | Asie-Pacifique    | 91 % |
| 10 % | Marchés émergents | 90 % |

 Bureau de gestion de patrimoine unifamilial  Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé

Camptden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

Figure 1.4 : Répartition mondiale des principaux bureaux de gestion de patrimoine

Barbade  
Canada  
États-Unis  
Mexique



Allemagne  
Belgique  
Chypre  
Danemark  
Espagne  
Finlande  
France  
Gibraltar  
Île de Man  
Irlande  
Italie  
Liechtenstein  
Luxembourg  
Monaco  
Norvège  
Pologne  
Portugal  
République tchèque  
Roumanie  
Royaume-Uni  
Russie  
Suisse  
Turquie



46 %

Amérique du Nord

Australie  
Chine  
Hong Kong  
Inde  
Indonésie  
Japon  
Malaisie  
Nouvelle-Zélande  
Pakistan  
Philippines  
Singapour  
Taïwan



20 %

Asie-Pacifique

28 %

Europe

Afrique du Sud  
Algérie  
Antilles  
Bahreïn  
Brésil  
Chili  
Colombie  
Émirats arabes unis  
Ghana  
Koweït  
Oman  
Panama  
Pérou  
Yémen



6 %

Marchés émergents

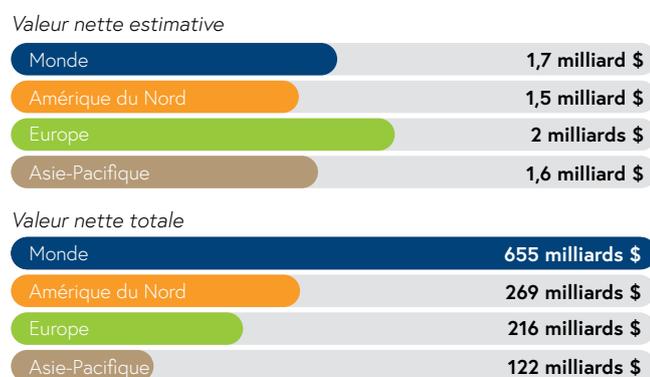
Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### Valeur moyenne du patrimoine familial en Amérique du Nord de 1,5 milliard de dollars américains ; valeur totale estimative du patrimoine de 269 milliards de dollars américains

La valeur moyenne du patrimoine familial des répondants au sondage en Amérique du Nord est de 1,5 milliard de dollars américains, alors que la valeur totale estimative de leur patrimoine est de 269 milliards de dollars américains (figure 1.5).

Les chiffres respectifs pour les répondants à l'échelle mondiale indiquent une valeur moyenne du patrimoine familial de 1,7 milliard de dollars américains et une valeur totale estimative du patrimoine de 655 milliards de dollars américains.

**Figure 1.5 :** Comprenant leurs fonds dans les activités d'exploitation principales, la valeur nette totale des familles fondatrices par région (pour les bureaux de gestion de patrimoine multifamilial, la valeur nette totale de toutes les familles desservies)



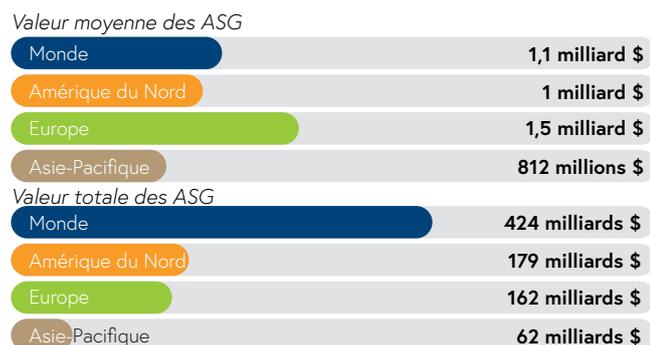
Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### Valeur moyenne des ASG des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord de 1 milliard de dollars américains ; valeur totale estimative des ASG de 179 milliards de dollars américains

La valeur moyenne des ASG des bureaux de gestion de patrimoine familial interrogés en Amérique du Nord est de 1 milliard de dollars américains, alors que la valeur totale estimative de leurs ASG est de 179 milliards de dollars américains (figure 1.6).

Les chiffres respectifs pour les répondants à l'échelle mondiale indiquent une valeur moyenne des ASG de 1,1 milliard de dollars américains et une valeur totale estimative du patrimoine de 424 milliards de dollars.

**Figure 1.6 :** À l'exclusion des revenus d'exploitation, patrimoine privé total que gèrent les bureaux de gestion de patrimoine familial (en ASG) par région

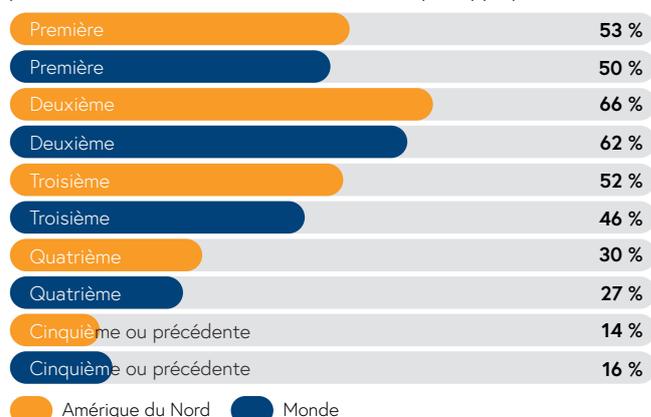


Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### Plus de la moitié des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord servent des détenteurs de patrimoine de première, deuxième et troisième générations

Dans une proportion comparable aux moyennes mondiales, les bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord ont tendance à servir des détenteurs de patrimoine de première, deuxième et troisième générations. Témoinant d'une récente augmentation de la valeur du patrimoine familial dans la région et de l'émergence des bureaux de gestion de patrimoine familial en tant que véhicules pour la préservation et la gestion du patrimoine, une proportion relativement petite, mais non négligeable, de bureaux de gestion de patrimoine familial (44 %) ont servi quatre générations ou plus (figure 1.7).

**Figure 1.7 :** Générations servies par le bureau de gestion de patrimoine familial (cochez toutes les cases qui s'appliquent)



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### Une proportion de 86 % du patrimoine des familles nord-américaines a augmenté au cours des 12 derniers mois, tout comme 58 % des actifs sous gestion de leurs bureaux de gestion de patrimoine familial

En plein cœur d'une pandémie, il est remarquable de constater que 86 % des familles d'Amérique du Nord analysées aux fins de cette étude ont vu leur fortune augmenter au cours des 12 derniers mois, et que cette augmentation était importante dans 20 % des cas (figure 1.8).

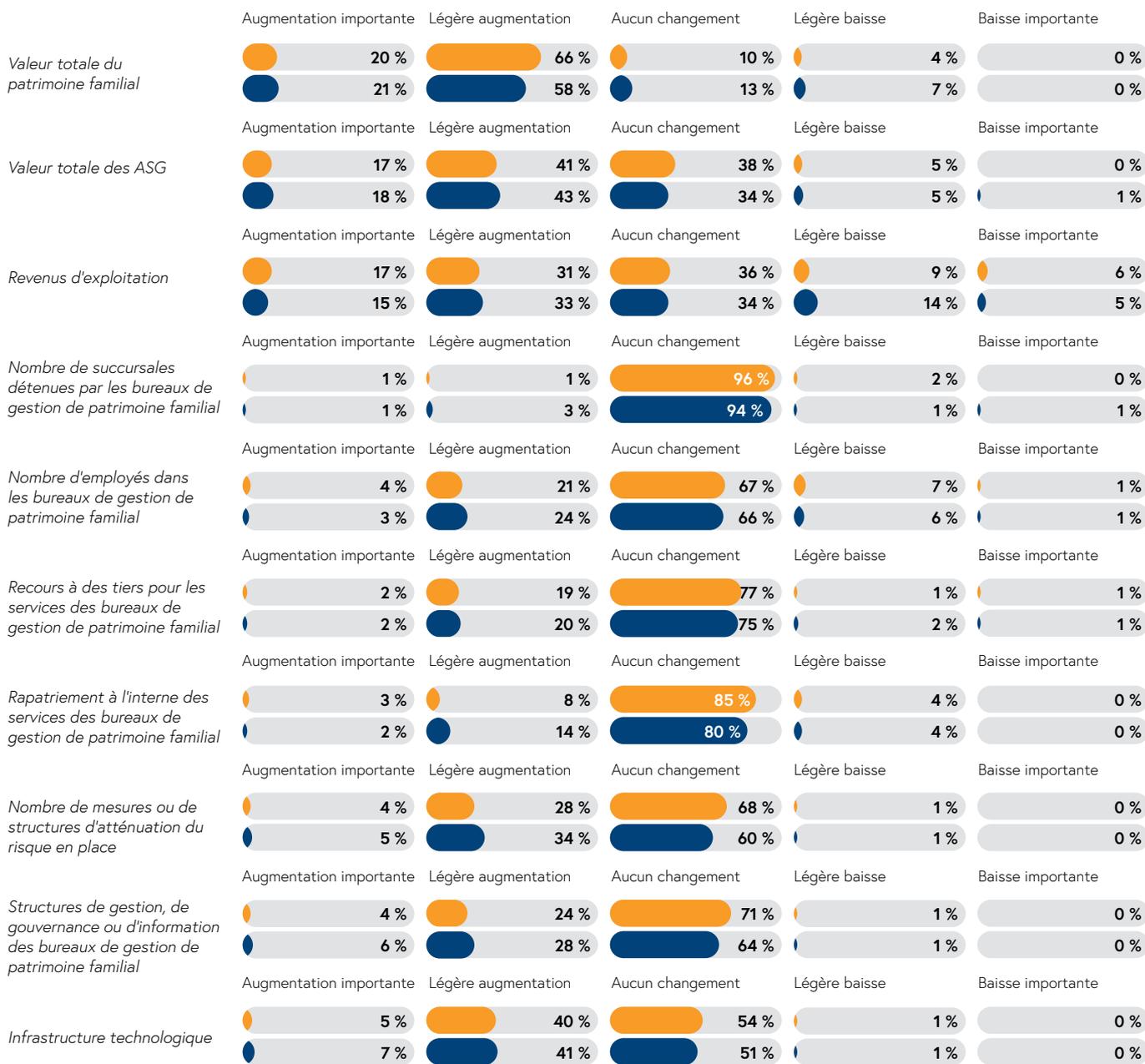
Dans la même veine, la valeur des ASG des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord a augmenté en cours d'année dans 58 % des cas, et de façon importante dans 17 % des cas.

Ces données correspondent aux moyennes mondiales de 79 % pour l'augmentation de la valeur du patrimoine et de 61 % pour l'augmentation de la valeur des ASG. Autre fait intéressant : de toutes les régions, l'Amérique du Nord était celle où, en moyenne, les familles étaient les plus susceptibles de voir leur richesse s'accroître en cours d'année.

### La valeur des ASG des bureaux de gestion de patrimoine familial augmente en même temps que leur taille et leurs activités

Témoinant de la croissance rapide de leurs activités, 25 % des bureaux de gestion de patrimoine familial interrogés en Amérique du Nord ont indiqué avoir augmenté leurs effectifs au cours de l'année, 45 % ont indiqué avoir élargi les capacités de leur infrastructure technologique, 32 % ont indiqué avoir renforcé leurs structures de gestion du risque et 28 % ont indiqué avoir renforcé leurs structures de gouvernance et d'information. Dans la même veine, 21 % des répondants font davantage appel à des tiers pour la prestation des services, alors que 11 % rapatrient plus de services à l'interne (figure 1.8).

**Figure 1.8 : Transformation des bureaux de gestion de patrimoine familial au cours des 12 derniers mois (cochez toutes les cases qui s'appliquent)**



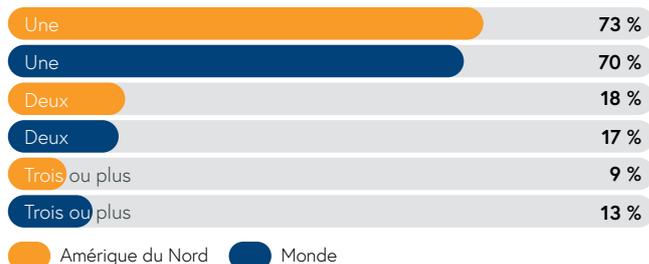
Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

Améric du Nord Monde

**Quelque 27 % des bureaux de gestion de patrimoine familial comptent désormais deux succursales ou plus**

Un autre signe de l'éclosion du marché de la gestion de patrimoine familial : 27 % des répondants en Amérique du Nord ont indiqué qu'ils exploitaient maintenant deux succursales ou plus (figure 1.9). Ces données sont comparables à la moyenne mondiale de 30 % et à la moyenne européenne de 32 % (la région qui compte la plus grande proportion de succursales additionnelles). Il convient aussi de noter que 5 % des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord prévoient ouvrir une autre succursale dans les années à venir, un projet envisagé par 10 % des bureaux de gestion de patrimoine familial à l'échelle mondiale.

**Figure 1.9 : Nombre de succursales détenues actuellement par des bureaux de gestion de patrimoine familial**



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

## 2. Placements

### 2.1 Répartition de l'actif

- Perspectives économiques pour 2022
- Stratégie de placement
- Répartition de l'actif
- Affectations à des champs émergents
- Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont divisés quant aux cryptomonnaies, mais près d'un tiers y investissent
- Les bureaux de gestion de patrimoine familial profitent du boom technologique
- Deux sur cinq pensent que le cannabis est un investissement prometteur
- La géographie des répartitions
- Accès au crédit et réserves en numéraire

### 2.2 Pleins feux sur les catégories d'actif des bureaux de gestion de patrimoine familial

- Capital-investissement
- Immobilier
- Investissement durable

### 2.3 Rendement

## 2. Placements

**« Nous avons le sentiment que les choses vont très bien aller jusqu'à la fin de 2022. Les sommes injectées dans le système sont tout simplement trop importantes pour que ça tourne mal. Nous pensons que l'inflation ne sera pas qu'une préoccupation transitoire, mais qu'elle aura peu d'importance par rapport à la croissance et aux bénéfices qu'enregistreront les entreprises au cours des 18 prochains mois. »**

Directeur, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Floride, États-Unis

— Les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord sont optimistes quant au climat économique, 86 % d'entre eux estimant que la croissance économique sera au rendez-vous en 2022. C'est pourquoi 46 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord recherchent de nouvelles occasions de placement, 33 % modifient leurs portefeuilles de placements à la faveur d'occasions orientées vers la croissance et 25 % tentent de diversifier leurs portefeuilles.

— Contrairement à la tendance observée avant la pandémie, les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord se sont résolument tournés vers des stratégies de placement axées sur la croissance en 2020 et en 2021. Pour mettre les choses en perspective, seulement 31 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord privilégiaient la croissance en 2019 contre 44 % en 2020 et 49 % en 2021. À l'échelle mondiale, seulement 25 % des bureaux misaient sur la croissance avant la pandémie, contre 45 % aujourd'hui.

— Fortes d'un rendement en 2020 de 19 % pour les marchés développés et de 16 % pour les marchés en développement, les actions représentent la catégorie d'actifs la plus prisée par les bureaux de gestion de patrimoine familial et celle que l'on retrouve dans la plupart des stratégies de placement axées sur la croissance. En 2021, cette catégorie d'actifs représentait rien de moins que 34 % du portefeuille moyen des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord – 29 % étant consacrés aux marchés développés et 5 % aux marchés en développement. En ce qui concerne 2022, 31 % de ces bureaux de gestion de patrimoine familial prévoient investir davantage dans les actions des marchés en développement, un choix qui pourrait s'expliquer par les cours des actions des marchés développés trop élevés aux dires de nombreux investisseurs. Entre-temps, compte tenu d'un rendement annuel en 2020 de 4 % pour les obligations des marchés développés et de 3 % pour les obligations des marchés en développement, certains prévoient réduire leur exposition aux titres à revenu fixe en 2022, une catégorie d'actifs qui compte actuellement pour 14 % du portefeuille moyen des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord.

— Près d'un bureau de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord sur trois (31 %) investit dans les cryptomonnaies (moyenne mondiale : 28 %), et une tranche supplémentaire de 30 % prévoit opter davantage pour les cryptomonnaies au cours de l'année à venir. De plus, près d'un bureau sur quatre (24 %) investit dans le cannabis (moyenne mondiale : 18 %). Parmi les autres secteurs prisés pour les placements se trouve celui des soins de santé, dans lequel 74 % des bureaux investissent, et ceux des biotechnologies, des technologies financières et de l'intelligence artificielle, qui attirent actuellement les placements de 64 %, 61 % et 49 % des bureaux, respectivement.

31 %

des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord investissent dans les cryptomonnaies

49 %

des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord se sont tournés vers des stratégies de placement axées sur la croissance

74 %

des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord investissent dans les soins de santé

## 2.1 Répartition de l'actif

### Perspectives économiques pour 2022

#### Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont optimistes quant au climat économique

Les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord sont optimistes, en général, quant au climat économique dans son ensemble. Près de neuf répondants sur dix (86 %) pensent que le monde connaîtra une reprise économique lente (59 %) ou rapide (27 %) en 2022, une vision optimiste, mais prudente de la situation qui existera au lendemain de la pandémie de COVID-19 (**figure 2.1**). Témoignages de deux dirigeants de bureaux de gestion de patrimoine familial des États-Unis et du Canada :

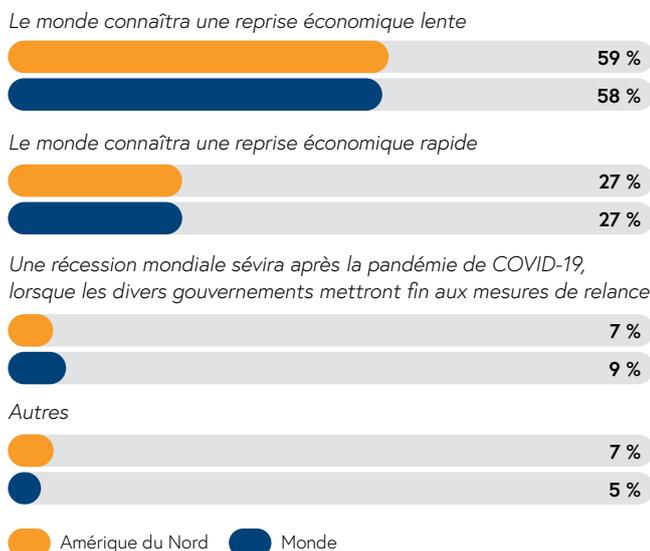
« Je suis extrêmement optimiste. La reprise des activités commerciales semble fonctionner. La Réserve fédérale demeure accommodante. L'inflation a été inquiétante, mais elle semble s'être stabilisée. Je pense que l'économie va continuer à s'améliorer dans l'ensemble. »

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Tennessee, États-Unis

« Je suis plutôt optimiste. Notre portefeuille de placements et notre principal placement ont donné de bons résultats au cours des 18 derniers mois. »

Chef de la direction, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ontario, Canada

**Figure 2.1 :** Situation économique mondiale en 2022 selon les bureaux de gestion de patrimoine familial

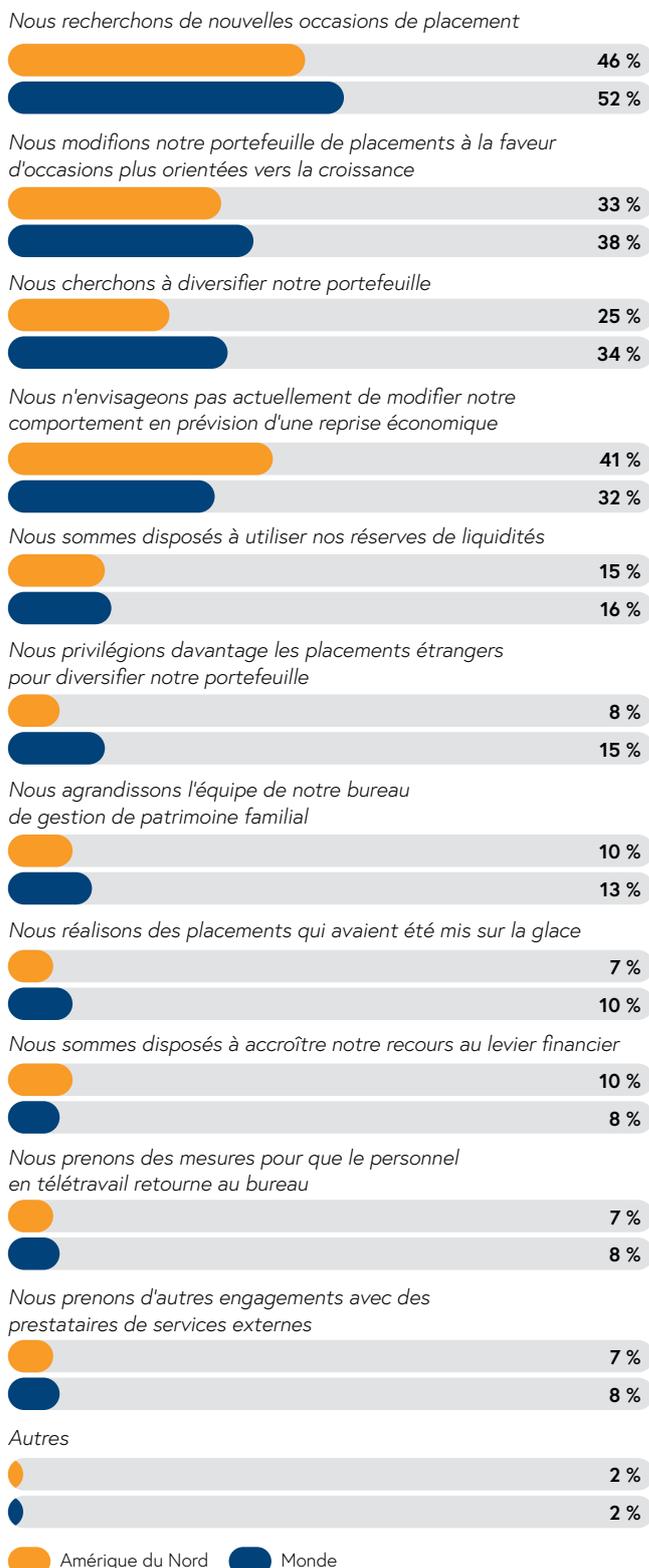


Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

#### Les bureaux de gestion de patrimoine familial recherchent de nouvelles occasions de placement, en particulier dans les titres de croissance, et ils veulent de la diversification

Les bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord se positionnent en vue d'une reprise économique ; en effet, 46 % d'entre eux recherchent de nouvelles occasions de placement, 33 % modifient leurs portefeuilles de placements à la faveur d'occasions plus orientées vers la croissance et 25 % tentent de diversifier leurs portefeuilles (**figure 2.2**).

**Figure 2.2 :** Mesures prises par ceux qui anticipent une reprise économique en vue de se préparer (cochez toutes les cases qui s'appliquent)



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

## Stratégie de placement

### Les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord se tournent résolument vers la croissance

Les bureaux de gestion de patrimoine familial ont tendance à privilégier une stratégie de placement équilibrée, axée sur la croissance et la préservation. Cependant, cette tendance a changé pendant la pandémie, les bureaux s'étant davantage tournés vers les actions afin de tirer parti des occasions qui se présentent.

Pour mettre les choses en perspective, 56 %<sup>1</sup> des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord privilégiaient une approche équilibrée en 2019 (avant la pandémie). Actuellement, seulement 40 % d'entre eux optent pour une approche équilibrée (figure 2.3). À l'inverse, seulement 31 % des stratégies de placement des bureaux de gestion de patrimoine familial étaient axées sur la croissance en 2019. En 2021, ce chiffre est passé à 49 %, soit plus que les 40 % qui appliquent actuellement une stratégie équilibrée. Fait intéressant, la moitié (49 %) des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord prévoient également que leur stratégie demeurera axée sur la croissance au cours des dix prochaines années.

Il est également intéressant de souligner que cette tendance nord-américaine est sensiblement différente de celle que l'on observe dans les autres régions. Par exemple, en Europe, seulement 15 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont privilégié la croissance en 2019, contre 21 % en 2020 et 27 % en 2021. On observe la même tendance dans la région de l'Asie-Pacifique : 19 % en 2019, 24 % en 2020 et 27 % en 2021. Ce changement en faveur de la croissance est donc observable partout dans le monde, mais les bureaux d'Amérique

du Nord ont adopté cette stratégie à un rythme beaucoup plus soutenu que celui des autres régions. Témoignage d'un dirigeant d'un bureau de gestion de patrimoine familial qui a délaissé les titres à revenu fixe (préservation) au profit des actions (croissance) :

« Nous avons l'impression que le marché nous donne l'occasion, environ une fois tous les dix ans, de délaisser les titres à revenu fixe au profit des actions, et cette occasion s'est présentée en mars 2020 en marge de la pandémie de COVID-19. »

Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

Témoignages de dirigeants de deux bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont conservé une approche équilibrée :

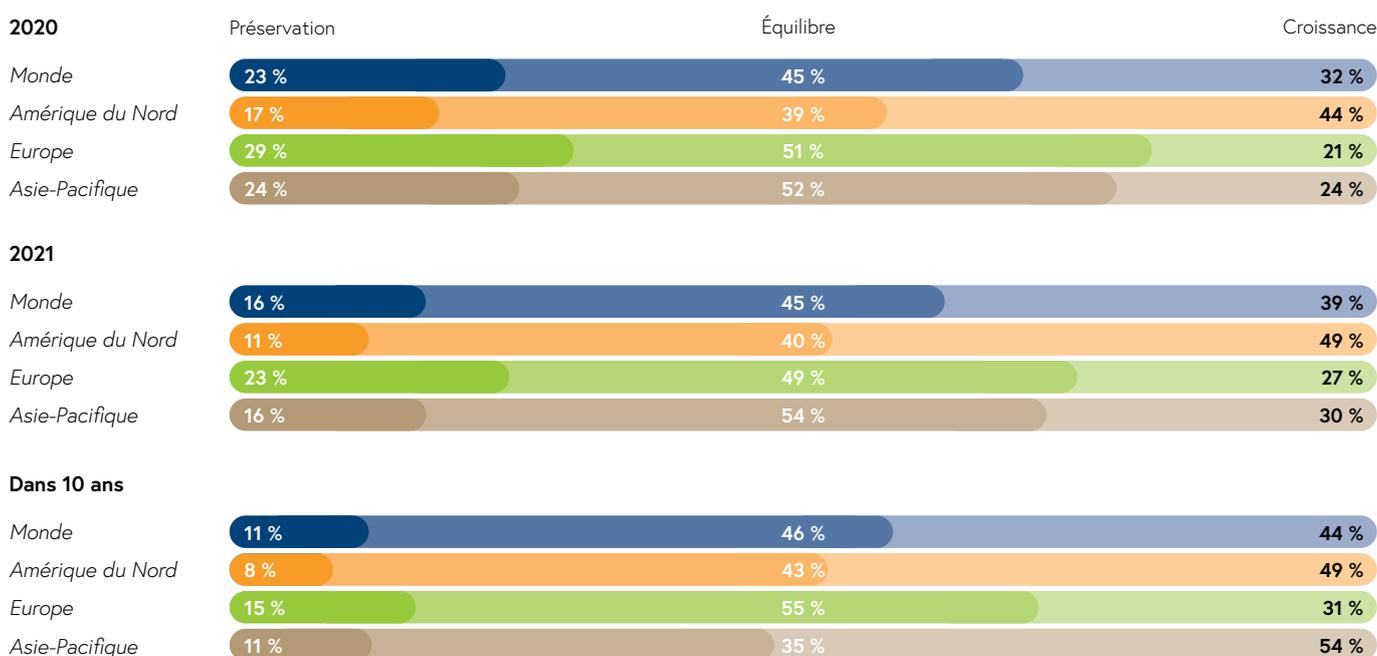
« Comme notre portefeuille de placements a été élaboré il y a près de 30 ans et qu'il repose sur des thèmes de placement fondamentaux propres à la diversification en termes de style, d'horizon temporel, de répartition de l'actif et de risque, nous n'apportons pas de changements majeurs à la répartition de l'actif. »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ontario, Canada

« Avoir un portefeuille équilibré et des structures qui réduisent le risque de baisse et ciblent un secteur ou un thème en particulier qui est logique pour nous a été utile. »

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride, États-Unis

**Figure 2.3 :** Description par les bureaux de gestion de patrimoine familial de leur principal objectif de placement relativement à leur patrimoine en 2020, en 2021 et dans 10 ans



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

<sup>1</sup> Les données de 2019 proviennent de UBS/Campden Wealth, rapport mondial sur les bureaux de gestion de patrimoine familial 2019.

## Répartition de l'actif

### Les bureaux de gestion de patrimoine familial se tournent vers les actions...

Le 31 décembre 2019, les autorités sanitaires municipales de Wuhan ont signalé une éclosion de pneumonie à Wuhan, en Chine. Le 21 février, l'Italie a été la première à annoncer des mesures de confinement en Europe, lesquelles touchaient dix municipalités. Ces mesures ont entraîné une importante vague de liquidation sur les marchés financiers mondiaux, qui a déferlé jusqu'au 23 mars. Selon les données de Bank of America Securities, il n'a fallu que 22 jours de bourse à l'indice S&P 500 pour chuter de 30 % par rapport au sommet qu'il avait atteint le 19 février – une baisse de cette ampleur n'avait encore jamais été enregistrée aussi rapidement<sup>2</sup>. Toutefois, la réaction rapide des autorités monétaires des États-Unis et de l'Europe, qui ont mis en place des mesures de relance et des programmes d'assouplissement quantitatif, a rassuré les investisseurs et entraîné une reprise en V. En octobre, l'indice S&P 500 avait retrouvé son niveau antérieur à la pandémie et la mise au point de vaccins efficaces a insufflé de la vigueur aux marchés mondiaux.

De nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial ont profité de la chute des cours boursiers pour acheter des actions, une catégorie d'actifs qui a procuré de bons rendements à ceux qui avaient acheté à bas prix, et qui convient bien à la stratégie générale de nombreux bureaux visant à rendre leurs portefeuilles plus liquides et plus défensifs en période d'incertitude économique. Ces bureaux ont également été rassurés par les gouvernements qui ont injecté des sommes considérables dans le système sous forme de mesures de relance et maintenu les taux d'intérêt à un niveau historiquement bas pour garder les économies à flot pendant la crise.

Par ailleurs, les répondants nord-américains ont consacré une tranche appréciable (34 %) de leurs portefeuilles aux actions en 2021, soit 29 % sur les marchés développés et 5 % sur les marchés émergents (**figure 2.4**). Voici des commentaires de fervents adeptes des actions :

*« Soixante pour cent de notre portefeuille est constitué d'actions. Cette stratégie nous a été profitable au cours des dix dernières années, car les actions n'ont pas cessé de monter. Par conséquent, le patrimoine des familles n'a fait que croître, lui aussi. Vu la faiblesse des taux d'intérêt et les mesures prises par le gouvernement pour tenter de stimuler le marché, nous avons décidé de sauter dans le train. »*

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

*« Nous étions optimistes à l'égard des actions. Nous fabriquons des matériaux de construction et possédons des entreprises de logiciels et de technologie. Comme ces secteurs sont en croissance, nous sommes optimistes. Nous pensons que le marché boursier va poursuivre sa progression, si bien que nous allons continuer à y investir. »*

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Kansas, États-Unis

Cependant, les gens n'ont pas tous interprété le marché adéquatement, comme en témoigne l'exemple du dirigeant d'un bureau de gestion de patrimoine familial qui a vendu ses actions au mauvais moment :

*« Nous avons accumulé trop de liquidités, donc nous les investissons lorsque des occasions se présentent en augmentant nos placements en actions. Nous avons fait une erreur, par contre. Nous avons vendu 70 % de nos actions de sociétés ouvertes en mai et en juin 2020. Nous avions l'intention d'en racheter au deuxième trimestre de cette année, mais cette décision ne s'est pas du tout révélée judicieuse. Nous aurions tout simplement dû conserver nos placements. Nous pensions que la pandémie allait s'aggraver, mais c'est plutôt l'économie qui s'est rapidement redressée. »*

Directeur et membre de la famille de la nouvelle génération, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Texas, États-Unis

Cela dit, les actions des marchés développés, surtout celles des sociétés à moyenne et à grande capitalisation, ont essuyé les critiques en raison de leurs cours élevés. Par ailleurs, 31 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord prévoient investir davantage dans les actions des marchés émergents en 2022 (**figure 2.5**). C'est là qu'on a constaté que les bureaux de gestion de patrimoine familial peuvent encore dénicher de la valeur s'ils sont disposés à accepter la volatilité supplémentaire parfois présente sur les marchés émergents. Témoignages de deux dirigeants de bureaux de gestion de patrimoine familial :

*« Nous n'espérons pas vraiment obtenir de solides rendements à en juger par notre situation actuelle. Cela ne signifie pas pour autant que le marché est dépourvu de valeur – les actions de sociétés à petite capitalisation offrent de la valeur, aussi bien sur les marchés développés que sur ceux en développement. Par contre, les actions américaines de croissance, en particulier celles des sociétés à grande et à moyenne capitalisation, nous semblent très chères à l'heure actuelle. »*

Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

*« Comme tout le monde, nous achetons et vendons des titres des marchés émergents. Ils gagnent 20 % au cours d'une année donnée et reculent de 20 % l'année suivante – on ne sait jamais ce qui va arriver. »*

Directeur, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Floride, États-Unis

### ... et prévoient réduire leur exposition aux titres à revenu fixe en 2022

Entre-temps, la pondération des titres à revenu fixe des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord a atteint 14 % en 2021 (**figure 2.4**). Toutefois, en raison des critiques dénonçant leurs prix également excessifs et leurs rendements modestes, 23 % ont l'intention de réduire leur exposition aux obligations des marchés développés au cours de la prochaine année (**figure 2.5**). Lors d'entrevues avec des dirigeants de bureaux de gestion de patrimoine familial, certains d'entre eux ont expliqué les raisons qui les incitent à remplacer les titres à revenu fixe par des actions :

<sup>2</sup> CNBC, This was the fastest 30% sell-off ever, exceeding the pace of declines during the Great Depression, 23 mars 2020 : <https://www.cnn.com/2020/03/23/this-was-the-fastest-30percent-stock-market-decline-ever.html>

**« Bien des investisseurs adopteront une approche très défensive à l'égard des titres à revenu fixe. Comme les écarts des obligations à haut rendement se sont considérablement rétrécis, nous réduisons notre exposition à ce type de titre. Tout le monde attendait une hausse des taux d'intérêt et des signes d'inflation, ce qui a commencé à se concrétiser. Nous avons donc tenté de maintenir une duration neutre. Maintenant, nous raccourcissons notre duration et optons pour des placements à taux variable et les obligations indexées sur l'inflation, par exemple, parce que je pense que les taux vont continuer à augmenter. »**

Premier directeur général, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Massachusetts, États-Unis

*« Les titres à revenu fixe n'ont jamais été aussi chers – ils le sont davantage que les actions, et ce, peu importe le marché des titres à revenu fixe considéré. Si on conserve un titre pendant 10 ans, on n'obtient pas vraiment de rendement du capital investi. En temps normal, si les prix des titres à revenu fixe étaient plus raisonnables, nous recommencerions à en acheter en raison de la vive flambée des cours des actions. Toutefois, étant donné le niveau élevé des prix, le marché boursier est la seule option qui s'offre à nous. »*

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ontario, Canada

*« Les titres à revenu fixe nous ont procuré de très bons rendements pendant de nombreuses années. Cependant, après les événements de mars et d'avril 2020, il n'était plus logique d'investir dans les titres à revenu fixe et nous avons fini par adopter une approche un peu plus agressive et miser sur les actions de sociétés ouvertes et le capital-investissement. Cette décision a modifié notre profil de risque. »*

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride, États-Unis

### Les fonds de couverture ont regagné en popularité

Avant la pandémie, nous avons déclaré, pendant cinq années consécutives, que les bureaux de gestion de patrimoine familial évitaient les fonds de couverture sous prétexte que leurs frais étaient trop élevés et leurs rendements trop faibles. Cependant, étant donné le dur climat économique engendré par la pandémie, les fonds de couverture connaissent un regain d'intérêt auprès de certains bureaux de gestion de patrimoine familial – ils représentent maintenant 5 % du portefeuille moyen des bureaux de l'Amérique du Nord et 4 % à l'échelle mondiale (**figure 2.4**).

