



RAPPORT SUR LES  
BUREAUX DE GESTION DE  
PATRIMOINE FAMILIAL DE  
L'AMÉRIQUE DU NORD 2022



Ce document a été préparé par Campden Wealth Limited.

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

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

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

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

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

© Campden Wealth Limited 2022. 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 2022 par Campden Wealth Limited.

Campden Wealth Limited  
Nova North,  
6<sup>e</sup> étage, Bressenden Place  
Londres, SW1E 5BY  
Royaume-Uni  
N° de téléphone : +44 0 20 3763 2800  
Courriel : [enquiries@campdenwealth.com](mailto:enquiries@campdenwealth.com)  
Site Web : [www.campdenwealth.com](http://www.campdenwealth.com)

ISBN : 978-1-915184-07-8

© Banque Royale du Canada 2022. 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 à des fins d'information et ne s'adresse pas à toute personne ou entité (et n'est pas destiné à être utilisé ou distribué par ces personnes ou entités) dans un pays où une telle distribution ou utilisation serait contraire à la loi ou à la réglementation, ou qui soumettrait Banque Royale du Canada ou ses filiales ou unités opérationnelles constitutives à des exigences d'autorisation ou d'immatriculation dans ledit pays. Ce document n'est pas destiné à être une offre spécifique faite par une entité de Banque Royale du Canada afin de vendre ou de fournir, ou une invitation spécifique à demander, tout compte, produit ou service financier particulier. Banque Royale du Canada n'offre pas de comptes, de produits ou de services dans les territoires où il n'est pas permis de le faire. Par conséquent, ses services ne sont pas disponibles dans tous les pays ou les marchés.

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	<b>4. Objet</b>	<b>58</b>
Sommaire	6		
<b>1. Le portrait des bureaux de gestion de patrimoine familial</b>	<b>8</b>		
1.1 Introduction	9	4.1 Gouvernance d'un bureau de gestion de patrimoine familial	60
1.2 Aperçu des participants	10	4.2 Risques pour le bureau de gestion de patrimoine familial et cybersécurité	62
1.3 Patrimoine familial et structure des bureaux de gestion	13	— Risques pour le bureau de gestion de patrimoine familial	62
		— Cybersécurité	63
		— Prise en charge de la cybersécurité par les bureaux de gestion de patrimoine familial	64
<b>2. Placements</b>	<b>16</b>	4.3 Planification de la relève et la nouvelle génération	65
2.1 Répartition de l'actif	18	— Planification de la relève	65
— Stratégie de placement	18	— La nouvelle génération	69
— Répartition de l'actif	23	— Bâtir un bureau de gestion de patrimoine familial prospère, en pensant à la nouvelle génération	73
— Répartition dans les technologies émergentes	27	4.4 Philanthropie	74
— La géographie des répartitions	30	— La philanthropie ne se limite pas à apposer un nom sur une plaque : le bien-fondé des fonds recommandés par le donateur	76
2.2 Rendement	32		
2.3 Pleins feux sur les catégories d'actifs	34	<b>5. Conclusion</b>	<b>78</b>
— Capital-investissement	34	5.1 Vision d'avenir	79
— Capital-risque, le placement le plus prisé des bureaux de gestion de patrimoine familial	36	À propos des bureaux de gestion de patrimoine familial	80
— Immobilier	40	Qui peut tirer avantage d'un bureau de gestion de patrimoine familial ?	81
— Investissement durable	42	Liste des figures	82
— Lutter contre le changement climatique, une « gigacorne » à la fois	46	À propos des créateurs	84
		Remerciements	85
<b>3. Structures des bureaux de gestion de patrimoine familial</b>	<b>48</b>		
3.1 Coûts des bureaux de gestion de patrimoine familial	50		
3.2 Capital humain	53		
— Si vous envisagez de créer un bureau de gestion de patrimoine familial, posez-vous la question suivante : Voulez-vous bâtir un héritage ?	56		

# Avant-propos

Madame, Monsieur,

Nous sommes heureux de vous présenter le **Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022**, produit en partenariat avec Campden Wealth.

Alors que je me penche sur l'année écoulée et sur l'évolution des besoins dans les bureaux de gestion de patrimoine familial avec lesquels nous travaillons partout dans le monde, une chose reste claire : nous nous trouvons au cœur d'une transition intergénérationnelle de plusieurs milliers de milliards de dollars. Dans les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord en particulier, 30 % des membres de la nouvelle génération ont déjà pris le contrôle des activités de leurs familles, et 27 % devraient faire de même au cours de la prochaine décennie. Aujourd'hui plus que jamais, il est vital de préparer la réussite de ces futurs dirigeants. Or, seulement 54 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont établi un plan de relève, et 40 % estiment qu'ils ne disposent pas d'une personne appropriée pour prendre la suite des opérations.

Bien que la nouvelle génération n'ait pas encore le contrôle complet des affaires, son influence inventive se fait déjà sentir. Plus d'un tiers des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont recours aux placements durables (principalement axés sur la lutte contre les changements climatiques), et la part moyenne de ces placements dans leurs portefeuilles devrait augmenter au cours des cinq prochaines années. Cette année, les placements dans les secteurs des technologies de la santé, de la technologie financière, des technologies numériques et des technologies vertes ont poursuivi leur ascension. En 2023, l'intelligence artificielle, les technologies de la santé et les technologies vertes devraient attirer encore plus de placements.

Le risque majeur (cité par 81 % des répondants) pour les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord est le risque d'investissement. Par conséquent, de plus en plus d'investisseurs adoptent des positions relativement prudentes ou équilibrées (combinaison de préservation et croissance), alors qu'au début de la pandémie les esprits étaient plutôt fixés sur la croissance. Compte tenu de la hausse du risque inflationniste, les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord se tournent vers la sécurité du capital-investissement, de l'immobilier et des marchandises. Au-delà des risques propres au marché, plus d'un tiers des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont subi une ou plusieurs cyberattaques en 2022. Parmi ces bureaux, 30 % se sentent insuffisamment préparés à se défendre et 31 % n'ont aucun plan de cybersécurité.

En dépit de ces écueils, les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont surpassé le rendement moyen des portefeuilles mondiaux de 13 % en dégagant un robuste rendement de 15 %. Ils ont ainsi devancé leurs pairs européens (13 %) et ceux de la région Asie-Pacifique (10 %). Si les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord souhaitent rester en tête du classement, ils devront investir davantage dans la préparation et la formation de la prochaine génération. Pour l'heure, ces dépenses représentent à peine 1,5 % de leurs coûts d'exploitation annuels.

Au milieu de cette transition, RBC a l'honneur de travailler en partenariat avec les bureaux de gestion de patrimoine familial afin de leur donner les moyens de réaliser leurs ambitions actuelles et celles des générations à venir. Nous espérons que ce rapport vous aidera à façonner l'avenir de votre bureau de gestion de patrimoine familial, et nous tenons à remercier tous les participants qui ont généreusement contribué à cette réflexion.

Sincères salutations,



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



Madame, Monsieur,

Nous vivons aujourd'hui un moment historique. Du côté positif, grâce à l'effort extraordinaire déployé par de nombreuses parties prenantes, nous voyons la fin d'une pandémie mondiale qui a causé beaucoup de dégâts. Sur le plan moins positif, nous nous heurtons aux dommages économiques qui font suite à la pandémie, notamment la flambée de l'inflation, l'envolée des taux d'intérêt et la menace d'une récession.

Cela dit, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont exceptionnellement habiles pour naviguer sur les mers houleuses. Ces entités reconnues pour leur agilité disposent de réserves de liquidités et de capitaux patients qui leur permettent de réagir promptement aux changements économiques. Elles sont plus lestes que la plupart des organisations de grande taille, et bien équipées pour tirer parti des occasions créées par la volatilité du marché.

Les familles aussi bien que les bureaux de gestion de patrimoine familial ont fait preuve d'une résilience spectaculaire ces dernières années. Non seulement ils ont réussi à rebondir, mais ils ont aussi prospéré. De fait, 77 % des familles nord-américaines ont constaté un accroissement de leur patrimoine au cours de la dernière année, 58 % ont vu une augmentation des actifs sous gestion de leurs bureaux de gestion de patrimoine familial, et 55 % ont bénéficié d'une hausse de leurs revenus d'exploitation. Seulement 5 % ou moins ont connu un déclin financier dans l'un de ces domaines.

De plus, 33 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont augmenté leurs effectifs au cours de l'année. Sur le plan opérationnel, 46 % ont amélioré leur infrastructure informatique et 35 % ont renforcé leur structure de gestion des risques.

Ils ont également obtenu des résultats remarquables en matière de placement. Les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont ainsi surpassé leurs pairs des autres régions en 2021, avec un rendement de portefeuille moyen de 15 % contre 13 % en Europe et 10 % dans la région Asie-Pacifique. Parmi les catégories d'actifs, le capital-investissement s'est distingué avec un rendement moyen impressionnant de 26 % pour le capital de risque, 22 % pour les fonds de capital-investissement et 21 % pour les investissements directs. En 2023, les yeux resteront braqués sur cette catégorie d'actif prometteuse alors que les bureaux de gestion de patrimoine familial rechercheront de nouvelles occasions dans la région aussi bien qu'à l'échelle internationale.

Cela dit, les bureaux de gestion de patrimoine familial avancent de façon tactique, mais avec prudence. Ils ont conscience de marcher sur une corde raide et d'être aux prises avec un éventail de risques, parmi lesquels la planification de la relève, les cybermenaces, la dynamique des placements et l'instabilité politique, sans oublier la nécessité de préserver et de faire croître le patrimoine familial. L'année à venir s'annonce fascinante. Nous verrons quelles entités savent glisser sur la vague, et lesquelles sont ballottées par la houle.

Pour nous aider dans ce cheminement, nous pouvons partager nos connaissances et apprendre les uns des autres en tant que communauté. Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont participé à cette recherche. En définitive, il s'agit d'un outil qui permettra aux bureaux de gestion de patrimoine familial de se comparer par rapport à leurs pairs. Je tiens également à remercier notre partenaire, RBC, ainsi que l'équipe de recherche de Campden Wealth pour leur travail assidu et leur engagement de longue date envers la communauté.



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



# Sommaire

Ce rapport repose sur l'analyse statistique de 382 enquêtes menées auprès de bureaux de gestion de patrimoine familial dans le monde entier, dont 179 (soit 47 %) sont situés en Amérique du Nord. La famille moyenne représentée par les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord possède un patrimoine de 2 milliards de dollars américains, et les actifs de ces familles représentent 363 milliards de dollars américains sur une base cumulée (le total des actifs de la série de rapports est estimé à 699 milliards de dollars américains à l'échelle mondiale). En moyenne, un bureau de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord détient des actifs sous gestion de 1 milliard de dollars américains, et les actifs sous gestion de ces bureaux sont estimés à 182 milliards de dollars américains sur une base cumulée (le total des actifs sous gestion des bureaux de gestion de patrimoine familial de la série de rapports est estimé à 390 milliards de dollars américains).

Voici les principaux points à retenir :



## Réduction des risques d'investissement

La proportion de bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord qui suivent une stratégie de placement axée sur la croissance est passée de 43 % en 2021 à 39 % en 2022. Ce changement fait suite aux déclinés du marché boursier observés au cours du premier semestre de 2022, aux préoccupations concernant l'inflation, à la hausse des taux d'intérêt et à la menace d'une récession. Par conséquent, la proportion de bureaux ayant adopté une approche plus prudente et équilibrée (combinaison de préservation et croissance) est passée de 47 à 51 % au cours de l'année. Cette tendance s'explique par le fait que 81 % affirment que le risque d'investissement constitue le risque numéro un pour les bureaux de gestion de patrimoine familial.



## L'inflation entraîne une réorientation en faveur du capital-investissement, de l'immobilier et des marchandises

À l'heure actuelle, le risque majeur pour les marchés financiers est l'inflation, comme l'ont mentionné 88 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord. Ce risque est suivi de près par les préoccupations entourant la hausse des taux d'intérêt (72 %) et les risques géopolitiques (53 %). Afin de pallier les répercussions de l'inflation, bon nombre de bureaux de gestion de patrimoine familial prévoient investir davantage dans le capital-investissement (+46 % pour les fonds et +41 % pour les investissements directs), l'immobilier (+41 %) et les marchandises (+22 %) l'an prochain. En revanche, ils comptent diminuer leurs placements dans les titres à revenu fixe (-17 % pour les obligations des marchés en développement et -10 % pour les obligations des marchés développés).