Par ailleurs, 17 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord indiquent qu'ils ont l'intention d'investir davantage dans les fonds de couverture au cours de la prochaine année (**figure 2.5**). Si l'on tient compte d'une autre tranche de 8 % qui déclare avoir l'intention de diminuer ses placements dans ce type de fonds, la différence équivaut à environ un répondant sur dix, soit 9 %. Les placements dans les fonds de couverture pourraient donc augmenter modérément en 2022. Voici les commentaires de plusieurs bureaux de gestion de patrimoine familial pour expliquer l'attention accordée récemment aux fonds de couverture :

*« Nous nous sommes penchés longuement sur les fonds de couverture. Après 22 ans de frustration à l'endroit de nos gestionnaires de fonds de couverture, nous leur avons demandé, en 2008 et 2009, s'ils avaient fait ce qu'ils étaient censés faire. Puis, en mars de l'année dernière, nous leur avons encore demandé s'ils avaient fait ce qu'ils étaient censés faire. »*

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

*« De façon générale, je ne suis pas très friand des fonds de couverture, mais j'ai investi dans deux de ces fonds qui enregistrent d'assez bons rendements. Nous ne le ferons plus, par contre. J'ai investi dans un fonds en difficulté en raison de la COVID-19, car l'occasion me semblait bonne. Mais je ne m'attends pas à conserver ce placement bien longtemps. »*

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie, États-Unis

*« Je veux opter pour un fonds de couverture qui produit des rendements absolus et comporte un faible risque de baisse en période d'incertitude. Nous avons donc réorganisé nos placements de façon à les confier à des gestionnaires qui savent protéger notre argent lorsque tout va mal. Les fonds de couverture remplacent pratiquement les obligations en ce moment. Nos placements dans des fonds de couverture sont passés de 10 % de notre portefeuille à 13 % aujourd'hui, et nous espérons obtenir des rendements frôlant les 10 %. »*

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

### Les SAVS ont connu un bref moment d'euphorie

Les sociétés d'acquisition à vocation spécifique (SAVS), qui existent depuis des décennies, constituent un moyen utile et efficace d'inscrire une société privée à la cote d'une bourse. Cependant, elles n'avaient guère suscité d'intérêt avant la fin de 2020, lorsque le marché a connu une période d'euphorie et que les médias ont rapporté que « la fièvre des SAVS s'est emparée des marchés publics »<sup>3</sup>. Toutefois, l'engouement s'est estompé en grande partie au premier trimestre 2021 aussi subitement qu'il s'était manifesté, en raison d'une surveillance accrue par les organismes de réglementation et de la sursaturation de l'offre<sup>4</sup>.

Actuellement, les SAVS ne représentent que 0,2 % du portefeuille moyen des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord. Commentaires d'un dirigeant de bureau de gestion de patrimoine familial ayant investi dans les SAVS :

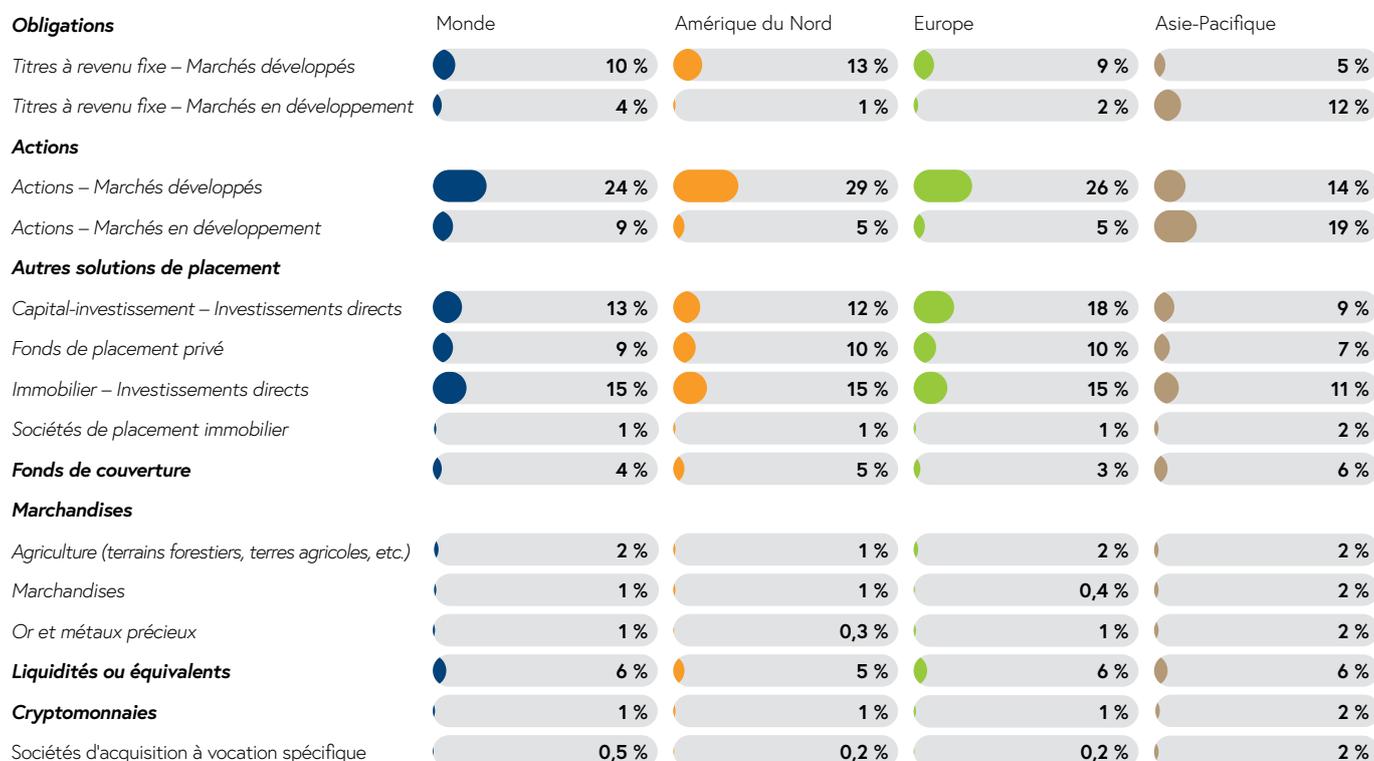
*« Les SAVS ont atteint des sommets inégalés l'année dernière. Nous n'avons jamais vraiment envisagé d'investir dans ces sociétés auparavant, mais plusieurs occasions de placement très intéressantes se sont soudainement présentées et nous avons décidé d'en profiter. Nous ne considérons pas forcément les SAVS comme du capital-investissement, mais plutôt comme des sociétés ouvertes ; nous avons donc pris cette décision dans le cadre d'un changement global visant à rendre nos portefeuilles plus liquides et plus défensifs en 2022. »*

Premier directeur général, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Massachusetts, États-Unis

<sup>3</sup> CB Insights, What is a SPAC, 14 juillet 2021 : <https://www.cbinsights.com/research/report/what-is-a-spac/>

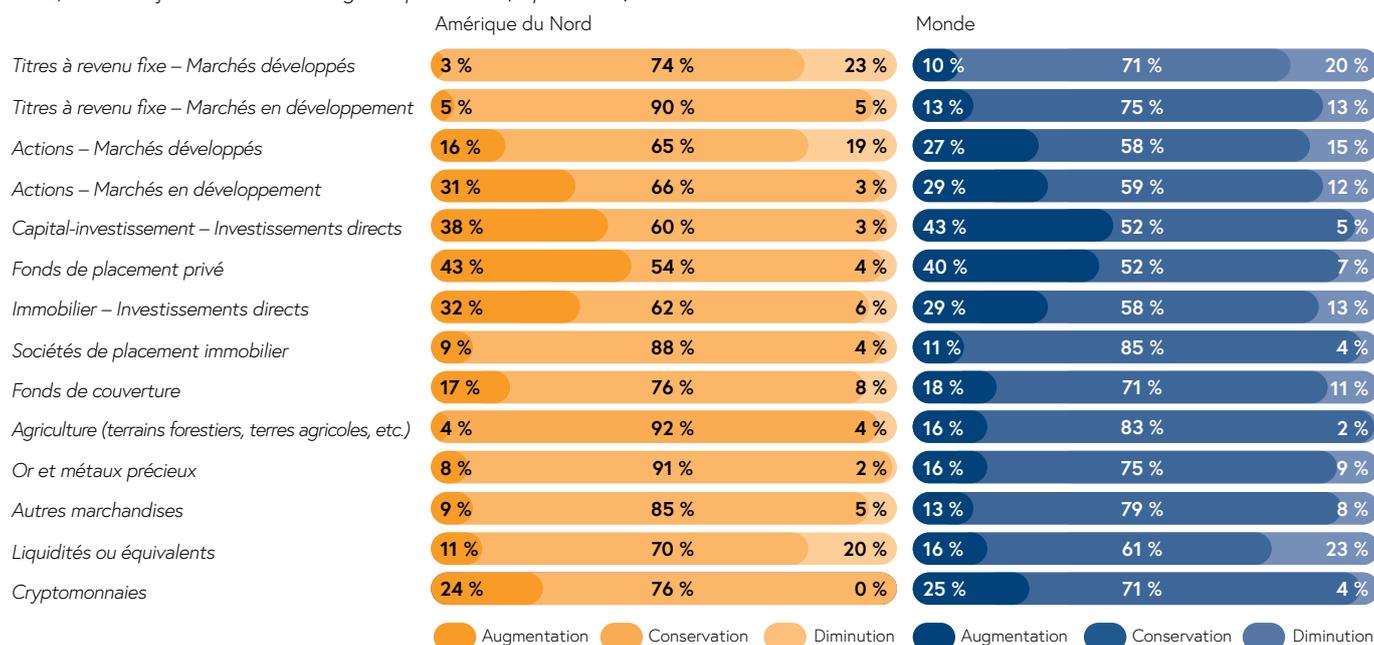
<sup>4</sup> Business Insider, Wall Street SPAC craze is over, Rest of Stock Market Could be Hit Next, 22 août 2021 : <https://www.businessinsider.com/wall-street-spac-craze-stock-market-drop-fraud-2021-8?r=US&IR=T> Advisor Perspective, Is the SPAC Party Over?, 11 août 2021 : <https://www.advisorperspectives.com/commentaries/2021/08/11/is-the-spac-party-over>

**Figure 2.4 : Répartition stratégique de l'actif du bureau de gestion de patrimoine familial au pourcentage le plus près pour 2021**



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Figure 2.5 : Augmentation, conservation ou diminution prévue par les bureaux de gestion de patrimoine familial de leurs placements en 2022, et leur objectif de rendement global pour 2022 (% par année)**



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

## Affectations à des champs émergents

« Il y a quelques années, nous avons examiné les placements qui nous avaient incroyablement bien servi, et ils étaient tous liés aux soins de santé. Depuis, nous sommes devenus un investisseur en capital de risque misant presque exclusivement sur les soins de santé. Il y a toujours des exceptions, mais c'est l'approche que nous avons suivie. C'est toujours le cas aujourd'hui, mais comme notre patrimoine s'est accru, ces placements représentent une part moins importante de notre portefeuille, car nous avons des liquidités et avons de ce fait diversifié notre portefeuille. »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Utah, États-Unis

### Trois bureaux de gestion de patrimoine familial sur quatre investissent dans les soins de santé

Peut-être en raison de la pandémie, notamment, environ trois bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord sur quatre investissent actuellement dans les soins de santé (74 %), et la moitié (53 %) prévoient augmenter leurs placements dans ce secteur en 2022 (figures 2.6 et 2.7). Ces pourcentages sont à comparer aux moyennes mondiales de 78 % et de 51 % respectivement. Commentaires de plusieurs bureaux de gestion de patrimoine familial, selon lesquels ce secteur est très prisé en raison du vieillissement de la population :

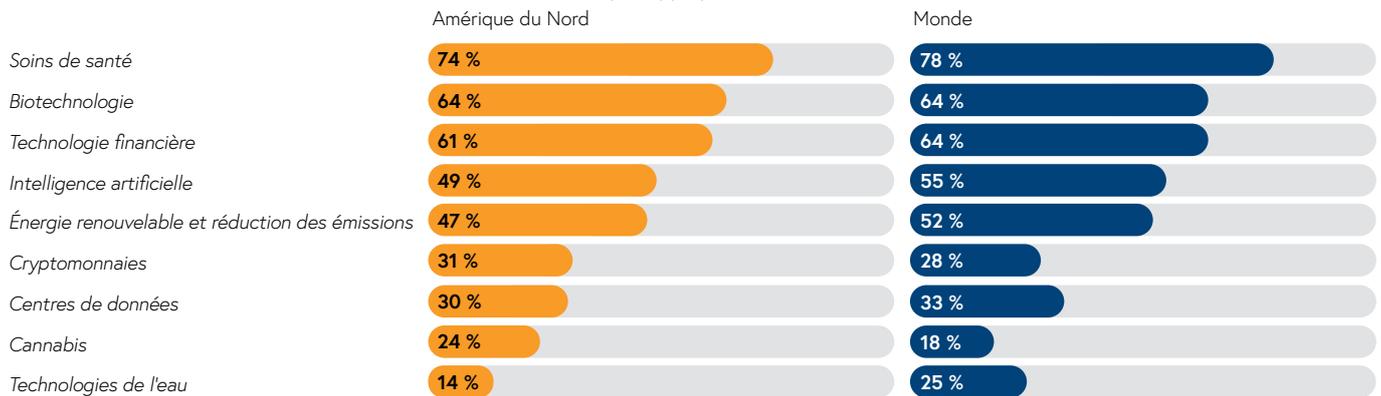
« Le secteur des soins de santé ne va jamais mal. Comme il n'affiche jamais de rendements médiocres, nous nous penchons sérieusement sur ce secteur. »

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride, États-Unis

« Nous avons investi dans une société canadienne de soins de santé spécialisée dans la télémédecine et les cliniques. L'entreprise, qui était auparavant fermée, est désormais cotée à la bourse et son titre affiche une très belle tenue. »

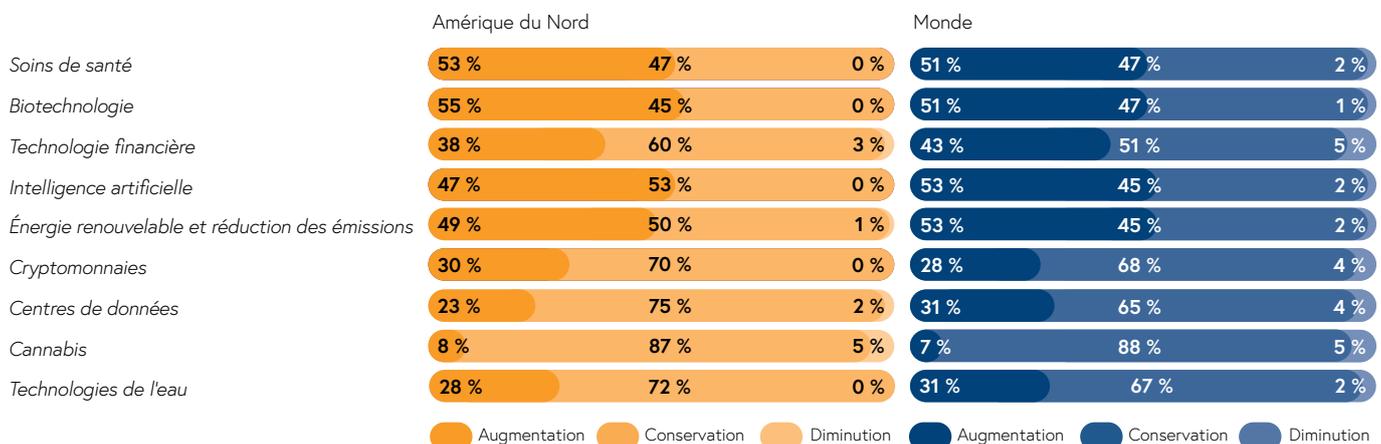
Directeur général, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Colombie-Britannique, Canada

**Figure 2.6 :** Domaines émergents dans lesquels les bureaux de gestion de patrimoine familial investissent actuellement, 2021 (cochez toutes les cases qui s'appliquent)



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Figure 2.7 :** Domaines dans lesquels les bureaux de gestion de patrimoine familial ont l'intention d'augmenter ou de diminuer leurs investissements en 2022



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021  
Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.

# Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont divisés quant aux cryptomonnaies, mais près d'un tiers y investissent

Le statut juridique des cryptomonnaies puis leur valeur ont fait l'objet de nombreux débats depuis dix ans. Il ne fait aucun doute que la monnaie de l'avenir sera numérique. Les modes de paiement sans numéraire, induits par le commerce électronique et les transactions mobiles, ont continué à gagner du terrain pendant la pandémie de COVID-19, au détriment de l'argent liquide qui est devenu de moins en moins utile. La technologie de la chaîne de blocs et du dispositif d'enregistrement électronique partagé permet de transférer facilement des actifs numériques dans le monde entier. Cependant, cette technologie menace d'éliminer les intermédiaires non seulement des banques commerciales, mais aussi des banques centrales, puisque la monnaie fiduciaire garantie par les gouvernements ne serait plus nécessaire.

Cette issue et l'incertitude qui en découle expliquent à la fois la valeur des cryptomonnaies et leur extrême volatilité. Lorsque le chef de la direction de Tesla, Elon Musk, a annoncé<sup>5</sup> que Tesla acceptait le bitcoin comme mode de paiement, la valeur du bitcoin a monté en flèche (bien sûr, cette annonce a été annulée plus tard, en mai 2021). L'interdiction du minage de cryptomonnaie imposée par la Chine a eu l'effet inverse.

Deux éléments clés doivent être pris en considération ici. Premièrement, les banques centrales seront-elles disposées à renoncer à leur principale franchise ? Nombre d'entre elles adaptent désormais des éléments de la technologie des cryptomonnaies pour concevoir leurs propres monnaies numériques<sup>6</sup>. Deuxièmement, le grand livre décentralisé exige que des mineurs de données vérifient chaque transaction afin de garantir que la monnaie ne peut pas être reproduite. Pour effectuer ce travail, ils sont récompensés par des jetons, et bien que la récompense diminue au fil du temps, le nombre de jetons en circulation sur le marché libre diminue également. La rareté des jetons fait grimper leur valeur marchande, ce qui amène les sceptiques à prétendre que les cryptomonnaies, contrairement à la monnaie fiduciaire, ne peuvent pas être une valeur refuge.

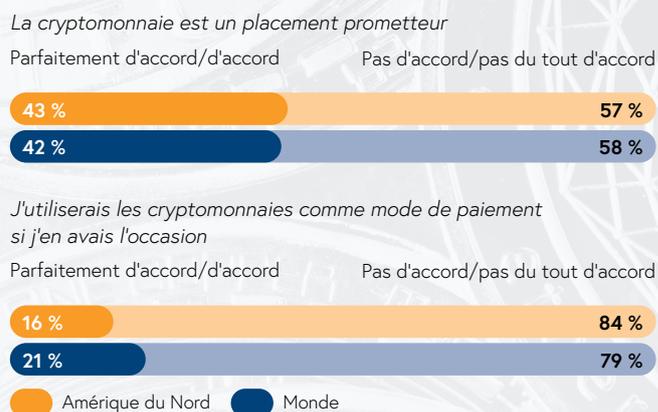
Cela dit, selon CoinMarketCap, plus de 1 900 milliards de dollars américains avaient été investis sur le marché des cryptomonnaies en date du mois d'août 2021<sup>7</sup>, et les rendements des cryptomonnaies ont dépassé ceux de nombreux placements traditionnels au cours de la dernière décennie<sup>8</sup>. Par exemple, CNBC a indiqué qu'en juillet 2011, deux ans après sa création, un [bitcoin] coûtait 13,91 \$ US. À l'époque, 1 000 \$ US auraient permis d'acheter 71,89 bitcoins, lesquels vaudraient aujourd'hui 2 785 737,50 \$ US, ce qui représente une croissance de 278 476,56 %. Par comparaison, un placement de 1 000 \$ US dans l'indice S&P 500 aurait atteint... 4 059,68 \$ US au cours de la dernière décennie<sup>9</sup>.

Quelle que soit la position des familles sur la question des cryptomonnaies qui est loin de faire consensus, une chose est sûre : elles attirent l'attention de beaucoup d'entre elles. À preuve, des personnalités telles qu'Elon Musk, Mark Cuban, Jack Dorsey et Richard Branson se sont lancées dans les placements en cryptomonnaies<sup>10</sup>, et des pays comme la Chine<sup>11</sup> et les États-Unis<sup>12</sup> envisagent d'avoir leurs propres monnaies numériques.

Étant donné la place de plus en plus prépondérante qu'elles occupent, 31 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord investissent actuellement dans les cryptomonnaies et une tranche supplémentaire de 30 % prévoit accroître leur exposition aux cryptomonnaies au cours de la prochaine année (**figures 2.6 et 2.7**). À l'échelle mondiale, ils représentent 28 % dans chaque cas.

En outre, étant donné que le rendement moyen des cryptomonnaies a atteint 40 % en 2020, il n'est pas surprenant que 43 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord et 42 % des bureaux à l'échelle mondiale s'entendent pour dire qu'il s'agit d'un placement prometteur, et que 16 % et 21 % d'entre eux, respectivement, affirment qu'ils utiliseraient les cryptomonnaies comme mode de paiement s'ils en avaient l'occasion (**figure 2.8**).

**Figure 2.8 : Attitude des bureaux de gestion de patrimoine familial à l'égard de la cryptomonnaie**



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

<sup>5</sup> Financial Times, Elon Musk's effect on crypto world shows how irrational markets fare, 9 février 2021 : <https://www.ft.com/content/92ab487d-1990-42b9-b7d3-ba9d54d9bd22>

<sup>6</sup> Bank of England, Central Bank Digital Currencies, 8 septembre 2021 : <https://www.bankofengland.co.uk/research/digital-currencies>

<sup>7</sup> CoinMarketCap, Global Crypto Market Cap, consulté le 18 août 2021.

<sup>8</sup> HowMuch.net, The Investment of the Decade: Bitcoin vs. World's Megacorps, 9 décembre 2019 : <https://howmuch.net/articles/biggest-companies-vs-bitcoin-last-decade-performance>

<sup>9</sup> CNBC, Here's how much money you'd have if you invested \$1,000 in bitcoin 1, 5 and 10 years ago, 26 juillet 2021 : <https://www.cnbc.com/2021/07/26/how-much-money-you-d-have-if-you-invested-1000-dollars-in-bitcoin-in-2011.html>

<sup>10</sup> CoinMarketCap, Top 10 celebrities who own bitcoin, 15 février 2021 : <https://coinmarketcap.com/alexandria/article/top-10-celebrities-who-own-bitcoin>

<sup>11</sup> Wall Street Journal, China Creates its own Digital Currency, a First for Major Economy, 5 avril 2021 : <https://www.wsj.com/articles/china-creates-its-own-digital-currency-a-first-for-major-economy-11617634118>

<sup>12</sup> CNBC, The Fed this summer will take another step in developing a digital currency, 20 mai 2021 : <https://www.cnbc.com/2021/05/20/the-fed-this-summer-will-take-another-step-ahead-in-developing-a-digital-currency.html>

# 1,96

billion de dollars ont été investis sur le marché des cryptomonnaies en août 2021

Les citations ci-dessous illustrent le débat qui divise les bureaux de gestion de patrimoine familial. Certains sont favorables aux cryptoactifs, d'autres sont contre, et d'autres se montrent encore hésitants à leur sujet.

### Les partisans des cryptomonnaies soulignent leur expansion croissante et leur capacité à générer des rendements élevés

« Nous pensons que les cryptomonnaies vont devenir de véritables monnaies. Comment, quand et de quelle façon, personne ne le sait vraiment. Des gouvernements comme ceux des États-Unis, de la Grande-Bretagne et de l'Australie finiront par avoir leur propre cryptomonnaie. Les gens pensent que le bitcoin est devenu trop important pour disparaître, d'autant qu'il s'appuie sur une infrastructure et des mesures de sécurité efficaces. Toutefois, il est important de prendre en considération également les cryptomonnaies moins connues – il y en a des centaines. Un jour, seules 20 d'entre elles subsisteront. On ignore lesquelles. Compte tenu du prix des cryptomonnaies et de certains des plus petits jetons, nous pensons que c'est le moment de se tailler une place sur le marché des cryptomonnaies. »

Directeur, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Floride, États-Unis

« Nous avons vu la valeur de la cryptomonnaie passer de 60 000 \$ US à 30 000 \$ US. Je pense qu'elle se fera une nouvelle place et finira par servir un objectif. Elle servira également de véhicule de couverture et de diversification, comme l'or le fait dans de nombreux portefeuilles. Je ne crois pas que la cryptomonnaie deviendra une devise de base, mais je pense qu'elle constituera une petite partie des portefeuilles bien couverts. »

Premier directeur général, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Massachusetts, États-Unis

« Nous avons commencé à investir un petit montant dans les cryptomonnaies à titre de capital de risque. Je ne m'étais pas beaucoup renseigné sur les cryptomonnaies à l'époque, car il s'agissait d'un très petit placement réalisé très tôt. Mais le rendement des fonds a été si bon (les sommes placées ont été multipliées par sept au cours de l'année passée) que les cryptomonnaies sont devenues une partie considérable de notre portefeuille. C'est donc uniquement en raison du rendement des cryptomonnaies que je me suis efforcé d'en apprendre davantage sur le sujet. »

Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

Les détracteurs des cryptomonnaies critiquent leur volatilité et leur valeur douteuse, mais entrevoient un avenir prometteur pour la technologie de la chaîne de blocs qui les sous-tend.

« Quand vous travaillez dans la finance, où que vous soyez, la première question que les gens vous posent est : " Que pensez-vous du bitcoin ? ". Je réponds toujours la même chose : " Si vous voulez faire un pari, investissez dans le bitcoin, mais il y a bien d'autres choses dans la vie que je préfère acheter, personnellement." Pour moi, les cryptomonnaies n'ont aucune valeur. »

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride, États-Unis

« Nous ne considérons pas les cryptomonnaies comme des devises, car elles sont beaucoup trop volatiles. Comment la valeur d'une devise pourrait-elle fluctuer à ce point ? Nous n'achèterons jamais de cryptomonnaies. Contrairement aux cryptomonnaies, la technologie de la chaîne de blocs, qui est impressionnante, continuera d'exister. »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

« Je ne crois pas au bitcoin. Il est trop volatile pour servir de réserve de valeur. Contrairement à l'or, il s'agit seulement d'un actif spéculatif. Toutefois, l'univers des cryptomonnaies comprend aussi le réseau Ethereum, qui est fondé sur la technologie de la chaîne de blocs. La semaine dernière, j'ai participé à un appel avec plusieurs investisseurs institutionnels, y compris de nombreux fonds de retraite, fondations, etc. Ils s'entendent généralement pour dire qu'ils ne croient pas aux cryptomonnaies, mais bien à la technologie de la chaîne de blocs. »

Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

Ceux qui sont encore hésitants au sujet des cryptomonnaies se renseignent davantage à leur sujet, et certains d'entre eux font de petits placements à titre d'essai.

« Nous n'avons pas investi dans les cryptomonnaies, mais nous faisons des recherches pour mieux nous informer à leur sujet, en vue de possiblement le faire dans le futur. »

Directeur et membre de la famille de la nouvelle génération, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Texas, États-Unis

« Je pense que la technologie de la chaîne de blocs offre des possibilités extraordinaires et demeurera. Je suis particulièrement sceptique, en revanche, au sujet des cryptomonnaies. J'ai acheté mon premier Ether hier, mais je doute fort qu'il fonctionne comme une devise, étant donné sa volatilité. »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Utah, États-Unis

En résumé, alors que le débat sur les cryptomonnaies se poursuit, de plus en plus de bureaux de gestion de patrimoine familial commencent à se familiariser avec ce marché et à y placer, progressivement, de l'argent. Cependant, étant donné la volatilité du marché, ces placements ne représentent généralement qu'une petite partie de leurs portefeuilles et sont utilisés comme un moyen de diversifier davantage leurs portefeuilles dans l'espoir d'investir dans un secteur émergent encore très jeune. Cette pratique pourrait profiter à la descendance des détenteurs de patrimoine, connus pour leurs capitaux patients, si le marché des cryptomonnaies prend de l'ampleur.

# Les bureaux de gestion de patrimoine familial profitent du boom technologique

Les technologies sont en plein essor, et les bureaux de gestion de patrimoine familial adoptent une approche de placements « tous azimuts » dans ce secteur. Si de nombreux bureaux investissent déjà beaucoup dans les technologies, notamment les technologies financières, les biotechnologies et l'intelligence artificielle, d'autres indiquent qu'ils ne comprennent pas suffisamment le secteur de la technologie, et commencent donc à y faire des placements pour améliorer leurs connaissances en la matière. Craignant de rester à la traîne s'ils ne suivent pas le rythme de la révolution technologique, les bureaux de gestion de patrimoine familial peuvent ainsi mieux comprendre le marché, ce qui leur permet non seulement d'en tirer profit par l'intermédiaire de placements, mais aussi d'utiliser leurs connaissances en la matière dans leurs activités externes.

Cela dit, à l'heure actuelle, environ deux bureaux de gestion de patrimoine familial sur trois en Amérique du Nord investissent dans les biotechnologies (64 %) et les technologies financières (61 %), tandis que la moitié d'entre eux investissent dans l'intelligence artificielle (49 %) et un tiers dans les centres informatiques (30 %) (figure 2.6).

**En ce qui concerne le secteur de la technologie en général, les bureaux de gestion de patrimoine familial constatent que ceux qui ne s'adaptent pas resteront à la traîne**

« *Biotechnologies, technologies éducatives... la liste est sans fin. Si vous n'adoptez pas les nouvelles technologies, quel que soit votre secteur ou votre entreprise, vous allez rester à la traîne. La pandémie de COVID-19 n'a fait qu'accélérer ce phénomène.* »

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride, États-Unis

« *Nous sommes à la recherche d'innovations sur les marchés intermédiaires et en expansion. Quelle que soit leur catégorie – pharmaceutiques, médicales, etc. – ces innovations connaîtront un succès incroyable au fil du temps.* »

Directeur, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Floride, États-Unis

Les biotechnologies sont populaires parmi les bureaux de gestion de patrimoine familial, mais pour certains, c'est tout ou rien.

« *L'année dernière, nous avons investi dans les biotechnologies aux États-Unis et en Chine. Ces pays sont les deux plus grands marchés de biotechnologies au monde et ils s'opposent dans une guerre de l'innovation ; alors nous nous sommes dit que nous allions miser sur les deux. Nous faisons des placements à long terme et nous avons enregistré un bon rendement l'année dernière étant donné notre pondération en biotechnologies.* »

Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

« *Dans le secteur des soins de santé, ce sont les biotechnologies qui nous posent problème. De nombreuses occasions de placements en biotechnologies s'offrent à nous, mais il est très difficile de comprendre le risque binaire. Soit le produit est approuvé et connaît un énorme succès, soit il ne vaut rien. Il est très compliqué d'investir dans ce marché. C'est pourquoi nous comptons sur des gestionnaires externes pour nous aider à prendre des décisions.* »

Premier directeur général, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Massachusetts, États-Unis

**L'intelligence artificielle prend de l'importance dans 85 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord**

« *J'ai commencé à m'intéresser à l'intelligence artificielle il y a plusieurs années. Mon fils m'a mis en garde, inquiet à l'idée qu'un jour les machines accompliront toutes les tâches à notre place. Je comprends son point de vue, mais d'ici là, je crois fortement aux bienfaits de l'intelligence artificielle.* »

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride, États-Unis

**Figure 2.9 : L'intelligence artificielle est de plus en plus pertinente pour les entreprises ou les fonds dans lesquels j'investis**



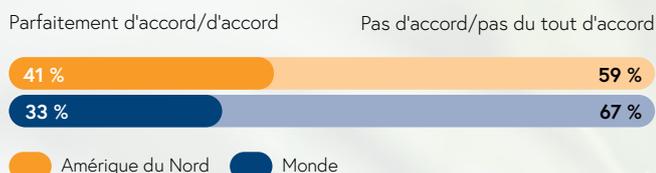
Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

# Deux sur cinq pensent que le cannabis est un investissement prometteur

Un autre secteur d'investissement qui est sujet à controverse est celui du cannabis. Depuis que le cannabis est devenu légal dans certaines régions des États-Unis et au Canada, de nombreux nouveaux acteurs, notamment dans les secteurs de la médecine, de la santé et du bien-être, se sont fait une place sur ce marché. En conséquence, pas moins de 24 % des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord ont investi dans le cannabis (moyenne mondiale : 18 %) (figure 2.6).

En outre, 41 % des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle « le cannabis peut être un investissement prometteur qu'un bureau de gestion de patrimoine familial devrait envisager » (moyenne mondiale : 33 %) (figure 2.10).

**Figure 2.10 :** Attitude des bureaux de gestion de patrimoine familial à l'égard du cannabis : « le cannabis peut être un investissement prometteur qu'un bureau de gestion de patrimoine familial devrait envisager »



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Aucun des bureaux de gestion de patrimoine familial sondés n'a dit avoir investi beaucoup d'argent dans le cannabis. Certains ont cependant dit avoir investi dans ce domaine il y a quelques années, lorsque le marché s'est ouvert après l'assouplissement de la législation, et pensent que le cannabis peut être rentable**

« Il y a trois ans, nous avons mené des recherches approfondies sur le cannabis et fait quelques placements dans ce secteur. En investissant tôt dans le cannabis, vous pouviez multiplier votre investissement par quatre ou cinq. Mais le nombre de permis accordés varie d'un État à l'autre. Par exemple, en Oregon, les permis sont illimités, alors que dans le Maryland, seuls cinq sont accordés. Cela dit, il y a eu un essor important du cannabis sur le marché canadien. Je pense donc que l'offre va un jour dépasser la demande et que le prix du produit de base commencera à descendre pour finalement atteindre son niveau le plus bas. Nous avons envisagé d'investir dans des entreprises intégrées verticalement, qui ont la capacité de produire, mais aussi d'emballer et de livrer. Ces entreprises seront les plus profitables. Les entreprises qui peuvent créer une marque autour de leur offre seront les plus attrayantes. »

Premier directeur général, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Massachusetts, États-Unis

« Le meilleur moment pour investir dans le cannabis, c'était il y a deux ou trois ans. Des bureaux de gestion de patrimoine familial offraient de racheter un grand nombre de producteurs et de cultivateurs en milieu hydroponique. C'était le moment idéal pour investir. Nous n'avons pas investi, mais nous connaissons des bureaux de gestion de patrimoine familial qui l'ont fait, et nous pensons qu'ils enregistreront un bon rendement. Je ne sais pas comment investir dans ce secteur en tant que bureau de gestion de patrimoine familial individuel. C'est pourquoi nous ne l'avons pas fait. »

Directeur, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Floride, États-Unis

**La génération actuelle semble plus réticente à s'informer sur les placements dans le cannabis**

« Le cannabis a pris une grosse ampleur au Canada depuis sa légalisation. Toutefois, lorsqu'il est apparu sur le marché il y a quelques années, j'ai dit ceci aux jeunes de la nouvelle génération : "Lorsque vous hériterez de votre argent, vous pourrez acheter des actions de cannabis. Je ne vais pas me renseigner sur le cannabis ni investir dans ce secteur, et je vous garantis que les gestionnaires des fonds dans lesquels nous plaçons notre argent non plus. »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ontario, Canada

**D'autres observent avec intérêt l'évolution du secteur, à distance**

« Nous n'avons pas de placements dans le cannabis. Je pense que c'est un secteur qu'il faut bien connaître avant de passer à l'action. Différents États des États-Unis envisagent de légaliser le cannabis. Même ici, dans l'Utah, l'usage médical du cannabis est maintenant autorisé. Je pense que le cannabis a un avenir très intéressant. Beaucoup de personnes vont gagner de l'argent, et beaucoup vont en perdre. »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Utah, États-Unis

## La géographie des répartitions

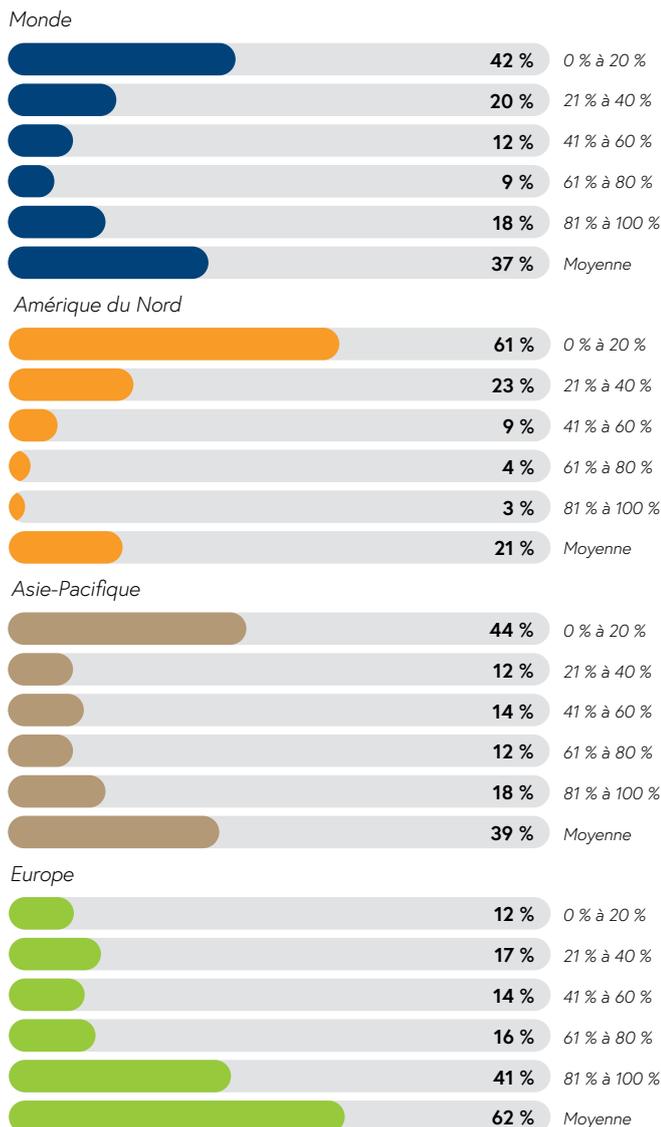
### Les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord privilégient toujours leurs propres marchés

Près de deux tiers (61 %) des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord investissent entre 0 % et 20 % de leurs portefeuilles dans les marchés étrangers. Et 23 % y investissent entre 21 % et 40 % de leurs portefeuilles (**figure 2.11**). Ils investissent en moyenne 21 % de leurs portefeuilles dans les marchés étrangers, ce qui est bien inférieur à la portion investie par les bureaux de gestion de patrimoine familial en Europe (62 %) et en Asie-Pacifique (39 %). Une personne interrogée indique :

« Nous aimons les États-Unis et nous en avons assez d'attendre que les actions européennes progressent. Nous restons à l'écart des marchés émergents pour le moment parce que nous ne savons pas ce qui va arriver au dollar américain et nous ne sommes pas tout à fait sûrs des répercussions que cela va engendrer. »

Directeur, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Floride, États-Unis

**Figure 2.11** : Proportion du portefeuille de placements existant des bureaux de gestion de patrimoine familial investi à l'extérieur de leur pays d'origine



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### Davantage de bureaux de gestion de patrimoine familial envisagent d'augmenter la part de leurs placements en Asie-Pacifique

Lorsqu'on a demandé aux bureaux de gestion de patrimoine familial dans quelles régions ils envisagent d'augmenter leurs investissements, 45 % des bureaux d'Amérique du Nord ont répondu l'Asie-Pacifique, un résultat intéressant, car supérieur à la proportion de 40 % des bureaux d'Amérique du Nord qui ont répondu leur propre région d'Amérique du Nord (**figure 2.12**).

L'Europe et les marchés émergents (Amérique du Sud et centrale, Afrique et Moyen-Orient) sont les régions dans lesquelles les bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord sont les moins susceptibles de faire des investissements supplémentaires, à hauteur de seulement 31 % et 10 %, respectivement. Pour reprendre les termes de deux dirigeants de bureaux de gestion de patrimoine familial :

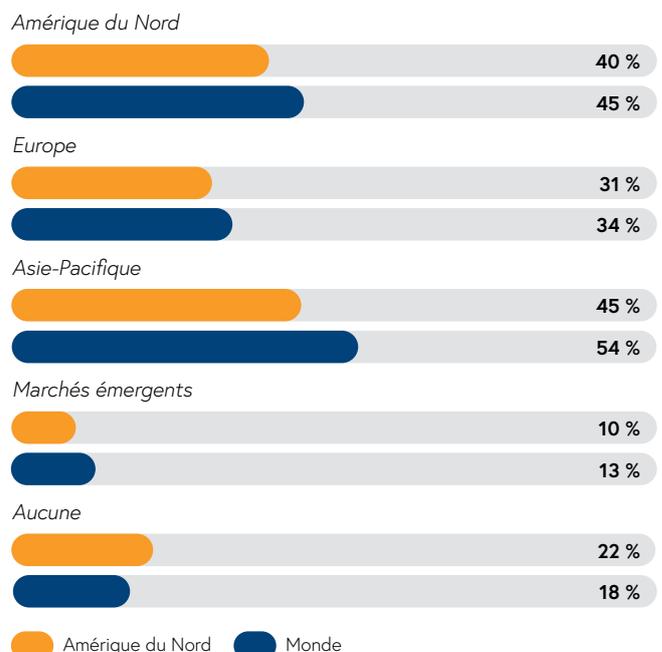
« La forte densité de population en Chine et en Inde est incroyable ; c'est pourquoi nous voulons investir dans ces pays. »

Directeur et membre de la famille de la nouvelle génération, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Texas, États-Unis

« Nous avons beaucoup discuté et avons décidé d'accroître nos placements en Asie – pas seulement en Chine, mais dans divers pays asiatiques. C'est donc ce que nous avons fait l'année dernière et à nouveau à deux reprises cette année. »

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride, États-Unis

**Figure 2.12** : Régions dans lesquelles les bureaux de gestion de patrimoine familial envisagent d'augmenter la part de leurs placements (cochez toutes les cases qui s'appliquent)



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

« Nous aimons beaucoup la Chine. Nous avons trouvé des moyens d'investir directement en Chine sans passer par des entreprises américaines faisant affaire en Chine ou par la bourse américaine. Cependant, le président Xi Jinping est imprévisible. On ne sait jamais à quoi s'attendre de sa part. Le cours d'une action peut s'envoler, puis soudainement chuter de 39 % parce qu'il a décidé que les grandes sociétés technologiques ne sont pas dignes de confiance. Ou bien il peut décider d'imposer de nouveaux droits de douane à une grande entreprise américaine comme Tesla, pour privilégier les entreprises chinoises. Il fait ce genre de choses à sa guise. Investir en Chine nous fait donc un peu peur en ce moment, et cela continuera d'être le cas jusqu'à ce que l'avenir se précise. »

Directeur, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Floride, États-Unis

### Deux bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord sur cinq investissent actuellement en Chine

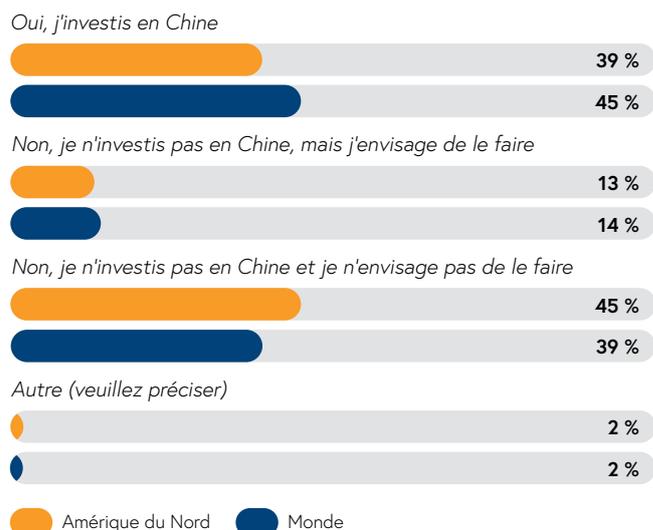
Deuxième plus grande économie du monde, la Chine a attiré l'attention des investisseurs. Actuellement, 39 % des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord investissent en Chine (figure 2.13). Ce pourcentage est à comparer à la moyenne mondiale de 45 %, 49 % des bureaux de gestion de patrimoine familial en Europe et en Asie-Pacifique investissant en Chine. Cela dit, si les bureaux de gestion de patrimoine familial considèrent que les placements en Chine sont prometteurs, ils ont toutefois quelques inquiétudes :

« Nous prêtons une grande attention à la Chine depuis l'année dernière, pour des raisons évidentes. L'Australie craint l'ingérence politique de la Chine, et le monde entier s'inquiète des intentions de ce pays. Nous voulons donc être prudents. J'ai deux fils, qui prennent les décisions en matière de placements. L'un d'eux est convaincu que nous devrions placer tout notre argent en Chine. Il se trouvait en Chine lorsque les relations de ce pays avec l'Australie se sont dégradées l'année dernière, et voit directement ce qui se passe là-bas. Mon autre fils était en Australie. Il a donc un avis différent, il n'aime pas ce qu'il voit. Nous sommes par conséquent divisés. »

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride, États-Unis

Quelque 53 % des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord ont en outre indiqué que la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine avait eu une incidence sur leurs placements. Ces données sont comparables à la moyenne mondiale de 51 %.

Figure 2.13 : Proportion des bureaux de gestion de patrimoine familial qui investissent actuellement en Chine



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

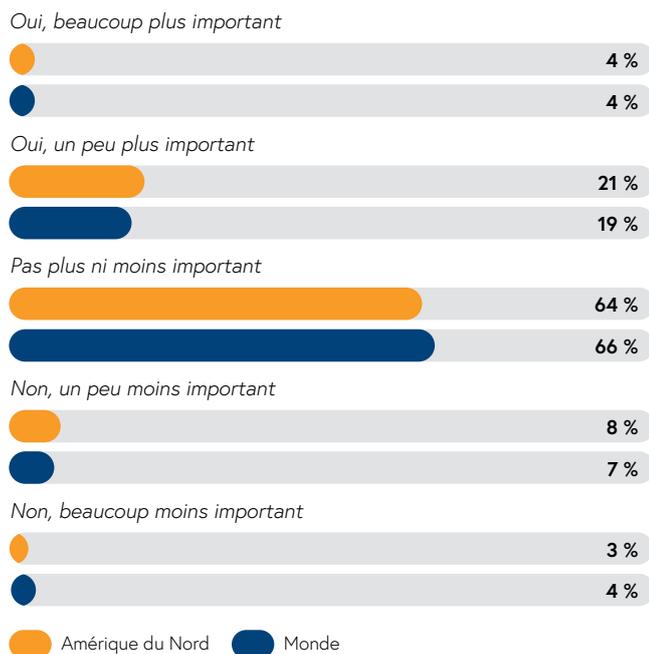
## Accès au crédit et réserves en numéraire

L'accès au crédit demeure une priorité pour les bureaux de gestion de patrimoine familial. Quand on leur demande si l'accès au crédit est devenu plus important pour eux au cours de la dernière année, 25 % des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord répondent par l'affirmative (figure 2.14). Les personnes interrogées ont expliqué que les taux d'intérêt étaient si bas que certains bureaux de gestion de patrimoine familial ont profité de leur accès au crédit pour se permettre de faire de nouveaux investissements ou de conserver des investissements plus risqués. À ce sujet, un chef de la direction explique :

« Toute personne perspicace qui détient actuellement du capital met en place des facilités de crédit, car elles sont bon marché. Il serait insensé de ne pas en profiter. Tout le monde le fait. Des inégalités se creusent entre ceux qui y ont accès et les autres. C'est ce qui arrive aux particuliers et aux fonds de capital-investissement. Les commandités contractent des facilités de crédit même s'ils n'ont rien de productif à faire avec. »

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Tennessee, États-Unis

**Figure 2.14 :** Au cours de la dernière année, l'accès au crédit a-t-il été plus important pour les bureaux de gestion de patrimoine familial ?

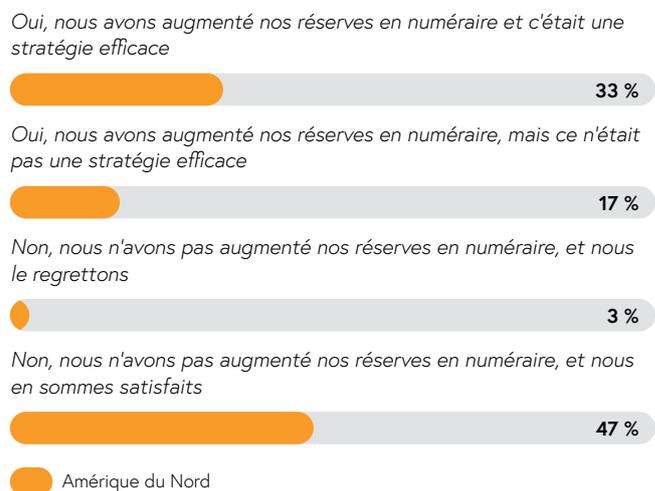


Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Bien que de nombreuses familles aient déployé du capital patient en 2020, la moitié des bureaux de gestion de patrimoine familial ont tout de même augmenté leurs réserves en numéraire la même année, ce qui montre qu'ils accordent toujours de l'importance à l'atténuation du risque**

D'autant que 50 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont augmenté leurs réserves en numéraire en 2020 (au plus fort de la pandémie) (figure 2.15). Cela peut leur être bénéfique à deux titres : les réserves en numéraire peuvent non seulement leur permettre d'amortir leurs investissements potentiellement risqués dans les périodes de ralentissement économique, mais aussi servir de ressource leur permettant de tirer parti de bonnes occasions de placement. Cela dit, seulement 33 % des bureaux de gestion de patrimoine familial interrogés ont indiqué que leur décision d'augmenter leurs réserves en numéraire constituait une stratégie efficace.

**Figure 2.15 :** Les bureaux de gestion de patrimoine familial ont-ils augmenté leurs réserves en numéraire en 2020 ?



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021



## 2.2 Pleins feux sur les catégories d'actif des bureaux de gestion de patrimoine familial

### Capital-investissement

« Nous considérons nos placements en capital-investissement comme une relation à long terme avec les gestionnaires avec lesquels nous investissons. C'est une relation que nous comparons à un mariage. Nous investissons dans de nombreux fonds et c'est un arrangement à long terme ; nous voulons être à l'aise avec les gestionnaires. »

Directeur et membre de la famille de la nouvelle génération, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Texas, États-Unis

**La grande majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial ont des placements en capital-investissement, ces placements étant répartis de façon relativement égale entre investissements directs et placements dans des fonds**

Un pourcentage remarquable de 85 % des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord (et du monde entier) investit dans le capital-investissement. La répartition entre les investissements directs (47 %) et les placements dans des fonds (53 %) est assez équilibrée (figure 2.16). Toutefois, les bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord ont tendance à privilégier les fonds davantage que leurs homologues des autres régions, 39 % du portefeuille moyen de capital-investissement étant constitué de placements dans des fonds en Amérique du Nord, contre 30 % en Europe et 33 % en Asie-Pacifique. Comme l'indiquent plusieurs bureaux de gestion de patrimoine familial :

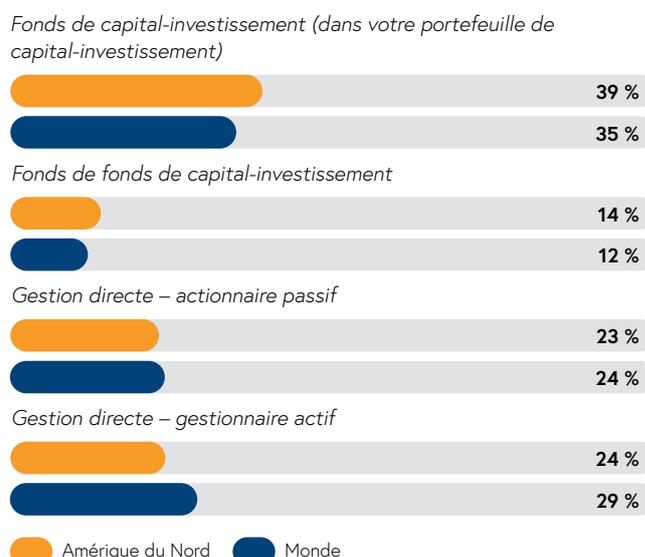
« Nous réalisons rarement des investissements directs. Nous n'avons pas le personnel qu'il faut pour nous lancer nous-mêmes dans une série d'opérations complexes de placements en capital-investissement, pour les structurer et les surveiller. Nous effectuons donc nos placements le plus souvent en tant que partenaire secondaire d'autres sociétés, qui consacrent beaucoup plus de temps à la surveillance et au contrôle des opérations. Nous ne souhaitons pas que notre bureau de gestion de patrimoine familial devienne trop gros ; c'est pourquoi nous aimons nous reposer sur des partenaires de confiance et les laisser faire le gros du travail. Il vaut la peine de payer pour ce service, car cela nous facilite la vie. »

Chef de la direction, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ontario, Canada

« Nous affectons des placements en capital-risque et en capital-investissement. Nous réalisons souvent des investissements directs qui nous sont proposés par des commandités de fonds de capital-risque. Nous avons diminué nos placements dans les fonds de couverture et augmenté en conséquence nos placements en capital-investissement. »

Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

**Figure 2.16 :** Pourcentage actuel de la pondération de placements privés en proportion de votre portefeuille de capital-investissement (doit totaliser 100 %)



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

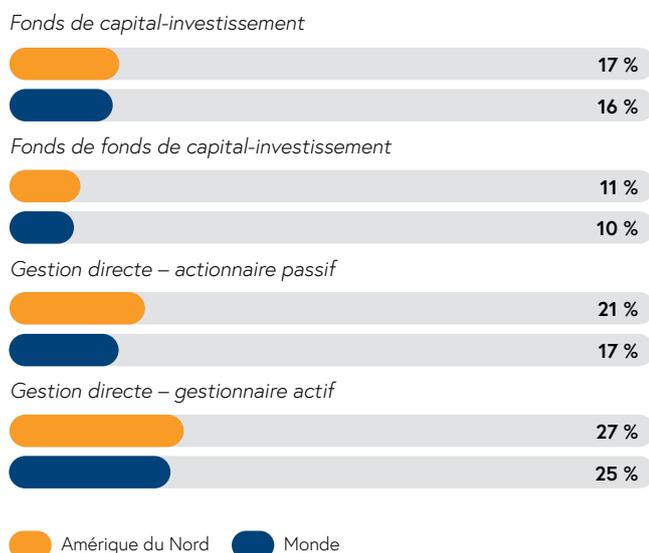
**Le rendement moyen des placements gérés activement et directement est de 27 %, tandis que le rendement moyen des placements gérés passivement est de 21 %**

Les placements en capital-investissement ont généré de bons rendements en 2020. Les opérations de gestion active et directe ont généré le rendement moyen le plus élevé en Amérique du Nord (27 %), lequel rendement était supérieur à celui des opérations de gestion passive et directe (21 %), des fonds de capital-investissement (17 %) et des fonds de fonds (11 %) (figure 2.17). Comme l'explique une personne interrogée :

« Notre portefeuille de capital-investissement est très important et les valorisations ont atteint des sommets historiques. Nous avons donc reçu des distributions et des paiements de nombreux fonds dans lesquels nous investissons. Au lieu de réinvestir cet argent dans des fonds de capital-investissement, nous avons augmenté nos placements liquides dans les actions américaines. Nous voulons disposer de liquidité pour être plus défensifs, et nous avons le sentiment que les marchés privés ont atteint des sommets records. »

Premier directeur général, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Massachusetts, États-Unis

**Figure 2.17 :** Rendement annuel moyen de la pondération en fonds de capital-investissement des bureaux de gestion de patrimoine familial, 2020



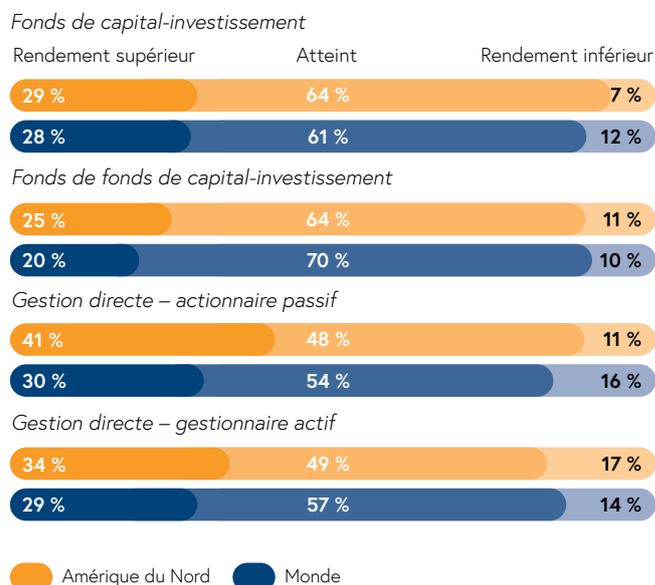
Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### La grande majorité des placements en capital-investissement ont atteint ou dépassé les attentes en 2020

En 2020, 93 % des fonds de capital-investissement des bureaux de gestion de patrimoine familial ont atteint ou dépassé les attentes (figure 2.18). Ce pourcentage impressionnant est comparable à la moyenne mondiale de 89 % et aux moyennes de respectivement 79 % et 86 % en Europe et en Asie-Pacifique.

Pour leur part, 83 % des opérations directes gérées activement ont dépassé les attentes. Ce pourcentage est légèrement inférieur à la moyenne mondiale de 86 %, à celle de l'Europe de 86 % et à celle de l'Asie-Pacifique de 90 %. Par ailleurs, 89 % des opérations directes gérées passivement ont atteint ou dépassé les attentes, avec une moyenne mondiale de 84 %. Les placements dans des fonds de capital-investissement avaient, quant à eux, un peu plus tendance à combler ou à surpasser les attentes que les opérations directes.

**Figure 2.18 :** Le rendement de 2020 des bureaux de gestion de patrimoine familial a-t-il comblé les attentes ?



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %  
Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### Les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord privilégient les fonds de capital-investissement axés sur la croissance et les fonds de capital de risque

Les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord détiennent divers placements dans des fonds de capital-investissement, mais les plus populaires sont les fonds de capital-investissement axés sur la croissance, dans lesquels investissent 65 % des répondants, suivis des fonds de capital-investissement axés sur le capital de risque (60 %), des placements de capital de risque directs (54 %) et des placements de croissance directs (48 %) (figure 2.19).  
Commentaire d'un investisseur :

« Nombreux sont ceux, plus particulièrement les investisseurs providentiels, qui prétendent avoir gagné une tonne d'argent en faisant X. J'ai donc évalué X, et nous n'avons pas obtenu d'aussi bons résultats. Par conséquent, notre conviction est que nous sommes bons dans le domaine du capital-risque en matière de soins de santé, et c'est tout. Mais toutes les décisions émanent des gestionnaires. Nous en savons assez pour poser les bonnes questions et choisir des gestionnaires de qualité, mais nous n'avons pas les connaissances pour investir directement. »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Utah, États-Unis

**Figure 2.19 :** Type de fonds de capital-investissement et d'investissements directs des bureaux de gestion de patrimoine familial (cochez toutes les cases qui s'appliquent)



● Amérique du Nord ● Monde

Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

Il est également intéressant de souligner qu'un changement dans les valorisations pendant la pandémie a amené plus d'un bureau de gestion de patrimoine familial sur dix, soit 13 % en Amérique du Nord et 16 % à l'échelle mondiale, à faire davantage d'investissements directs et de capital de risque.

### **Dans le contexte de la pandémie, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont manifesté un intérêt pour le crédit privé**

Le crédit privé a toujours fait partie de notre système économique. Toutefois, la pandémie et la crise économique qui s'en est suivie ont frappé certains beaucoup plus durement que d'autres, ce qui a créé des contraintes de trésorerie. Cela a donné l'occasion aux bureaux de gestion de patrimoine familial, qui sont reconnus pour leurs coffres bien garnis ainsi que leurs réserves de liquidités et de capitaux patients, d'accéder au marché des titres de créance privés.

En fait, 46 % des bureaux de gestion de patrimoine familial interrogés en Amérique du Nord déclarent avoir un intérêt croissant pour les titres de créance privés (**figure 2.20**). Ce chiffre, qui reflète un phénomène mondial, se compare à 47 % à l'échelle mondiale, 43 % en Europe et 61 % en Asie-Pacifique. De plus, 31 % des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains ont accru leurs émissions de titres de créance privés au cours des 12 derniers mois, à l'instar de la moyenne mondiale (**figure 2.21**).

Dans les entrevues, les responsables des bureaux de gestion de patrimoine familial ont indiqué qu'il y a actuellement beaucoup d'argent sur le marché, ce qui se traduit par une vive concurrence pour les bonnes occasions à saisir. Par conséquent, les titres de créance privés représentent un nouveau secteur moins saturé pour les bureaux de gestion de patrimoine familial :

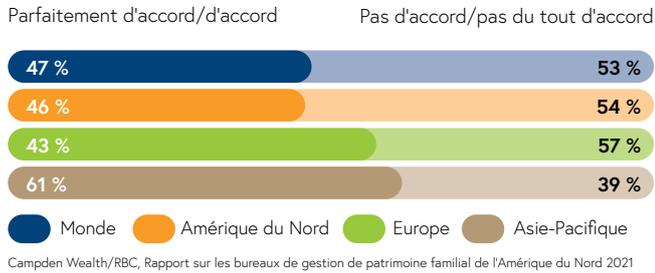
*« Nous avons privilégié davantage les titres de créance privés. Il est difficile de trouver de bonnes occasions à saisir puisqu'il y a tant d'argent disponible. C'est pourquoi nous avons saisi de bonnes occasions sur le marché des titres de créance privés, où il y a moins de concurrents en quête de marchés. »*

Chef de la direction, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ontario, Canada

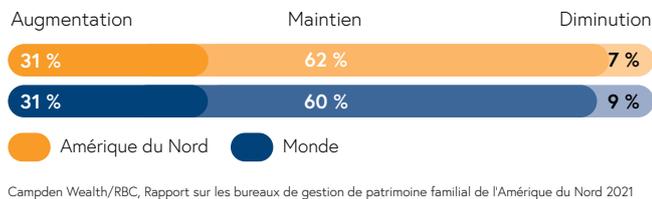
*« Nous avons commencé à émettre des titres de créance privés pendant la pandémie. Cela ne veut pas dire que j'ai entièrement confiance, mais je suis pas mal certain que nous allons récupérer notre argent puisque je connais bien les placements sous-jacents. Nos investissements actuels sont très spécialisés, et je suis assez certain que nos prêts généreront un rendement de 12 %. Cela me satisfait. »*

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

**Figure 2.20 :** Mon bureau de gestion de patrimoine familial s'intéresse de plus en plus au marché des titres de créance privés



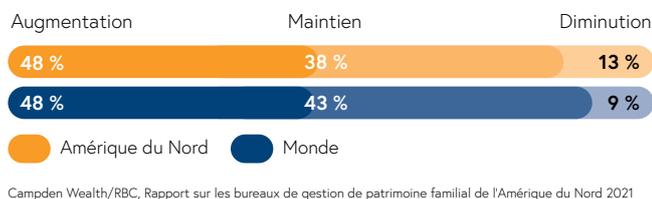
**Figure 2.21 :** Augmentation, conservation ou diminution des titres de créance privés des bureaux de gestion de patrimoine familial au cours des 12 derniers mois



**Quatre bureaux de gestion de patrimoine familial sur cinq investissent directement dans des opérations de capital-investissement**

Pour leur part, 79 % des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord et 81 % à l'échelle mondiale prennent actuellement part à des investissements directs. De plus, 48 % des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord et 48 % à l'échelle mondiale ont indiqué que leur intérêt pour les investissements directs a augmenté au cours des 12 derniers mois (figure 2.22).

**Figure 2.22 :** Augmentation, conservation ou diminution de l'intérêt des bureaux de gestion de patrimoine familial pour les investissements directs au cours des 12 derniers mois

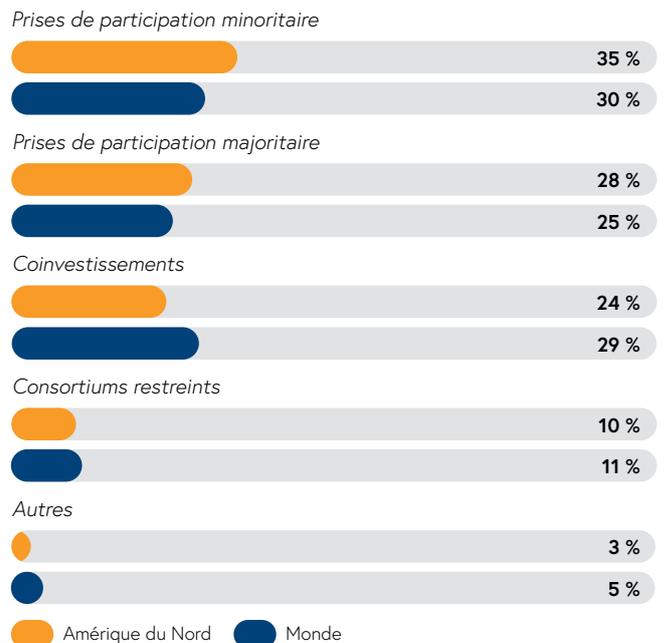


**Les bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains privilégient les prises de participation minoritaire, et un sur quatre investit conjointement avec des partenaires**

Le portefeuille d'investissements directs moyen des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains se ventile comme suit : prises de participation minoritaire (35 %), prises de participation majoritaire (28 %), coinvestissements (24 %) et consortiums restreints (10 %) (figure 2.23).

Il est également intéressant de noter que les prises de participation majoritaire sont beaucoup plus populaires en Amérique du Nord qu'en Asie-Pacifique, soit respectivement 28 % en regard de 17 %. Cependant, les bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains sont les moins susceptibles d'investir conjointement, soit 24 %, par rapport à 33 % en Europe et à 38 % en Asie-Pacifique. Cela dit, ce modèle est manifestement populaire puisqu'un bureau sur quatre investit conjointement avec des partenaires.

**Figure 2.23 :** Répartition du portefeuille d'investissements directs des bureaux de gestion de patrimoine familial par type d'offres

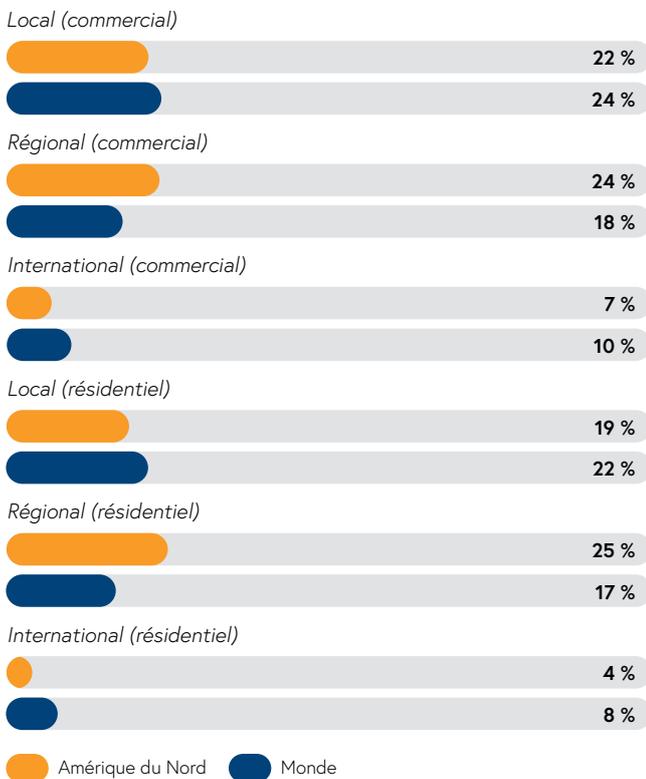


## Immobilier

L'immobilier représente la troisième catégorie d'actifs la plus prisee par les bureaux de gestion de patrimoine familial et celle qu'on retrouve dans quatre bureaux sur cinq (79 %) en Amérique du Nord et à l'échelle mondiale, comparativement à 84 % en Europe et à 68 % en Asie-Pacifique.

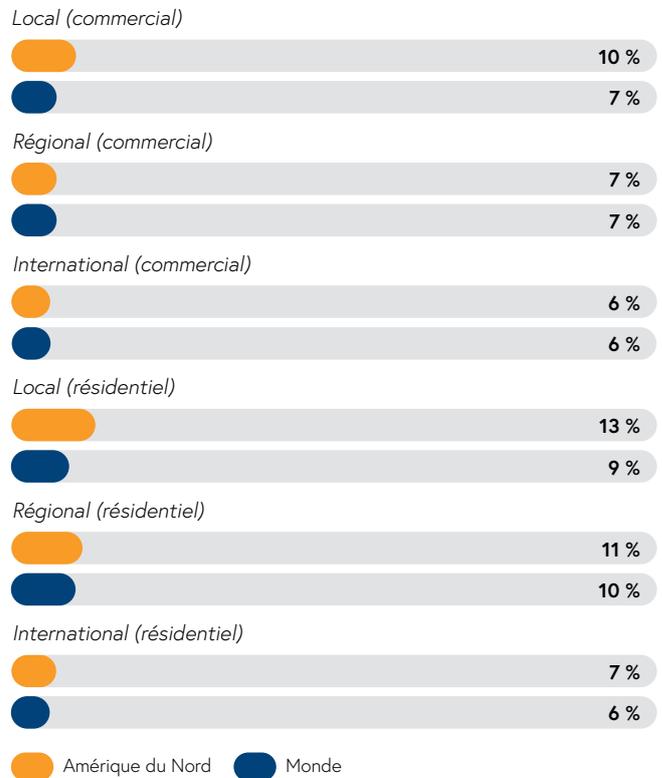
La répartition du portefeuille nord-américain moyen fait ressortir que les investissements dans l'immobilier résidentiel régional (25 %) et les investissements dans l'immobilier commercial régional (24 %) représentent la plus grande proportion, suivis des investissements dans l'immobilier commercial local (22 %) et des investissements dans l'immobilier résidentiel local (19 %). L'engouement est moindre pour les investissements à l'échelle internationale, qui ne représentent que 11 % du portefeuille moyen, avec une légère préférence pour le secteur commercial par rapport au secteur résidentiel (7 % et 4 %, respectivement) (figure 2.24).

**Figure 2.24 : Portefeuille immobilier 2020**



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021  
Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.

**Figure 2.25 : Rendement annuel du portefeuille immobilier, 2020**



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021  
Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.

### Le secteur résidentiel est le plus prisé

Les secteurs privilégiés par les bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains sont les maisons résidentielles et immeubles d'appartements (88 %), les immeubles de bureaux (56 %) et le secteur industriel et logistique (46 %) (figure 2.26). Au nombre des secteurs moins populaires, on note le commerce de détail (35 %) et les hôtels (29 %), tous deux durement frappés par la pandémie mondiale, ainsi que les logements et les soins pour les aînés (18 %) et les loisirs (16 %). Au vu des divers types d'opérations effectuées par les bureaux de gestion de patrimoine familial, certaines des personnes interrogées ont formulé les commentaires suivants :

« Toutes les décisions quant aux transactions immobilières émanent des gestionnaires. Nous collaborons avec plusieurs gestionnaires, tant pour les investissements dans des fonds que pour les investissements directs. Nous investissons dans tout, des hôtels à l'hébergement, en passant par les maisons individuelles, les logements pour étudiants, les logements abordables et les immeubles industriels. La majeure partie de nos investissements sont aux États-Unis, mais nous investissons aussi à l'échelle internationale. »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Utah, États-Unis

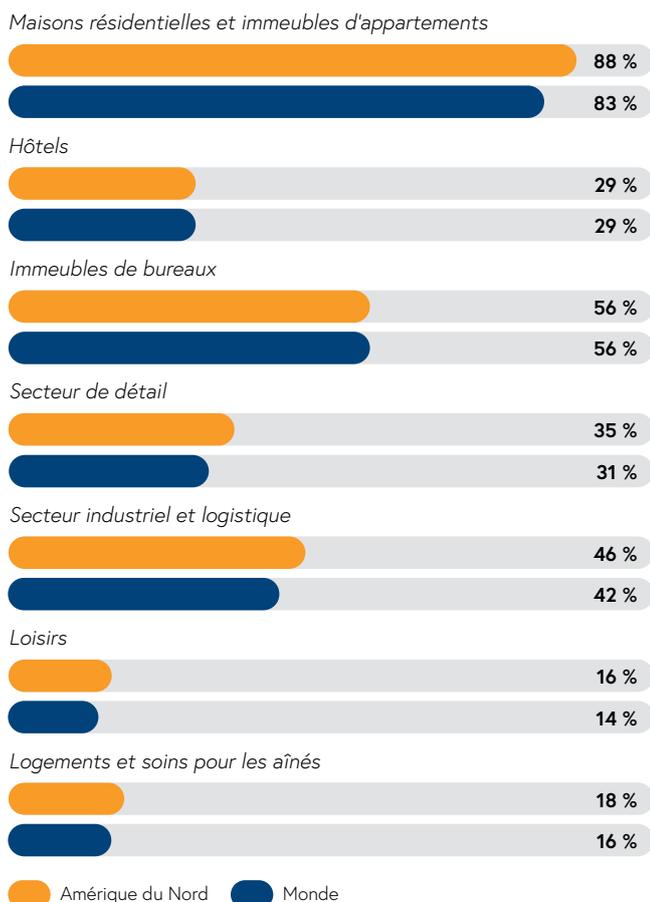
« Dans le secteur immobilier, nos investissements se font au cas par cas. Nous achetons un hôtel, nous le rénovons et nous le revendons. »

Directeur, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Floride, États-Unis

« Dans le secteur immobilier, c'est un coup de dé, on ne sait jamais. De toute évidence, les immeubles de bureaux présentent actuellement de nombreux défis. Mais aucune propriété n'a éclaté et les prêteurs se sont montrés généralement conciliants, de sorte que nous n'avons pas connu de problèmes majeurs comme en 2008. Nous continuons d'investir dans les bureaux de médecins, les immeubles adaptables, les bâtiments industriels et même dans certaines propriétés de commerce au détail. Nous nous concentrons sur les quelques endroits où il est possible d'obtenir un bon rendement dans le contexte actuel. Et les avantages fiscaux sont tout simplement énormes, alors oui, je pense que nous allons continuer d'y investir. »

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Tennessee, États-Unis

**Figure 2.26 :** Secteurs immobiliers dans lesquels les bureaux de gestion de patrimoine familial investissent (cochez toutes les cases qui s'appliquent)



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

Compte tenu de la pandémie et du climat économique tumultueux, les personnes interrogées ont également souligné diverses préoccupations concernant le secteur :

« Nous avons une combinaison d'investissements immobiliers, et je veux continuer à investir dans l'immobilier, mais c'est là que se trouve le risque. Je parle du risque de crédit. »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie, États-Unis

« Nous avons un certain nombre d'anciens placements immobiliers que nous détenons toujours. Divers fonds nous ont également approchés pour investir dans de nouvelles opérations. Nous avons examiné des projets dans des zones de développement économique et nous avons choisi de ne pas y investir. Comme bon nombre de bureaux de gestion de patrimoine familial, nous étions vraiment inquiets des répercussions de la COVID-19 sur les valorisations. Je crois que le marché immobilier a été survendu. Les prix se redressent maintenant, beaucoup plus rapidement que ce à quoi on aurait pu s'attendre, alors nous aurions probablement dû y investir davantage. »

Directeur général, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Massachusetts, États-Unis

L'une des personnes interrogées a également souligné l'inquiétude suscitée par l'augmentation de la réglementation, faisant écho à la conclusion selon laquelle 76 % des bureaux de gestion de patrimoine familial (tant en Amérique du Nord qu'à l'échelle mondiale) prévoient que le cadre réglementaire deviendra plus rigoureux au cours des prochaines années :

« Nous effectuons les premières étapes des projets d'aménagement, alors nous devons passer par le processus d'obtention des permis environnementaux et autres. Cela prend de plus en plus de temps à certains endroits. En Californie et à Vancouver, par exemple, les processus d'obtention de permis sont lourds. Cela a ralenti nos projets d'aménagement. Un plan quinquennal peut facilement se prolonger sur sept ou huit ans, et cela a des conséquences en ce qui nous concerne. »

Directeur général, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Colombie-Britannique, Canada

## Investissement durable

**Définition :** L'investissement durable est une approche d'investissement qui tient compte des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans le processus d'investissement. Trois sous-approches distinctes, qui peuvent être utilisées individuellement ou en combinaison, peuvent être identifiées : 1) l'exclusion – exclure les investissements qui ne correspondent pas aux valeurs de l'investisseur ; 2) l'intégration – incorporer les facteurs ESG dans les processus d'investissement traditionnels ; et 3) l'investissement d'impact – investir avec l'intention de générer un impact environnemental ou social mesurable, tout en offrant un rendement financier concurrentiel.