## Le capital-investissement est en vedette

Tandis que les placements en actions ont stagné en Amérique du Nord, le capital-investissement a pris le devant de la scène. Cet intérêt croissant est lié aux rendements démesurés dégagés en 2021 (26 % pour le capital-risque, 22 % pour les fonds de capital-investissement et 21 % pour les investissements directs). Nous avons observé une augmentation notable de la part moyenne du portefeuille dans cette catégorie d'actif, qui est passée de 22 % en 2021 à 27 % en 2022, et noté que les bureaux de gestion de patrimoine familial souhaitent investir davantage dans le capital-investissement en 2023 (46 % prévoient répartir davantage de capitaux dans les fonds de capital-investissement, 41 % dans les investissements directs et 35 % dans le capital-risque).



## Les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord surpassent leurs pairs

Les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont surpassé leurs pairs, affichant un rendement moyen de 15 % en 2021, comparativement à 13 % en Europe, 10 % dans la région Asie-Pacifique et une moyenne mondiale de 13 %. Ce rendement est largement attribuable aux gains importants réalisés dans le capital-investissement, les actions des marchés développés et l'immobilier.

# 81 %

des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord indiquent que le risque d'investissement représente le risque numéro un pour les bureaux de gestion de patrimoine familial

# 88 %

des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord citent l'inflation comme le risque majeur pour les marchés financiers

# 15 %

représente le rendement de portefeuille moyen en 2021 pour les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord



### L'investissement durable est en pleine effervescence

Plus du tiers (37 %) des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont à présent recours aux placements durables (47 % à l'échelle mondiale), comparativement à 34 % en 2021. Les placements durables représentent en ce moment 20 % du portefeuille moyen de ces investisseurs, contre 18 % en 2021. Cette proportion devrait atteindre 31 % d'ici cinq ans (38 % à l'échelle mondiale). Le thème privilégié par ces investisseurs est la lutte contre les changements climatiques, et 77 % d'entre eux investissent dans ce domaine.



### Placements considérables dans la technologie

Les principales technologies dans lesquelles investissent les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord sont celles des soins de santé (71 %), suivies de la biotechnologie (62 %), de la technologie financière (59 %), des technologies numériques (52 %) et des technologies vertes (50 %). En 2023, les secteurs les plus susceptibles de connaître une augmentation des répartitions sont l'intelligence artificielle, étant donné que 40 % des bureaux qui investissent actuellement dans ce secteur ont l'intention d'augmenter leurs répartitions, ainsi que les technologies de la santé (39 %) et les technologies vertes (35 %).



### Retard en matière de planification de la relève

Nous traversons une période de transition générationnelle majeure au cours de laquelle des milliards de dollars changent de main dans le monde. Pour le moment, 30 % des membres de la nouvelle génération ont pris la relève pour gérer le patrimoine familial, et 27 % devraient faire de même au cours de la prochaine décennie. Malgré tout, seulement 54 % des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains ont mis en place un plan de relève, et à peine 33 % de l'ensemble des bureaux ont établi un plan de relève concernant leurs cadres dirigeants. L'un des plus grands défis auxquels les familles sont confrontées en matière de relève réside dans le manque de membres de la nouvelle génération suffisamment qualifiés pour prendre la relève, selon 40 % des répondants. En dépit de cette préoccupation, les bureaux de gestion de patrimoine familial n'investissent en moyenne que 2 points de base (environ 1,5 % de leurs coûts opérationnels) dans la formation de la nouvelle génération.



### Dans la mire des cybercriminels

Plus du tiers (37 %) des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont subi une ou plusieurs cyberattaques au cours de la dernière année. Malgré cette menace, 31 % n'ont pas de plan de cybersécurité et 30 % se sentent insuffisamment préparés pour se protéger d'une attaque.

An aerial night view of a city street, likely in New York City, showing a grid of buildings and streets. A large, semi-transparent blue circle is overlaid on the right side of the image, partially obscuring the buildings. The street below is illuminated by streetlights, and the buildings have some windows lit up.

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

- 1.1 Introduction
- 1.2 Aperçu des participants
- 1.3 Patrimoine familial et structure des bureaux de gestion



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

## 1.1 Introduction

La pandémie qui sévit depuis plus de deux ans continue de nuire à la santé des gens et à l'économie. Après le krach boursier de février 2020, les gouvernements ont injecté des milliers de milliards de dollars afin de soutenir les entreprises et les particuliers. Pour beaucoup, cette aide financière s'est avérée vitale. L'an dernier, les administrateurs de bureaux de gestion de patrimoine familial étaient généralement optimistes, puisque 86 % de ceux que nous avons interrogés prévoient une reprise économique vigoureuse en 2022.

Toutefois, personne ne s'attendait à ce que l'assouplissement quantitatif et les perturbations dans les chaînes logistiques et le transport, des facteurs inévitables pendant la pandémie, puissent entraîner une longue période d'inflation. Par conséquent, l'inflation, qui a atteint son plus haut niveau en 40 ans aux États-Unis (soit 9,1 % en juin 2022), les hausses répétées de taux d'intérêt visant à la juguler et la contraction de l'économie pendant deux trimestres consécutifs cette année en ont pris plus d'un au dépourvu. Autre événement inattendu, l'invasion de l'Ukraine par la Russie a secoué le marché mondial de l'énergie, provoquant une flambée des prix du pétrole. Le dollar américain a aussi créé la surprise en s'appréciant fortement face aux autres grandes devises, alors que la Réserve fédérale américaine (Fed) a relevé les taux d'intérêt à court terme pour lutter contre l'inflation<sup>1</sup>.

Les craintes d'une récession imminente devenant plus vives, de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial ont ajusté leurs prévisions économiques ; 68 % des administrateurs tablent maintenant sur un repli en 2022 et 2023.

Bien que ces perspectives modèrent l'enthousiasme suscité par la levée des mesures de confinement, de l'interdiction de voyager et des autres restrictions des gouvernements, les résultats du sondage de cette année ne sont pas si sombres. En fait, les bureaux de gestion de patrimoine familial semblent plus solides, plus sages et plus riches qu'avant la pandémie. Grâce à leur approche à long terme, à leur agilité et à leurs capitaux patients, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont en excellente posture non seulement pour traverser les épisodes de déclin économique, mais aussi pour en tirer parti.

Cela s'est vérifié l'an dernier : pas moins de 86 % des familles ont profité d'une hausse de leur patrimoine et 58 % ont vu les actifs gérés par leur bureau augmenter par rapport à 2020-2021. Cette année, le patrimoine de la plupart des familles (77 %) s'est encore accru, de même que les actifs sous gestion (ASG) de leur bureau (56 %).

Les bureaux de gestion de patrimoine familial conservent leurs actifs lorsque c'est à leur avantage durant les périodes de turbulences. Ils maintiennent des réserves de liquidités afin de pouvoir saisir au bon moment les occasions de placement qui se présentent quand les marchés sont volatils. Leurs portefeuilles sont également très diversifiés dans les catégories d'actifs affichant un risque élevé et plus faible, à la fois dans les marchés développés et en développement. De cette façon, ils peuvent aisément s'adapter aux conditions changeantes du marché.

Le but de ce rapport, auquel se joignent les éditions pour l'Europe et la région Asie-Pacifique afin de présenter un point de vue mondial, est d'être le document le plus instructif offert aux bureaux de gestion de patrimoine familial. La série couvre de nombreux sujets, comme 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. Fondé sur un solide échantillon de 382 participants, dont le patrimoine totalise environ 700 milliards de dollars américains, le rapport dresse un portrait détaillé des bureaux de gestion de patrimoine familial, afin que ceux-ci puissent se comparer à leurs pairs.

### Méthodologie

La présente étude est à la fois quantitative et qualitative. Le sondage a été mené de mars à juin 2022 auprès de 382 bureaux de gestion de patrimoine familial dans le monde, dont 179 en 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. Cette année, l'analyse englobe des bureaux de gestion de patrimoine unifamilial et multifamilial privé (non commercial). 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 % des ASG totaux.

Aux fins de comparaison entre les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord et ceux de l'Europe et de l'Asie-Pacifique, le texte contient parfois des données qui ne figurent pas dans les tableaux. Veuillez noter que ces données se trouvent dans les éditions pour l'Europe et l'Asie-Pacifique de cette série de rapports régionaux. Toute autre référence est expliquée dans les notes de bas de page.

<sup>1</sup> Trading Economics, *United States Inflation Rate* (taux d'inflation aux États-Unis) 2022 : <https://tradingeconomics.com/united-states/inflation-cpi>  
Forum économique mondial, *5 things to know about the Fed's biggest interest rate increase since 1994 and how it will affect you* (cinq choses à savoir sur la plus forte hausse de taux de la Fed depuis 1984 et ses conséquences pour vous) 16 juin 2022 : <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/5-things-to-know-about-the-fed-s-biggest-interest-rate-increase-since-1994-and-how-it-will-affect-you/>  
Financial Times, *US economy shrinks for two consecutive quarters* (repli de l'économie américaine pendant deux trimestres consécutifs), 28 juillet 2022 : <https://www.ft.com/content/8e4caa59-5799-430b-9896-e494369900dc>

## 1.2 Aperçu des participants

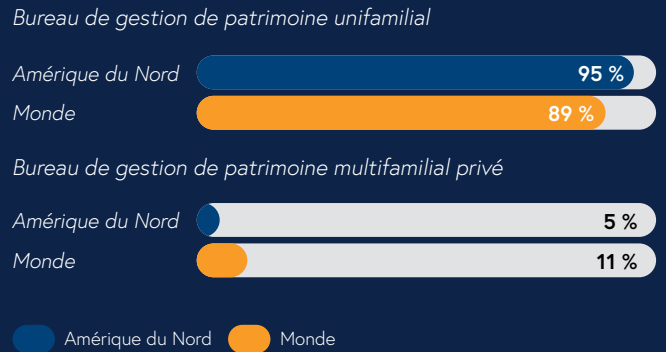
Voici un profil des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant participé à cette étude :

### Forte participation en Amérique du Nord : 179 bureaux de gestion de patrimoine familial sondés

En 2022, 179 administrateurs de bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord ont été interrogés dans le cadre de ce rapport. Parmi eux, 95 % administrent des bureaux de gestion de patrimoine unifamilial et 5 %, des bureaux de gestion de patrimoine multifamilial privé (**figure 1.1**). Ces derniers gèrent le patrimoine familial non commercial d'au plus huit familles, la famille principale détenant au moins 50 % des ASG totaux.

Dans cet échantillon, 84 % des répondants sont établis aux États-Unis, 14 % au Canada et 2 % au Mexique et dans les îles Caïmans.

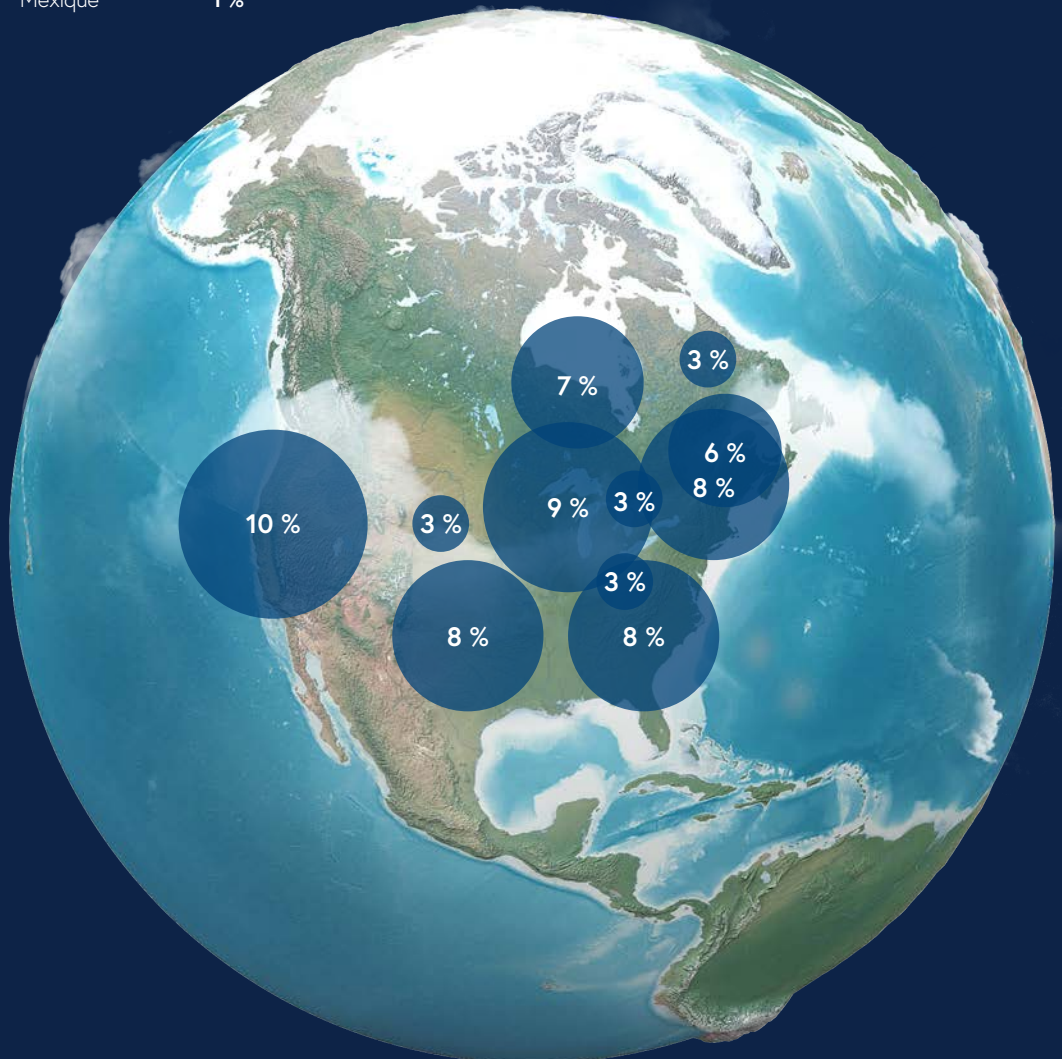
**Figure 1.1 : Répartition des participants par type de bureau de gestion de patrimoine familial**



Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

### Amérique du Nord : emplacement des bureaux de gestion de patrimoine familial

États-Unis	84 %	Autres	2 %
Alabama	1 %	Îles Caïmans	1 %
Arizona	1 %	Mexique	1 %
Californie	10 %		
Colorado	3 %		
Connecticut	3 %		
Floride	8 %		
Géorgie	3 %		
Illinois	9 %		
Indiana	1 %		
Kentucky	3 %		
Louisiane	1 %		
Maine	1 %		
Maryland	1 %		
Massachusetts	6 %		
Michigan	1 %		
Minnesota	1 %		
New Hampshire	1 %		
New Jersey	3 %		
New York	8 %		
Caroline du Nord	2 %		
Dakota du Nord	1 %		
Ohio	3 %		
Oregon	1 %		
Pennsylvanie	1 %		
Texas	8 %		
Utah	1 %		
Virginie	1 %		
Washington	1 %		
Wisconsin	1 %		
Wyoming	1 %		
<b>Canada</b>	<b>14 %</b>		
Alberta	2 %		
Colombie-Britannique	1 %		
Ontario	7 %		
Québec	3 %		

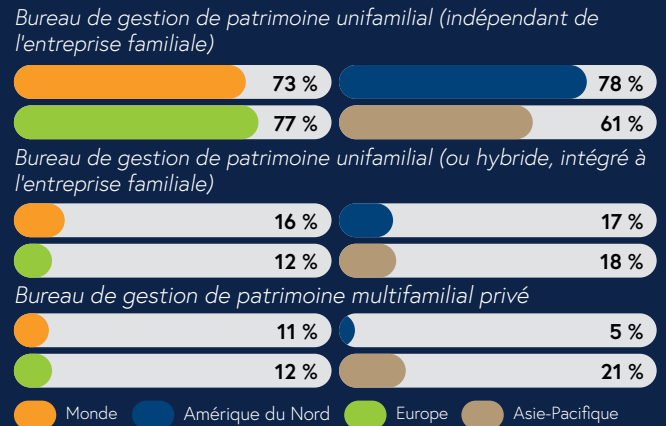


### Participation à l'échelle mondiale : 382 bureaux de gestion de patrimoine familial

À l'échelle mondiale, 382 bureaux de gestion de patrimoine familial ont participé au sondage. Parmi eux, 89 % administrent des bureaux de gestion de patrimoine unifamilial et 11 %, des bureaux de gestion de patrimoine multifamilial privé (figure 1.2).

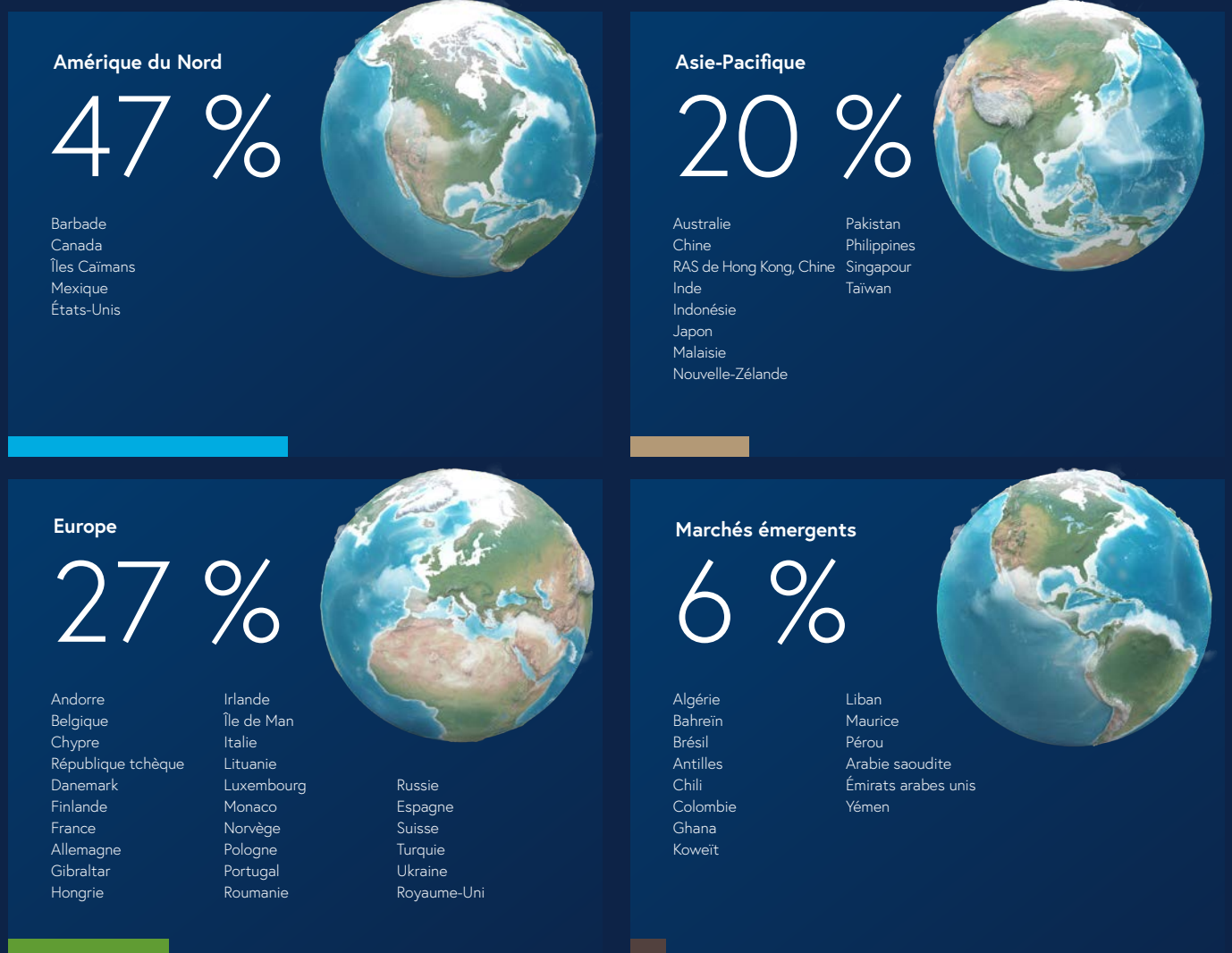
Près de la moitié des répondants (47 %) sont domiciliés en Amérique du Nord, 27 % en Europe, 20 % dans la région Asie-Pacifique et 6 % dans des marchés émergents, notamment l'Amérique du Sud et l'Amérique centrale, l'Afrique et le Moyen-Orient (figure 1.3).

Figure 1.2 : Répartition des participants par type de bureau de gestion de patrimoine familial



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

Figure 1.3 : Répartition mondiale des bureaux de gestion de patrimoine familial selon les régions



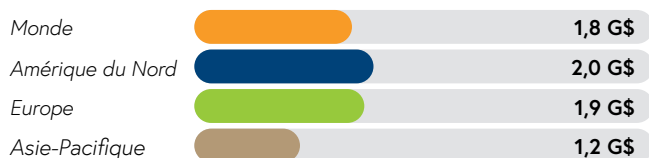
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

Le patrimoine familial moyen géré par les participants de l'Amérique du Nord s'élève à 2 milliards de dollars américains, le patrimoine total étant estimé à 363 milliards de dollars américains (figure 1.4).

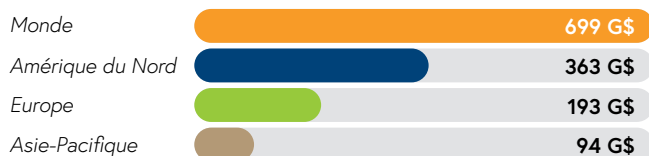
À l'échelle mondiale, le patrimoine familial moyen est de 1,8 milliard de dollars américains et le total estimatif atteint 699 milliards de dollars américains.

**Figure 1.4 :** Valeur nette totale des familles, par région, y compris leur participation dans l'entreprise en exploitation principale

Valeur nette moyenne



Valeur nette totale



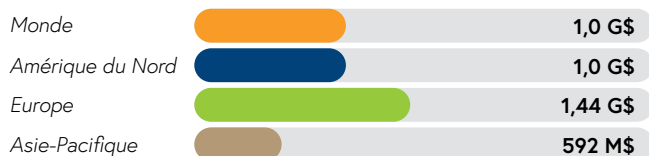
Valeur nette totale de l'ensemble des familles dans le cas des bureaux de gestion de patrimoine multifamilial privé. Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

En Amérique du Nord, les ASG des bureaux de gestion de patrimoine familial interrogés valent en moyenne 1 milliard de dollars américains, pour un total estimé à 182 milliards de dollars américains (figure 1.5).

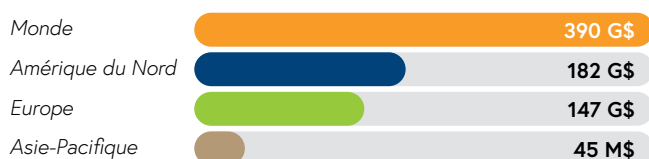
À l'échelle mondiale, la valeur moyenne des ASG est de 1 milliard de dollars américains et la valeur totale estimative, de 390 milliards de dollars.

**Figure 1.5 :** Patrimoine privé total que gèrent les bureaux de gestion de patrimoine familial (actifs sous gestion ou ASG), par région, hors participation dans l'entreprise en exploitation

Valeur moyenne des ASG



Valeur totale des ASG

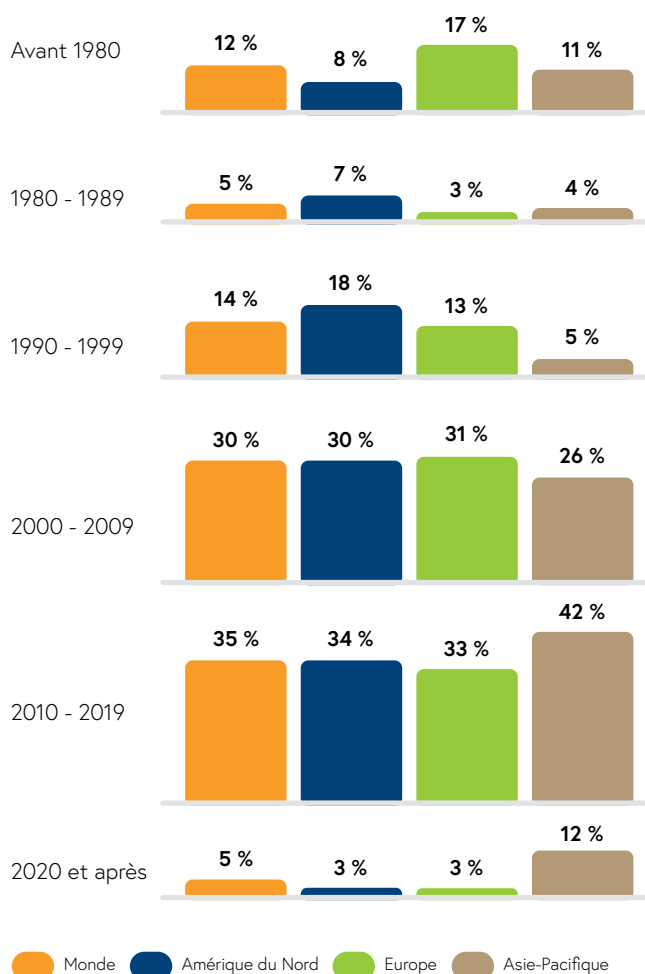


Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

**Plus des deux tiers des bureaux de gestion de patrimoine familial ont été créés après l'an 2000**

La plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial situés en Amérique du Nord et en Europe, soit 67 % dans chaque cas, ont été créés après l'an 2000 (figure 1.6). C'est aussi le cas de 80 % des bureaux établis dans la région Asie-Pacifique. La proportion y est plus importante en raison de l'émergence plus récente du patrimoine familial.