**L'investissement durable gagne du terrain partout dans le monde ; toutefois, les bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains sont à la traîne de leurs homologues des autres régions en ce qui concerne les taux d'adoption**

Le secteur de l'investissement durable a connu une croissance rapide au cours de la dernière décennie et atteint aujourd'hui la somme considérable de 35,3 billions de dollars US à l'échelle mondiale<sup>13</sup>.

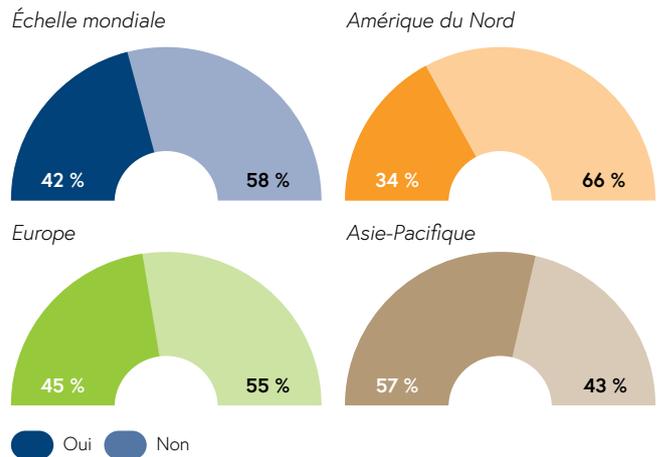
Les bureaux de gestion de patrimoine familial adhéraient déjà à l'investissement durable avant la pandémie. En 2019, le rapport mondial sur les bureaux de gestion de patrimoine familial constatait que 34 % des bureaux de gestion de patrimoine familial dans le monde entier et 26 % de ceux situés en Amérique du Nord faisaient des investissements durables. Cependant, la pandémie a depuis accéléré le mouvement, puisque 42 % des bureaux de gestion de patrimoine familial dans le monde déclarent maintenant investir sur ce marché (figure 2.7).

Étant donné le taux d'adoption actuel de 34 % des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains, ces derniers sont manifestement à la traîne de leurs homologues des autres régions. La présente étude a révélé que 57 % des bureaux de gestion de patrimoine familial en Asie-Pacifique investissent désormais de manière durable, tout comme 45 % en Europe. Les taux pré-pandémie de 2019 se sont établis à 44 % pour l'Asie-Pacifique et à 42 % pour l'Europe<sup>14</sup>. Bien que cette recherche n'ait pas permis de déterminer précisément pourquoi les bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains accusaient du retard par rapport à leurs pairs d'autres régions, une raison possible pourrait découler de l'évolution du contexte politique aux États-Unis. Donnant le ton aux États-Unis, l'administration Trump, qui a servi entre le 20 janvier 2017 et le 20 janvier 2021, s'est retirée de l'Accord de Paris et aurait annulé plus de 100 règles environnementales couvrant, par exemple, les changements climatiques, la faune, l'air pur, l'eau et les produits chimiques toxiques<sup>15</sup>. Il est possible que cela ait freiné l'enthousiasme de certains bureaux de gestion de patrimoine familial pour l'investissement durable, alors qu'il augmentait plus rapidement ailleurs dans le monde.

« Sous l'impulsion des membres de la famille, nous avons fait des investissements durables fondés sur les facteurs ESG, qui ciblent à la fois les questions environnementales et sociales. Ils comprennent une exposition aux marchés émergents et aux marchés développés, ils sont gérés passivement et ils sont très diversifiés. »

Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

**Figure 2.27 :** Le bureau de gestion de patrimoine familial fait-il des investissements durables ?



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Les bureaux de gestion de patrimoine familial prévoient presque doubler leurs investissements dans la durabilité au cours des cinq prochaines années**

En 2019, les bureaux de gestion de patrimoine familial à l'échelle mondiale ont consacré en moyenne 19 % de leurs portefeuilles aux investissements durables<sup>16</sup>. Ce chiffre est passé à 21 % en 2020, puis à 23 % en 2021. Les bureaux de gestion de patrimoine familial prévoient que ce chiffre atteindra 27 % en 2022, puis 37 % dans cinq ans. (figure 2.28).

Derrière leurs homologues des autres régions, les bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains consacrent en moyenne 17 % de leurs portefeuilles aux investissements durables, en regard de 29 % en Europe et de 26 % en Asie-Pacifique.

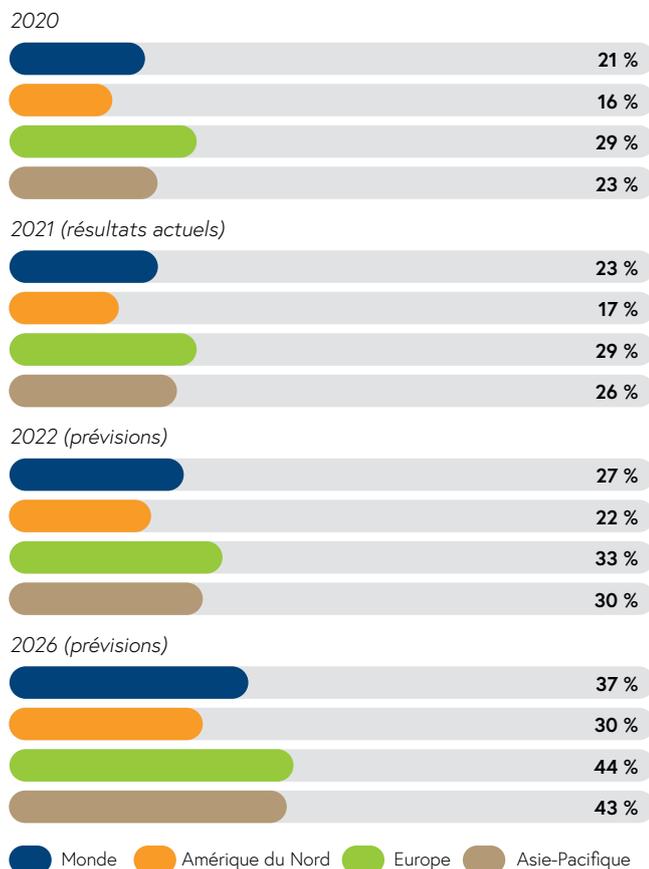
<sup>13</sup> Global Sustainable Investment Alliance, « Global Sustainable Investment Review », 2020. <http://www.gsi-alliance.org/>

<sup>14</sup> Ces statistiques font référence à des données non publiées de UBS/Campden Wealth 2019 Global Family Office Report

<sup>15</sup> NY Times, *The Trump Administration Rolled Back More than 100 Environmental Rules. Here's the Full List (L'administration Trump annule plus de 100 règles environnementales, en anglais seulement)*, January 20, 2021 : <https://www.nytimes.com/interactive/2020/climate/trump-environment-rollbacks-list.html>

<sup>16</sup> UBS/Campden Wealth, The Global Family Office Report 2019

**Figure 2.28 :** Pourcentage des portefeuilles des bureaux de gestion de patrimoine familial consacré aux investissements durables en 2020, 2021, 2022 et dans cinq ans (2026)

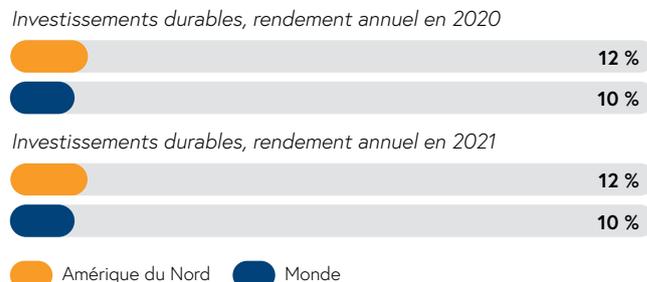


Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### Les investissements durables ont produit un rendement moyen de 12 % en 2020 et en 2021

Légèrement supérieur à la moyenne mondiale de 10 %, le rendement moyen des investissements durables des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains a été de 12 % en 2020 et en 2021 (figure 2.29). Cela permet d'apaiser les inquiétudes de certains qui craignent que les investissements durables ne soient pas en mesure de dégager des rendements intéressants.

**Figure 2.29 :** Rendement annuel moyen des investissements durables des bureaux de gestion de patrimoine familial en 2020 et en 2021



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### Les investissements en fonction des critères ESG deviennent incontournables

En 2019, 46 % des bureaux de gestion de patrimoine familial à l'échelle mondiale qui investissent de façon durable ont intégré des facteurs ESG dans leurs investissements<sup>17</sup>. Aujourd'hui, ce chiffre atteint 68 % à l'échelle mondiale et 76 % en Amérique du Nord. Ces chiffres ont dépassé la proportion de ceux qui investissent selon une approche thématique pour faire des facteurs ESG la principale approche utilisée par les investisseurs qui préconisent la durabilité.

Le rapport intitulé *Investing for Global Impact: A Power for Good 2021* de Campden Wealth indique également que l'intégration des facteurs ESG est l'approche la plus couramment utilisée en matière d'investissement durable<sup>18</sup>. En fait, 96 % des personnes interrogées ont recours à des facteurs ESG pour leurs investissements durables, et 68 % y ont recours pour la plupart de leurs investissements. En outre, le rapport a constaté que les investisseurs traditionnels (non durables) adoptent rapidement les facteurs ESG, ce qui montre qu'il s'agit désormais d'une approche incontournable de l'investissement.

Cela dit, il n'est pas étonnant que 80 % des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains et 79 % à l'échelle mondiale affirment que « les facteurs ESG ne sont pas simplement une mode ».

Mis à part les critères ESG, les autres approches les plus populaires en matière d'investissement durable sont l'investissement thématique (59 %), la présélection positive/de premier ordre (56 %), la présélection négative (41 %) et l'engagement actif (26 %) (figure 2.30). Comme l'explique une personne interrogée :

« Chacun de nos portefeuilles est passé au crible pour exclure les actifs qui, à notre avis, ne représentent pas nos valeurs, et nos gestionnaires choisissent les entreprises qui sont les meilleures de leur catégorie. C'est là que nous avons constaté un rendement supérieur de la part des entreprises qui sont des chefs de file en matière d'investissement ESG. Au bout du compte, on obtient ce qu'on appelle des capitaux intégrés, c'est-à-dire un portefeuille qui, dans l'ensemble, reflète nos valeurs.

<sup>17</sup> UBS/Campden Wealth, The Global Family Office Report 2019

<sup>18</sup> Campden Wealth/GIST/Barclays: Investing for Global Impact: A Power for Good 2021

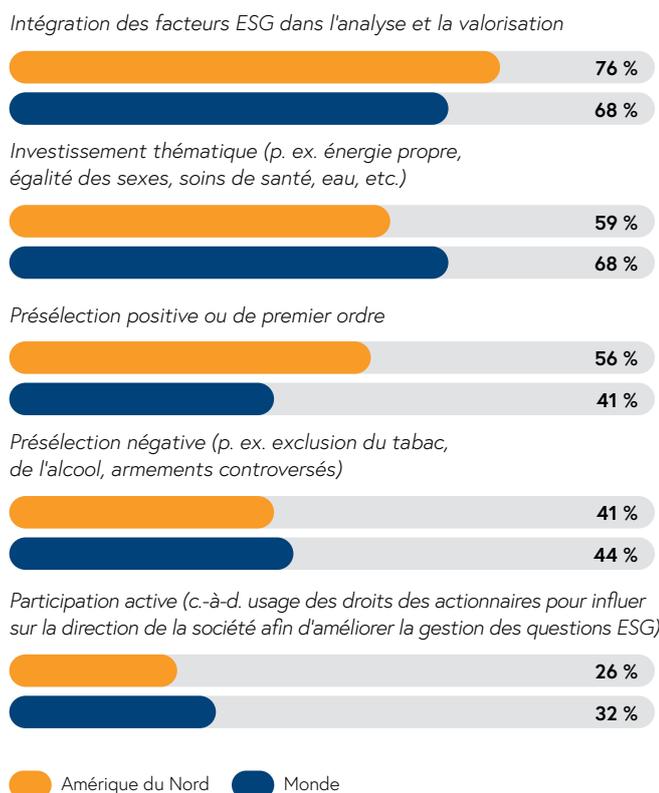
Je réalise encore à peine la rapidité à laquelle le marché est passé de différents types d'instruments de placement disponibles au renforcement de sa capacité à refléter fidèlement la valeur. Voilà une occasion extrêmement intéressante. Non seulement nos rendements sont comparables à ceux de notre portefeuille sans critères ESG, mais ils leur sont même supérieurs. Ce constat est fort encourageant, et je m'attends au maintien de cette tendance. C'est notamment le cas avec les changements climatiques. On reconnaît maintenant partout qu'il faut s'en soucier. Les familles veulent s'assurer de s'y attaquer de front, ce qui est formidable. »

Premier directeur général, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Massachusetts, États-Unis

« Sous l'impulsion des membres de la famille, nous avons fait des investissements durables fondés sur les facteurs ESG, qui ciblent à la fois les questions environnementales et sociales. Ils comprennent une exposition aux marchés émergents et aux marchés développés, ils sont gérés passivement et ils sont très diversifiés. »

Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

**Figure 2.30 :** Approches en matière d'investissement durable adoptées par les bureaux de gestion de patrimoine familial (cochez toutes les cases qui s'appliquent)



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

## Les changements climatiques trônent au sommet des priorités des familles

Étant donné le réchauffement rapide de la planète et les ravages causés par les conditions météorologiques extrêmes, la question des changements climatiques est devenue de plus en plus pressante. En août 2021, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) a publié son sixième rapport d'évaluation sur les changements climatiques<sup>19</sup>. Le document sonnait l'alarme en soulignant que nous ne pourrions plus freiner l'accroissement du réchauffement mondial au cours des prochaines décennies du fait de l'incapacité des pays de réduire leurs émissions de carbone. La planète a déjà gagné environ 1,1 °C depuis le 19<sup>e</sup> siècle, et la hausse de la température atteindra sans doute 1,5 °C au cours des 20 prochaines années. Il en résultera une forte aggravation des phénomènes météorologiques extrêmes, comme les vastes incendies aux États-Unis, en Russie, en Turquie et en Grèce ; les inondations en Chine et en Allemagne ; et la chaleur accablante au Canada et aux États-Unis<sup>20</sup>.

Compte tenu de l'importance de tels événements, les thèmes environnementaux correspondent aux trois premiers secteurs couramment ciblés par les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, puisque 74 % d'entre eux consacrent leurs placements aux changements climatiques, 57 % aux déchets et à la pollution, et 54 % à l'amélioration et à la gestion de l'eau (**figure 2.31**).

Par ailleurs, 67 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord et 78 % de ces bureaux à l'échelle mondiale sont d'accord avec l'énoncé suivant : « Nous nous dirigeons vers une révolution industrielle verte ». Qui plus est, 69 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord et 79 % de ces bureaux à l'échelle mondiale sont d'accord avec l'énoncé suivant : « Les plus fortunés doivent en faire davantage pour lutter contre les changements climatiques ». Comme le disaient deux personnes interrogées :

« Si nous avions à choisir une catégorie de placements, ce serait l'environnement. Nous sommes très actifs dans le secteur de l'énergie solaire et nous avons fait des gains considérables au cours de la dernière année et demie. Tout le secteur est en pleine croissance. »

Directeur, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Floride, États-Unis

« Nous n'investissons pas dans les combustibles fossiles. Je proviens du secteur des énergies renouvelables ; nous investissons donc dans les parcs éoliens partout au Canada et aux États-Unis. »

Directeur général, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Colombie-Britannique, Canada

Parmi les autres secteurs prisés pour les placements, il y a ceux de la santé (54 %), des produits et services (49 %), des ressources humaines (46 %) et de la gouvernance (43 %).

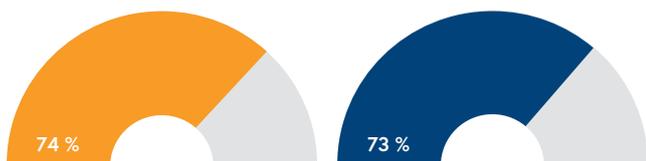
<sup>19</sup> Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, AR6 Climate Change 2021: The Physical Science Basis, août 2021. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>

<sup>20</sup> New York Times. A Hotter Future Is Certain, Climate Panel Warns. But How Hot Is Up to Us, 9 août 2021. <https://www.nytimes.com/2021/08/09/climate/climate-change-report-ipcc-un.html>

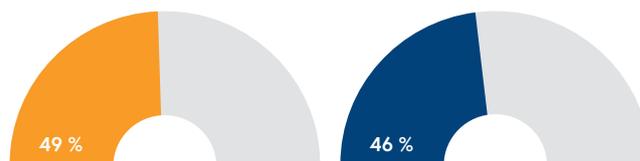
Financial Times. Extreme weather takes climate change models off the scale, 24 juillet 2021. <https://www.ft.com/content/9a647a51-ede8-480e-ba78-cbf14ad878b7>

**Figure 2.31** : Domaines de l'investissement durable sur lesquels les bureaux de gestion de patrimoine familial mettent l'accent (cochez toutes les cases qui s'appliquent)

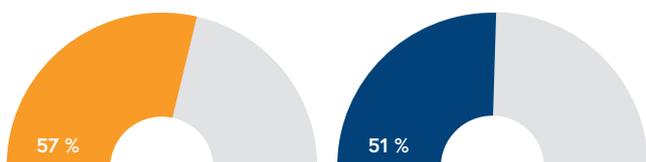
Changements climatiques (p. ex. gestion de l'empreinte carbone, placement dans l'énergie éolienne ou les énergies renouvelables)



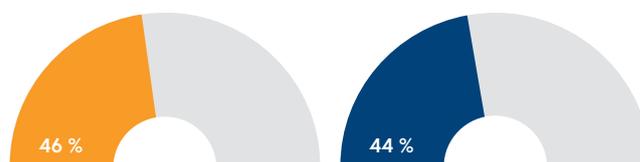
Produits et services (p. ex. approvisionnement responsable, contribution à la société)



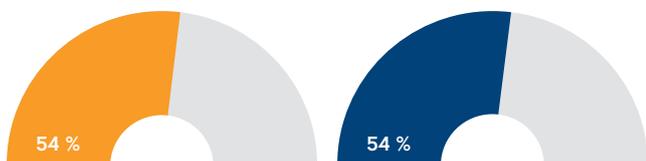
Pollution et déchets (p. ex. réduction des emballages et des déchets et recours aux sites d'enfouissement, limitation des émissions toxiques)



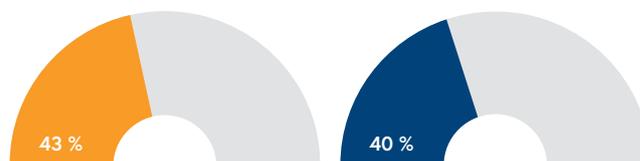
Ressources humaines (p. ex. rétention et perfectionnement des employés, considération du personnel tout au long de la chaîne logistique, importance accordée à la sécurité au travail et à la cybersécurité)



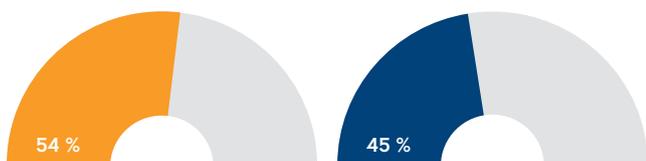
Santé (p. ex. financement de projets améliorant la santé, soins sociaux pour les gens dans les pays développés ou en développement)



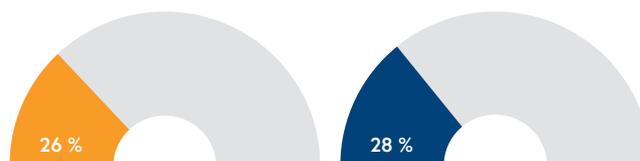
Gouvernance (p. ex. équité et transparence pour la rémunération des cadres, reddition de compte, indépendance du conseil d'administration)



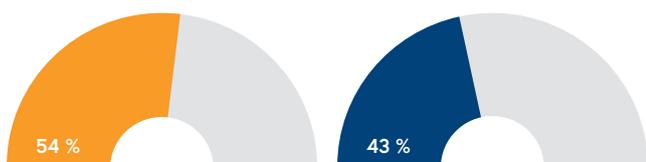
Eau (p. ex. amélioration de l'approvisionnement en eau douce, gestion de la consommation d'eau)



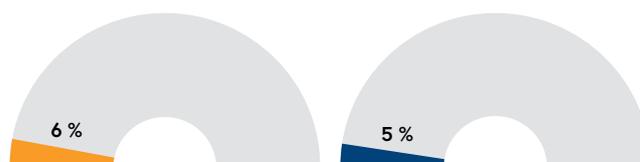
Éthique (p. ex. versement de sa juste part d'impôts, aucune adoption de pratiques anticoncurrentielles)



Connaissances et technologie (p. ex. amélioration de la productivité des entreprises, matériel pédagogique, impression 3D, science des matériaux de pointe)



Autres



Amérique du Nord Monde

Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont motivés par divers facteurs, comme les préoccupations de la prochaine génération et l'évolution de la sensibilisation à la durabilité**

Les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord sont portés à l'investissement durable parce qu'ils estiment avoir la responsabilité de rendre le monde meilleur, selon 81 % des répondants. Viennent ensuite le désir de démontrer les effets positifs possibles du patrimoine familial investi (54 %), l'influence de la prochaine génération (49 %) ainsi que l'évolution de la sensibilisation à l'importance de la durabilité (49 %) (figure 2.32).

Lors des entrevues, toutefois, les dirigeants de bureau de gestion de patrimoine familial ont particulièrement insisté sur l'effet de la prochaine génération :

*« Notre prochaine génération a maintenant de 25 à 35 ans. Il me semblait important que notre portefeuille de titres reflète leurs convictions. Il y a 20 ans, notre portefeuille comprenait beaucoup de titres des secteurs pétrolier et gazier. Je ne pourrais justifier une telle composition aujourd'hui, surtout pas auprès de la prochaine génération. Au cours des dix dernières années, nous avons donc fait une transition vers l'écotechnologie et les investissements dans les technologies propres pour refléter les intérêts de la prochaine génération. »*

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ontario, Canada

*« Un certain nombre de dirigeants de la prochaine génération consacrent leur capital à la durabilité dans le but de produire de véritables effets. Les membres de la famille de la prochaine génération ont donc des personnes vers qui se tourner. J'ignore s'il y avait de telles personnes il y a 10 ou 15 ans. Désormais, les membres de la prochaine génération ont non seulement une voix, mais aussi des modèles à suivre. »*

Premier directeur général, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Massachusetts, États-Unis

**Figure 2.32 :** Principales raisons pour lesquelles les bureaux de gestion de patrimoine familial font des placements durables (cochez toutes les cases qui s'appliquent)

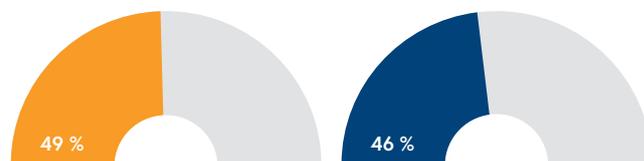
Responsabilité de rendre le monde meilleur



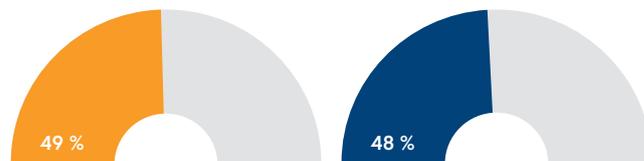
Démontrer les résultats positifs possibles du patrimoine familial investi



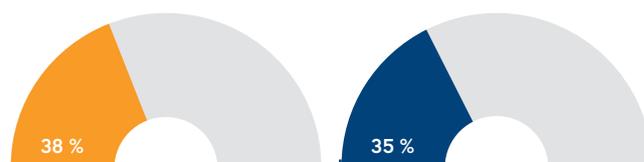
Évolution de la sensibilisation à l'importance de la durabilité



Influence de la prochaine génération ou volonté de transmettre un héritage



Disponibilité accrue des occasions d'investissement durable

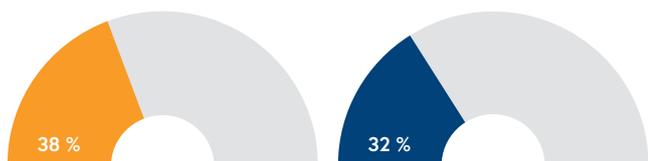


Amérique du Nord Monde

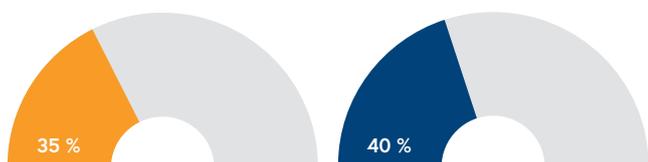
Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Figure 2.32 :** Principales raisons pour lesquelles les bureaux de gestion de patrimoine familial font des placements durables (cochez toutes les cases qui s'appliquent)

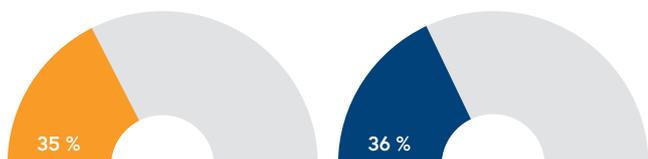
*Intérêt marqué pour une cause précise dans laquelle nous investissons*



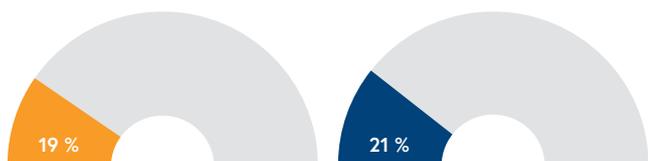
*Conviction que l'intégration de considérations relatives à la durabilité engendrera de meilleurs rendements de placements ou posera des risques moindres*



*Détermination de nouveaux secteurs ou de nouvelles industries ou occasions pour les placements*



*L'investissement utilise plus efficacement les fonds que la philanthropie pour résoudre des problèmes de société*



*Autres*



● Amérique du Nord ● Monde

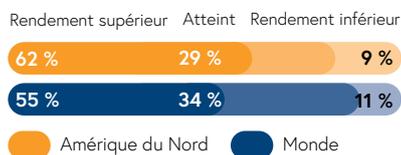
Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

## 2.3 Rendement

### Neuf placements sur dix ont atteint ou dépassé les attentes en 2020

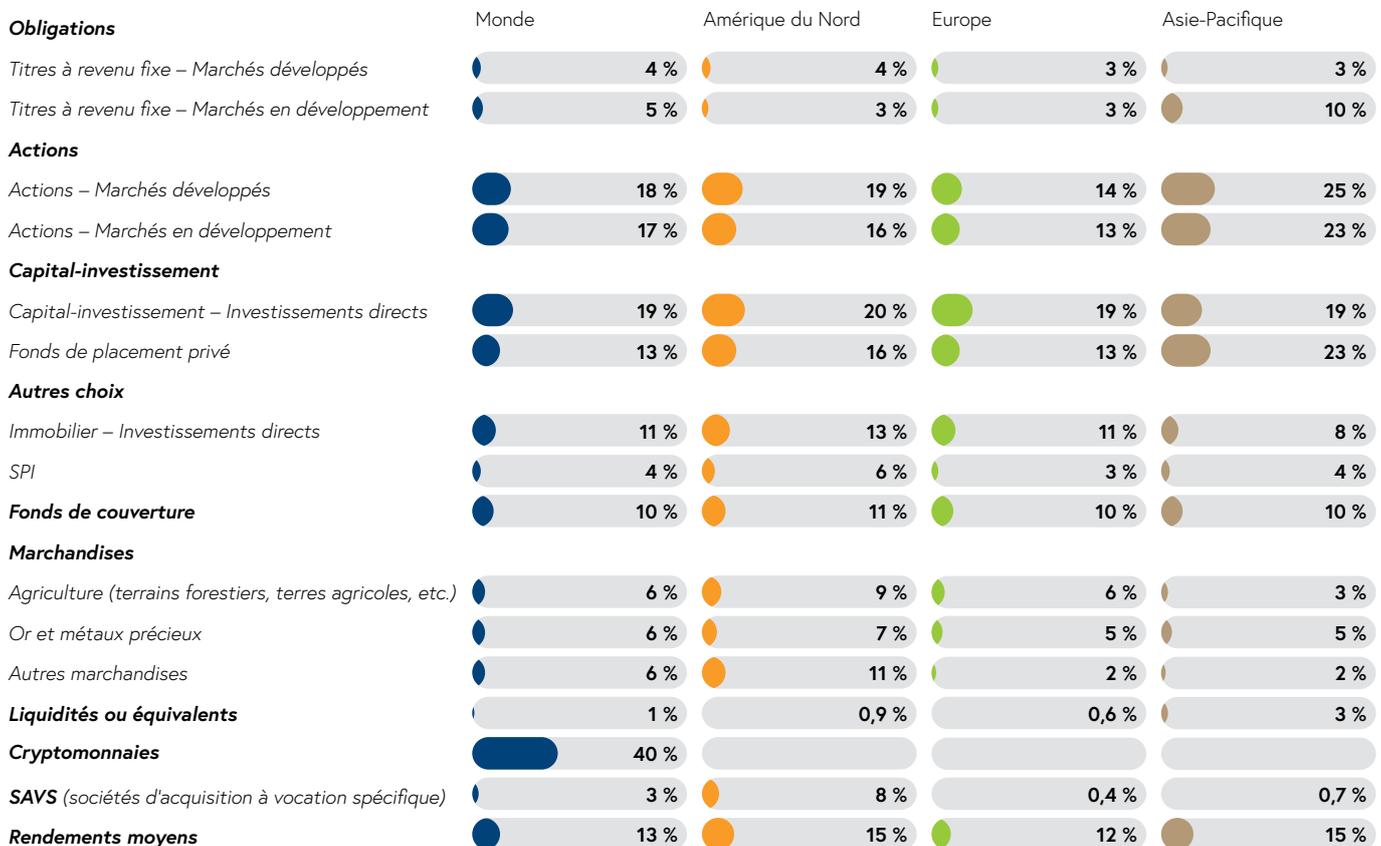
Presque tous les placements (91 %) des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont respecté (29 %) ou dépassé (62 %) les attentes en 2020. On peut comparer ces résultats à la moyenne mondiale de 89 % et aux moyennes de l'Europe et de la région de l'Asie-Pacifique, qui sont toutes les deux de 88 % (figure 2.33).

**Figure 2.33 :** Les rendements des investissements des bureaux de gestion de patrimoine familial ont-ils dépassé, respecté ou été inférieurs aux rendements globaux de la référence?



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Figure 2.34 :** Le rendement net des bureaux de gestion de patrimoine familial en 2020, par catégorie d'actifs



Remarque : La taille de l'échantillon des rendements des cryptomonnaies n'est pas suffisante pour produire des statistiques régionales.  
Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### **3. Structures des bureaux de gestion de patrimoine familial**

- 3.1 *Coûts des bureaux de gestion de patrimoine familial*
- 3.2 *Capital humain des bureaux de gestion de patrimoine familial*

### 3. Structures des bureaux de gestion de patrimoine familial

- En 2021, le total des dépenses moyennes des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord pour les services s'élevait à 12,1 millions de dollars américains. Ce montant comprend des charges d'exploitation de 7,2 millions de dollars américains ainsi que des frais d'administration de gestion de placements externes, des primes de performance et des frais de garde et de comptes rendus totalisant 2,9 millions de dollars américains.
- Les bureaux de gestion de patrimoine familial dépensent en moyenne 1,4 million de dollars américains (14 points de base) en services-conseils d'ordre général, 2,7 millions de dollars américains (27 points de base) en activités liées aux placements, 1,4 million de dollars américains (14 points de base) en services professionnels familiaux et 1,7 million de dollars américains (17 points de base) en activités administratives.
- Les chefs de direction des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont gagné un salaire de base moyen de 444 000 \$ US ; les chefs des placements, 448 000 \$ US ; les chefs d'exploitation, 244 000 \$ US ; les chefs des finances, 295 000 \$ US ; les arbitragistes, 208 000 \$ US ; et les gestionnaires de portefeuille, 209 000 \$ US.

12,1 M\$

Total des dépenses moyennes des bureaux de gestion de patrimoine familial pour les services

1,4 M\$

Total des dépenses moyennes des bureaux de gestion de patrimoine familial pour les services-conseils

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

**Les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont dépensé en moyenne 12,1 millions de dollars américains en services en 2021**

Cette année encore, le présent rapport décrit les coûts moyens engagés par les bureaux de gestion de patrimoine familial dans leurs activités et la gestion des placements externes.

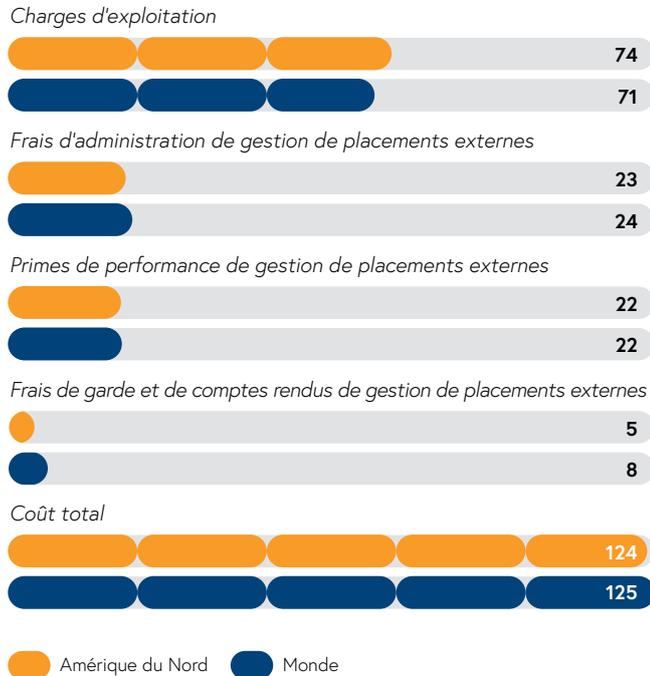
Cette année, les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont consacré en moyenne 121 points de base (pb) des actifs sous gestion (ASG) aux services (légère baisse par rapport aux 125 pb en 2020). Ce nombre se composait de 72 pb pour les charges d'exploitation (c.-à-d. conseils généraux, placements, services professionnels familiaux et administratifs) et de 49 pb pour les frais d'administration de gestion de placements externes, les primes de performance et les frais de garde et de comptes rendus (comparativement à 74 pb et à 50 pb, respectivement, l'année dernière) (**figures 3.1 et 3.2**).

Ces coûts pour 2021 sont légèrement plus élevés que la moyenne mondiale des charges d'exploitation (70 pb) et des frais d'administration de gestion de placements externes, primes de performance et frais de garde et de comptes rendus (54 pb).

444 000 \$

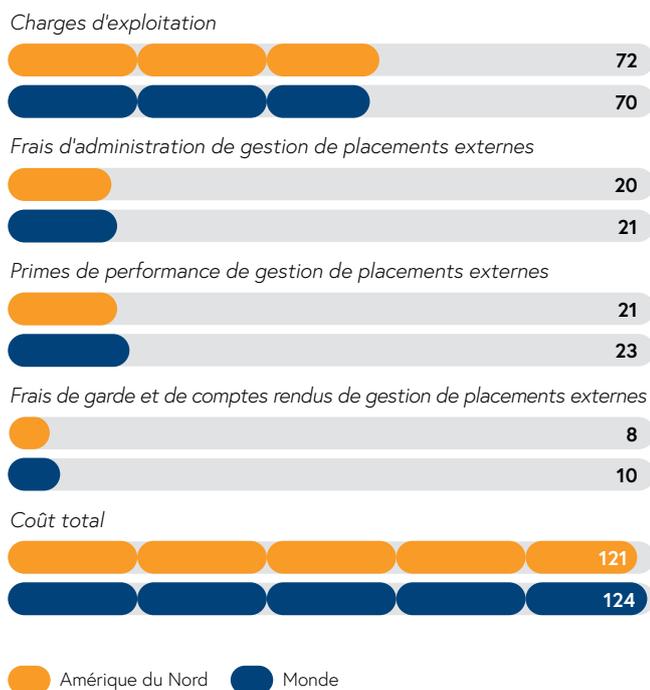
Salaire de base moyen des chefs de direction des bureaux de gestion de patrimoine familial

**Figure 3.1 :** Coûts généraux des bureaux de gestion de patrimoine familial en points de base des actifs sous gestion, 2020



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Figure 3.2 :** Coûts généraux des bureaux de gestion de patrimoine familial en points de base des actifs sous gestion, 2021



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

La **figure 3.3** présente le détail de ces coûts. Lors des entrevues, les dirigeants de bureaux de gestion de patrimoine familial ont exprimé divers points de vue sur les coûts liés à l'exploitation d'un tel bureau. Un membre de la famille et directeur a affirmé que le coût lié à l'exploitation d'un bureau de gestion de patrimoine familial est devenu si élevé que seuls les bureaux ayant un patrimoine de 500 millions à 1 milliard de dollars américains devraient envisager d'en posséder un :

*« En ce moment, le coût d'exploitation d'un bureau de gestion de patrimoine familial est extrêmement élevé. Je ne pense pas que nous soyons suffisamment importants dans le marché actuel. En toute honnêteté, je crois que le principal problème est d'avoir utilisé l'appellation « bureau de gestion de patrimoine familial » il y a 30 ans. On aurait dû simplement l'appeler « société de placement versant des dividendes ou quelque chose d'autre ». Sans société d'exploitation, c'est vraiment difficile. À moins de posséder de 500 millions à 1 milliard de dollars américains. »*

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Tennessee, États-Unis

D'autres bureaux de gestion de patrimoine familial adoptent toutefois des stratégies pour réduire leurs coûts, comme l'embauche de membres de la famille qui acceptent de travailler pour des honoraires de base réduits au départ ou la réduction du personnel, comme l'explique une personne interrogée :

*« Nous avons des coûts et des frais généraux très bas. Notre immeuble nous appartient. Mon contrôleur travaille quatre jours par semaine, puis il y a moi et quelques comptables et avocats externes. »*

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie, États-Unis

**Figure 3.3 : Répartition des charges d'exploitation d'un bureau de gestion de patrimoine familial, 2021**

|  | Proportion des charges d'exploitation (en %) | Charges d'exploitation de chaque service (BP)* | Charges d'exploitation d'un bureau de gestion de patrimoine familial moyen (en \$ US)* | Proportion des charges d'exploitation (en %) | Charges d'exploitation de chaque service (BP)* | Charges d'exploitation d'un bureau de gestion de patrimoine familial moyen (en \$ US)* |
|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>Services-conseils d'ordre général</b>   | <b>20 %</b>                                  | <b>14</b>                                      | <b>1 405 000 \$</b>  | <b>20 %</b>                                  | <b>14</b>                                      | <b>1 566 000 \$</b>  |
| Planification financière   |  | 2,4  | 241 000  |  | 2,2  | 246 000  |
| Planification fiscale  |  | 3,5  | 351 000  |  | 3,6  | 403 000  |
| Planification successorale   |  | 2,9  | 291 000  |  | 2,8  | 313 000  |
| Services juridiques  |  | 2,2  | 221 000  |  | 2,1  | 235 000  |
| Planification d'assurance  |  | 2,0  | 201 000  |  | 2,4  | 268 000  |
| Gestion fiduciaire   |  | 1,0  | 100 000  |  | 0,8  | 89 500   |
| <b>Services liés aux placements</b>  | <b>38 %</b>                                  | <b>27</b>                                      | <b>2 709 000 \$</b>  | <b>36 %</b>                                  | <b>25</b>                                      | <b>2 797 000 \$</b>  |
| Répartition de l'actif   |  | 2,7  | 271 000  |  | 2,8  | 313 000  |
| Gestion du risque  |  | 1,6  | 161 000  |  | 1,8  | 201 000  |
| Sélection/surveillance de gestionnaires  |  | 3,0  | 301 000  |  | 2,3  | 257 000  |
| Banque privée  |  | 1,4  | 140 000  |  | 1,5  | 168 000  |
| Placement traditionnel   |  | 1,9  | 191 000  |  | 2,0  | 224 000  |
| Placement alternatif   |  | 1,9  | 191 000  |  | 2,0  | 224 000  |
| Immobilier   |  | 3,0  | 301 000  |  | 2,5  | 280 000  |
| Fonctions de banque d'investissement   |  | 2,4  | 241 000  |  | 2,0  | 224 000  |
| Stratégie de placement   |  | 2,2  | 221 000  |  | 1,8  | 201 000  |
| Comptabilité générale/information financière                                       |  | 3,5  | 351 000  |  | 2,8  | 313 000  |
| Garde de titres internationaux et information intégrée sur les placements          |  | 1,4  | 140 000  |  | 1,0  | 112 000  |
| Direction des opérations de change   |  | 0,5  | 50 000   |  | 0,5  | 55 900   |
| Philanthropie  |  | 1,9  | 191 000  |  | 1,5  | 168 000  |
| <b>Services professionnels familiaux</b>   | <b>19 %</b>                                  | <b>14</b>                                      | <b>1 405 000 \$</b>  | <b>20 %</b>                                  | <b>14</b>                                      | <b>1 566 000 \$</b>  |
| Services de conciergerie et sécurité   |  | 1,8  | 181 000  |  | 2,0  | 224 000  |
| Consultation familiale/gestion relationnelle                                       |  | 2,5  | 251 000  |  | 2,4  | 268 000  |
| Gouvernance familiale et planification de la relève                                |  | 4,2  | 421 000  |  | 3,5  | 392 000  |
| Gestion des actifs corporels de grande valeur (p. ex. biens, œuvres d'art, yachts) |  | 2,4  | 241 000  |  | 2,7  | 302 000  |
| Soutien à la nouvelle entreprise familiale et à d'autres projets                   |  | 3,1  | 311 000  |  | 3,5  | 392 000  |
| <b>Services administratifs</b>   | <b>24 %</b>                                  | <b>17</b>                                      | <b>1 706 000 \$</b>  | <b>24 %</b>                                  | <b>17</b>                                      | <b>392 000 \$</b>  |
| Coûts TI   |  | 2,2  | 221 000  |  | 2,4  | 268 000  |
| Frais généraux de bureau   |  | 4,6  | 462 000  |  | 4,6  | 515 000  |
| Comptabilité fiscale   |  | 5,3  | 532 000  |  | 4,8  | 537 000  |
| Cybersécurité  |  | 1,5  | 151 000  |  | 1,5  | 168 000  |
| Autres services administratifs   |  | 3,6  | 361 000  |  | 3,7  | 414 000  |
| <b>Total des charges d'exploitation</b>  |  | <b>72</b>                                      | <b>7 225 000 \$</b>  |  | <b>70</b>                                      | <b>7 831 000 \$</b>  |
| <b>Primes de performance de gestion de placements externes</b>                     |  | <b>21</b>                                      | <b>2 107 000 \$</b>  |  | <b>23</b>                                      | <b>2 573 000 \$</b>  |
| <b>Gestion et garde des placements externes et information</b>                     |  | <b>8</b>                                       | <b>803 000 \$</b>  |  | <b>10</b>                                      | <b>1 119 000 \$</b>  |
| <b>Frais d'administration de gestion de placements externes</b>                    |  | <b>20</b>                                      | <b>2 007 000 \$</b>  |  | <b>21</b>                                      | <b>2 349 000 \$</b>  |
| <b>Total général</b>   |  |  | <b>12 142 000 \$</b>   |  |  | <b>13 872 000 \$</b>   |

● Amérique du Nord ● Monde

\*Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les valeurs peuvent ne pas être exactes.  
Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### Les bureaux de gestion de patrimoine familial comptent sur un ensemble de services à l'interne et externalisés

Les services les plus souvent offerts à l'interne sont les dons philanthropiques (86 %), la comptabilité générale/l'information (73 %), la stratégie de placement (64 %), la répartition de l'actif (64 %), la gestion du risque (63 %) et les fonctions de banque d'investissement (62 %) (figure 3.4).

Les services les plus souvent externalisés sont la garde de titres internationaux et l'information sur les placements intégrée (44 %), la direction des opérations de change (38 %) et les services de banque privée (32 %). En outre, un grand nombre de bureaux de gestion de patrimoine familial comptent sur un ensemble de services à l'interne et externalisés.

Il est également intéressant de noter que 56 % des actifs sous gestion moyens des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains sont actuellement gérés à l'interne, comparativement à la moyenne mondiale de 59 %. Un dirigeant de bureau de gestion de patrimoine familial virtuel, qui prône l'externalisation, a affirmé ce qui suit :

« Nous externalisons nos services-conseils en placement ainsi que nos services en assurance. Je considère que notre bureau de gestion de patrimoine familial offre une gamme quasi complète de services. Les bureaux de gestion de patrimoine familial, monde unique, optent de plus en plus pour l'externalisation, c'est-à-dire qu'ils offrent les services dans leurs domaines de compétences et externalisent les autres. Tout faire à l'interne est très coûteux et il faut beaucoup de travail pour occuper les gens à temps complet. C'est difficile à réaliser. L'externalisation nous permet de trouver des gens très compétents pour offrir les services que nous ne pouvons pas offrir. »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

« Nous avons trois coûts : le personnel, les TI et les logiciels. Il est possible d'externaliser la communication de l'information et la consolidation ; certaines entreprises aux États-Unis offrent ces services. »

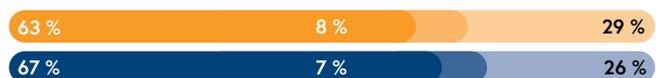
Directeur, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Floride, États-Unis

**Figure 3.4 :** Services liés aux placements fournis par le bureau de gestion de patrimoine familial (à l'interne, externalisés, les deux)

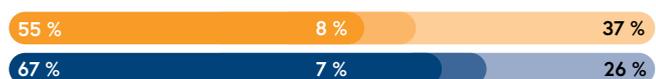
#### Répartition de l'actif



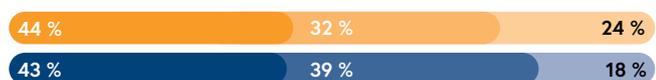
#### Gestion du risque



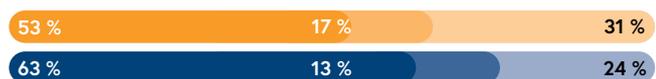
#### Sélection/surveillance de gestionnaires



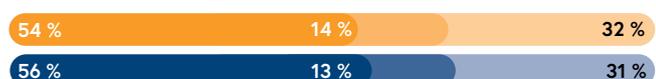
#### Banque privée



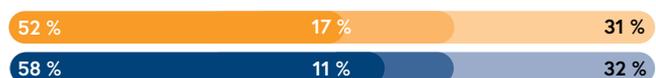
#### Placement traditionnel



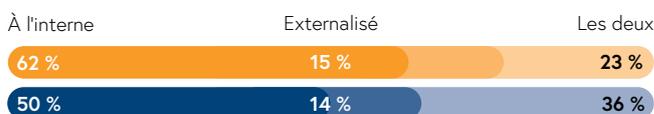
#### Placement alternatif



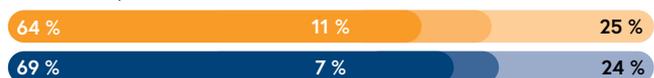
#### Immobilier



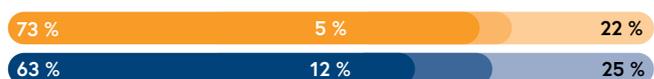
#### Fonctions de banque d'investissement (recherche d'affaires, contrôle diligent, structuration du capital, sorties)



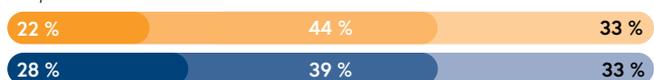
#### Stratégie de placement (p. ex. harmonisation aux besoins/objectifs de la famille)



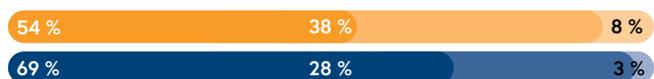
#### Comptabilité générale/information financière



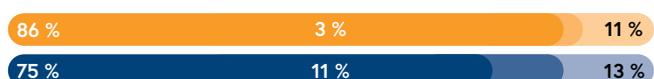
#### Garde de titres internationaux et information intégrée sur les placements



#### Direction des opérations de change



#### Philanthropie



Amérique du Nord Monde

Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021  
Note : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.

## 3.2 Capital humain des bureaux de gestion de patrimoine familial

Le bureau de gestion de patrimoine familial moyen en Amérique du Nord compte 10 membres du personnel, dont, en moyenne, 1,4 membre fait partie de la famille. La moyenne mondiale est quant à elle de 11 membres, dont 1,4 membre fait partie de la famille.

### Les chefs de la direction nord-américains ont un salaire de base moyen de 444 000 \$ US

Le salaire de base moyen actuel des chefs de la direction nord-américains est de 444 000 \$ US, soit un montant plus élevé que celui de toute autre région. Leurs homologues européens gagnent 348 000 \$ US et ceux de l'Asie-Pacifique 231 000 \$ US (figure 3.5).

Il en est de même pour tous les rôles : le salaire moyen des chefs des placements en Amérique du Nord, qui est de 448 000 \$ US en 2021, est plus élevé que celui de leurs homologues régionaux, celui des chefs d'exploitation étant de 244 000 \$ US, des chefs des finances de 295 000 \$ US, des arbitragistes de 208 000 \$ US et des gestionnaires de portefeuille de 209 000 \$ US.

En outre, les primes varient de 26 % à 40 %, et la plupart sont discrétionnaires plutôt que fondées sur une formule ou un mélange des deux (figures 3.7 et 3.8). Trois personnes interrogées ont partagé leur avis :

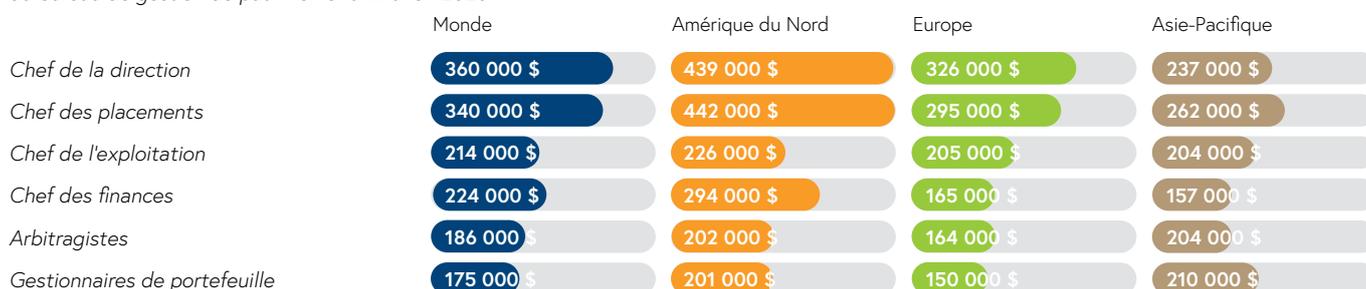
« Les salaires, les assurances et les honoraires professionnels sont nos principales dépenses. Nous avons réduit les dépenses, notamment les salaires, afin d'accroître notre viabilité. Cette mesure était nécessaire pour assurer la viabilité de génération en génération. Nous ne pouvons pas nous permettre de faire affaire avec quelqu'un comme moi (qui pourrait facilement être associé dans un grand cabinet d'avocats) ou comme mon frère (qui pourrait gérer un important fonds de capital de risque) pour la gestion d'un fonds de capital de risque pour nous. Ce serait simplement trop coûteux. Nous avons donc dû devenir plus viables. »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Utah, États-Unis

« Le personnel est notre principale dépense. Nous savons que notre bureau n'est pas assez grand. Nous ne sommes que quatre, mais nous nous débrouillons. Les membres de la famille ne se mêlent pas de la gestion, donc nous nous en sortons avec un bureau plus petit. Ils s'en réjouissent, car cela leur permet d'économiser. »

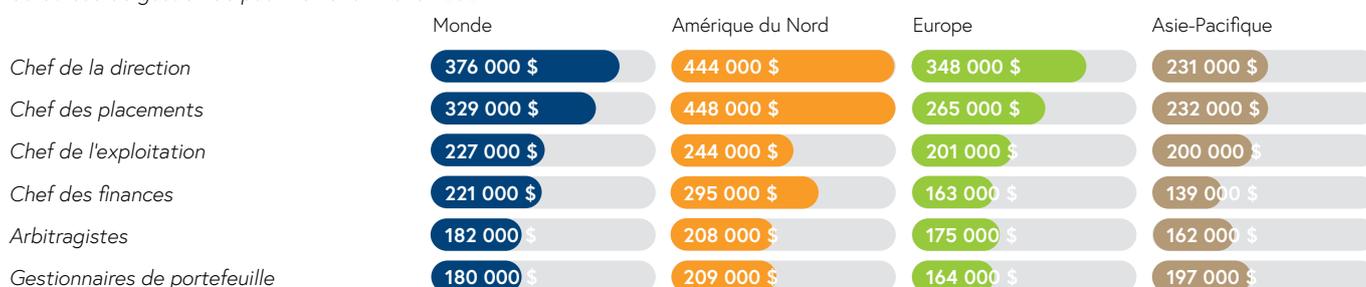
Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

Figure 3.5 : Salaire de base du personnel clé au sein du bureau de gestion de patrimoine familial en 2020



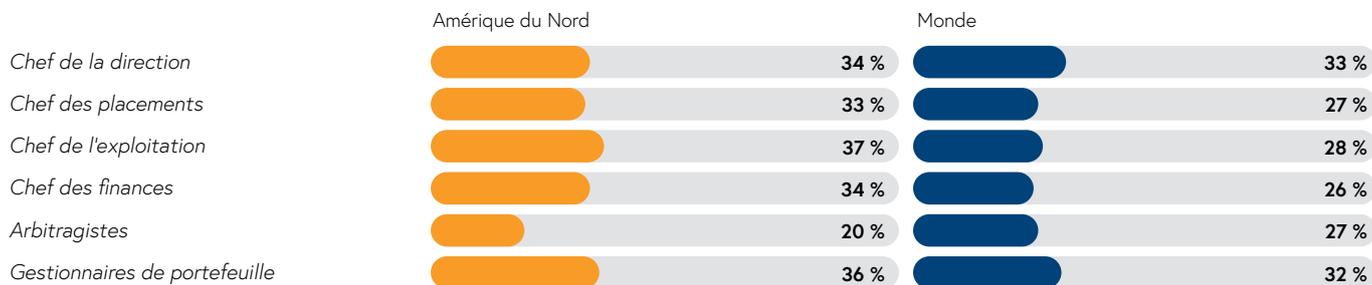
Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

Figure 3.6 : Salaire de base du personnel clé au sein du bureau de gestion de patrimoine familial en 2021



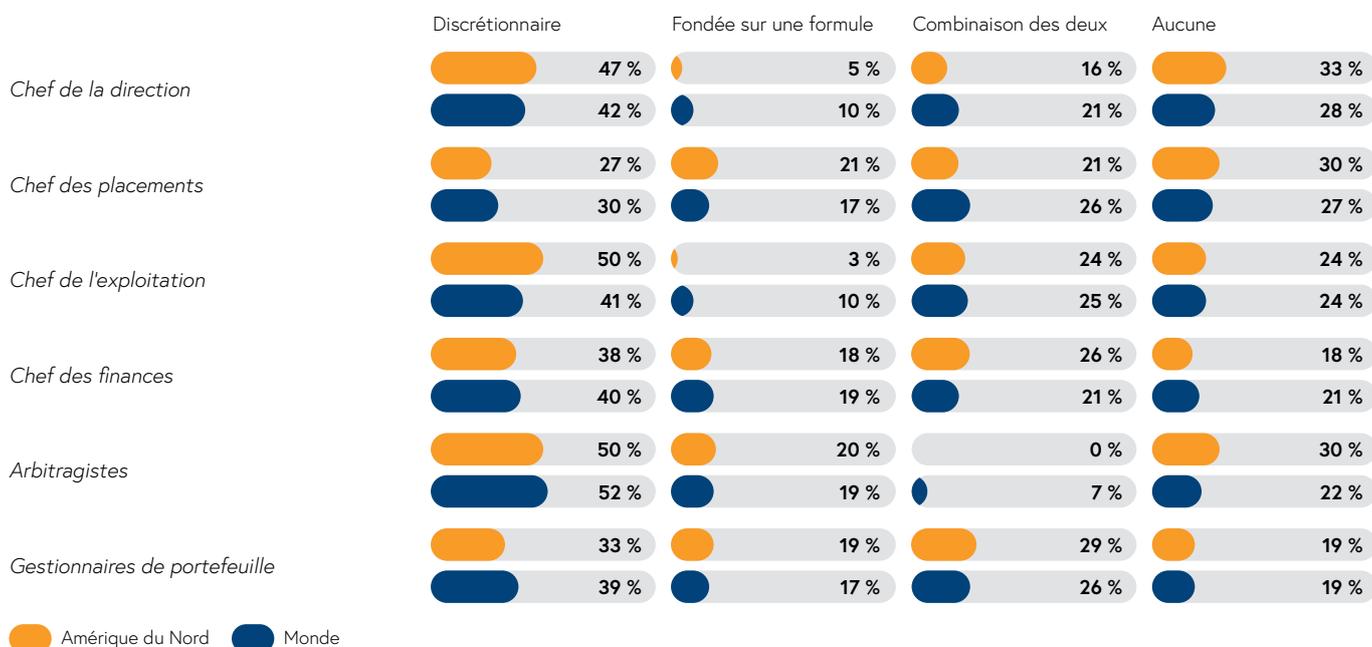
Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Figure 3.7:** Valeur de la prime versée en pourcentage du salaire de base



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Figure 3.8 :** Type de prime versée en tant que partie du salaire de base

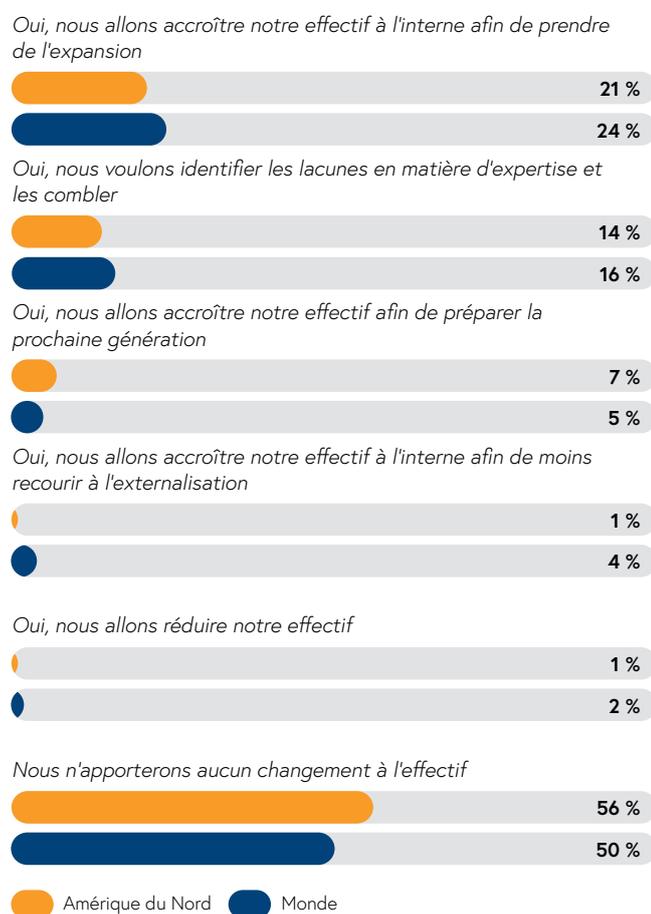


Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### Près de la moitié des bureaux de gestion de patrimoine familial prévoient d'augmenter leurs effectifs au cours des 12 prochains mois

Compte tenu de l'augmentation des actifs sous gestion des bureaux de gestion de patrimoine familial au cours de l'année, 44 % des répondants nord-américains prévoient d'accroître leurs effectifs au cours des 12 prochains mois. Plusieurs raisons sous-tendent cette décision, notamment le désir de prendre de l'expansion (21 %), d'identifier les lacunes en matière d'expertise et de les combler (14 %) et de préparer la prochaine génération (7 %) (figure 3.9).

**Figure 3.9 :** Intention des bureaux de gestion de patrimoine familial d'apporter des changements à leurs effectifs au cours des 12 prochains mois



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

## **4. Technologie et sécurité**

- 4.1 *Utilisation de la technologie dans l'exploitation d'un bureau de gestion de patrimoine familial*
- 4.2 *Cybersécurité et escroqueries*

## 4. Technologie et sécurité

— Bien que les bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord utilisent couramment la technologie dans leurs activités quotidiennes, notamment les réunions virtuelles (98 %), les systèmes de stockage de données infonuagiques (88 %) et les systèmes de comptabilité intégrés (64 %), peu d'entre eux utilisent la technologie de la chaîne de blocs (4 %), l'automatisation robotisée des processus (ARP – 9 %), l'intelligence artificielle (16 %) et les systèmes de négociation exclusifs (9 %). Il semble donc que même si les bureaux de gestion de patrimoine familial investissent beaucoup dans les technologies, ils sont relativement lents à les intégrer dans leurs activités d'exploitation.

98 %

des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord ont recours aux réunions virtuelles dans leurs activités quotidiennes

— Cela dit, les technologies financières sont de plus en plus populaires parmi les bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord ; 34 % d'entre eux affirment que ces technologies jouent un rôle dans leurs opérations financières (elles ne remplacent toutefois pas les investissements traditionnels), tandis que 6 % d'entre eux indiquent utiliser de telles technologies dans la plupart de leurs opérations financières. En outre, 61 % des bureaux pensent que les technologies financières remplaceront probablement les services bancaires traditionnels dans l'avenir.

61 %

des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord pensent que les technologies financières remplaceront probablement les services bancaires traditionnels

— Au total, 28 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont fait l'objet d'une cyberattaque au cours des 12 derniers mois et 57 %, d'une tentative d'escroquerie. Pour se protéger, 77 % des bureaux se sont dotés d'un plan de cybersécurité, quoique la plupart d'entre eux (55 %) estiment que leur plan pourrait être amélioré, tandis que 20 % n'ont aucun plan à l'heure actuelle (bien que la moitié d'entre eux affirment être en voie d'en mettre un en place). En outre, seulement 68 % des répondants estiment que les familles et les bureaux de gestion de patrimoine familial sont soit quelque peu (50 %), soit très (18 %) préparés à se protéger contre les cyberattaques et les escroqueries.

55 %

des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord estiment que leur plan de cybersécurité pourrait être amélioré

## 4.1 Utilisation de la technologie dans l'exploitation d'un bureau de gestion de patrimoine familial

**Même s'ils investissent beaucoup dans les technologies, les bureaux de gestion de patrimoine familial tardent à les utiliser dans leurs activités...**

Bien que les bureaux de gestion de patrimoine familial investissent beaucoup dans les technologies, le recours aux services technologiques complexes dans leurs activités est en général limité.

À l'heure actuelle, le recours aux réunions virtuelles est très répandu. En fait, conséquence des mesures de confinement liées à la COVID-19, 98 % des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord indiquent que leur utilisation des technologies de communication a augmenté, et un même pourcentage de bureaux indique recourir maintenant aux réunions virtuelles (**figures 4.1 et 4.2**). De plus, 88 % des bureaux de gestion de patrimoine familial utilisent des systèmes de stockage de données infonuagiques, tandis que 64 % d'entre eux utilisent des systèmes de comptabilité intégrés.

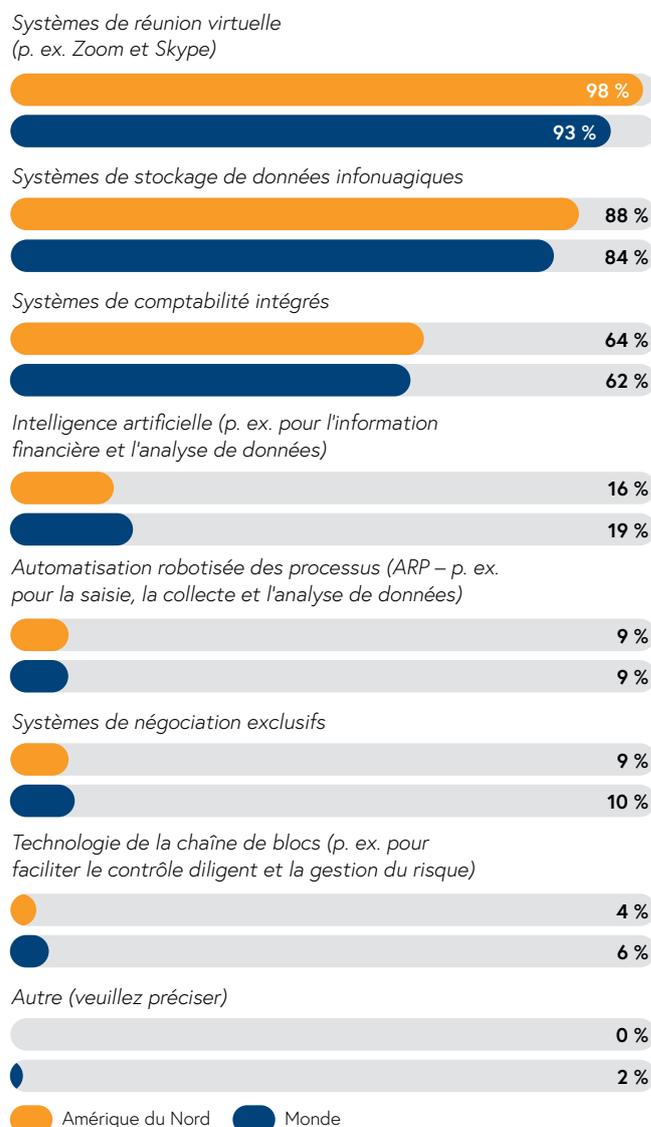
Toutefois, l'utilisation d'autres formes de technologies est limitée, notamment la technologie de la chaîne de blocs (4 %), l'automatisation robotisée des processus (ARP – 9 %), l'intelligence artificielle (16 %) et les systèmes de négociation exclusifs (9 %) (**figure 4.1**).

Comme ces technologies peuvent aider les bureaux de gestion de patrimoine familial à accomplir des tâches comme le contrôle diligent, la gestion du risque ainsi que la saisie et l'analyse des données, il est possible que, dans les années à venir, ils commencent à reconnaître leur utilité et à les adopter. Commentaire d'un dirigeant :

*« Notre directeur étant versé en technologie, il nous a été facile de travailler à distance. Tout est partagé dans le nuage. Ça me fait bizarre d'utiliser du papier maintenant. Je n'utilise même plus d'imprimante. »*

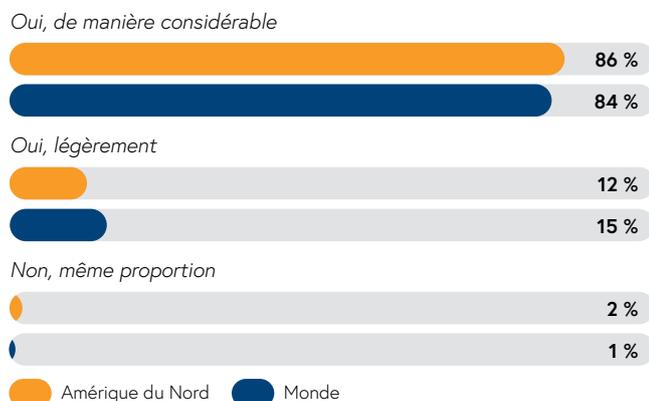
Directeur général, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Colombie-Britannique, Canada

**Figure 4.1 :** Technologies que les bureaux de gestion de patrimoine familial utilisent actuellement dans leurs activités (cochez toutes les cases qui s'appliquent)



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Figure 4.2 :** Proportion de bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont accentué leur recours aux technologies de communication depuis l'instauration des mesures de confinement liées à la COVID-19 (p. ex. Zoom, WeChat, Teams et Slack)



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**... toutefois, les services de technologie financière s'avèrent de plus en plus demandés**

Les technologies financières bouleversent le secteur bancaire dans différents domaines, notamment les paiements, les prêts et la gestion de patrimoine. Lorsqu'on a demandé aux bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord s'ils utilisent les technologies financières pour combler leurs besoins bancaires courants, 34 % d'entre eux ont affirmé que ces technologies jouent un rôle dans leurs opérations financières, sans toutefois remplacer les investissements traditionnels, et 6 % ont indiqué utiliser de telles technologies dans la plupart de leurs opérations financières. Seuls 25 % des bureaux ont indiqué s'appuyer uniquement sur des services bancaires traditionnels (figure 4.3).

Il est intéressant également de noter que les bureaux de gestion de patrimoine familial d'Europe utilisent les services de technologie financière plus régulièrement, puisque 16 % d'entre eux affirment les utiliser pour combler la plupart de leurs besoins bancaires courants. Ce taux dépasse ceux de l'Amérique du Nord (encore une fois, 6 %) et de l'Asie-Pacifique (3 %). La région de l'Asie-Pacifique est la moins progressiste dans ce domaine, puisqu'on y trouve la plus forte proportion de bureaux qui s'appuient uniquement sur les services traditionnels, soit 38 %, un taux inférieur à la moyenne mondiale de 27 %.

Lorsqu'on a demandé aux bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord s'ils pensent que les technologies financières remplaceront probablement les services bancaires traditionnels dans l'avenir, pas moins de 61 % d'entre eux ont mentionné que ce sera le cas (63 % à l'échelle mondiale) (figure 4.4). Remarques de deux dirigeants de bureaux de gestion de patrimoine familial :

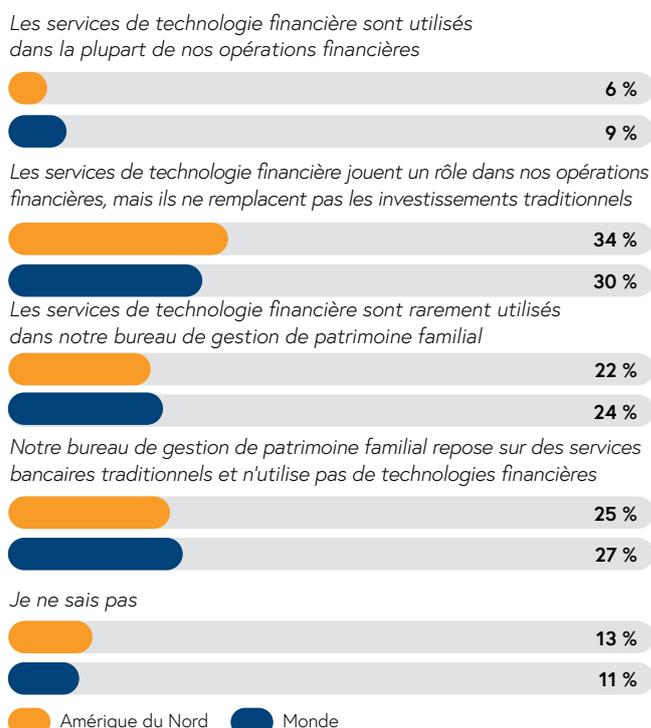
« Les banques jouent un rôle d'intermédiaire. Elles prennent l'argent dans les épargnes et les prêts. C'est la façon traditionnelle de transférer de l'argent, mais ce n'est pas la plus efficace. Par conséquent, j'espère que les technologies financières accroîtront la concurrence dans ce domaine, car si les banques traditionnelles n'ont pas de concurrence, elles ne vont pas s'améliorer, et nous avons besoin d'une source de concurrence pour le système bancaire traditionnel. »

Directeur général, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Colombie-Britannique, Canada

« Les personnes issues des générations X, Y et Z ne se présentent même pas dans une banque, et ce sera le cas aussi pour les autres générations à venir. Elles n'ont pas besoin de le faire. Les jours sont comptés pour les banques qui ne font pas de transition complète vers la technologie et qui ne se demandent pas comment elles feront de l'argent avec cette technologie. »

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride, États-Unis

**Figure 4.3 :** Mesure dans laquelle la technologie financière fait partie des besoins bancaires courants des bureaux de gestion de patrimoine familial



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Figure 4.4 :** La technologie financière remplacera probablement les services bancaires traditionnels dans l'avenir



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

## 4.2 Cybersécurité et escroqueries

### Plus d'un bureau de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord sur quatre a fait l'objet d'une cyberattaque

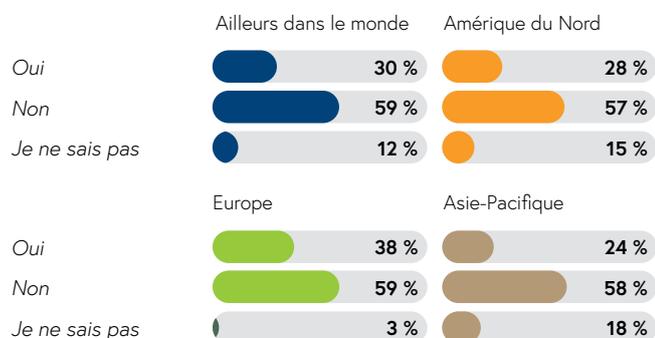
La cybersécurité devient de plus en plus une question prédominante. En effet, des cyberattaques qui ont eu lieu cette année en Amérique du Nord ont touché des applications telles que Microsoft Exchange ou des entreprises telles que CNA Financial et Bombardier, pour n'en nommer que quelques-unes.