**Figure 1.6 :** Année de création du bureau de gestion de patrimoine familial



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %. Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

### 1.3 Patrimoine familial et structure des bureaux de gestion

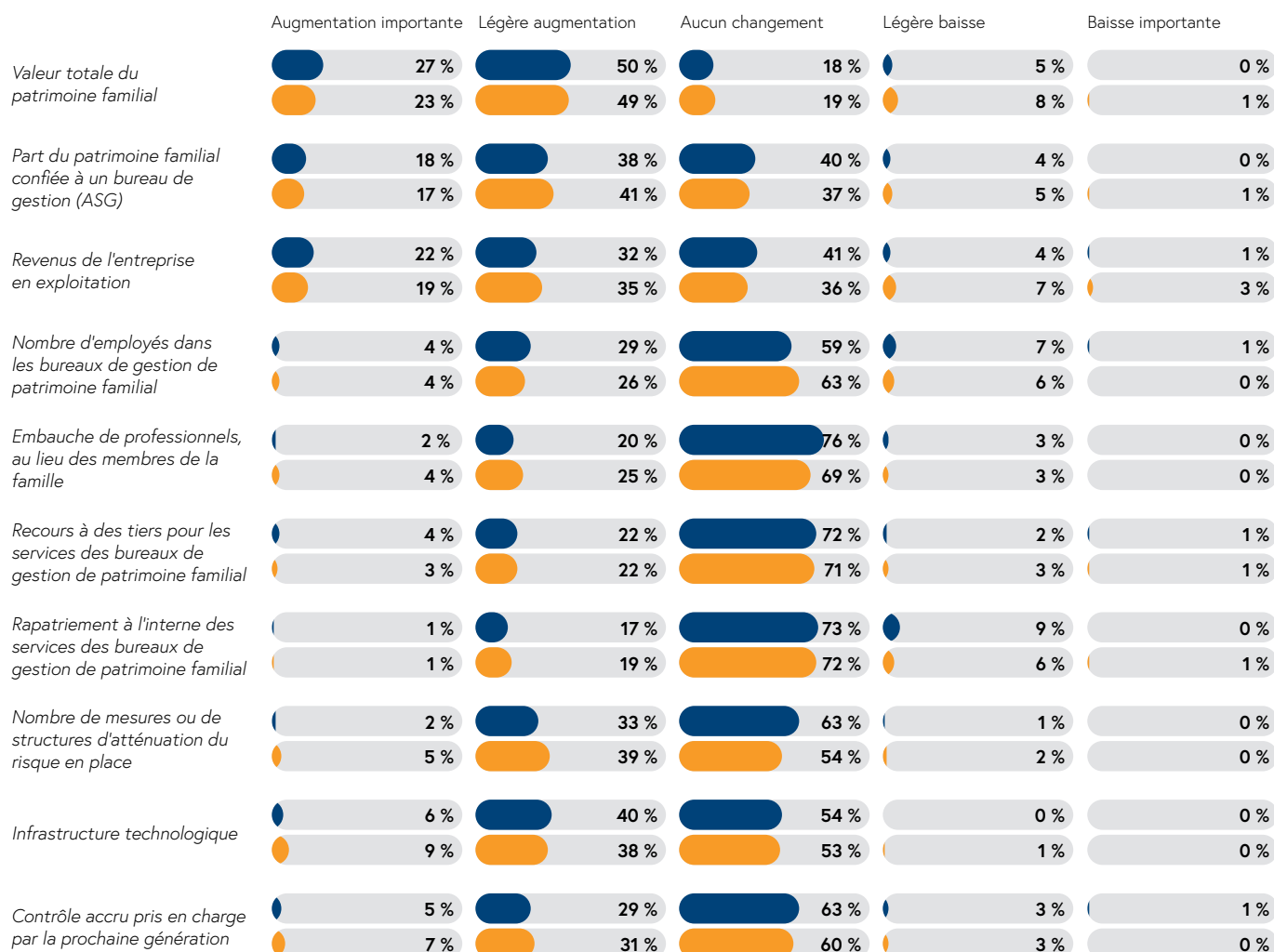
**Le patrimoine de 77 % des familles nord-américaines a augmenté au cours des 12 derniers mois, tout comme les ASG de 56 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de la région**

Fait remarquable, malgré le climat d'incertitude économique, et conformément à la tendance observée l'an dernier, 77 % des familles nord-américaines ont vu leur patrimoine augmenter au cours des 12 derniers mois ; la hausse a même été substantielle pour 27 % d'entre elles (**figure 1.7**). Parallèlement, 56 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de la région ont enregistré une appréciation de leurs ASG et celle-ci a été importante dans 18 % des cas. À titre de comparaison, les moyennes mondiales sont de 72 % pour l'augmentation de la valeur du patrimoine et de 58 % pour l'augmentation de la valeur des ASG.

**Les bureaux de gestion de patrimoine familial prennent de l'expansion, tout en renforçant leur gestion du risque et leur infrastructure informatique**

En Amérique du Nord, 33 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont embauché du personnel au cours des 12 derniers mois (moyenne mondiale : 30 %). De plus, 26 % d'entre eux ont accru le nombre de fonctions imparties à des prestataires de services, 35 % ont renforcé leurs mesures et structures de gestion du risque et 46 % améliorent leur infrastructure informatique.

**Figure 1.7 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant signalé des changements au cours des 12 derniers mois (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)



Amérique du Nord Monde

Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

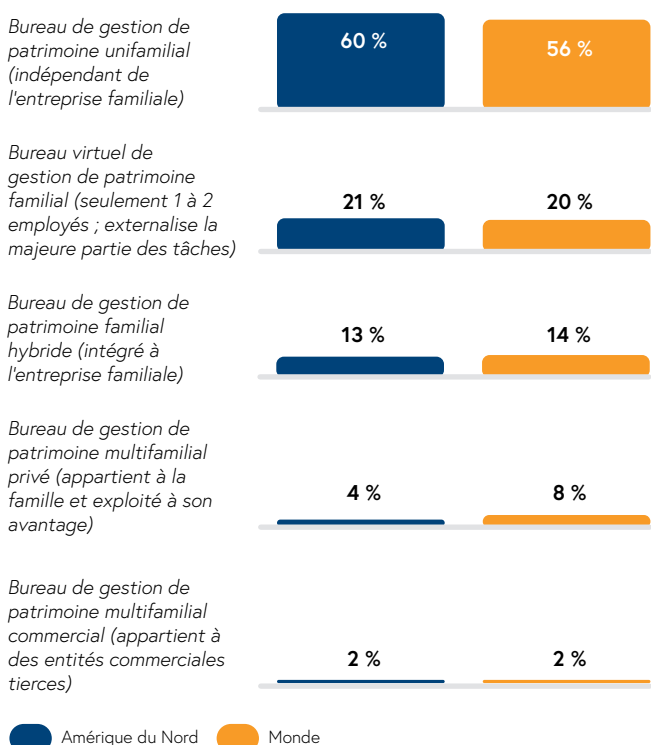
## La structure opérationnelle la plus populaire est le bureau de gestion de patrimoine unifamilial, suivi du bureau virtuel

Nous avons demandé aux participants quelle était, selon eux, la structure la plus avantageuse pour les familles. Parmi ceux situés en Amérique du Nord, la majorité (60 %) a répondu que c'était un bureau de gestion de patrimoine unifamilial indépendant de l'entreprise familiale (figure 1.8). Le bureau virtuel de gestion de patrimoine familial vient en deuxième position (21 %). Ce type de bureau n'emploie qu'une ou deux personnes et externalise la majeure partie de ses tâches. Les réponses sont à peu près les mêmes à l'échelle mondiale.

« Mon travail consiste à faire en sorte que tous les membres de la famille, qui sont plus d'une centaine, comprennent qu'ils ont plus de pouvoir ensemble que séparément et qu'ils reconnaissent les avantages d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial. Tout est fait à grande échelle et nous investissons d'une seule voix. Notre bureau de gestion de patrimoine familial existe depuis les années 1930 et nous possédons donc une vaste expérience. »

Dirigeant, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois, États-Unis

Figure 1.8 : Structure idéale d'un nouveau bureau de gestion de patrimoine familial, selon l'opinion des répondants



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

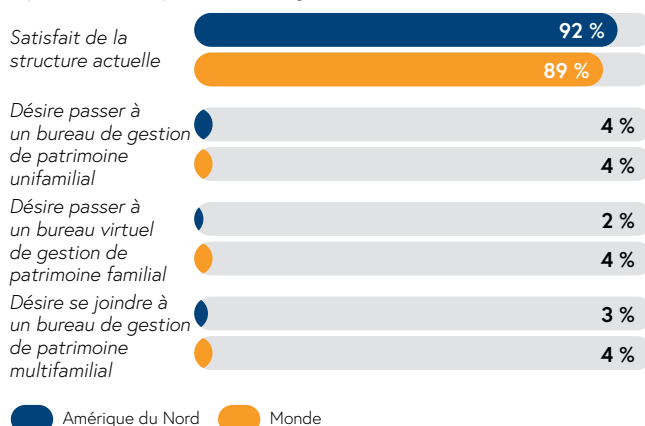
## Neuf répondants sur dix sont satisfaits de leur structure actuelle ; un sur dix souhaiterait en changer

La plupart des répondants nord-américains (92 %) sont satisfaits de la structure actuelle de leur bureau de gestion. Toutefois, 8 % d'entre eux souhaiteraient en changer pour passer à un bureau de gestion de patrimoine unifamilial (4 %), à un bureau de gestion virtuel (2 %) ou à un bureau de gestion de patrimoine multifamilial (2 %) (figure 1.9). Les changements souhaités font peut-être écho à l'évolution naturelle des bureaux de gestion de patrimoine familial, en tant qu'entités, comme l'indique un administrateur :

« Il existe différents modèles de bureaux de gestion de patrimoine familial. Cependant, au départ, le bureau est souvent intégré à l'entreprise en exploitation de la famille et en partage les ressources. Si l'entreprise est vendue, le bureau de gestion de patrimoine unifamilial est maintenu et dispose de son propre personnel et de ses propres ressources. Puis, avec le temps, la famille s'enrichit et ses besoins se complexifient. Le bureau de gestion de patrimoine familial s'agrandit aussi, mais il devient trop lourd. La famille cherche alors à externaliser des activités en créant un bureau virtuel. Ce bureau conservera la garde des titres et la tenue des registres, tandis que des tâches comme la gestion de fonds, la planification fiscale et successorale et les fonctions informatiques sont imparties. En fin de compte, une bonne partie des principales fonctions sont externalisées, mais le bureau conserve tous les aspects relationnels. La technologie est de plus en plus perfectionnée et les familles gagnent en complexité ; je pense donc que le rôle des bureaux virtuels de gestion de patrimoine familial s'élargira. »

Président, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial, Massachusetts, États-Unis

Figure 1.9 : Proportion des répondants satisfaits de la structure actuelle de leur bureau de gestion de patrimoine familial et répondants en quête de changement



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022



## 2. Placements

### 2.1 Répartition de l'actif

- Stratégie de placement
- Répartition de l'actif
- Répartition dans les technologies émergentes
- La géographie des répartitions

### 2.2 Rendement

### 2.3 Pleins feux sur les catégories d'actifs

- Capital-investissement
- Capital-risque, le placement le plus prisé des bureaux de gestion de patrimoine familial
- Immobilier
- Investissement durable
- Lutter contre le changement climatique une « gigacorne » à la fois