Un quart (28 %) des bureaux de gestion de patrimoine familial interrogés en Amérique du Nord affirment avoir été victimes d'une cyberattaque au cours des 12 derniers mois (**figure 4.5**). Ce taux correspond à peu près à la moyenne mondiale de 30 %, mais il se situe bien en dessous de la moyenne européenne de 38 %. Pour reprendre les termes d'un dirigeant de bureau de gestion de patrimoine familial :

*« Je pense que les cyberattaques ne font que s'accroître. Les familles doivent faire appel à des compétences externes en technologies de l'information pour y faire face, non seulement pour les bureaux de gestion de patrimoine familial, mais aussi pour leurs membres. Nous sommes pris pour cibles maintenant. J'étais au téléphone avec plusieurs bureaux de gestion de patrimoine familial la semaine dernière, et la moitié d'entre eux m'ont mentionné avoir été victimes d'un piratage. »*

Premier directeur général, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Massachusetts, États-Unis

**Figure 4.5 :** Le bureau de gestion de patrimoine familial a-t-il été victime d'une cyberattaque dans les 12 derniers mois (p. ex. courriel hameçon, vol d'identité, piratage, etc.) ?



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021  
Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.

### Plus de la moitié ont fait l'objet d'une escroquerie

Les escroqueries sont un autre domaine dans lequel les bureaux de gestion de patrimoine familial peuvent être vulnérables. En fait, 57 % des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord déclarent avoir été victimes de fraudeurs dans les 12 derniers mois, soit une proportion nettement plus élevée que celle des bureaux d'Europe (47 %) ou d'Asie-Pacifique (36 %) (**figure 4.6**). De telles escroqueries se présentent sous forme d'appels téléphoniques, de courriels ou de messages texte non sollicités, et dans certains cas, ils sont constants :

*« J'ai des amis qui ont été victimes d'escroquerie. Il ne fait aucun doute que le pourcentage est en augmentation. Aux États-Unis, les appels proviennent de l'IRS, de la sécurité sociale, de l'assurance maladie, etc. On ne voit pas le jour où ces tentatives de fraude vont s'arrêter. »*

Directeur, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Floride, États-Unis

*« Nous avons été victimes d'une fraude il y a plusieurs années. Quelqu'un a emprunté le nom d'un membre de la famille pour nous demander de transférer 250 000 \$ US dans un compte. Nous avons tiré leçon de cette mésaventure et avons fait appel à une entreprise externe qui nous aide à revoir nos mesures de sécurité. Maintenant, lorsque nous recevons un courriel qui nous demande de l'argent, nous téléphonons au membre de la famille en question. Je pense que nous sommes toujours vulnérables, mais nous sommes maintenant assez vigilants dans ce domaine. »*

Chef de la direction, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ontario, Canada

*« Quelqu'un a envoyé à mon beau-frère un courriel qui demandait de faire un télévirement. Heureusement, nous étions assis l'un à côté de l'autre à ce moment-là, donc nous avons compris assez rapidement qu'il s'agissait d'une fraude. Tout a commencé lorsque nous avons vérifié verbalement s'il y avait des changements dans les instructions relatives au télévirement. »*

Directeur et membre de la famille de la nouvelle génération, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Texas, États-Unis

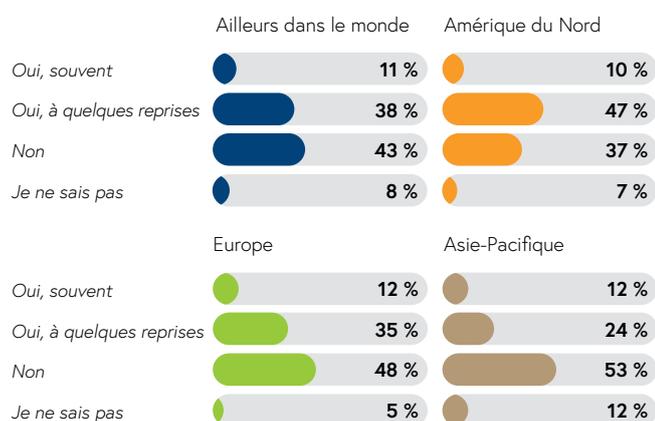
*« Quelqu'un a essayé de se servir de nous pour obtenir des prestations d'assurance-emploi du gouvernement en utilisant les références d'emploi d'un de nos employés. Les ressources humaines ont reçu un appel de quelqu'un qui disait qu'une certaine personne était maintenant sans emploi et que nous devons lui préparer un relevé d'emploi. Nous lui avons dit : "Eh bien, non, cet employé travaille encore ici". »*

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Kansas, États-Unis

*« Le téléphone de notre directeur a été piraté, et il s'est fait demander une rançon. Puisqu'il est particulièrement versé en technologie, il a été capable tant bien que mal de reprendre le contrôle de son téléphone, et il s'en est ensuite pris au pirate. »*

Directeur général, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Colombie-Britannique, Canada

**Figure 4.6 :** La famille ou le bureau de gestion de patrimoine familial a-t-il été la cible d'escroqueries au cours des 12 derniers mois (p. ex. appels téléphoniques, courriels ou textos dans lesquels l'auteur prétend être illégitimement une autre entité afin d'amener les destinataires à verser des sommes d'argent) ?

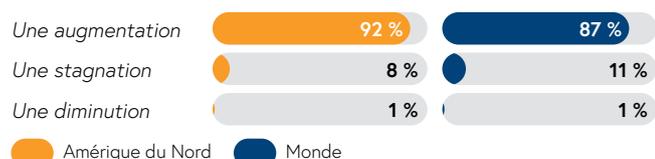


Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

#### Quatre-vingt-douze pour cent s'attendent à ce que le nombre d'escroqueries ou de cyberattaques augmente au cours de l'année à venir

Un nombre important de bureaux de gestion de patrimoine familial interrogés en Amérique du Nord, soit 92 %, s'attendent également à ce que le nombre d'escroqueries ou de cyberattaques augmente au cours des 12 prochains mois, ce qui risque d'amplifier le problème (moyenne mondiale de 87 %) (figure 4.7).

**Figure 4.7 :** Les bureaux de gestion de patrimoine familial prévoient-ils une augmentation, une stagnation ou une diminution du nombre d'escroqueries ou de cyberattaques au cours des 12 à 24 prochains mois ?



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

#### Bien que plus de la moitié des familles et les trois quarts des bureaux de gestion de patrimoine familial se soient dotés d'un plan de cybersécurité, la plupart d'entre eux estiment qu'il pourrait être amélioré

Puisque les attaques deviennent de plus en plus fréquentes, comme en fait foi le rapport mondial sur les bureaux de gestion de patrimoine familial 2019 selon lequel seulement 20 % des bureaux à l'échelle mondiale ont été victimes d'une attaque en 2019, contre 29 % aujourd'hui, il est important de savoir dans quelle mesure les familles et les bureaux sont préparés à contrer de telles attaques.

À l'heure actuelle, plus de la moitié (57 %) des familles d'Amérique du Nord analysées pour ce rapport ont mis en place un plan de cybersécurité. Toutefois, 44 % d'entre elles ont indiqué que leur plan pourrait être amélioré (figure 4.8). Le tiers (33 %) des familles n'ont donc aucun plan (bien que 12 % d'entre elles affirment être en voie d'en mettre un en place).

Du côté des bureaux de gestion de patrimoine familial, 77 % d'entre eux affirment s'être dotés d'un plan de cybersécurité, mais là encore, la plupart d'entre eux (55 %) estiment qu'il pourrait être amélioré (figure 4.9). Et un bureau sur cinq (20 %) n'a aucun plan à l'heure actuelle (bien que la moitié d'entre eux affirment être en voie d'en mettre un en place). En outre, seulement 68 % des bureaux de gestion de patrimoine familial interrogés en Amérique du Nord estiment que les familles et les bureaux sont suffisamment prêts à se protéger contre les cyberattaques ou les escroqueries (figure 4.11).

À la lumière de ces renseignements, il y a à l'heure actuelle beaucoup de familles et de bureaux de gestion de patrimoine familial qui ne sont pas protégés ou qui estiment qu'ils pourraient être mieux protégés. Certains des bureaux qui ne se sont pas dotés de mesures de sécurité pensent qu'avec le nombre d'organisations qui existent, il est peu probable qu'ils soient la cible d'une attaque. Par conséquent, ils se fient uniquement à leurs banques pour protéger leur argent :

« *Tout le monde a peur des cyberattaques. Je suis peut-être naïf, car je suis en Ohio, et non pas dans une région ciblée comme New York ou San Francisco, mais j'ai le sentiment que nous passons inaperçus. Et ma banque a tellement de protocoles en place, sans compter que mon téléphone sonne 15 fois par jour pour faire approuver des mouvements de fonds, alors je ne pense pas que je doive m'inquiéter. Nous n'avons jamais subi d'attaques non plus.* »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

D'autres estiment qu'ils ont une bonne protection de base, mais qu'ils sont tout de même vulnérables aux intrusions plus sophistiquées :

« *Nous avons fait beaucoup de travail pour nous assurer d'avoir de bonnes protections. Par conséquent, si nous étions victimes d'une attaque par logiciel rançonneur, je ne pense pas que notre système courrait un grand risque, car toutes nos données sont sauvegardées. Ce qui me fait peur, par contre, c'est le vol d'identité ou l'accès à nos comptes par quelqu'un. Nous utilisons régulièrement les autorisations verbales et l'authentification à deux facteurs, mais est-ce suffisant ?* »

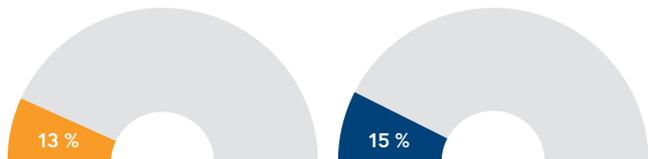
Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Utah, États-Unis

« *Nos pare-feu sont rudimentaires et nos assurances sont très limitées, sans compter que nous avons toujours des personnes qui utilisent les ordinateurs du bureau à d'autres fins que celles liées au travail. Vous ne pouvez pas contrôler cela. Et chaque fois que nous ajoutons une application ou que nous regardons quelque chose sur Google, nous sommes potentiellement à risque de subir une attaque, car nous n'avons pas de véritables mesures de protection en place. Par conséquent, pour 2021, notre objectif consiste à revoir la sécurité des points d'accès à notre système informatique.* »

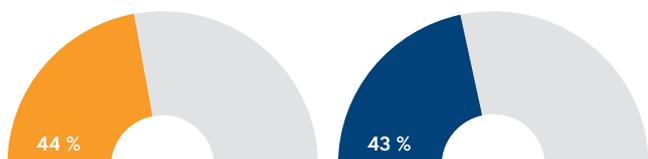
Directeur, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Floride, États-Unis

**Figure 4.8 :** La famille a-t-elle mis en place un plan en matière de cybersécurité ?

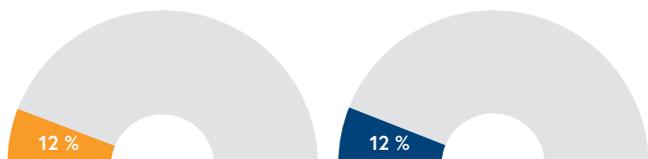
Oui, un plan robuste



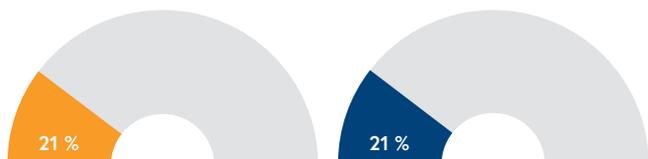
Oui, mais il pourrait être amélioré



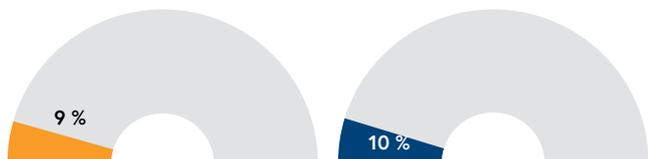
Non, mais nous sommes en voie d'en mettre un en place



Non, et nous ne prévoyons pas actuellement en mettre un en place



Je ne sais pas

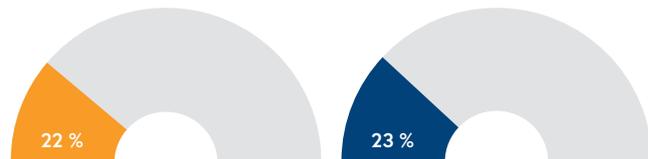


Amérique du Nord Monde

Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Figure 4.9 :** Le bureau de gestion de patrimoine familial a-t-il mis en place un plan de cybersécurité ?

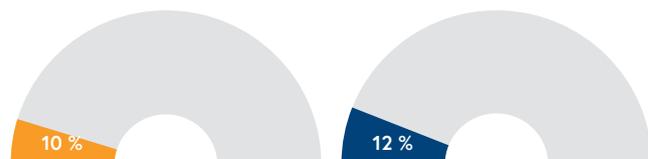
Oui, un plan robuste



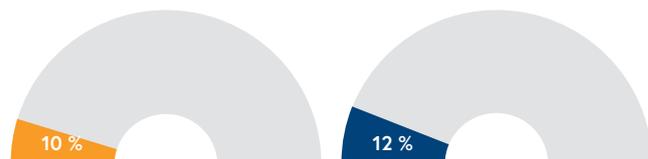
Oui, mais il pourrait être amélioré



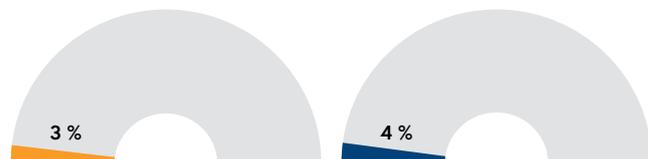
Non, mais nous sommes en voie d'en mettre un en place



Non, et nous ne prévoyons pas actuellement en mettre un en place



Je ne sais pas



Amérique du Nord Monde

Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Figure 4.10 :** Quand a été faite la dernière mise à jour du plan en matière de cybersécurité du bureau de gestion de patrimoine familial ?

Au cours des 12 derniers mois



L'année dernière ou au cours des deux dernières années



Au cours des trois dernières années ou plus



Je ne sais pas

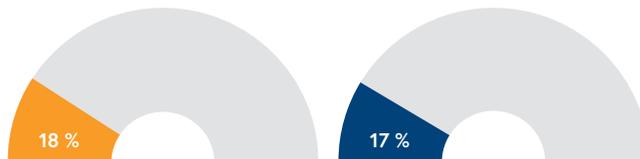


Amérique du Nord

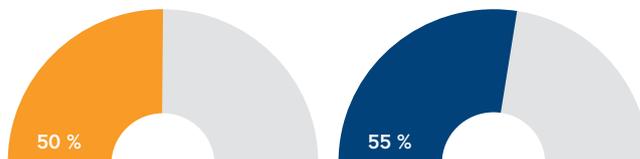
Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Figure 4.11 :** La famille ou le bureau de gestion de patrimoine familial se sent-il assez prêt ou informé pour se protéger contre les escroqueries ou les cyberattaques ?

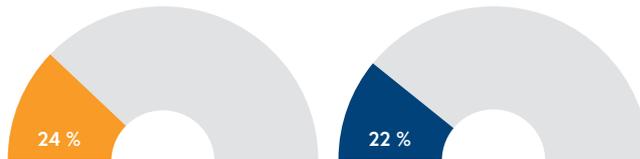
Oui, très bien préparé



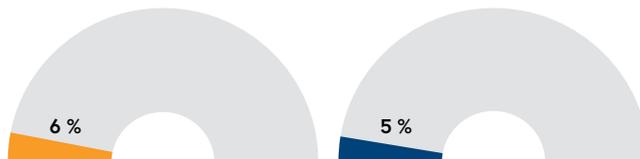
Oui, plutôt bien préparé



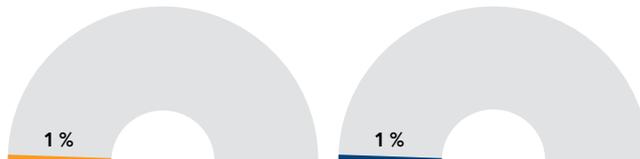
Non, plutôt mal préparé



Non, très mal préparé



Je ne sais pas



Amérique du Nord Monde

Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

## 5. Objet

- 5.1 *Gouvernance d'un bureau de gestion de patrimoine familial*
- 5.2 *Gestion du risque d'un bureau de gestion de patrimoine familial*
- **Inflation : devrions-nous nous en préoccuper ?**
- 5.3 *Planification de la relève et nouvelle génération*
  - Planification de la relève
  - La nouvelle génération
- 5.4 *Philanthropie*
  - **Les secrets de la réussite : leçons à tirer d'une des familles les plus riches de la planète**

## 5. Objet

Les trois plus grandes priorités des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains en matière de gouvernance pour les 12 à 24 prochains mois sont la gestion du risque (65 %), la gouvernance des placements et les politiques d'évaluation (62 %) et la surveillance du capital humain (40 %). Il n'est pas surprenant, compte tenu de la crise sanitaire, que 66 % d'entre eux déclarent que la gestion du risque est devenue plus importante à leurs yeux au cours des 12 derniers mois.

65 %

des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains donnent la priorité à la gestion du risque pour les 12 à 24 prochains mois

Seulement 50 % des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains ont mis en place un plan de relève, et seulement 48 % l'ont formellement rédigé. Les autres ont soit des plans écrits, mais convenus de manière informelle (20 %), soit des plans convenus oralement (14 %). Cela peut expliquer pourquoi 27 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ne se sentent pas préparés à la relève, un chiffre plus élevé qu'en Europe (18 %) et en Asie-Pacifique (16 %).

27 %

des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains ne se sentent pas préparés à la relève

Le manque de personnes de la nouvelle génération assez qualifiées pour prendre la relève était considéré comme l'un des plus grands défis à relever, selon 51 % des répondants. En fait, plus de la moitié (55 %) des répondants ont déclaré que la nouvelle génération de leur famille est plutôt mal préparée (41 %) ou très mal préparée (14 %). Dans le même ordre d'idées, le deuxième plus grand défi à la relève noté était la réticence du patriarche ou de la matriarche à céder le contrôle. Il s'agit d'un facteur qui pourrait contribuer à la non-préparation des prochaines générations.

Au total, 70 % des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord participent aux dons philanthropiques des familles. Le montant moyen qu'ils ont donné l'année dernière s'est élevé à 9,3 millions de dollars US, et les principales causes qu'ils ont soutenues sont l'éducation et la santé (93 %) et l'impact économique et social (55 %).

70 %

des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains participent à des dons philanthropiques

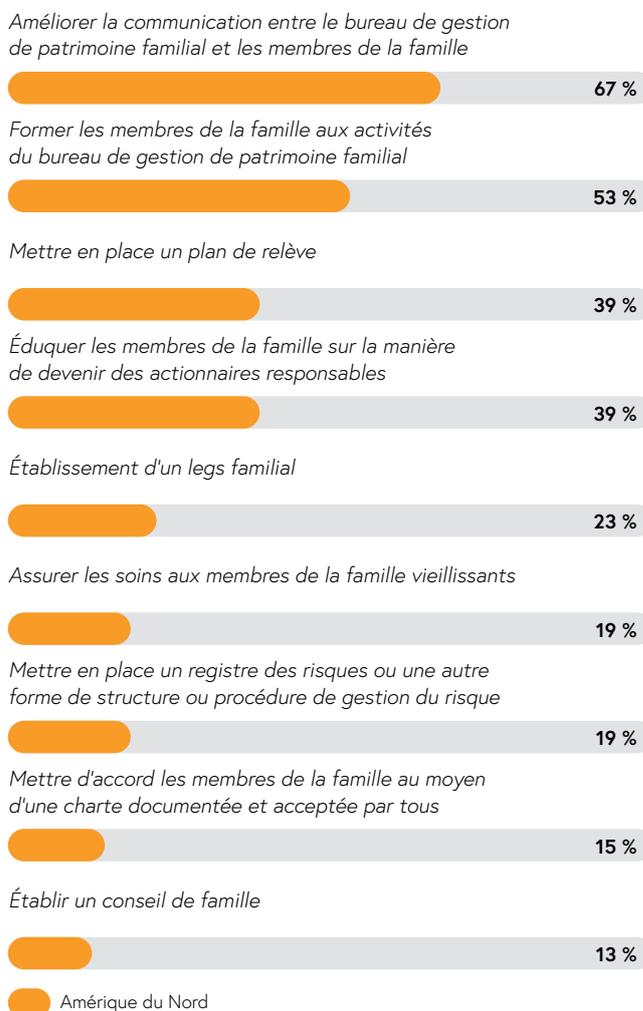
## 5.1 Gouvernance d'un bureau de gestion de patrimoine familial

### L'amélioration de la communication entre la famille et le bureau de gestion de patrimoine familial est la priorité numéro 1 des familles...

Les trois principales priorités des familles d'Amérique du Nord en matière de gouvernance pour les 12 à 24 prochains mois concernent l'amélioration de la communication entre les membres de la famille et le bureau de gestion de patrimoine familial (citée par 67 % des répondants), la formation des membres de la famille aux activités du bureau de gestion de patrimoine familial (53 %) et la mise en œuvre d'un plan de relèvement (39 %) et l'éducation des membres de la famille sur la manière de devenir des actionnaires responsables (39 %) (figure 5.1).

En comparaison avec les autres régions, la formation des membres de la famille aux activités du bureau de gestion de patrimoine familial est plus importante en Amérique du Nord (53 %) qu'en Europe (44 %) ou en Asie-Pacifique (40 %).

**Figure 5.1 :** Les trois principales priorités de gouvernance pour la famille dans les 12 à 24 prochains mois (cochez toutes les cases qui s'appliquent)

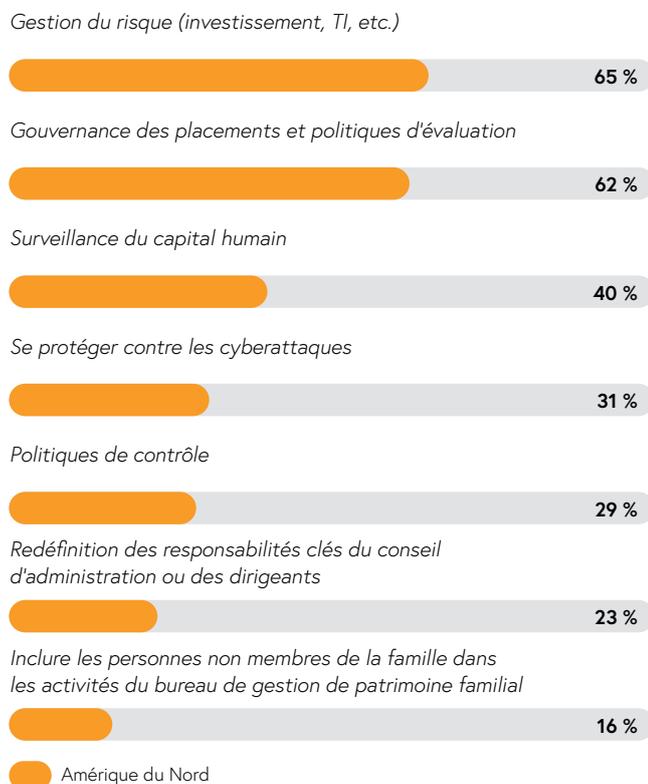


Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### ... alors que la gestion du risque est la priorité numéro 1 des bureaux de gestion de patrimoine familial pour les 12 à 24 prochains mois

La gestion du risque (65 %), un facteur qui a pris de l'importance lors de la crise sanitaire de COVID-19, est la priorité numéro 1 des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains en matière de gouvernance pour les 12 à 24 mois à venir, suivie de la gouvernance des placements et les politiques d'évaluation (62 %), et la surveillance du capital humain (40 %) (figure 5.2).

**Figure 5.2 :** Trois principales priorités en matière de gouvernance du bureau de gestion de patrimoine familial dans les 12 à 24 prochains mois (cochez toutes les cases qui s'appliquent)



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### Les bureaux de gestion de patrimoine familial s'appuient sur une variété de structures de gouvernance

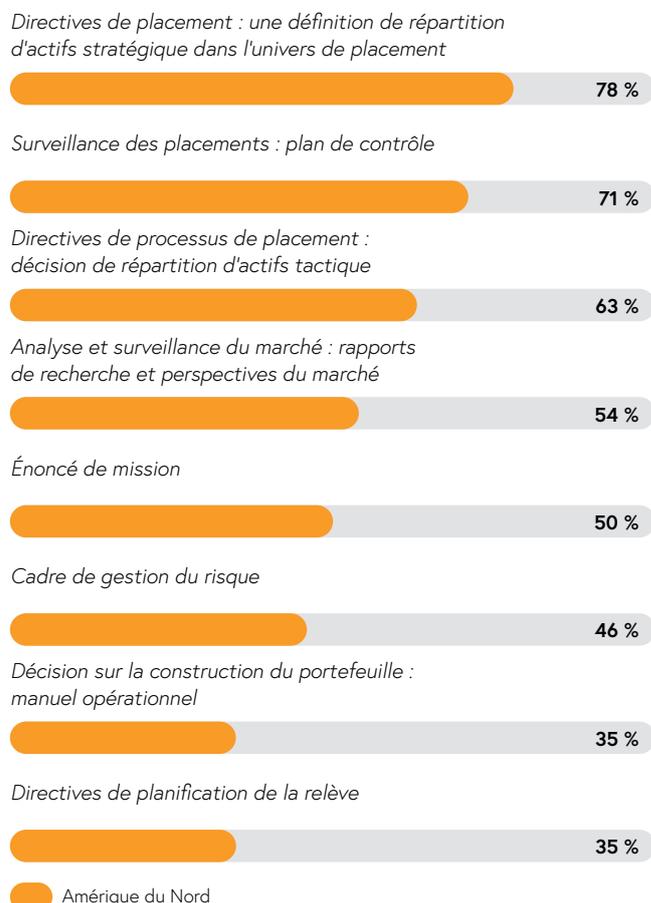
En ce qui concerne les structures de gouvernance que ces bureaux de gestion de patrimoine familial ont mises en place, il est plus courant de trouver des directives de placement (78 %), la surveillance des placements (71 %) et des directives de processus de placement (63 %). La moitié ou moins de la moitié des bureaux de gestion de patrimoine familial disposent de structures de gouvernance pour analyser et surveiller le marché (54 %), d'un énoncé de mission (50 %), d'un cadre de gestion du risque (46 %) ou d'une gouvernance supervisant les directives de planification de la relève (35 %) (figure 5.3).

Cela dit, il est intéressant de noter que ceux d'Amérique du Nord sont les plus susceptibles, toutes régions confondues, de disposer d'un panneau de contrôle pour surveiller les placements (71 % contre 50 % en Europe et 61 % en Asie-Pacifique). Un dirigeant de bureau de gestion de patrimoine familial a fait remarquer :

« Nous avons un conseil d'administration qui nous a vraiment aidés à renforcer la structure de gouvernance. »

Chef de la direction, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

**Figure 5.3 :** Structures de gouvernance que les bureaux de gestion de patrimoine familial ont en place actuellement (cochez toutes les cases qui s'appliquent)



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

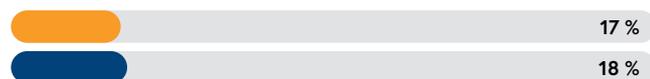
## 5.2 Gestion du risque d'un bureau de gestion de patrimoine familial

Au milieu d'une année de crise mondiale, il n'est pas surprenant que 66 % des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord déclarent que la gestion du risque a gagné en importance à leurs yeux au cours des 12 derniers mois, car c'est un sentiment qui a été partagé dans le monde entier (63 %) (figure 5.4).

La gestion du risque est susceptible de prendre une grande importance, du fait que les marchés financiers s'approchent d'un point d'inflexion. Cela est particulièrement visible dans le comportement changeant des taux obligataires, qui réagissent aux derniers chiffres de l'inflation ou aux déclarations de la Fed. La principale préoccupation des investisseurs est l'inflation. S'agit-il d'un phénomène passager, comme le supposent les autorités, ou d'une tendance ? Dans le premier cas, la réduction des achats d'obligations par la Fed ne devrait pas inquiéter outre mesure les marchés, et les hausses de taux d'intérêt seront progressives, étalées sur plusieurs années. Le risque est qu'en cas de pression inflationniste persistante, les autorités soient en retard sur la courbe et que les hausses des taux à court terme soient plus importantes que ce qui est prévu actuellement.

**Figure 5.4 :** Les bureaux de gestion de patrimoine familial accordent-ils une place plus importante à la gestion des risques depuis les 12 derniers mois ?

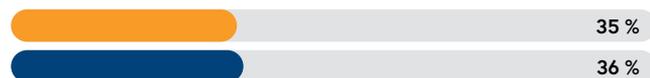
*Oui, beaucoup plus importante*



*Oui, un peu plus importante*



*Pareillement, pas de changement*



*Non, moins importante*



● Amérique du Nord ● Monde

Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### L'inflation est le risque de marché numéro 1 auquel les bureaux de gestion de patrimoine familial pensent être confrontés au cours de l'année à venir

Lorsqu'on a demandé aux bureaux de gestion de patrimoine familial quels étaient les risques de marché les plus importants qu'ils percevaient pour l'année à venir, l'inflation est arrivée en tête, citée par trois bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains sur quatre (73 %). Elle a naturellement et intrinsèquement été suivie des préoccupations relatives à la hausse des taux d'intérêt (55 %) (figure 5.5).

**Figure 5.5 :** Selon les bureaux de gestion de patrimoine, quels seront les risques de marché les plus importants au cours des 12 prochains mois ? (Cochez toutes les cases qui s'appliquent)

*Inflation*



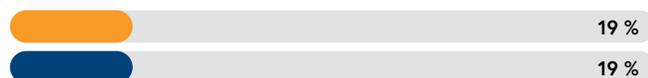
*Hausse des taux d'intérêt*



*Surévaluation des biens immobiliers*



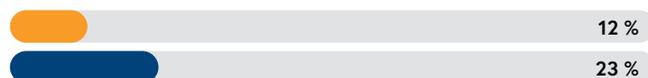
*Déclin des marchés boursiers de plus de 25 %*



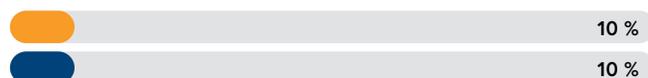
*Dévaluation des devises*



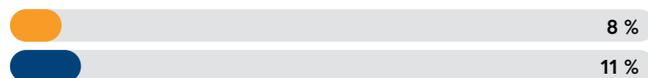
*Défauts, sociétés/États*



*Autres*



*Accès aux liquidités*



*Déflation*



● Amérique du Nord ● Monde

Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

# Inflation : devrions-nous nous en préoccuper ?

Le département du Travail des États-Unis a fait état d'un taux d'inflation annuel de 5,4 % pour juillet 2021. Cela représente trois mois au-dessus de 5 %, le taux le plus élevé depuis 2008<sup>21</sup>. Si l'on exclut les denrées alimentaires et l'énergie, le chiffre reste supérieur à 4 %. L'idée généralement répandue est que cette inflation peut être attribuée à la perturbation des transports et de la chaîne d'approvisionnement, et qu'il ne s'agit donc que d'un phénomène passager qui disparaîtra avec la fin de la pandémie. Cependant, on observe également une hausse des prix dans les économies nord-américaines. Pour ceux qui croient que les niveaux de prix sont déterminés par la masse monétaire, les énormes mesures de stimulation que les gouvernements ont injectées dans leurs économies seraient en cause. Les bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains sont quelque peu divisés sur cette question, mais la plupart d'entre eux ne se sentent que modérément concernés, comme le montre ce qui suit.

## Les bureaux de gestion de patrimoine familial se préoccupent-ils de l'inflation ?

La grande majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial ne se sentent que modérément concernés :

*« Je suis légèrement inquiet à ce sujet, mais je ne panique pas. Nous prendrons les mesures appropriées pour éviter que ce problème ne devienne nuisible. »*

Chef de la direction, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ontario, Canada

*« Aux États-Unis, entre 1973 et 1984, l'inflation était en moyenne de plus de 9 % et le rendement des actions n'était que d'environ 5 %. Nous ne nous en préoccupons donc pas vraiment, à moins qu'elle ne dépasse 6 % et qu'elle reste au-dessus de 6 %. »*

Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

*« Ce n'est certainement pas un problème qui nous empêche de dormir la nuit. Je ne pense pas que nous reviendrons aux années 1970, et même si c'était le cas, les gens oublient que les prix des actifs ont augmenté en même temps que certains taux d'inflation. »*

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Utah, États-Unis

Seuls quelques bureaux de gestion de patrimoine familial ont exprimé une inquiétude notable :

*« Nous sommes inquiets à ce sujet. La Fed est revenue à la charge pour dire qu'il s'agissait d'une inflation à court terme, donc elle ne semble pas préoccupée. Mais je pense que cela pourrait couper le souffle aux marchés d'actions si l'inflation se confirmait. Cela pourrait créer un effet de ricochet psychologique où tout le monde commencera à regarder ses portefeuilles en essayant d'évaluer quel sera l'impact. »*

Directeur général, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Massachusetts, États-Unis

*« Je pense que la plus grande chose en ce moment est tout l'argent qui a été injecté sur le marché – je suis trop vieux pour penser que cela ne va pas créer de l'inflation. Donc, la plus grande chose que je vois à l'horizon, ce sont les impôts massifs, et tout cela sera inflationniste. On ne peut rien y faire. »*

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie, États-Unis

*« L'un des dangers de l'inflation est la stimulation budgétaire. En ce moment, nous avons un problème avec le chômage. Trop d'entreprises ne peuvent pas embaucher parce que les allocations de chômage sont si élevées que cela n'a pas de sens de travailler, jusqu'après septembre, quand les allocations expirent. Au lieu de travailler chez McDonald's ou de conduire un Uber, vous pouvez rester chez vous, regarder Netflix et être payé 16 dollars l'heure jusqu'en septembre. Je crois qu'il y a beaucoup de fraudes. Je pense que cela est mauvais pour l'inflation, car cela fait monter les salaires. Les gens gagnent même des primes pour assister à des entretiens, c'est devenu fou. »*

Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

Un seul bureau de gestion de patrimoine familial s'est réjoui de l'inflation :

*« L'inflation ne me préoccupe pas. L'inflation est bonne pour nous, car nous achetons de l'immobilier, donc nous sommes prêts à profiter de cette période. »*

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Kansas, États-Unis

## Pourquoi les bureaux de gestion de patrimoine familial pensent-ils que nous traversons une période inflationniste, et combien de temps durera-t-elle à leur avis ?

Lorsqu'on a demandé aux bureaux de gestion de patrimoine familial pourquoi ils pensent que nous entrons dans une période inflationniste, et combien de temps elle durera, ils ont cité le problème de chaîne d'approvisionnement lié à la pandémie, qui, selon eux, sera réglé sous peu :

*« Je pense que l'inflation est transitoire. Elle provient des problèmes de chaîne d'approvisionnement après la crise. Personne ne dépensait d'argent ou n'utilisait quoi que ce soit. Par conséquent, les gens ont épargné environ 3 000 milliards de dollars dans leurs comptes bancaires aux États-Unis. En plus de ça, le gouvernement leur a donné environ 2 000 milliards de dollars supplémentaires. Nous avons donc environ 5 000 milliards de dollars de capital excédentaire que les gens dépenseront en voyages, loisirs, restaurants, etc. Je pense que toutes ces économies sortiront des comptes. Cela dit, la COVID-19 nous a fait du tort. Par exemple, personne n'a loué de voitures l'année dernière, alors les sociétés de location ont vendu leurs voitures. Maintenant, nous avons une pénurie et la location d'une voiture coûte une somme astronomique. Mais avec le temps, tout cela se calmera et les prix se stabiliseront. »*

Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

<sup>21</sup> <https://www.dol.gov/general/topic/statistics/employment>

« L'inflation que nous observons est induite par la pandémie. Il y a beaucoup de problèmes de chaîne d'approvisionnement. Vous pouvez le constater à l'épicerie, dans le secteur du bois d'œuvre, partout. Je ne crois pas à une panique à long terme comme celle des années 1970. Je pense que nous verrons juste un mouvement de courte durée, puis les choses se normaliseront. »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

« Nous pensons qu'une grande partie de l'inflation est créée par les perturbations de la chaîne d'approvisionnement en ce moment. Ces tensions entraînent une augmentation des prix. Cependant, si vous examinez l'inflation de base, les denrées alimentaires et les services, il n'y a pas d'inflation. Tout est dans la chaîne d'approvisionnement en ce moment – le pétrole et le gaz. Mais quand je vois tout l'argent qui entre sur les marchés en ce moment aux États-Unis, en Europe et en Chine, je pense que les préoccupations liées à l'inflation seront vite intégrées aux prix, et qu'elles continueront de croître. »

Directeur, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Floride, États-Unis

### **Selon les bureaux de gestion de patrimoine familial, que fera le gouvernement à propos de l'inflation ?**

Lorsqu'on leur a demandé comment, selon eux, le gouvernement réagirait à l'inflation, la plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial ont répondu que les taux d'intérêt pourraient augmenter, mais pas de manière significative, car le gouvernement ne le permettrait pas :

« S'il y a une pression inflationniste, cela signifie que la Fed augmentera les taux d'intérêt. Mais si elle hausse les taux au-delà d'un certain niveau, elle n'aura plus les moyens de rembourser notre dette. Elle ne peut donc pas le faire. Dès que les taux dépassent 3 %, nous ne pouvons plus payer les intérêts de notre dette sur le déficit fédéral. Elle ne peut pas laisser cela se produire. Cela nous ruinerait. »

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Tennessee, États-Unis

### **Les bureaux de gestion de patrimoine familial s'inquiètent-ils de la hausse des taux d'intérêt, un effet souvent lié à l'inflation ?**

L'un des répondants s'est dit préoccupé par la hausse des taux d'intérêt. Cependant, il estime que le gouvernement américain ne peut pas trop augmenter les taux, compte tenu de son propre déficit :

« Si la Fed devait augmenter les taux d'intérêt, alors oui, je serais inquiet. Mais le gouvernement a tellement de dettes que ce serait contraire à son intérêt de hausser les taux, car cela rendrait sa dette plus coûteuse. »

Directeur et membre de la famille de la nouvelle génération, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Texas, États-Unis

Un autre répondant a fait part de sa conviction que l'inflation sera transitoire et que les taux d'intérêt n'augmenteront pas de manière significative :

« Je ne m'inquiète pas des taux d'intérêt, car je pense que l'inflation sera transitoire. Je pense que nous aurons une réduction des mesures de relance à un moment donné l'année prochaine, puis que les choses se calmeront. »

Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

Un troisième bureau de gestion de patrimoine familial a souligné que les taux d'intérêt sont au plus bas de leur histoire, ce à quoi les gens ne devraient pas s'habituer, car ce n'est pas une stratégie économiquement fructueuse à long terme :

« Nous nous sommes habitués à des taux d'intérêt ridiculement bas. D'un point de vue historique, je ne pense pas que cela ait beaucoup de sens. Donc si les taux remontent un peu, je ne suis pas inquiet. »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Utah, États-Unis

### **Comment les bureaux de gestion de patrimoine familial se préparent-ils à l'inflation ?**

L'inflation risque d'entraîner une accentuation de la courbe des taux à long terme. Lorsqu'on leur demande comment les bureaux de gestion de patrimoine familial se préparent à l'inflation, une réponse fréquente est qu'ils ont exploité l'environnement actuel de faibles taux d'intérêt en bloquant des taux bas avant que l'inflation ne les frappe, dans l'intention de traverser au mieux la période inflationniste :

« Nous avons réhypothéqué notre portefeuille immobilier aux taux d'intérêt actuellement bas. Cela devrait nous aider à traverser la période d'inflation. »

Directeur, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie, États-Unis

En outre, à la suite des événements entourant la COVID-19, certains répondants avaient déjà repositionné leurs portefeuilles en faveur des actions, une catégorie d'actif souvent privilégiée en période inflationniste :

« Nous nous sommes tournés davantage vers les actions. Nous pensons que le marché boursier suivra l'inflation, donc nous nous sentons à l'aise. Si vous regardez l'histoire, le marché boursier a toujours suivi l'inflation. Il s'ajuste, et nous nous ajustons avec lui. »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

### Le risque d'investissement est considéré comme le plus grand risque des trois à cinq prochaines années pour les bureaux de gestion de patrimoine familial

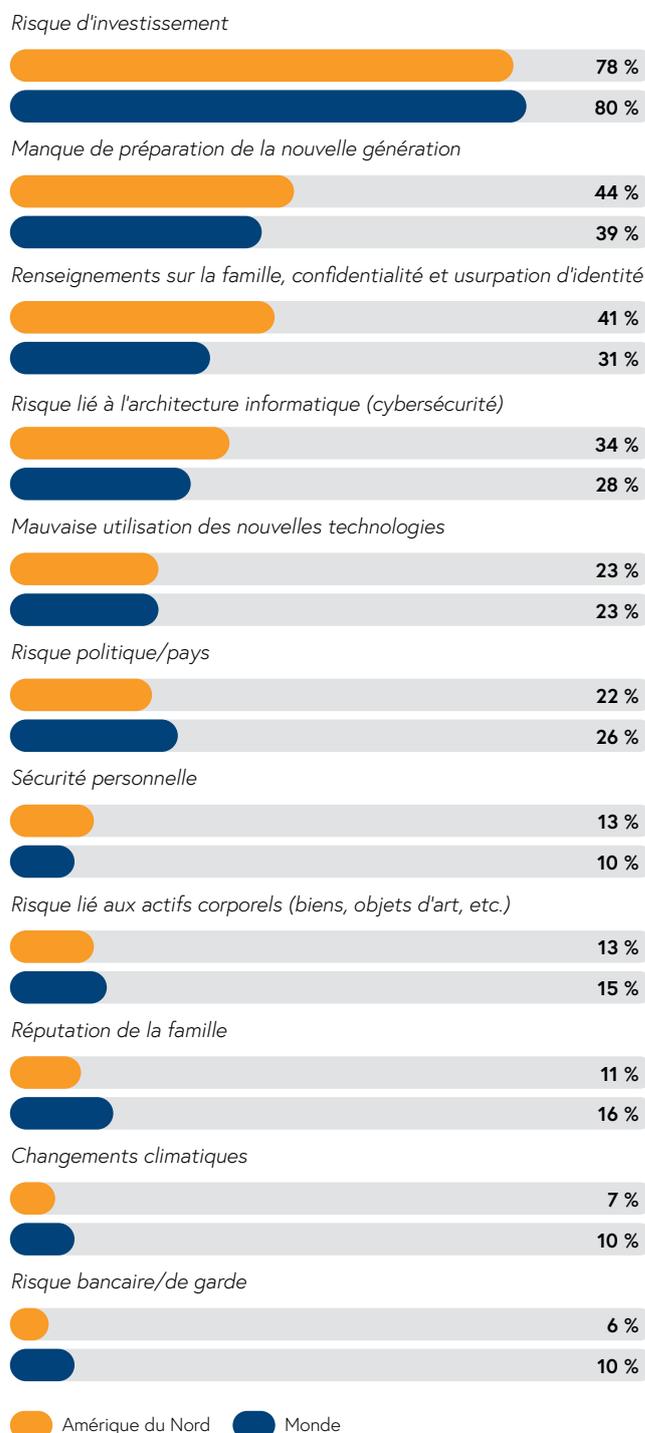
Lorsque les répondants ont été interrogés sur les facteurs de risque qui, selon eux, seront les plus importants au cours des trois à cinq prochaines années pour les bureaux de gestion de patrimoine familial, c'est le risque d'investissement (78 %) qui a été cité en premier lieu (figure 5.6). Pour reprendre les termes du chef de la direction d'un bureau de gestion de patrimoine familial :

« Je pense sans cesse au risque d'investissement et à ce qui pourrait arriver. Au fil de ma carrière, j'ai constaté que ce sont toujours les mêmes choses qui posent problème : l'effet de levier, la volatilité à court terme et la liquidité à court terme. Donc, lorsque vous êtes en fin de cycle, vous voulez être aussi liquide que possible, vous ne voulez pas être à découvert. C'est pourquoi nous avons tendance à rester à l'écart du crédit, à moins qu'il soit vraiment, vraiment intéressant. »

Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

Ce qui est quand même surprenant, c'est que près de la moitié (44 %) des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord estiment que le manque de préparation de la nouvelle génération représente un risque important pour les années à venir. Or, c'est quelque chose que redoutent seulement 33 % des bureaux de gestion de patrimoine familial européens. La question sera abordée dans la prochaine partie.

Figure 5.6 : Les plus grands facteurs de risque des trois à cinq prochaines années pour le bureau de gestion de patrimoine familial (cochez toutes les cases qui s'appliquent)



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

## Quelque 76 % pensent que l'environnement réglementaire deviendra plus strict au cours des 12 à 24 prochains mois

Un autre risque pourrait émaner d'un durcissement de la réglementation. Près des trois quarts (76 %) des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord s'attendent à ce que l'environnement réglementaire devienne plus strict au cours des deux prochaines années (figure 5.7).

Cette interrogation se dessine alors que l'échiquier politique américain a basculé en faveur des démocrates sous la présidence de Joe Biden, et que des discussions ont été entamées sur l'imposition des personnes fortunées<sup>22</sup>. D'autre part, Archegos Capital Management a provoqué une onde de choc sur les marchés financiers mondiaux en perdant subitement plus de 20 milliards de dollars US, dont une grande partie ne pourra sans doute pas être récupérée par les banques<sup>23</sup>. Cet incident a attiré l'attention du public et des autorités politiques, et conduit la Securities and Exchange Commission (SEC) à examiner l'exonération des bureaux de gestion de patrimoine familial en vertu de la loi *Investment Advisers Act* de 1940. Cette loi réglemente les pratiques, l'enregistrement et les déclarations des conseillers en placement<sup>24,25</sup>. Plusieurs dirigeants de bureaux de gestion de patrimoine familial ont déclaré :

« Il y a des années, la Securities and Exchange Commission aux États-Unis a édicté une règle qui dit en substance que si vous faites du travail d'investissement pour une seule famille, vous n'avez pas à vous conformer aux restrictions réglementaires de la SEC. Cela a permis aux bureaux de gestion de patrimoine familial de réaliser d'énormes économies, et a été bénéfique non seulement sur le plan du fardeau réglementaire, mais aussi de la confidentialité. Nous n'avons pas à effectuer toutes les déclarations publiques qu'un conseiller en placement enregistré est tenu d'effectuer s'il fournit des services d'investissement au public. »

Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride, États-Unis

« En ce moment, le climat politique est négatif à l'égard des bureaux de gestion de patrimoine familial et des personnes fortunées. Ces personnes sont accusées d'utiliser des échappatoires pour éviter de payer des impôts. Nous craignons donc que le climat politique actuel, en plus des acteurs qui jouent en notre défaveur, donne lieu à un durcissement de la réglementation. Les opérations pourraient devenir plus coûteuses pour nos bureaux de gestion de patrimoine familial, et la confidentialité se trouver amoindrie. »

Chef de la direction, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

« Je n'ai jamais cru que la politique avait un véritable impact sur les entreprises qui gagnent de l'argent, au-delà des dépenses publiques. Mais à présent, et les autres bureaux de gestion de patrimoine familial des États-Unis font sûrement de même, nous passons au peigne fin tous les projets de réforme fiscale. »

Directeur, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Floride, États-Unis

Un membre d'une famille de l'Utah a commenté que la mise en place d'un « impôt sur la fortune » était beaucoup plus facile à dire qu'à faire. Il n'est donc pas trop inquiet à ce sujet, car il pense qu'il y aura plus de battage médiatique que d'action :

« L'idée que nous ayons trouvé le moyen d'accumuler de l'argent pour plusieurs générations sans payer d'impôts, à mon avis, n'est pas correcte. Je crois également qu'il sera extrêmement difficile de mettre en place un impôt sur la fortune, avec toutes les structures créatives qui existent, entre autres les fiducies et tout le reste. Je pense que tout le système s'adaptera, comme il l'a toujours fait, donc je ne m'inquiète pas. »

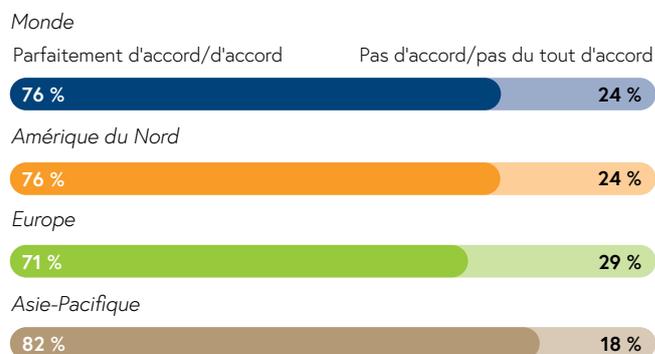
Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Utah, États-Unis

Un dirigeant de bureau de gestion de patrimoine familial ne partage pas cet avis. Ce dernier estime que la réglementation s'alourdira à l'encontre des fonds de couverture qui se convertissent en bureaux de gestion de patrimoine familial :

« De plus en plus de gestionnaires de fonds de couverture se convertissent en structures de bureau de gestion de patrimoine familial, et utilisent leurs bureaux de gestion de patrimoine familial pour prendre des risques démesurés sur le marché. Je pense que nous verrons certainement une plus forte réglementation sur ce front. »

Directeur général, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Massachusetts, États-Unis

Figure 5.7 : Part des répondants qui s'attendent à ce que l'environnement réglementaire devienne plus strict pour les bureaux de gestion de patrimoine familial au cours des 12 à 24 prochains mois



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

<sup>22</sup> New York Times, In Push to Tax the Rich, White House Spotlights Billionaires Tax Rates, 23 septembre 2021 : <https://www.nytimes.com/2021/09/23/us/politics/biden-wealthy-tax-rates.html>

<sup>23</sup> Bloomberg, The Man Who Lost \$20 Billion in Two Days Is Lying Low in New Jersey, 9 août 2021 : <https://www.bloomberg.com/news/features/2021-08-09/where-is-bill-hwang-the-man-who-lost-20-billion-after-archegos-collapsed>

<sup>24</sup> The National Law Review, Family Offices Receive Increased Regulatory Scrutiny, 9 juin 2021 : <https://www.natlawreview.com/article/family-offices-receive-increased-regulatory-scrutiny>

<sup>25</sup> Dentons, What family offices should know about HR4620, a bill requiring more family offices to register with the SEC, 6 août 2021 : <https://www.dentons.com/en/insights/alerts/2021/august/4/what-family-offices-should-know-about-hr-4620-a-bill-requiring>

## 5.3 Planification de la relève et nouvelle génération

### Planification de la relève

« J'appartiens à ce groupe de dirigeants de bureaux de gestion de patrimoine familial composé de 100 familles. Si vous demandez combien ont mis en place un plan de relève, la réponse est de 10 à 20 %. Je pense que c'est un énorme problème. »

Directeur général, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Massachusetts, États-Unis

En 2017, nous avons demandé aux bureaux de gestion de patrimoine familial quand, selon eux, la prochaine transition générationnelle aurait lieu, et 69 % ont répondu qu'ils l'attendaient d'ici une quinzaine d'années. Cela suggère que nous sommes au bord d'un profond bouleversement, d'une valeur de plusieurs milliers de milliards de dollars, lorsque la richesse changera de mains entre les générations. Depuis, nous suivons l'évolution de cette transition et surveillons la manière dont les bureaux de gestion de patrimoine familial se préparent.

#### Seulement 50 % des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains ont mis en place un plan de relève

À l'heure actuelle, la moitié seulement (50 %) des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains ont mis en place un plan de relève (ainsi que 55 % de ceux du monde entier) (figure 5.8). La plupart de ces plans ont été mis en place au cours de la dernière année (32 %) ou des cinq dernières années (56 %) (figure 5.9).

**Figure 5.8 :** Le bureau de gestion de patrimoine familial a-t-il mis en place un plan de relève ?

#### Oui

Monde



Amérique du Nord



Europe

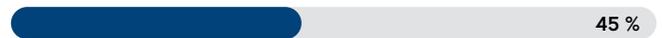


Asie-Pacifique



#### Non

Monde



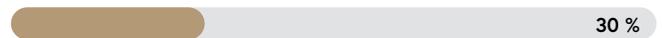
Amérique du Nord



Europe



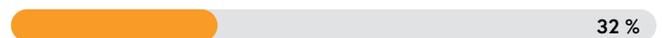
Asie-Pacifique



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Figure 5.9 :** Depuis combien de temps le plan de relève est-il en place ?

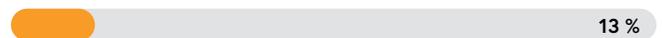
Établi au cours de la dernière année



Établi depuis moins de cinq ans



Établi depuis six ans ou plus



● Amérique du Nord

Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### Seulement 48 % des plans de relève sont rédigés formellement

Étant donné que les bureaux de gestion de patrimoine familial les plus sophistiqués disposent de plans de relève à long terme et à court terme (en cas d'imprévu), il devient évident que ce domaine requiert une attention continue. Dans ce domaine, il est important de souligner que parmi les bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont adopté des plans, seule la moitié environ (48 %) a rédigé ces plans de manière formelle. Les autres ont soit des plans écrits, mais convenus de manière informelle (20 %), soit des plans convenus oralement (14 %) (figure 5.10).

Figure 5.10 : Type de plans de relève en place



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

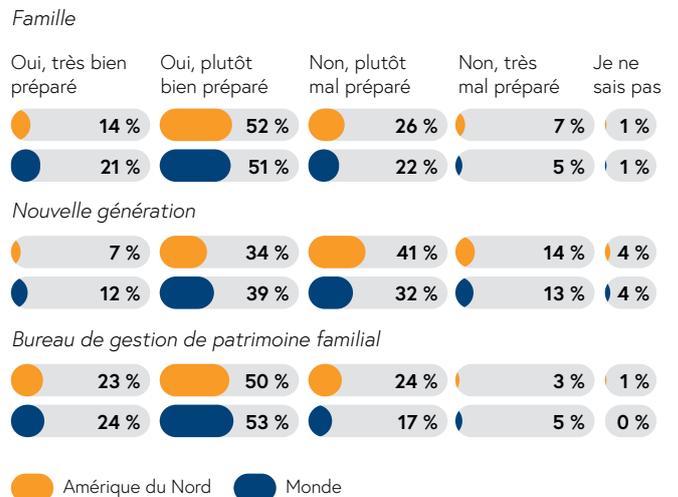
### Quelque 27 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ne se sentent pas préparés à la relève

Seulement 23 % des bureaux de gestion de patrimoine familial déclarent se sentir « très préparés » à la relève. La moitié (50 %) se sentent quelque peu préparés, et un quart (27 %) se sentent quelque peu/très peu préparés (figure 5.11). Ce manque de préparation se chiffre à seulement 18 % en Europe et 16 % en Asie-Pacifique, tandis que la moyenne mondiale est de 22 %.

En outre, la proportion des bureaux qui se sentent mal préparés en Amérique du Nord passe à 33 % lorsqu'il s'agit de la préparation de la famille elle-même. Là encore, cette proportion dépasse la moyenne des autres régions. En Europe, 21 % se sentent mal préparés, contre 14 % en Asie-Pacifique et 27 % dans le monde.

Il est important que les familles et les bureaux de gestion de patrimoine familial aient des intentions claires tant que la génération actuelle est encore aux commandes. Un décès, surtout s'il est inattendu, peut plonger un bureau dans le désarroi et empêcher la nouvelle génération d'obtenir les renseignements et les éclaircissements dont elle a besoin.

Figure 5.11 : La famille, la prochaine génération ou le bureau de gestion de patrimoine familial est-il bien préparé à prendre la relève ?



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

## **Le manque de préparation de la nouvelle génération est une préoccupation majeure pour la moitié des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord**

Lorsque les bureaux de gestion de patrimoine familial ont été interrogés sur les plus grands défis qu'ils doivent relever en matière de relève, ils ont le plus souvent mentionné que leur famille manquait de personnes de la nouvelle génération qualifiées pour prendre la relève, à hauteur de 51 % des répondants (**figure 5.12**). (Comme nous l'avons souligné précédemment, il s'agit également du deuxième facteur de risque auquel les bureaux de gestion de patrimoine familial disent être confrontés dans les trois à cinq années à venir.)

Il est intéressant de constater que ce problème est beaucoup plus répandu en Amérique du Nord que dans toute autre région, puisque seulement 19 % des répondants d'Europe et 23 % de ceux d'Asie-Pacifique l'ont mentionné comme un défi.

Pour ajouter à cette préoccupation, seuls 7 % des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord ont déclaré que la nouvelle génération était actuellement très bien préparée à la relève. Trente-quatre pour cent estiment qu'ils sont quelque peu préparés et, plus important encore, plus de la moitié (55 %) disent qu'ils sont soit quelque peu (41 %), soit très peu (14 %) préparés (**figure 5.11**).

Il est également intéressant de noter la disparité des réponses, lorsque les personnes de la nouvelle génération sont elles-mêmes interrogées quant à leur préparation à la relève. Dans notre rapport La prochaine génération d'entreprises familiales dans le monde : Façonner l'avenir, aujourd'hui, 2020, 71 % des personnes de la nouvelle génération estimaient que leur famille, ainsi que leurs pairs de la même génération, étaient préparés à la relève (pour 26 %, très préparés, et pour 45 % assez préparés)<sup>26</sup>. Par contraste, seulement 41 % de dirigeants de bureaux de gestion de patrimoine familial interrogés dans le cadre de cette étude estimaient être très/quelque peu préparés. Cela pourrait refléter un excès de confiance de la part de la nouvelle génération, ou un manque de préparation et de communication entre la nouvelle génération et le bureau de gestion de patrimoine familial, ou une combinaison de ces deux facteurs.

Un autre problème soulevé par 30 % des répondants dans le cadre de ce rapport est que le patriarche ou la matriarche ne souhaite pas abandonner le contrôle. Ce facteur pourrait contribuer au manque de préparation de la nouvelle génération, et il est également cité par 22 % de la nouvelle génération dans le rapport susmentionné. Pour expliquer les raisons de ce problème, un dirigeant de bureau de gestion de patrimoine familial a déclaré :

*« J'entends tellement d'exemples où le conseil de famille est solide, mais s'en remet au parent au moindre problème. Ainsi, la nouvelle génération n'apprend jamais à utiliser les outils nécessaires pour réussir. C'est pourquoi nous voyons échouer les membres de la nouvelle génération. »*

Directeur général, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Massachusetts, États-Unis

Il y a aussi le problème de la nouvelle génération qui ne veut pas prendre la relève du bureau de gestion de patrimoine familial, comme l'ont expliqué deux membres d'une famille :

*« Souvent, le patriarche, qui est le créateur de richesse de première génération, crée une infrastructure de bureau de gestion de patrimoine familial parce qu'il pense que c'est la meilleure chose à faire, sans consulter quiconque dans la famille. Il y met ensuite tout son orgueil, et ne se demande pas si quelqu'un d'autre voudra gérer le bureau après son décès. Cela devient alors une structure pesante, dans le cadre de laquelle il y a une obligation de détenir cette entité. Je pense que ce n'est pas le rôle de la deuxième ou de la troisième génération de prendre des risques. À mon avis, ces structures n'ont pas beaucoup de sens pour certaines familles intergénérationnelles. Elles sont très encombrantes. »*

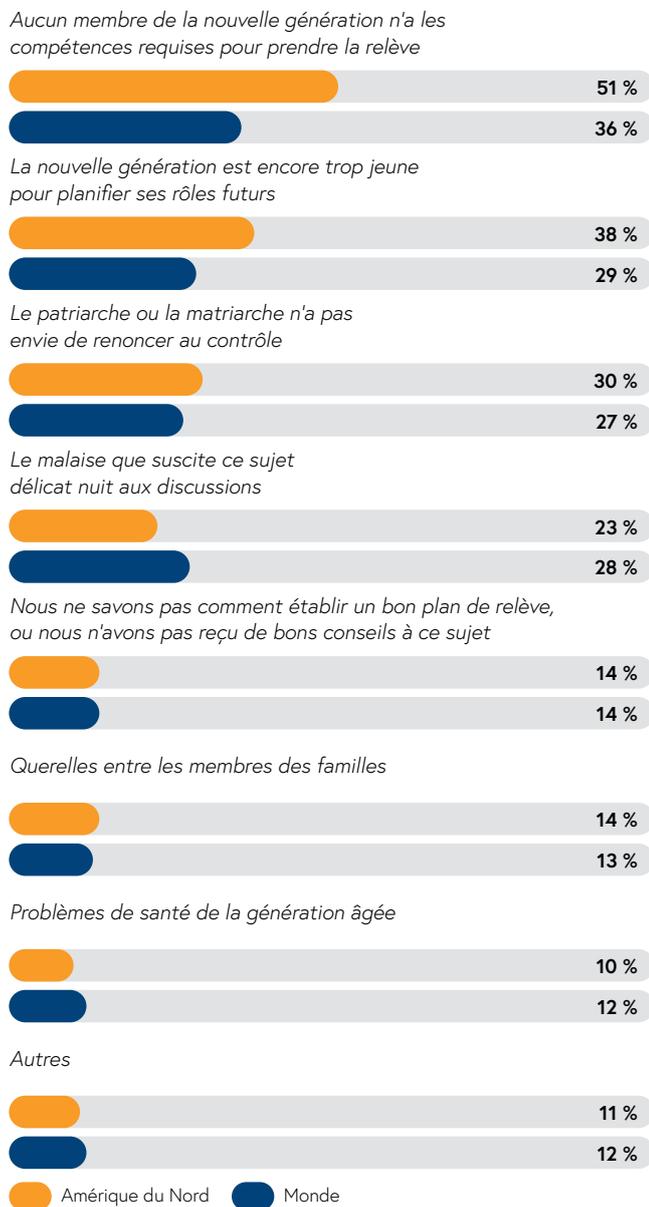
Chef de la direction et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Tennessee, États-Unis

*« Personne n'a manifesté un grand intérêt pour superviser le bureau de gestion de patrimoine familial. Donc, la question de savoir comment nous allons gérer la relève évolue sans cesse. À l'heure actuelle, notre plan de relève ressemble plus à un ensemble de conseillers externalisés qu'à un " Oh, Pete prendra la relève ". »*

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Utah, États-Unis

<sup>26</sup> Campden Wealth/RBC – La prochaine génération d'entreprises familiales dans le monde : Façonner l'avenir aujourd'hui, 2020

**Figure 5.12 :** Les plus grands défis que les bureaux de gestion de patrimoine familial doivent relever en matière de planification de la relève (cochez toutes les cases qui s'appliquent)



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

Les autres facteurs soulevés lors des entretiens concernant les difficultés liées à la relève sont les querelles familiales, les familles qui veulent se séparer et suivre leur propre chemin, et une gêne à aborder la question de la relève :

« La matriarche devient très âgée, donc la relève arrivera plus tôt que prévu. Il y aura probablement de nombreuses disputes pour savoir qui contrôlera les décisions du bureau de gestion de patrimoine familial, et d'autres choses de ce genre. J'essaie de parler de son décès pour rendre les choses transparentes, mais dire que la famille s'entend très bien serait un mensonge. »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie, États-Unis

« Je travaille sur le plan de relève depuis de nombreuses années. Les familles se sépareront au moment de la relève. Chacune veut gérer son propre argent. Pour l'instant, nous sommes un bureau de gestion de patrimoine unifamilial comportant une seule réserve d'argent. Au cours des trois dernières années, nous avons travaillé à la répartition des actifs. Donc maintenant, je dois trouver des bureaux multifamiliaux auxquels transférer l'argent. Ce n'est pas un plan de relève en ce qui concerne ma famille, mais c'en est un pour leur argent. »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ontario, Canada

#### Quarante-cinq pour cent de la nouvelle génération d'Amérique du Nord devraient prendre le contrôle au cours des 10 prochaines années

Seize pour cent de la nouvelle génération d'Amérique du Nord a déjà pris le contrôle du patrimoine familial (figure 5.13), 17 % devraient prendre le contrôle dans les 5 prochaines années, et 28 % dans les 6 à 10 ans.

Ces proportions diffèrent quelque peu de celles des autres régions. En Europe, par exemple, 32 % de la nouvelle génération a déjà pris le contrôle, tout comme 32 % en Asie-Pacifique. Les bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains sont le plus souvent en retard de 6 à 10 ans, voire plus, sur ces régions, en ce qui concerne les prévisions de relève.

Ces résultats peuvent en partie s'expliquer par le fait que la nouvelle génération, en moyenne, prend le contrôle du patrimoine familial à un âge plus avancé en Amérique du Nord qu'en Asie-Pacifique. Selon le Global Family Office Report 2019, la nouvelle génération en Amérique du Nord prend le contrôle du patrimoine familial à 47 ans en moyenne, contre 41 ans en Asie-Pacifique. Cela n'explique toutefois pas l'écart entre les Européens qui prennent la relève à 45 ans en moyenne<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> UBS/Campden Wealth, The Global Family Office Report 2019

**Figure 5.13 :** La prochaine génération a-t-elle déjà pris le contrôle ?  
Oui, dans les six à dix dernières années



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

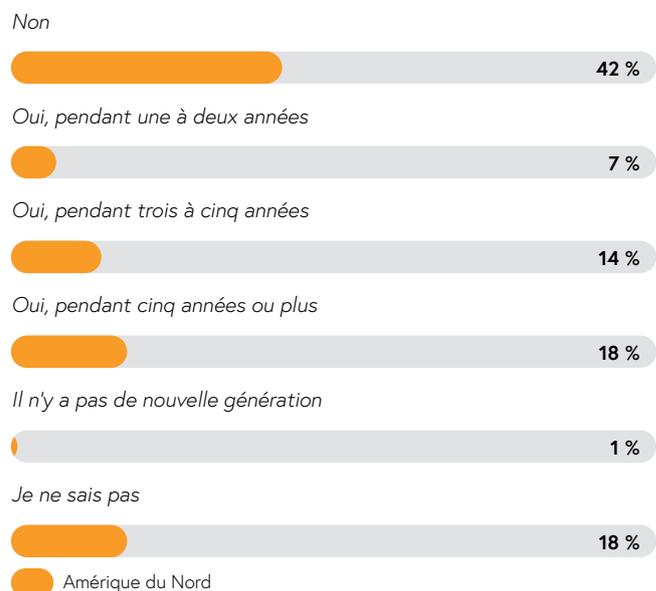
## La nouvelle génération

**Un quart de la nouvelle génération est actuellement engagé dans le bureau de gestion de patrimoine familial, et 42 % devraient l'être dans 10 ans.**

Actuellement, un quart (25 %) de la nouvelle génération est engagé dans le bureau de gestion de patrimoine familial. Ce chiffre devrait augmenter considérablement pour atteindre 42 % dans 10 ans.

La majorité, 42 %, estime que la nouvelle génération ne travaillera pas ailleurs, par exemple dans une banque, un fonds de couverture ou une fondation, avant de rejoindre le bureau de gestion de patrimoine familial ou l'entreprise familiale. Cependant, 39 % des répondants pensent que oui. La plus grande proportion d'entre eux, 18 %, s'attendent à ce que la nouvelle génération travaille 5 ans ou plus, et 14 % s'attendent à ce qu'elle travaille entre 3 et 5 ans (figure 5.14). Ce résultat est intéressant, car il est généralement perçu que le mieux est d'encourager la nouvelle génération à se former dans des entreprises externes avant d'entrer dans le giron familial. En effet, cela peut leur permettre d'acquérir une expérience professionnelle plus générale, et des connaissances qui les aideront à façonner l'entreprise ou le bureau familial dans le futur.

**Figure 5.14 :** La famille exige-t-elle que la nouvelle génération travaille ailleurs (p. ex. dans une banque d'investissement, un fonds de couverture, une fondation) avant de rejoindre le bureau de gestion de patrimoine familial ou l'entreprise familiale ?



Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Près d'un tiers des bureaux de gestion de patrimoine familial se sentent insuffisamment préparés pour répondre aux besoins de la nouvelle génération**

Environ un tiers des bureaux de gestion de patrimoine familial dans le monde se sentent insuffisamment préparés pour répondre aux besoins de la nouvelle génération en ce qui concerne la compréhension de leur rôle après la relève (37 %), l'acquisition des compétences nécessaires en matière de gestion de patrimoine (34 %) et d'éducation financière (30 %), et en ce qui concerne leurs besoins liés à la gouvernance (32 %) et à la communication (29 %) (figure 5.15).

Ici encore, les bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord ont tendance à être en retard par rapport à leurs homologues des autres régions dans presque tous les domaines. Par exemple, 36 % des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains se sentent insuffisamment préparés pour former la nouvelle génération en matière d'éducation financière, alors qu'ils ne sont que 21 % en Europe et 25 % en Asie-Pacifique. De même, 43 % en Amérique du Nord ne comprennent pas suffisamment quels seront les rôles de la nouvelle génération après la relève, contre 29 % en Europe et 33 % en Asie-Pacifique. En outre, les besoins en matière de communication sont un problème pour 33 % des personnes interrogées en Amérique du Nord, mais pour seulement 17 % en Europe.

Il est intéressant de rappeler ici ce que la nouvelle génération a déclaré dans le rapport La prochaine génération d'entreprises familiales dans le monde : Façonner l'avenir aujourd'hui, 2020. Une part de 28 % de la nouvelle génération a signalé des désaccords familiaux sur la gestion de l'entreprise familiale, 23 % ont déclaré qu'il y avait également des désaccords sur la stratégie de l'entreprise, et 14 % sur la compétence et l'engagement des membres de la famille<sup>28</sup>. Étant donné que le patrimoine est généralement perdu par la troisième génération, et que les bureaux de gestion de patrimoine familial sont souvent considérés comme la structure qui permet de

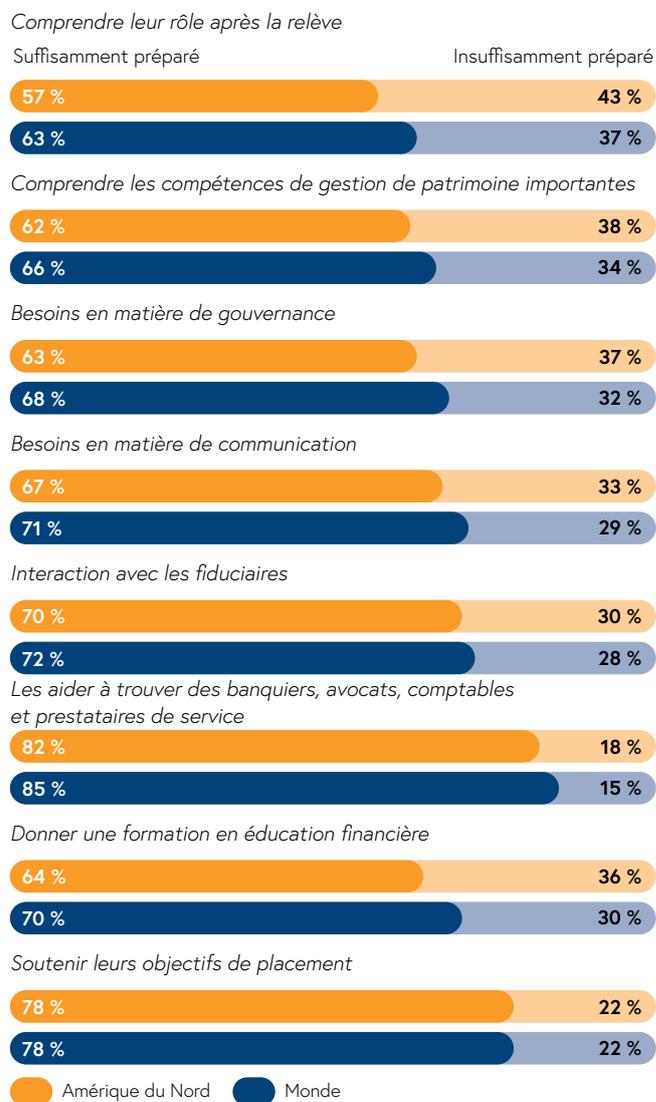
<sup>28</sup> Campden Wealth/RBC, La prochaine génération d'entreprises familiales dans le monde : Façonner l'avenir aujourd'hui, 2020

préservé le patrimoine familial, il s'agit là de questions importantes sur lesquelles les familles et les bureaux de gestion de patrimoine familial devraient se pencher avant que la nouvelle génération ne prenne le contrôle.

À cet égard, la nouvelle génération affirme qu'une communication régulière (50 %), des réunions formelles régulières (43 %), des politiques et des procédures écrites formelles (26 %), un conseil de famille (22 %), une constitution familiale (20 %) et une formation continue des membres de la famille (19 %) peuvent aider à résoudre certains des problèmes auxquels les familles et les bureaux de gestion de patrimoine familial sont confrontés<sup>29</sup>.