## 2. Placements

- La proportion de bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord qui suivent une stratégie de placement axée sur la croissance est passée de 43 % l'an dernier à 39 % cette année. Ce changement s'explique par les déclinés du marché boursier observés au premier et au deuxième trimestres, ainsi que par les préoccupations concernant l'inflation, la hausse des taux d'intérêt et la menace d'une récession. Par conséquent, la proportion de bureaux ayant adopté une approche équilibrée plus prudente est passée de 47 % à 51 % au cours de l'année.
- À l'heure actuelle, les plus grands risques pour les marchés financiers sont l'inflation (88 %), la hausse des taux d'intérêt (72 %) et la situation géopolitique (53 %). Les craintes sont vives après les rendements de placement élevés de l'année 2021 : les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont surpassé leurs pairs, affichant un rendement moyen de 15 %, contre 13 % en Europe, 10 % dans la région Asie-Pacifique et une moyenne mondiale de 13 %.
- La part des placements en actions n'a guère changé en Amérique du Nord au cours de l'année. Par contre, les placements privés sont passés à l'avant-scène. Cet intérêt croissant est lié aux rendements démesurés dégagés en 2021 (26 % pour le capital-risque, 22 % pour les fonds de capital-investissement et 21 % pour les investissements directs). La pondération moyenne de cette catégorie d'actif a nettement augmenté dans les portefeuilles, de 22 % en 2021 à 27 % en 2022. Enfin, les bureaux de gestion de patrimoine familial souhaitent effectuer davantage de placements privés en 2023 (46 % prévoient accroître la part des fonds de capital-investissement, 41 %, celle des investissements directs et 35 %, le capital-risque).
- Plus du tiers (37 %) des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont à présent recours aux placements durables (47 % à l'échelle mondiale), comparativement à 34 % en 2021 et à 26 % en 2019. Les placements durables représentent 20 % du portefeuille moyen de ces investisseurs, contre 18 % en 2021 et 16 % en 2020. Cette proportion devrait atteindre 31 % d'ici cinq ans (38 % à l'échelle mondiale).
- Suivant une tendance qui se généralise, 12 % des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord investissent dans des jetons non fongibles et 8 % prévoient augmenter ce type de placements au cours de la prochaine année. Parallèlement, près d'un investisseur sur quatre (23 %) investit dans le métavers et 13 % comptent y allouer une part plus importante en 2023.

88 %

des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord pensent que l'inflation est le principal risque pour les marchés financiers

15 %

rendement moyen des portefeuilles de placement des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains en 2021

37 %

des bureaux de gestion de patrimoine familial choisissent l'investissement durable

## 2.1 Répartition de l'actif

### Stratégie de placement

#### Réduction des risques d'investissement

En général, les bureaux de gestion de patrimoine familial privilégient une approche de placement prudente et maintiennent l'équilibre entre le besoin de préserver le capital et le désir de faire fructifier le patrimoine. De plus, la plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial représentent plusieurs générations et ont tendance à investir à long terme, à l'aide de ressources imposantes et de capitaux patients. Ils peuvent ainsi traverser les turbulences économiques et apportent chaque année des changements mineurs à leurs portefeuilles.

Toutefois, l'an dernier, alors que la pandémie de COVID-19 battait son plein, nous avons trouvé que les bureaux de gestion de patrimoine familial misaient davantage sur des stratégies de croissance. Cette réorientation a fait suite aux solides gains enregistrés par les actions de sociétés ouvertes et de sociétés fermées, des gains en partie attribuables au fait que les bureaux de gestion de patrimoine familial ont été capables de profiter de la reprise rapide du marché après le krach de 2020. L'optimisme à l'égard de l'économie a aussi contribué à la montée des stratégies de croissance. En effet, 86 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord s'attendaient à une reprise en 2022, tandis que seulement 7 % anticipaient une récession mondiale, une fois que les gouvernements auraient mis fin aux mesures de stimulation<sup>2</sup>.

Cette année, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont plus pessimistes, en raison des récents déclin du marché boursier, ainsi que des préoccupations concernant l'inflation, la hausse des taux d'intérêt et la menace d'une récession. À l'heure actuelle, les perspectives économiques de 68 % des répondants sont globalement négatives pour 2022 et 2023 ; seuls 32 % se montrent confiants (**figure 2.1**). Il n'est donc pas étonnant que certains adoptent une approche plus prudente, délaissant les placements axés sur la croissance au profit de stratégies équilibrées.

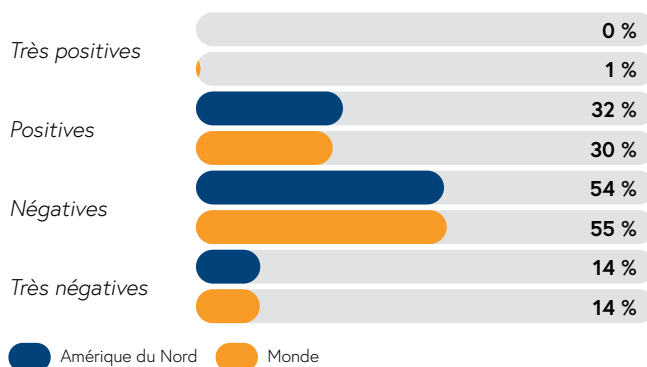
Ainsi, en 2021, 43 % des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord avaient favorisé la croissance et 47 % préféraient des placements équilibrés. Cette année, la croissance est moins populaire (39 %), tandis que l'approche équilibrée gagne du terrain (51 %) (**figure 2.2**).

Soulignons que les bureaux de gestion de patrimoine familial sont plus susceptibles de choisir des stratégies axées sur la croissance s'ils sont situés en Amérique du Nord que dans une autre région, comme en témoignent les résultats de 2021 et de 2022. Voici le commentaire d'un dirigeant de bureau de gestion de patrimoine familial à ce sujet :

« Lorsque nous avons créé le bureau de gestion de patrimoine familial voilà près de 40 ans, j'étais d'avis que le portefeuille devait être entièrement composé d'actions et qu'il fallait les détenir sur une très longue période. Aujourd'hui, la moitié de notre portefeuille est constituée d'actions de sociétés ouvertes de marchés développés et l'autre moitié est constituée de placements privés. Par ailleurs, je pensais qu'il fallait maîtriser la consommation de la famille afin de disposer d'un capital suffisant, une fois les impôts, la consommation et l'inflation pris en compte, pour réinvestir et, ainsi, maintenir la croissance réelle du portefeuille. »

Président, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts, États-Unis

**Figure 2.1 :** Tendances des prévisions économiques des bureaux de gestion de patrimoine familial pour 2022 et 2023

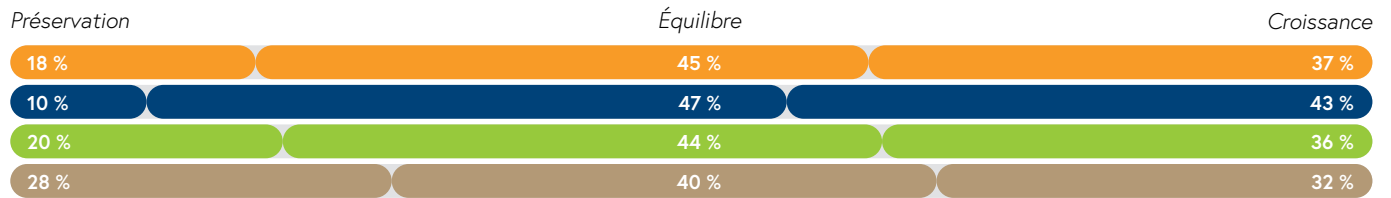


Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

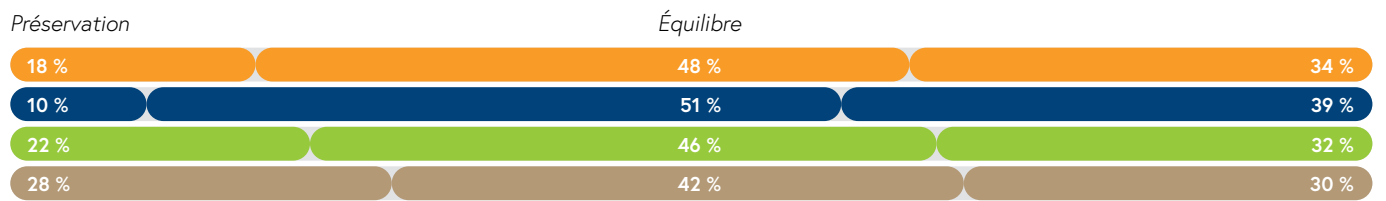
<sup>2</sup> Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Figure 2.2 :** Principaux objectifs de placement des bureaux de gestion de patrimoine familial pour 2021 et 2022, et dans 10 ans

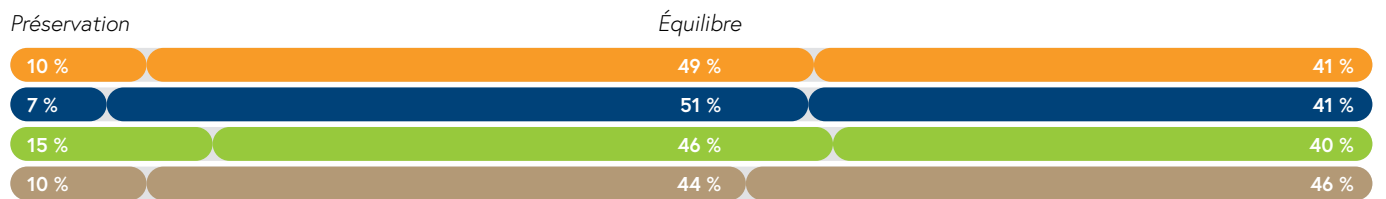
**2021**



**2022**



**10 ans**



● Monde ● Amérique du Nord ● Europe ● Asie-Pacifique

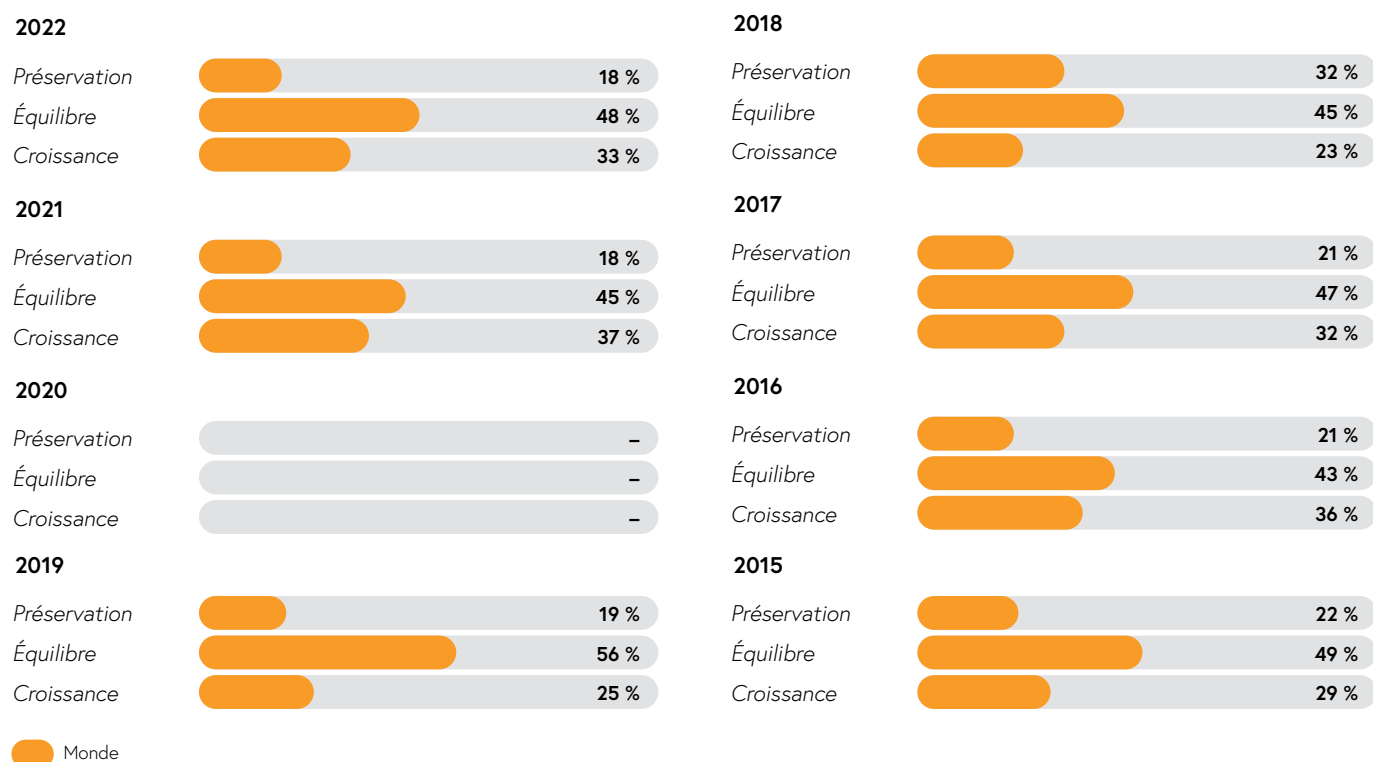
Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

### Au fil du temps, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont délaissé les approches prudentes

En examinant les grandes tendances mondiales, on remarque qu'au fil du temps, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont délaissé l'approche axée sur la préservation. Celle-ci était suivie par 22 % d'entre eux en 2015 et seulement

18 % en 2022. Ce recul s'est fait au profit du modèle axé sur la croissance, de 29 % en 2015 à 34 % actuellement (**figure 2.3**). Le fait que les placements de croissance soient moins populaires cette année ne représente peut-être pas une tendance à long terme.

**Figure 2.3 : Principaux objectifs de placement des bureaux de gestion de patrimoine familial dans le monde, de 2015 à 2022**



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %. Aucune donnée n'a été recueillie en 2020 en raison de la pandémie de COVID-19. Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

## L'inflation figure en tête du palmarès des risques

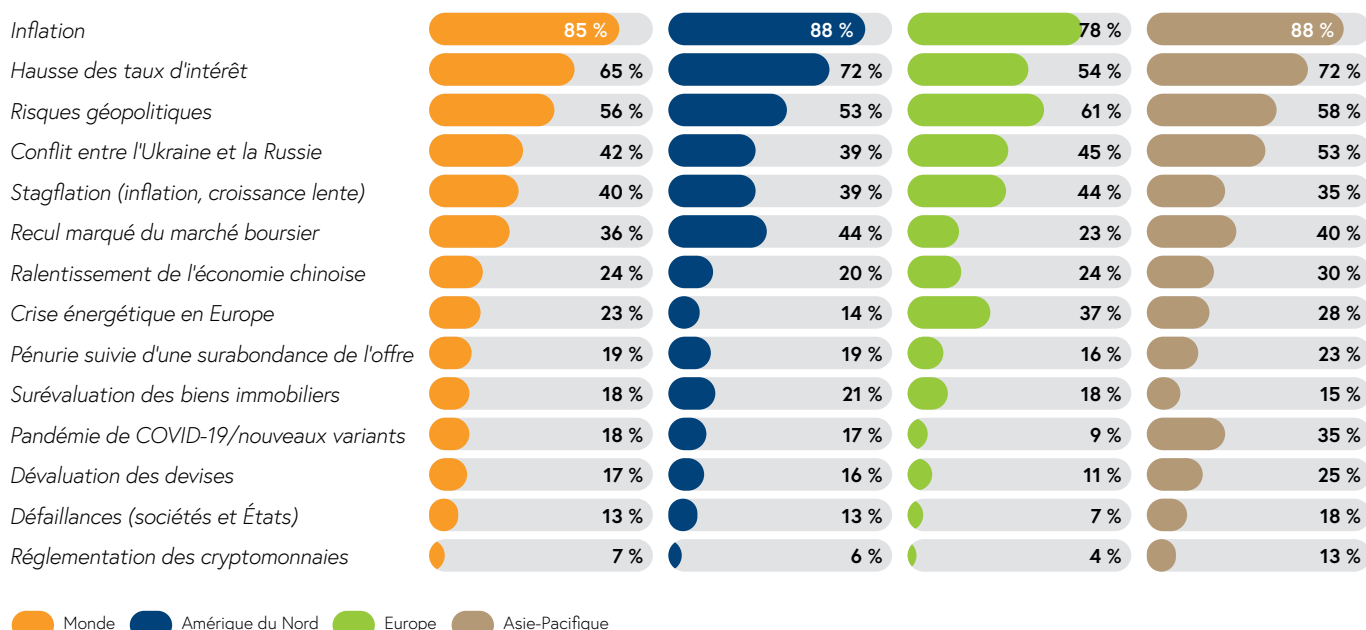
À la fin de 2021, on estimait généralement que l'inflation découlait des perturbations dans le transport et les chaînes logistiques et qu'elle ne durerait pas ; on s'attendait à ce qu'elle retombe une fois les effets de la pandémie passés. Pourtant, de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial étaient sceptiques. Le rapport de l'an dernier indique que 71 % des répondants dans le monde considéraient l'inflation comme le risque le plus important pour les marchés financiers<sup>3</sup>. Malheureusement, ces craintes étaient fondées ; l'inflation aux États-Unis a continué de grimper, dépassant 8 % à la fin du premier trimestre de 2022.

L'inflation demeure le risque pour les marchés financiers le plus souvent cité (85 % des bureaux à l'échelle mondiale et

88 % en Amérique du Nord) (figure 2.4). Étant donné que les banques centrales s'attaquent à l'inflation en resserrant leur politique monétaire, la hausse des taux d'intérêt se classe au deuxième rang des préoccupations des investisseurs ; les risques géopolitiques arrivent en troisième position.

Il existe des différences importantes d'une région à l'autre. En Europe, les bureaux de gestion de patrimoine familial redoutent davantage les risques géopolitiques (ce qui est naturel étant donné la guerre en Ukraine). En Amérique du Nord, le déclin des marchés boursiers les inquiète plus particulièrement, tandis que la crise énergétique qui sévit en Europe ne les préoccupe pas (peut-être en raison de leur situation géographique). De leur côté, les répondants de la région Asie-Pacifique se soucient du ralentissement de l'économie chinoise.

**Figure 2.4** : Risques les plus importants pour les marchés au cours des 12 prochains mois, selon les bureaux de gestion de patrimoine familial (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)



Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

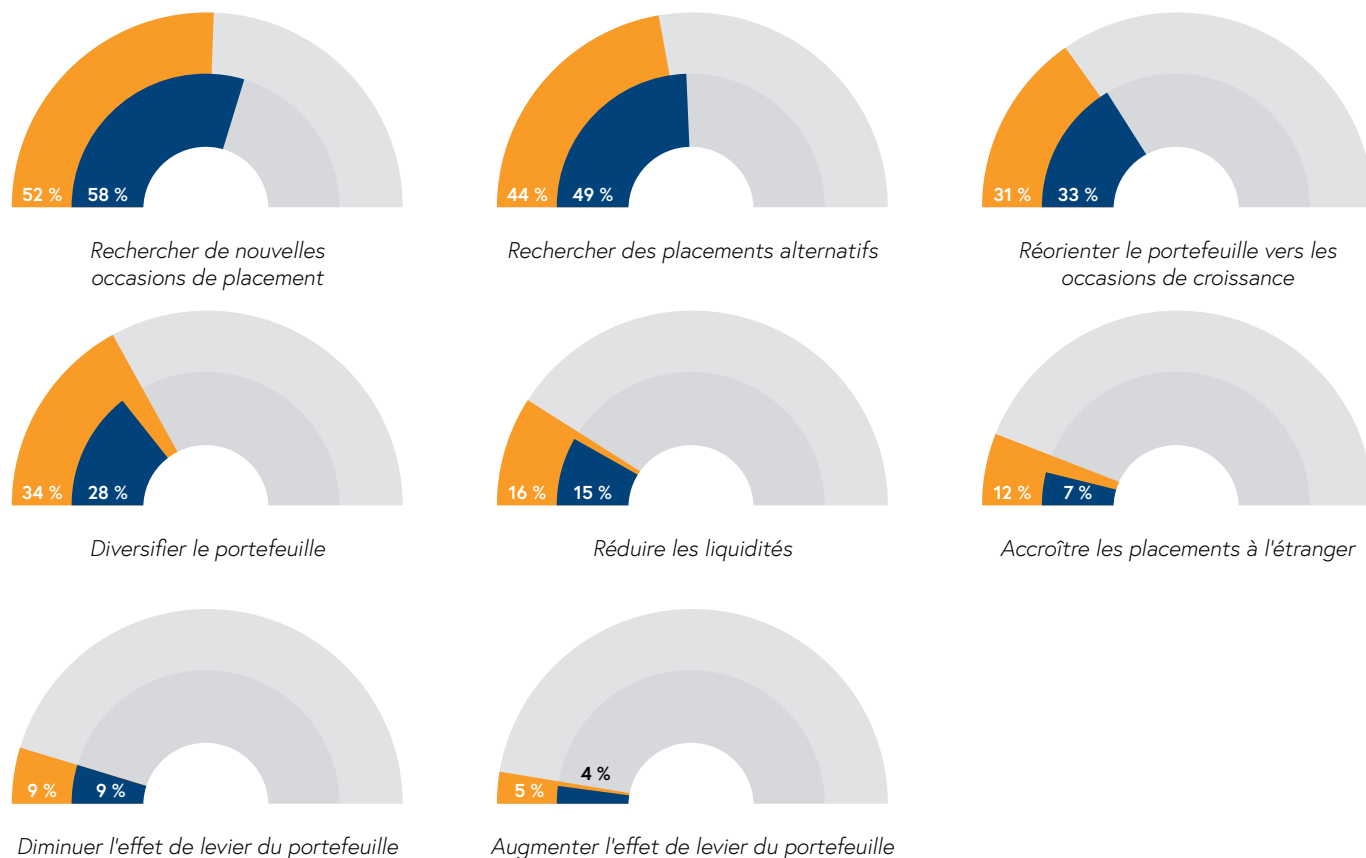
<sup>3</sup> Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

### Priorité des bureaux de gestion de patrimoine familial en matière de placement : trouver de nouvelles transactions

Malgré le climat économique difficile, 58 % des bureaux de gestion de patrimoine familial établis en Amérique du Nord et 52 % des bureaux dans le monde classent la quête d'occasions de

placements en tête de leurs priorités pour l'année. Ils attachent également de l'importance à la recherche de placements alternatifs (49 %), à la diversification de leur portefeuille (28 %) et à la réduction des liquidités (15 %) (**figure 2.5**).

**Figure 2.5 :** Priorités des bureaux de gestion de patrimoine familial en matière de placement pour 2022 (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)



● Amérique du Nord ● Monde  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

## Répartition de l'actif

### Le capital-investissement est en vedette...

L'an dernier, nous avons signalé l'engouement des bureaux de gestion de patrimoine familial pour les actions de sociétés ouvertes, compte tenu des rendements considérables générés en 2020 (19 % pour les actions de marchés développés et 16 % pour celles de marchés en développement). Cette année, le capital-investissement est en vedette<sup>4</sup>.

Les actions de sociétés ouvertes restent la catégorie d'actif la plus prisée des bureaux de gestion de patrimoine familial. Cela a toujours été le cas depuis que ce rapport a été publié pour la première fois en 2015. Elles représentent 35 % du portefeuille moyen des bureaux établis en Amérique du Nord (32 % à l'échelle mondiale en 2022). Toutefois, le capital-investissement est passé à l'avant-scène, grâce à des rendements exceptionnels. Sa pondération a fortement augmenté depuis 2021 et il suscite l'intérêt des bureaux de gestion de patrimoine familial qui veulent investir davantage dans cette catégorie d'actif en 2023.

Selon notre rapport de l'an dernier, le capital-investissement représentait 22 % du portefeuille moyen des bureaux nord-américains, répartis de la manière suivante : 12 % d'investissements directs et 10 % par l'entremise de fonds. Cette année, nous avons modifié notre méthodologie afin d'approfondir l'analyse. Nous avons pu en conclure que les bureaux de gestion de patrimoine familial affectent en moyenne 27 % de leur portefeuille à des placements privés en actions et en titres de créance. Ces placements sont constitués d'investissements directs (9 %), de fonds de capital-investissement (9 %), de capital-risque (6 %) et de titres de créance privés et de prêts directs (3 %).

### ...et la catégorie d'actif attirera encore plus l'attention en 2023

Les bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord prévoient augmenter la part du capital-investissement en 2023, et ce, plus que toute autre catégorie d'actif. Ainsi, lorsqu'on leur a demandé s'ils augmenteraient, maintiendraient ou diminueraient leurs placements privés l'année prochaine, 46 % ont répondu qu'ils augmenteraient la pondération des fonds de capital-investissement et 41 %, celle des investissements directs (figure 2.7). Le capital-risque (35 %) ainsi que les titres de créance privés et les prêts directs (34 %) seront également accrus.

À titre de comparaison, 24 % des répondants veulent étoffer leurs placements en actions de marchés développés et ils sont presque aussi nombreux (23 %) à envisager de les réduire. Par ailleurs, 14 % des répondants veulent relever la pondération des actions de marchés en développement et 8 % souhaitent l'abaisser.