Pour une discussion plus détaillée sur ces questions, et plus générale au sujet de la prochaine génération, veuillez vous reporter à notre rapport La prochaine génération d'entreprises familiales dans le monde : Façonner l'avenir, aujourd'hui, 2020.

**Figure 5.15 :** Le bureau de gestion de patrimoine familial est-il suffisamment préparé pour répondre aux besoins de la nouvelle génération en ce qui concerne :



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

<sup>29</sup> Camden Wealth/RBC, La prochaine génération d'entreprises familiales dans le monde : Façonner l'avenir aujourd'hui, 2020

## 5.4 Philanthropie

### Soixante-dix pour cent des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord participent aux dons philanthropiques des familles

Sept bureaux de gestion de patrimoine familial sur 10 (70 %) en Amérique du Nord participent aux dons philanthropiques des familles. (Indépendamment du fait que la famille dispose d'une fondation). Plus de la moitié (53 %) le font avec une stratégie et des objectifs clairement établis et 17 % le font sans stratégie ni objectif clairs. Dans 28 % des cas, la famille a les moyens de faire des dons en dehors du bureau de gestion de patrimoine familial, par exemple par l'entremise d'une fondation caritative qu'elle utilise à la place du bureau de gestion de patrimoine familial (figure 5.16).

Les bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains ont fait des dons philanthropiques à hauteur de 9,3 millions de dollars US en moyenne l'année dernière. Ce chiffre est à comparer à une moyenne mondiale de 6,7 millions de dollars US. Plusieurs bureaux de gestion de patrimoine familial ont fait remarquer :

« La COVID-19 a accéléré les dons philanthropiques, notamment dans le cadre de la loi CARES. Pour la nouvelle génération, je pense que cela a changé leurs perspectives pour toujours. Le mouvement Black Lives Matter a également eu un impact, en particulier pour de nombreux membres de la nouvelle génération dégoûtés par l'injustice raciale que nous avons connue.

Directeur général, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Massachusetts, États-Unis

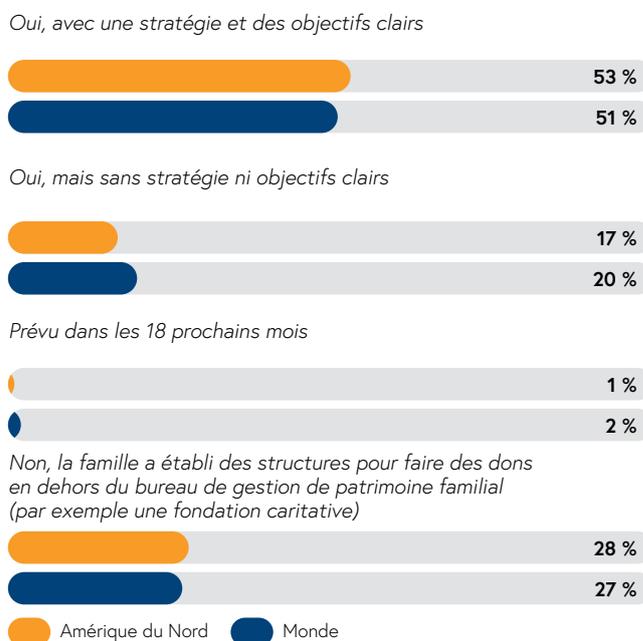
« Au Canada, nous avons un taux d'imposition élevé, mais pas de droits de succession, donc vous pouvez emporter votre patrimoine dans la tombe. Par conséquent, la philanthropie est beaucoup moins répandue qu'aux États-Unis. Je pense que cela a créé une certaine dynamique et entravé la croissance de la philanthropie au Canada, à la différence des États-Unis qui ont les fondations Ford et Rockefeller. »

Chef de la direction, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ontario, Canada

« Mon patron, qui est décédé, ne s'intéressait pas à la philanthropie. Il voyait les organisations caritatives comme des bureaucraties qui prennent votre argent et en font ce qu'elles veulent. Il ne faisait donc pas de dons généreux. Sa conception du don était la suivante : quelqu'un venait le voir avec un plan d'affaires vaguement jeté sur le papier, et lui demandait un million de dollars pour le mettre en œuvre. Il rencontrait trois fois cette personne. Si la personne lui plaisait, il lui donnait l'argent en disant : " Voyons ce qu'il peut en faire ". Je disais : " Nous allons probablement perdre cet argent en moins de trois ans ". Mais il répondait : " Ce n'est pas grave, nous lui donnons une chance qu'il ne trouvera jamais ailleurs ". »

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ohio, États-Unis

Figure 5.16 : Le bureau de gestion de patrimoine familial gère-t-il les activités philanthropiques de la famille ?

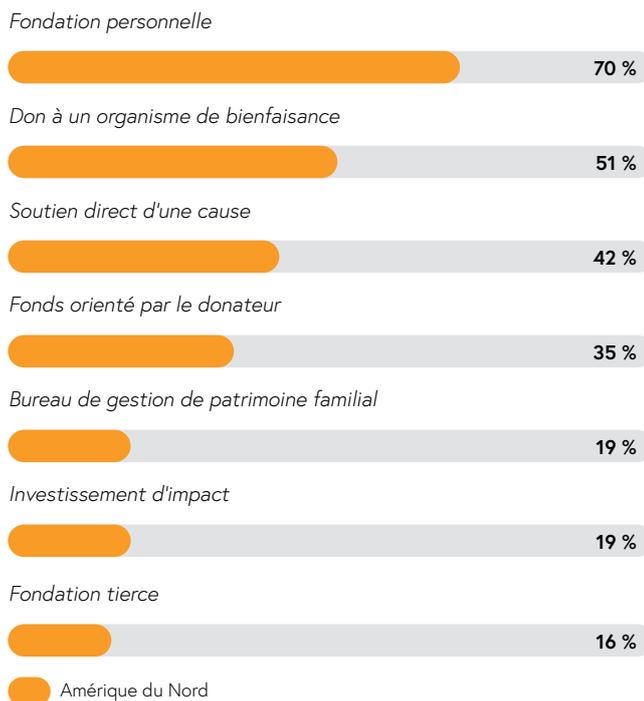


Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### Soixante-dix pour cent des familles ont leur propre fondation

La grande majorité des familles examinées ici ont leur propre fondation (70 %) (moyenne mondiale de 61 %). Cependant, de nombreuses familles donnent directement à des organismes de bienfaisance (51 %) ou à des causes (42 %), ou passent par des fonds orientés par le donateur (35 %) (figures 5.17).

**Figure 5.17 :** Type de véhicules que la famille utilise pour exercer des activités philanthropiques (cochez toutes les cases qui s'appliquent)



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### L'éducation est la cause que les familles soutiennent le plus

Presque tous les bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord soutiennent l'éducation et la santé (93 %). Viennent ensuite l'impact économique et social (55 %), l'environnement (48 %), les questions politiques et civiles (38 %) et la résolution des conflits/la paix (10 %) (figure 5.18).

Il est intéressant de noter que les bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord sont plus nombreux (38 %) à soutenir des causes politiques et civiles que ceux d'Europe (23 %) ou d'Asie-Pacifique (15 %), ce qui pourrait être lié à la montée des tensions et de la polarisation politique aux États-Unis.

Cela dit, les Nord-Américains sont les plus enclins à soutenir l'éducation et la santé (à nouveau 93 %), contre 86 % en Europe et 76 % en Asie-Pacifique. Pour reprendre les termes de deux chefs de direction de bureaux de gestion de patrimoine familial :

« La majeure partie de notre action philanthropique est orientée vers l'éducation. Nous soutenons les universités que la famille a fréquentées en offrant des bourses d'études aux étudiants. »

Directeur, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Floride, États-Unis

Nous possédons une fondation familiale créée il y a plus de 70 ans. C'est l'une des plus anciennes du pays. Il s'agit d'une entité séparée, sans aucun lien avec le bureau de gestion de patrimoine familial. Elle est axée sur la protection de l'environnement. Nous avons des programmes de dons sur 10 ans et pour le moment, 75 % de nos dons sont consacrés à des causes environnementales.

Directeur et membre de la famille, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Ontario, Canada

**Figure 5.18 :** Les causes auxquelles la famille fait des dons (cochez toutes les cases qui s'appliquent)



Camden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

# Les secrets de la réussite : leçons à tirer d'une des familles les plus riches de la planète

Un entretien approfondi a été réalisé avec le chef de la direction d'un bureau de gestion de patrimoine familial nord-américain bien établi qui exploite un important bureau de gestion de patrimoine familial multigénérationnel. Les vastes connaissances du PDG se sont avérées précieuses pour fournir des conseils sur la façon de protéger et de faire fructifier leur patrimoine pour les générations à venir.

Un proverbe dit : *When you've met one family office, you've met one family office* (quand vous avez rencontré un bureau de gestion de patrimoine familial, vous n'en avez rencontré qu'un seul). Cela signifie que chaque bureau de gestion de patrimoine familial est aussi unique que la famille elle-même. Par conséquent, il existe toute une panoplie de stratégies qui peuvent être utilisées pour répondre aux besoins particuliers de chaque famille. Toutefois, comme le montre ce rapport, de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial n'ont pas atteint la quatrième ou la cinquième génération. Il convient donc d'accorder une attention particulière à ceux qui ont surmonté tous les obstacles pendant plusieurs générations, et sont aujourd'hui plus performants que jamais.

Cela étant dit, voici les principales conclusions de cet entretien privilégié et très instructif.

## Comment le bureau de gestion de patrimoine familial est-il structuré ?

*Il y a beaucoup à dire en matière d'architecture. Comme je le dis souvent, le bureau de gestion de patrimoine familial est composé de plusieurs parties : le bureau central et les succursales plus petites, qui reflètent les différentes branches de la famille. Nous pensons qu'il est important de répartir l'argent entre les succursales, pour permettre aux membres de la famille de diriger leurs propres affaires. C'est ma définition du succès. Certains d'entre eux réussiront avec brio. Certains peuvent connaître des obstacles. Mais ces obstacles seront limités, car il y aura toujours le filet de sécurité du bureau de gestion de patrimoine familial. Donc, personne ne connaîtra la faim.*

*L'une des choses que nous avons mises en place, et pour laquelle j'ai beaucoup insisté, est de mettre beaucoup d'argent à la disposition des différentes succursales. Nous les encourageons à avoir chacune, au minimum, un chef des placements, car nous voulons qu'elles prennent leurs propres décisions d'investissement. Les membres de la famille possèdent une part plus importante de l'entreprise familiale, mais ils ont aussi leur propre argent. Ils doivent avoir une certaine autonomie, et ne pas vivre dans un monde trop paternaliste. Nous les encourageons à faire leurs propres erreurs et à réaliser leurs propres victoires. Personne ne peut s'égarer au point de faire face à la faillite.*

*Nous sommes très transparents quant aux placements de notre bureau de gestion de patrimoine familial central, afin que les membres de la famille puissent investir dans les mêmes choses que nous, ce qu'ils font quelquefois. Mais tout cela s'articule autour d'une mission visant à développer leur sentiment d'autonomie. J'espère que la prochaine génération aura le sentiment d'avoir accompli quelque chose à partir de ce qu'ils ont investi, ou d'avoir poursuivi une passion. Nous leur donnons beaucoup d'argent, des encouragements professionnels et du soutien au sein de l'entreprise, et nous voulons qu'ils fassent leurs propres affaires et qu'ils soient indépendants. »*

## Comment votre bureau de gestion de patrimoine familial fonctionne-t-il à travers les différentes succursales ?

*« Nous fonctionnons en silos, dans le bon sens du terme, pas au sens négatif. Chaque silo, ou département, a trouvé comment fonctionner, et quel degré de communication il doit avoir entre les juristes, les fiscalistes, les comptables et les spécialistes de l'investissement. Notre groupe de comptabilité est le plus grand groupe de l'entreprise. Il gère des centaines de sociétés et des dizaines et des dizaines de fiducies. Une grande partie de la gestion quotidienne des familles passe par ce groupe. Ensuite, la fiscalité est notre deuxième groupe le plus important, suivi par les placements et le juridique. »*

## Quels services proposez-vous ?

*« Nous offrons un service complet aux membres de la famille qui veulent un service complet. Les différents membres de la famille ont des approches différentes. Par exemple, certains ne l'utilisent que pour remplir leurs déclarations d'impôts. L'éventail est très large. Nous avons dit, nous ferons n'importe quoi pour n'importe qui, et nous ne facturerons rien à personne. C'est donc une bonne offre et ça fonctionne bien. »*

## Pensez-vous que votre approche, qui met l'accent sur l'indépendance, a contribué à atténuer les conflits familiaux ?

*« Oui, je le pense vraiment. Quand vous avez de 30 à 40 membres de la famille, plus les conjoints, etc. il peut y avoir des problèmes de communication. Mais quand vous leur donnez de l'argent et une indépendance considérable, ils sont occupés à investir, ce qui est formidable. »*

## Pourquoi le développement d'un sentiment d'indépendance est-il si important ?

*« Nous avons constaté au fil du temps que la génération précédente se sentait fantastiquement riche, mais un peu détachée. Certains étaient frustrés. Nous avons décidé il y a 10 à 15 ans que nous devions sortir la famille de ce mode. Nous voulions les rendre plus responsables de leur bien-être financier. Une façon de le faire est de leur donner de l'argent et un filet de sécurité. C'est ce que nous avons fait et cela s'est très bien passé. »*

## Les membres de la famille travaillent-ils au bureau de gestion de patrimoine familial ?

*« Nous avons des administrateurs qui sont membres de la famille, mais à part cela, personne ne travaille dans l'entreprise familiale. Nous avons eu le cas d'enfants à l'université et la mère ou le père qui nous demande : « Pouvez-vous donner à mon fils un travail au bureau de gestion de patrimoine familial cet été ? » Nous dirons non, car je ne veux pas qu'ils voient le relevé bancaire de leur tante ou la déclaration d'impôts de leur oncle. Alors, nous disons : « Non, mais dis-moi quel genre de travail l'étudiant aimerait faire, et nous l'aiderons à le trouver. »*

## **Quels conseils avez-vous à donner pour mener à bien une succession patrimoniale intergénérationnelle ?**

*« La nouvelle génération doit respecter ce qui a été réalisé. Quelqu'un a déjà gagné un milliard de dollars ou cent millions de dollars, quel que soit le chiffre. Les membres de familles extraordinairement riches qui, selon moi, réussissent le mieux sont ceux qui admettent que leur richesse a été créée avant eux.*

*Ce sont des professionnels qui se réveillent chaque matin en pensant à augmenter leur richesse, à la gérer et à en prendre soin. J'aurais espéré que les membres de la famille ne passent pas leur temps à penser à ce qu'ils pourraient personnellement faire mieux, ou à se dire « si seulement c'était moi le responsable de l'exploitation ». Notre famille a complètement misé sur une gestion professionnelle. C'est une politique délibérée, à laquelle tout le monde adhère. Selon moi, ce principe est très sain.*

*C'est un problème si vous commencez à avoir une génération qui se croit aussi douée que le fondateur qui a lancé l'entreprise familiale plus tôt.*

*Dans l'ensemble, le commerce est une chose périlleuse. Si une famille fortunée venait me voir et me demandait de concevoir un bureau de gestion de patrimoine familial, je lui dirais : « Engagez un tas de personnes extérieures que vous pourrez éventuellement renvoyer sans pour autant rompre avec votre famille. Prenez l'avis de professionnels, et allez construire la vie qui vous convient. N'essayez pas seulement de reproduire ce que la génération et les générations précédentes ont fait.*

## **En quoi votre bureau de gestion de patrimoine familial diffère-t-il des autres du même style ?**

*« Il y a quelques années, lors d'un dîner, j'étais assis à côté de quelqu'un d'une autre entreprise familiale de premier plan. Un nom de famille que vous reconnaîtriez sur le champ. Nous parlions de la façon dont étaient gérés nos bureaux de gestion de patrimoine familial. Elle m'a dit que le sien avait un programme de formation qui permettait d'entrer à 25 ans dans l'entreprise pour y travailler à un certain niveau. Puis à 40 ans, vous travaillez à un autre niveau. Et au cours des 10 années suivantes, vous travaillez dans chaque département. C'est un processus vraiment réfléchi et déterminé.*

*J'ai dit : « C'est intéressant, mais chez nous, nous avons la règle inverse, la famille ne devrait pas travailler au sein de l'entreprise en exploitation. » À la fin du dîner, elle est venue me voir et m'a dit : « J'y ai réfléchi, et je pense que vous avez peut-être raison.*

*Donc, c'est juste des caractéristiques différentes pour des gens différents. Nous en sommes à quelques générations à présent, et tout va pour le mieux. Tout le monde est plus riche que l'année précédente, la décennie précédente et le siècle précédent. C'est donc une formule qui a fonctionné pour nous. »*



## 6. Conclusion

### 6.1 *Vision d'avenir*

- À propos des bureaux de gestion de patrimoine familial
- Liste des figures
- À propos des créateurs
- Attestations

# 6. Conclusion

## 6.1 Vision d'avenir

### Identifiez et gérez vos risques

Comme l'ont souligné 65 % des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord, il s'agit d'une année clé pour la gestion des risques. Les principaux risques du marché sont l'inflation (73 %) et la hausse des taux d'intérêt (55 %). Les principaux risques auxquels devront faire face les bureaux de gestion de patrimoine familial au cours des 3 à 5 prochaines années sont le risque d'investissement (78 %), le manque de préparation à la relève de la nouvelle génération (44 %) et la perte ou le vol de données familiales confidentielles. En outre, 76 % des bureaux de gestion de patrimoine familial s'attendent à ce que l'environnement réglementaire devienne plus strict au cours des 12 à 24 prochains mois, ce qui constitue un point important à surveiller. Cela dit, de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial renforcent les structures et les protocoles de gouvernance et de gestion du risque pour anticiper et atténuer les risques auxquels ils seront confrontés. Et si c'est quelque chose que vous ne faites pas, vous devriez l'envisager.

### Attaquez-vous à la planification de la relève

Étant donné que seulement 50 % des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord ont mis en place un plan de relève, c'est un autre domaine à privilégier cette année. Les héritages familiaux survivent souvent grâce à des plans de relève à long terme et à court terme (plans d'urgence). Étant donné que de nouveaux propriétaires de patrimoine apparaissent chaque jour et que les fortunes sont souvent perdues par la troisième génération, il est important d'élaborer une stratégie non seulement pour les prochaines années, mais aussi pour les générations à venir. C'est à ce stade que se construisent la sécurité à long terme et les héritages.

### Comprenez les besoins de la nouvelle génération pour mieux y répondre

Quelque 51 % des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord ont déclaré que la nouvelle génération n'était pas encore prête à prendre la relève. En outre, de nombreuses personnes interrogées ont noté que le bureau de gestion de patrimoine familial n'est pas suffisamment préparé lorsqu'il s'agit de comprendre les rôles de la nouvelle génération après la succession (43 %), de l'aider à acquérir des compétences clés en matière de gestion de patrimoine (38 %), de répondre à ses besoins en matière de gouvernance (37 %) et de comprendre ses besoins en matière de communication. Alors que nous sommes au beau milieu d'une transition majeure entre les générations, il est impératif de déterminer les besoins de la nouvelle génération et de l'aider à prendre les rênes de la gestion de patrimoine.

### Le népotisme n'est sans doute pas d'un grand secours pour transmettre un patrimoine.

Nombreux sont ceux qui aiment l'idée de faire entrer leur fils ou leur fille dans l'entreprise familiale ou le bureau de gestion de patrimoine familial. Cependant, si votre désir est de préserver votre patrimoine pendant plusieurs générations, il est important d'avoir une conversation honnête avec votre famille afin de déterminer si les membres de la nouvelle génération sont les mieux placés pour protéger et faire croître votre patrimoine à long terme. Il existe aujourd'hui de nombreux talents hautement qualifiés dans le secteur de la gestion de patrimoine, qui pourraient être mieux placés pour assumer la responsabilité de la gestion du patrimoine familial.

Ou, du moins, ils peuvent soutenir la nouvelle génération dans son effort pour garder un œil sur le patrimoine.

<sup>30</sup> Campden Wealth/GIST/Barclays, *Investing for Global Impact: A Power for Good 2021*

### « Ne vous privez pas de talent »

Comme l'a déclaré un professionnel des ressources humaines qui travaille dans l'un des plus grands bureaux de gestion de patrimoine familial aux États-Unis, « les bureaux de gestion de patrimoine familial devraient embaucher les talents les plus intelligents qu'ils peuvent trouver... Au fil des années, nous avons embauché des personnes issues des meilleurs cabinets et avons construit des partenariats avec des experts incroyables, afin de pouvoir fournir les meilleurs conseils possibles à la famille. » À cet égard, même s'il semble important de travailler avec des personnes que vous connaissez déjà et en qui vous avez confiance, il peut également être utile d'introduire de nouvelles idées et compétences dans le bureau de gestion de patrimoine familial, afin d'améliorer sa performance au cours des prochaines années. C'est pour cela que de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial ont cherché à embaucher des professionnels de haut niveau, issus de banques d'investissement et de fonds de couverture, pour les accompagner dans leur évolution.

### Diversifiez votre portefeuille en vue de préserver le patrimoine à long terme

Comme l'a fait remarquer un dirigeant de bureau de gestion de patrimoine familial, la préservation du patrimoine à long terme dépend souvent de la diversification du portefeuille de placements. Cela peut prendre la forme de répartitions croisées entre plusieurs catégories d'actifs, ou de placements réalisés à la fois sur les marchés développés et les marchés émergents. Quelle que soit la stratégie adoptée, et la plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial combinent les deux, une chose revient souvent : les meilleurs bureaux de gestion de patrimoine familial sont ceux qui diversifient leurs portefeuilles afin de mieux s'adapter aux fluctuations et aux occasions du marché.

### Découvrez l'investissement durable

L'investissement durable a connu une croissance rapide, à la fois dans l'espace des bureaux de gestion de patrimoine familial et dans l'économie de manière plus large. Actuellement, un tiers des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord (34 %) pratiquent l'investissement durable. Ce segment représente 17 % de leur portefeuille moyen et cette proportion devrait passer à 30 % dans les 5 prochaines années.

Les bureaux de gestion de patrimoine familial ont déjà exprimé leur inquiétude quant au fait que le marché de l'investissement durable n'est pas assez mûr pour offrir suffisamment d'occasions de placement, des outils adéquats pour mesurer les impacts sociaux et environnementaux et des rendements comparables aux placements traditionnels. Cependant, le paysage mûrit rapidement et des progrès ont été réalisés sur tous les fronts. Pour preuve, les Nord-Américains ont obtenu un solide rendement moyen de 12 % sur leurs placements durables en 2020.

Le rapport *Investing for Global Impact : A Power for Good 2021*, de Campden Wealth<sup>30</sup> a récemment révélé que 70 % des répondants considèrent que « la transition vers une économie mondiale à zéro émission nette présente la plus grande occasion commerciale de notre époque », ce qui suggère que l'investissement durable est une occasion que de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial ne veulent pas manquer. Par conséquent, si vous êtes nouveau dans cet univers, il peut être utile de vous mettre au fait des évolutions de ce secteur et des occasions qui s'offrent à vous.

# À propos des bureaux de gestion de patrimoine familial

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Liste des figures

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| Figure 1.1   | Type de bureau de gestion de patrimoine familial représenté  | 10 |
| Figure 1.2   | Répartition en Amérique du Nord des bureaux de gestion de patrimoine familial selon l'emplacement  | 11 |
| Figure 1.3   | Répartition mondiale selon le type de bureaux de gestion de patrimoine familial  | 12 |
| Figure 1.4   | Répartition mondiale des principaux bureaux de gestion de patrimoine familial selon les régions  | 12 |
| Figure 1.5   | Comprenant leurs fonds dans les activités d'exploitation principales, la valeur nette totale des familles fondatrices par région (pour les bureaux de gestion de patrimoine multifamilial, la valeur nette totale de toutes les familles desservies) | 14 |
| Figure 1.6 : | À l'exclusion des revenus d'exploitation, patrimoine privé total que gèrent les bureaux de gestion de patrimoine familial (en ASG) par région  | 14 |
| Figure 1.7   | Génération servies par le bureau de gestion de patrimoine familial   | 14 |
| Figure 1.8   | Transformation des bureaux de gestion de patrimoine familial au cours des 12 derniers mois   | 15 |
| Figure 1.9   | Nombre de succursales détenues actuellement par des bureaux de gestion de patrimoine familial  | 15 |
| Figure 2.1   | Situation économique mondiale en 2022 selon les bureaux de gestion de patrimoine familial  | 18 |
| Figure 2.2   | Mesures prises par ceux qui anticipent une reprise économique en vue de se préparer  | 18 |
| Figure 2.3   | Description par les bureaux de gestion de patrimoine familial de leur principal objectif de placement relativement à leur patrimoine en 2020, 2021 et dans 10 ans  | 19 |
| Figure 2.4   | Répartition stratégique de l'actif du bureau de gestion de patrimoine familial au pourcentage le plus près pour 2021   | 22 |
| Figure 2.5   | Augmentation, conservation ou diminution prévue par les bureaux de gestion de patrimoine familial de leurs placements en 2022, et leur objectif de rendement global pour 2022 (% par année)  | 22 |
| Figure 2.6   | Domaines émergents dans lesquels les bureaux de gestion de patrimoine familial investissent actuellement, 2021   | 23 |
| Figure 2.7   | Domaines dans lesquels les bureaux de gestion de patrimoine familial ont l'intention d'augmenter ou de diminuer leurs investissements en 2022  | 23 |
| Figure 2.8   | Attitudes des bureaux de gestion de patrimoine familial à l'égard de la cryptomonnaie  | 24 |
| Figure 2.9   | L'intelligence artificielle est de plus en plus pertinente pour les entreprises ou les fonds dans lesquels j'investis  | 26 |
| Figure 2.10  | Attitude des bureaux de gestion de patrimoine familial à l'égard du cannabis : « le cannabis peut être un investissement prometteur qu'un bureau de gestion de patrimoine familial devrait envisager »   | 27 |
| Figure 2.11  | Proportion du portefeuille de placements existant des bureaux de gestion de patrimoine familial investi à l'extérieur de leur pays d'origine   | 28 |
| Figure 2.12  | Régions dans lesquelles les bureaux de gestion de patrimoine familial envisagent d'augmenter la part de leurs placements   | 28 |
| Figure 2.13  | Proportions des bureaux de gestion de patrimoine familial qui investissent actuellement en Chine   | 29 |
| Figure 2.14  | Au cours de la dernière année, l'accès au crédit a-t-il été plus important pour les bureaux de gestion de patrimoine familial ?  | 30 |
| Figure 2.15  | Les bureaux de gestion de patrimoine familial ont-ils augmenté leurs réserves en numéraire en 2020 ?   | 30 |
| Figure 2.16  | Pourcentage actuel de la pondération de placements privés en proportion de votre portefeuille de capital-investissement (doit totaliser 100 %)   | 32 |
| Figure 2.17  | Rendement annuel moyen de la pondération en fonds de capital-investissement des bureaux de gestion de patrimoine familial, 2020  | 33 |
| Figure 2.18  | Le rendement de 2020 des bureaux de gestion de patrimoine familial a-t-il comblé les attentes ?  | 33 |
| Figure 2.19  | Type de fonds de capital-investissement et d'investissements directs des bureaux de gestion de patrimoine familial   | 34 |
| Figure 2.20  | Mon bureau de gestion de patrimoine familial s'intéresse de plus en plus au marché des titres de créance privés  | 36 |
| Figure 2.21  | Augmentation, conservation ou diminution des titres de créance privés des bureaux de gestion de patrimoine familial au cours des 12 derniers mois  | 36 |
| Figure 2.22  | Augmentation, conservation ou diminution de l'intérêt des bureaux de gestion de patrimoine familial pour les investissements directs au cours des 12 derniers mois   | 36 |
| Figure 2.23  | Répartition du portefeuille d'investissements directs des bureaux de gestion de patrimoine familial par type d'offres  | 36 |
| Figure 2.24  | Portefeuille immobilier 2020   | 37 |
| Figure 2.25  | Rendement annuel du portefeuille immobilier, 2020  | 37 |
| Figure 2.26  | Secteurs immobiliers dans lesquels les bureaux de gestion de patrimoine familial investissent  | 38 |
| Figure 2.27  | Le bureau de gestion de patrimoine familial fait-il des placements durables ?  | 39 |
| Figure 2.28  | Pourcentage des portefeuilles des bureaux de gestion de patrimoine familial consacré aux investissements durables en 2020, 2021, 2022 et dans cinq ans (2026)  | 40 |
| Figure 2.29  | Rendement annuel moyen des investissements durables des bureaux de gestion de patrimoine familial en 2020 et en 2021   | 40 |
| Figure 2.30  | Approches en matière d'investissement durable adoptées par les bureaux de gestion de patrimoine familial   | 41 |
| Figure 2.31  | Domaines de l'investissement durable sur lesquels les bureaux de gestion de patrimoine familial mettent l'accent   | 42 |
| Figure 2.32  | Principales raisons pour lesquelles les bureaux de gestion de patrimoine familial font des placements durables   | 43 |
| Figure 2.33  | Les rendements des investissements des bureaux de gestion de patrimoine familial ont-ils dépassé, respecté ou été inférieurs aux rendements globaux de la référence ?  | 45 |
| Figure 2.34  | Le rendement net des bureaux de gestion de patrimoine familial en 2020, par catégorie d'actifs   | 45 |

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Figure 3.1  | Coûts généraux des bureaux de gestion de patrimoine familial en points de base des actifs sous gestion, 2020   | 48 |
| Figure 3.2  | Coûts généraux des bureaux de gestion de patrimoine familial en points de base des actifs sous gestion, 2021   | 48 |
| Figure 3.3  | Répartition des charges d'exploitation d'un bureau de gestion de patrimoine familial, 2021   | 49 |
| Figure 3.4  | Services liés aux placements fournis par le bureau de gestion de patrimoine familial (à l'interne, externalisés, les deux)   | 50 |
| Figure 3.5  | Salaires de base du personnel clé au sein du bureau de gestion de patrimoine familial en 2020  | 51 |
| Figure 3.6  | Salaires de base du personnel clé au sein du bureau de gestion de patrimoine familial en 2021  | 51 |
| Figure 3.7  | Valeur de la prime versée en pourcentage du salaire de base  | 52 |
| Figure 3.8  | Type de prime versée en tant que partie du salaire de base   | 52 |
| Figure 3.9  | Intention des bureaux de gestion de patrimoine familial d'apporter des changements à leurs effectifs au cours des 12 prochains mois  | 53 |
| Figure 4.1  | Technologies que les bureaux de gestion de patrimoine familial utilisent actuellement dans leurs activités   | 56 |
| Figure 4.2  | Proportion de bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont accentué leur recours aux technologies de communication depuis l'instauration des mesures de confinement liées à la COVID-19 (p. ex. Zoom, WeChat, Teams et Slack)   | 57 |
| Figure 4.3  | Mesure dans laquelle la technologie financière fait partie des besoins bancaires courants des bureaux de gestion de patrimoine familial  | 57 |
| Figure 4.4  | La technologie financière remplacera probablement les services bancaires traditionnels dans l'avenir   | 57 |
| Figure 4.5  | Le bureau de gestion de patrimoine familial a-t-il été victime d'une cyberattaque dans les 12 derniers mois (p. ex. courriel hameçon, vol d'identité, piratage, etc.) ?  | 58 |
| Figure 4.6  | La famille ou le bureau de gestion de patrimoine familial a-t-il été la cible d'escroqueries au cours des 12 derniers mois (p. ex. appels téléphoniques, courriels ou textos dans lesquels l'auteur prétend être illégalement une autre entité afin d'amener les destinataires à verser des sommes d'argent) ? | 59 |
| Figure 4.7  | Les bureaux de gestion de patrimoine familial prévoient-ils une augmentation, une stagnation ou une diminution du nombre d'escroqueries ou de cyberattaques au cours des 12 à 24 prochains mois ?  | 59 |
| Figure 4.8  | La famille a-t-elle mis en place un plan en matière de cybersécurité ?   | 60 |
| Figure 4.9  | Le bureau de gestion de patrimoine familial a-t-il mis en place un plan de cybersécurité ?   | 60 |
| Figure 4.10 | Quand a été faite la dernière mise à jour du plan en matière de cybersécurité du bureau de gestion de patrimoine familial ?  | 61 |
| Figure 4.11 | La famille ou le bureau de gestion de patrimoine familial se sent-il assez prêt ou informé pour se protéger contre les escroqueries ou les cyberattaques ?   | 61 |
| Figure 5.1  | Les trois principales priorités de gouvernance pour la famille dans les 12 à 24 prochains mois   | 64 |
| Figure 5.2  | Trois principales priorités en matière de gouvernance du bureau de gestion de patrimoine familial dans les 12 à 24 prochains mois  | 65 |
| Figure 5.3  | Structures de gouvernance que les bureaux de gestion de patrimoine familial ont en place actuellement  | 65 |
| Figure 5.4  | Les bureaux de gestion de patrimoine familial accordent-ils une place plus importante à la gestion des risques depuis les 12 derniers mois ?   | 66 |
| Figure 5.5  | Selon les bureaux de gestion de patrimoine, quels seront les risques de marché les plus importants au cours des 12 prochains mois ?  | 66 |
| Figure 5.6  | Les plus grands facteurs de risque des trois à cinq prochaines années pour le bureau de gestion de patrimoine familial   | 69 |
| Figure 5.7  | Part des répondants qui s'attendent à ce que l'environnement réglementaire devienne plus strict pour les bureaux de gestion de patrimoine familial au cours des 12 à 24 prochains mois   | 70 |
| Figure 5.8  | Le bureau de gestion de patrimoine familial a-t-il mis en place un plan de relève ?  | 71 |
| Figure 5.9  | Depuis combien de temps le plan de relève est-il en place ?  | 71 |
| Figure 5.10 | Type de plans de relève en place   | 72 |
| Figure 5.11 | La famille, la prochaine génération ou le bureau de gestion de patrimoine familial est-il bien préparé à prendre la relève ?   | 72 |
| Figure 5.12 | Les plus grands défis que les bureaux de gestion de patrimoine familial doivent relever en matière de planification de la relève   | 74 |
| Figure 5.13 | La prochaine génération a-t-elle déjà pris le contrôle ?   | 75 |
| Figure 5.14 | La famille exige-t-elle que la nouvelle génération travaille ailleurs (p. ex. dans une banque d'investissement, un fonds de couverture, une fondation) avant de rejoindre le bureau de gestion de patrimoine familial ou l'entreprise familiale ?  | 75 |
| Figure 5.15 | Le bureau de gestion de patrimoine familial est-il suffisamment préparé pour répondre aux besoins de la nouvelle génération en ce qui concerne :   | 76 |
| Figure 5.16 | Le bureau de gestion de patrimoine familial gère-t-il les activités philanthropiques de la famille ?   | 77 |
| Figure 5.17 | Type de véhicules que la famille utilise pour exercer des activités philanthropiques   | 78 |
| Figure 5.18 | Les causes auxquelles la famille fait des dons   | 78 |

# À propos des créateurs

## À propos de RBC

La Banque Royale du Canada est une institution financière mondiale définie par sa raison d'être, guidée par des principes et orientée vers la performance. Notre succès est attribuable aux quelque 84 000 employés qui concrétisent notre vision, nos valeurs et notre stratégie dans le but de favoriser la réussite de nos clients et la prospérité 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 qui nous permet d'offrir des expériences exceptionnelles à plus de 17 millions de clients au Canada, aux États-Unis et dans 34 autres pays. Pour en savoir plus, visitez le [rbc.com](https://www.rbc.com).

Nous sommes fiers d'appuyer une grande diversité d'initiatives communautaires par des dons, des investissements communautaires et le travail bénévole de nos employés. Consultez le site <https://www.rbc.com/collectivite-impactsocial/index.html>.

## À propos de Campden Wealth

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

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

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

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

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

### Pour plus de renseignements :

[www.campdenwealth.com](http://www.campdenwealth.com)

Demandes de renseignements : [research@campdenwealth.com](mailto:research@campdenwealth.com)

Tél. : +44 0 20 3763 2800

# Attestations

## Équipe de recherche de Campden Wealth

Rebecca Gooch  
*Directrice générale principale de recherche*

D<sup>re</sup> Lamia Irfan  
*Chercheuse principale*

Elisa Barbata  
*Directrice artistique*

Cleverly Creative Limited  
*Conception*

## Équipe de RBC

Benjamin Winograd  
*Premier directeur général, Clientèle stratégique de  
prochaine génération*

Luana Harris  
*Directrice générale, Marketing, Marché mondial des  
clientèles fortunée et ultrafortunée*

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

Matthew Thibeault  
*Premier directeur, Marketing, Marché mondial des clientèles  
fortunée et ultrafortunée*

Helen Cook  
*Première directrice, Contenu stratégique mondial*

## Autres remerciements

Dominic Samuelson  
Brien Biondi  
Susan Kemp  
Kathryn McCarthy  
Gemma Samuelson





# Campden Wealth

Membership | Events | Research | Education | IPI