### Les titres à revenu fixe sont délaissés

Dans le rapport de 2021, nous avons indiqué que les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord avaient l'intention de réduire leurs placements en titres à revenu fixe. C'est bien ce qu'ils ont fait. Cette catégorie d'actif est souvent mise de côté en périodes d'inflation élevée. Les pondérations ont chuté de pas moins de 5 %, passant de 14 % en 2021 à 9 % en 2022. Les obligations des marchés développés sont largement préférées à celles des marchés en développement (8 % contre 1 %, respectivement).

Voici ce qu'en pense un dirigeant :

*« Selon notre répartition stratégique de l'actif, la pondération des titres à revenu fixe est de 25 %. Cela peut sembler excessif au vu de l'inflation. Cependant, la majeure partie de ce volet est investie dans les obligations municipales à durée courte. Le reste est composé de ce que j'appelle des titres à fort indice d'octane : des titres de créance à rendement élevé du secteur pétrolier et gazier, que nous avons acquis de façon opportuniste sur le marché privé. »*

Dirigeant, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois, États-Unis

### Actions : peu de variation des pondérations attendue en 2023

L'année dernière, alors qu'ils faisaient déjà la part belle aux actions, les bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial prévoyaient que cette année, ils diminueraient légèrement la pondération des marchés développés et relèveraient substantiellement celle des marchés en développement<sup>5</sup>.

En réalité, la pondération des marchés développés a progressé (de 29 % à 31 %), tandis que la part des marchés en développement a un peu baissé (de 5 % à 4 %). Les bureaux affichent donc un net penchant pour les marchés développés, comme cela a toujours été le cas. Le dirigeant d'un bureau de gestion de patrimoine familial explique pourquoi il privilégie les actions de marchés développés :

*« Les pays qui génèrent le meilleur produit intérieur brut (PIB) sont aussi ceux où les rendements ont été les plus intéressants au cours des 20 dernières années. Certes, il existe des arguments en faveur de pays dont le PIB est moins élevé, mais les rendements y sont beaucoup plus volatils. Je suis donc d'avis que les pays développés continueront de progresser. »*

Chef des finances, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

<sup>4</sup> Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021  
<sup>5</sup> Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

Finalement, les actions ont produit de bons rendements en 2020, en dépit d'un premier semestre difficile au début de la pandémie. Elles ont gagné en moyenne 19 % sur les marchés développés et 16 % sur les marchés en développement. Elles ont encore inscrit de solides rendements en 2021 (18 % et 8 %, respectivement).

Puis, sous l'effet de la volatilité observée en 2022, les pondérations sont restées inchangées. À l'heure actuelle, la majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord ont l'intention de maintenir la part des actions de marchés développés (53 %) et en développement (78 %) au cours de la prochaine année. L'écart net entre ceux qui prévoient augmenter la pondération des marchés développés et ceux qui prévoient la réduire est de -1 % ; il est de +6 % dans le cas des marchés en développement. Il est également important de noter que les bureaux de gestion de patrimoine familial sont souvent des investisseurs à long terme disposant de capitaux patients et qu'ils n'ont pas peur de maintenir le cap face aux difficultés ; cette attitude influe peut-être sur leur stratégie de placement. Commentaire d'un dirigeant :

*« Lorsque l'inflation est élevée, je privilégie les actions de sociétés américaines ou internationales dotées d'actifs corporels. Par conséquent, je vends des obligations et j'investis le produit, tout en m'assurant d'accroître les liquidités. Pour le moment toutefois, je maintiens mes placements en actions. J'ai donc cessé de réinvestir les dividendes et je les ajoute plutôt aux liquidités. »*

Président, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial, Massachusetts, États-Unis

## **L'immobilier, une couverture partielle contre l'inflation**

*« La question qui se pose actuellement est la suivante : dans un contexte inflationniste, qui prend la meilleure décision, le vendeur ou l'acheteur ? Est-ce que l'incidence de l'inflation sur les loyers procurera des rendements intéressants aux acheteurs ? Ou bien les vendeurs sont-ils bien avisés de cristalliser la valeur excédentaire maintenant afin de réinvestir plus tard, après une correction du marché ? »*

Associé gestionnaire, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

Bon nombre de bureaux de gestion de patrimoine familial considèrent l'immobilier comme un placement sûr durant des périodes comme celles-ci. Cette catégorie d'actif représente actuellement 14 % du portefeuille moyen des bureaux situés en Amérique du Nord (13 % à l'échelle mondiale).

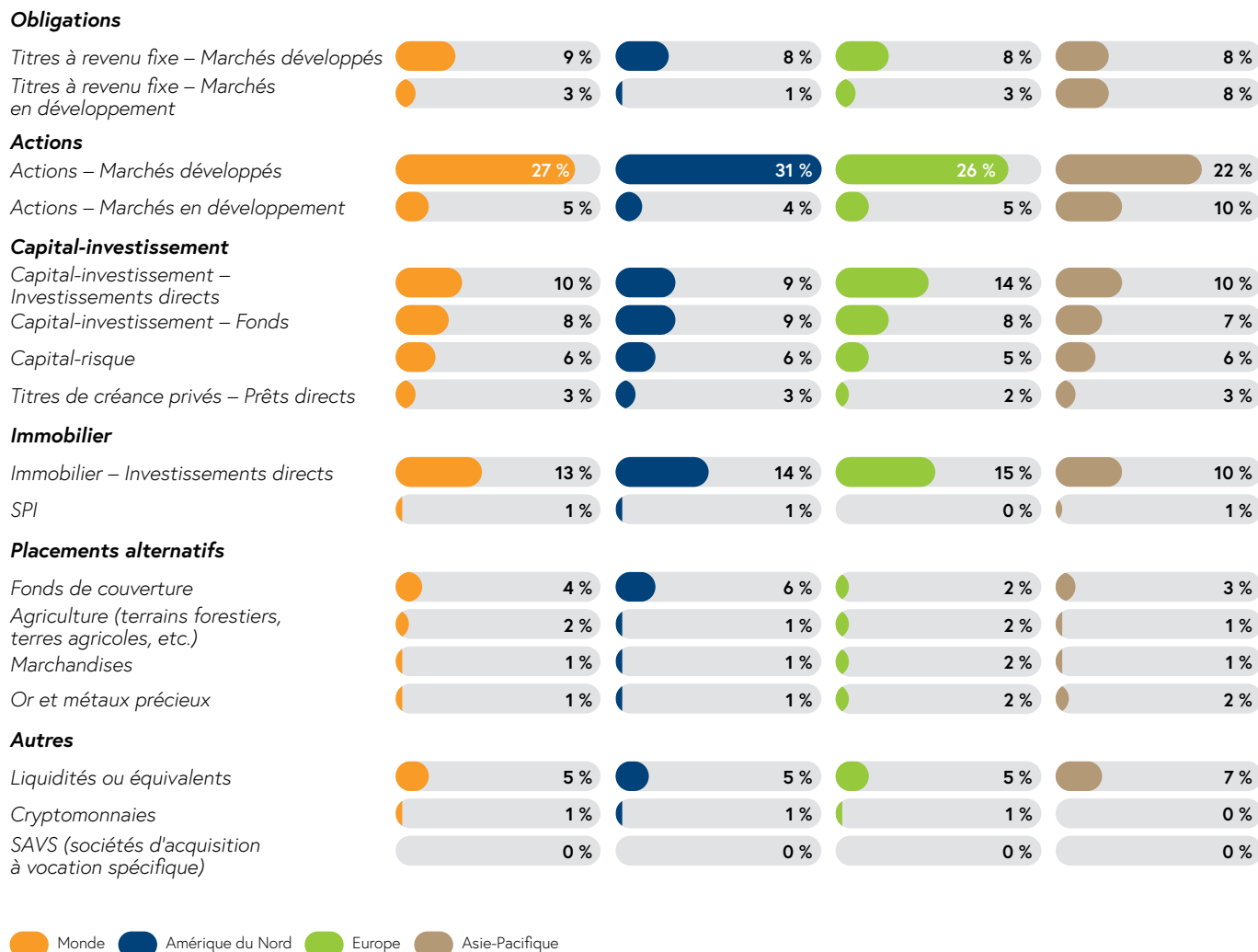
Pour 2023, 41 % des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord ont l'intention d'étoffer leurs placements immobiliers, contre 13 % qui prévoient les réduire. Cela pourrait leur permettre de tirer parti des valeurs élevées, comme l'a fait remarquer le dirigeant d'un bureau de gestion de patrimoine familial : « La plupart des familles ont vendu des biens immobiliers pour profiter de la flambée des prix ». Pour d'autres, en revanche, les prix élevés ont un effet dissuasif. Un dirigeant explique qu'il est resté sur la touche, malgré son désir d'investir :

*« Environ un tiers de notre portefeuille est constitué de liquidités et de titres à revenu fixe. Cela semble absurde dans les conditions actuelles. Nous avons donc étudié la possibilité de créer un portefeuille immobilier. Toutefois, nous n'avons pas encore trouvé de valeur. Les prix sont encore trop hauts, alors nous conservons nos réserves. »*

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



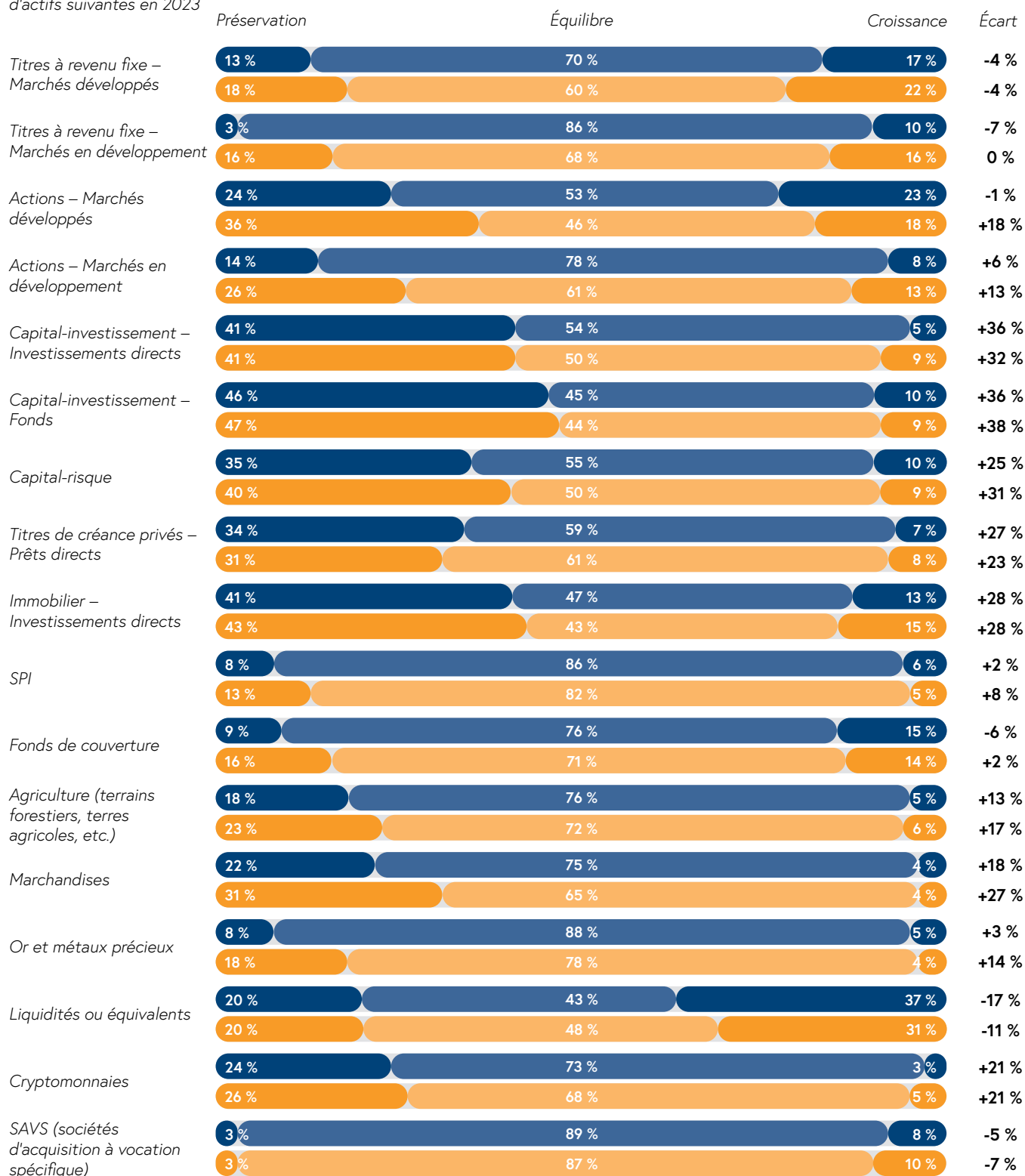
**Figure 2.6 : Répartition moyenne stratégique des actifs des bureaux de gestion de patrimoine familial en 2022**



● Monde ● Amérique du Nord ● Europe ● Asie-Pacifique

Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

**Figure 2.7 :** Intention des bureaux de gestion de patrimoine familial d'augmenter, de maintenir ou de réduire les répartitions des catégories d'actifs suivantes en 2023



● Amérique du Nord ● Monde

Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

## Répartition dans les technologies émergentes

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

Étant donné la crise sanitaire en cours, il n'est pas étonnant que 71 % des bureaux de gestion de patrimoine familial détiennent des placements liés aux soins de santé et que 39 % d'entre eux prévoient les étoffer en 2023 (**figure 2.8**). En plus de la pandémie, des facteurs comme le vieillissement de la génération des baby-boomers rendent ce secteur attrayant pour les investisseurs.

Les biotechnologies, dans lesquelles 62 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord placent leurs capitaux, sont la deuxième catégorie de technologie la plus populaire auprès des investisseurs, suivie des technologies financières (59 %), des technologies numériques (52 %) et des technologies écologiques (50 %).

En 2023, outre les soins de santé, les secteurs les plus susceptibles de gagner en importance sont l'intelligence artificielle (40 % des bureaux qui investissent actuellement dans ce secteur ont l'intention d'augmenter leurs placements), ainsi que les technologies vertes (35 %) et la biotechnologie (34 %).

*« De nouveaux concepts apparaissent sans cesse dans le monde de la technologie, mais ils n'auront pas tous d'application concrète. Je me suis intéressé à une société qui utilise la chaîne de blocs pour modéliser l'incidence environnementale des entreprises. Ces données sont ensuite présentées aux investisseurs pour prouver que les entreprises ont un bilan carbone nul. J'ai trouvé géniale cette utilisation pratique de la chaîne de blocs. Voilà une solution d'avenir, l'utilisation novatrice d'une technologie qui change la donne. »*

Fondateur, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Michigan, États-Unis

*« Dans un premier temps, toute technologie doit accaparer une part du marché. Combien de personnes achèteront une voiture électrique, regarderont du contenu télévisé en continu ou feront leur épicerie en ligne ? Cependant, au bout du compte, la seule chose qui importe vraiment, c'est l'argent. Tant que l'entreprise ne produit pas de liquidités et ne les distribue pas, il est assez difficile de connaître sa valeur. Beaucoup de gens perspicaces ont gagné des sommes rondettes en misant sur la technologie. Mais quand on analyse les sociétés de technologie, on s'aperçoit que la plupart d'entre elles sont surévaluées par rapport à leur capacité à générer des liquidités. »*

Chef des finances, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

*« Comme l'a dit Marc Andreessen, "le logiciel mange le monde". Pour apporter sa pierre au progrès, il faut être présent dans la technologie. Il y aura donc toujours une prime sur ces titres, mais je suis d'avis qu'il faut en détenir malgré tout. »*

Associé gestionnaire, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

*« L'intelligence artificielle (IA) finira par représenter une part substantielle du portefeuille des investisseurs, parce qu'elle sera omniprésente. Si vous détenez des actions de sociétés ouvertes, vous avez probablement une surpondération dans les sociétés FANGS. Or, techniquement, ce sont des sociétés d'IA. Tous les concepteurs de jeux d'ordinateur seront des sociétés d'IA. Par conséquent, votre portefeuille sera fortement exposé à l'IA sans que vous ayez besoin de changer quoi que ce soit. »*

Chef des finances et dirigeant, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, États-Unis

### Environ un quart des bureaux de gestion de patrimoine familial investissent dans le métavers

Bien qu'on ne leur ait pas demandé la part que le métavers représente dans leur portefeuille, il est intéressant de noter que près d'un répondant sur quatre (23 %) investit dans cet espace de réalité virtuelle où les utilisateurs peuvent interagir avec l'environnement et d'autres utilisateurs. De ce nombre, 13 % prévoient accroître leur placement en 2023.

*« Grâce à la désintermédiation rendue possible par Google, Facebook et d'autres, nous pourrions faire des achats chez Gucci dans le métavers. Nous pourrions utiliser des avatars et de l'argent numérique pour commander un article réel que Gucci nous livrera chez nous, dans le monde réel. Grâce au métavers, le volume des achats en ligne va quadrupler. »*

Associé, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

*« Le métavers va décoller ! Je crois que nous pourrions détenir des biens dans le métavers ou y voir des œuvres d'art ; tout sera possible. Ce n'est pas un thème de placement pour notre bureau de gestion de patrimoine familial, du moins tant que la génération actuelle prend les décisions ou tant que l'un d'entre nous ne considérera pas le métavers d'une façon complètement différente. Mais je n'ai aucun doute qu'il attirera des sommes énormes, et qu'il en générera aussi. »*

Dirigeant, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois, États-Unis

### Les détenteurs de cryptomonnaies conservent leurs placements, alors que la bulle éclate

L'an dernier, selon notre rapport, une part non négligeable des bureaux de gestion de patrimoine familial, soit 31 % en Amérique du Nord et 28 % à l'échelle mondiale, détenait des cryptomonnaies, même si, en moyenne, elles ne représentaient et ne représentent toujours pas plus de 1 % des portefeuilles.

En 2020, les bureaux de gestion de patrimoine familial avaient tiré des rendements spectaculaires de ces placements, de 40 % en moyenne à l'échelle mondiale, qui ont dépassé de loin toutes les autres catégories d'actif. Près du tiers (30 %) des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont signalé qu'ils augmenteraient probablement leurs placements dans les cryptomonnaies en 2022 (28 % à l'échelle mondiale)<sup>6</sup>.

Puis, en juillet 2022, un article du Financial Times a sonné l'alarme : « [Traduction] Les cryptomonnaies connaissent l'un des pires krachs de leur courte histoire. Après avoir atteint le sommet du marché haussier de l'année dernière, les cryptomonnaies les plus populaires, comme le Bitcoin et l'Ether, ont plongé

<sup>6</sup> Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

d'environ 70 % ; la valeur totale du secteur est passée de plus de 3 000 milliards de dollars américains à moins de 1 000 milliards<sup>7</sup> ».

D'autres facteurs ont également eu un effet négatif : l'effondrement du LUNA de Terra, l'inflation mondiale et la hausse des taux d'intérêt de la Réserve fédérale américaine.

Habituellement, en périodes de turbulences économiques et d'inflation élevée, les investisseurs ont tendance à se départir des placements les plus risqués. Il est donc intéressant de noter que 35 % des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord et 32 % à l'échelle mondiale ont conservé leurs placements en cryptomonnaies (**figure 2.8**). Ce n'est pas tout : 27 % des bureaux nord-américains et 28 % de l'ensemble des bureaux dans le monde envisagent d'étoffer ces placements en 2023. En 2021, les cryptomonnaies ont produit un rendement moyen de 11 % en Amérique du Nord et à l'échelle mondiale. Cela reste intéressant, même si c'est beaucoup moins que la moyenne de 40 % enregistrée l'année précédente.

À noter que le sondage a été réalisé entre mars et juin 2022, c'est-à-dire avant que certains effets de la chute des cryptomonnaies soient ressentis. Cela dit, le marché avait déjà perdu 1 000 milliards de dollars américains en janvier 2022 et, après une légère reprise en avril, il a de nouveau chuté à un nouveau creux en juin 2022<sup>8</sup>.

Lors des entretiens, les dirigeants des bureaux de gestion de patrimoine familial se sont montrés plus souvent pessimistes qu'optimistes à l'égard des cryptomonnaies, marquant un tournant majeur par rapport à la confiance qui régnait avant le krach. Cette méfiance concorde aussi avec le fait que près de sept bureaux sur dix n'investissent toujours pas dans les cryptomonnaies. Elle s'explique par diverses préoccupations concernant, entre autres, la volatilité du marché (54 % des répondants), l'absence de réglementation (46 %) et le manque de maturité du marché (41 %) (**figure 2.9**)<sup>9</sup>. Voici ce qu'en pensent plusieurs dirigeants :

*« Il existe au moins 10 000 cryptomonnaies. Je pourrais en créer une cet après-midi et la vendre à mes amis. À peine une cinquantaine sont assez importantes et seul le Bitcoin se rapproche d'une vraie monnaie. Toutefois, le Bitcoin est trop volatil pour constituer une réserve de valeur. En ce moment, il ne représente rien de plus que les rêves de ses détenteurs. »*

Associé, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

*« L'engouement pour les cryptomonnaies me fait penser à la tulipomanie qui a ébranlé les Pays-Bas au XVII<sup>e</sup> siècle. Les tulipes n'avaient aucune valeur durable, puisqu'on ne peut pas les conserver longtemps une fois coupées. Certes, il est possible de gagner de l'argent grâce aux cryptomonnaies. Le problème est qu'on entend seulement parler de ceux qui ont engrangé une petite fortune et jamais de ceux qui ont perdu la leur. Ceux qui gagnent le plus sont les intermédiaires, comme souvent. En fait, on pourrait dire que les cryptomonnaies sont une combine à la Ponzi non réglementée, mais légale. »*

Président, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts, États-Unis

*« Les cryptomonnaies sont beaucoup trop volatiles pour être considérées comme des devises ou des placements intéressants. »*

Chef des finances, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

*« Le manque de réglementation et les perturbations du marché nous inquiètent. Nous avons l'impression qu'il s'agit plus d'un jeu que d'un vrai placement. Depuis peu, les cryptomonnaies semblent très dépendantes de la technologie. Dans ce cas, nous préférons investir dans la technologie sur les marchés boursiers au lieu de prendre des risques additionnels avec les cryptomonnaies. Par conséquent, nous suivons la situation de près et nous la trouvons fascinante. Toutefois, nous demeurons fidèles à notre philosophie et continuons de faire preuve de prudence. »*

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

### **Environ un investisseur sur dix investit dans des jetons non fongibles**

Pour la première fois, nous avons analysé les placements des bureaux de gestion de patrimoine familial dans les jetons non fongibles (JNF). Il s'agit d'actifs numériques qui lient des biens numériques ou physiques, comme la musique, l'art, l'immobilier et les vidéos, à leurs propriétaires. Ces actifs sont souvent considérés comme des objets de collection. Nous n'avons pas recueilli de données sur leur importance au sein du portefeuille moyen des bureaux de gestion de patrimoine familial. Cependant, nous avons découvert un fait intéressant : 12 % des bureaux nord-américains détiennent des JNF et 8 % prévoient d'investir davantage dans les JNF au cours de la prochaine année. À l'échelle mondiale, ce sont respectivement 12 % et 10 % des bureaux. Cela dit, les JNF en sont encore à leurs balbutiements. Quant à savoir s'il s'agit d'un bon placement, les investisseurs sont partagés ; nombre d'entre eux doutent de la valeur réelle des JNF :

*« Je ne comprends pas la fascination qu'exercent les JNF. L'année dernière, un journaliste du New York Times a publié un article sous forme de JNF et l'a vendu pour 500 000 dollars américains. L'acheteur a obtenu une signature cryptographique liée à l'image de l'article que tout le monde pouvait lire sur le site Web du journal. C'est tout. À part le fait que c'était le premier article de journal converti en JNF, quelle en était la valeur ? C'est très étrange. »*

Dirigeant, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois, États-Unis

*« Pour moi, les JNF n'évoquent pas une œuvre d'art. Je pense plutôt à la valeur qu'ils représentent et à la façon dont ils sont structurés et échangés. La conversion en jetons aura d'énormes répercussions. Aujourd'hui, nous avons des fonds négociés en bourse. Bientôt, nous aurons des jetons négociés avec la chaîne de blocs. Les possibilités sont infinies. Pendant les six derniers mois, je me suis plongé dans ce domaine. On comprend de plus en plus les nombreuses utilisations de cette technologie, pourvu qu'on y adjoigne des contrats intelligents. Dans la mesure où la sécurité et la gouvernance sont adéquates, l'utilisation grandira inévitablement. »*

Associé gestionnaire, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

<sup>7</sup> Financial Times, *What's Next After the Crypto Crash? Q&A* (séance de questions sur l'avenir des cryptomonnaies après le krach), 20 juillet 2022 <https://www.ft.com/content/f1f3197f-4e33-4dc1-99ea-1a13d765efd6>

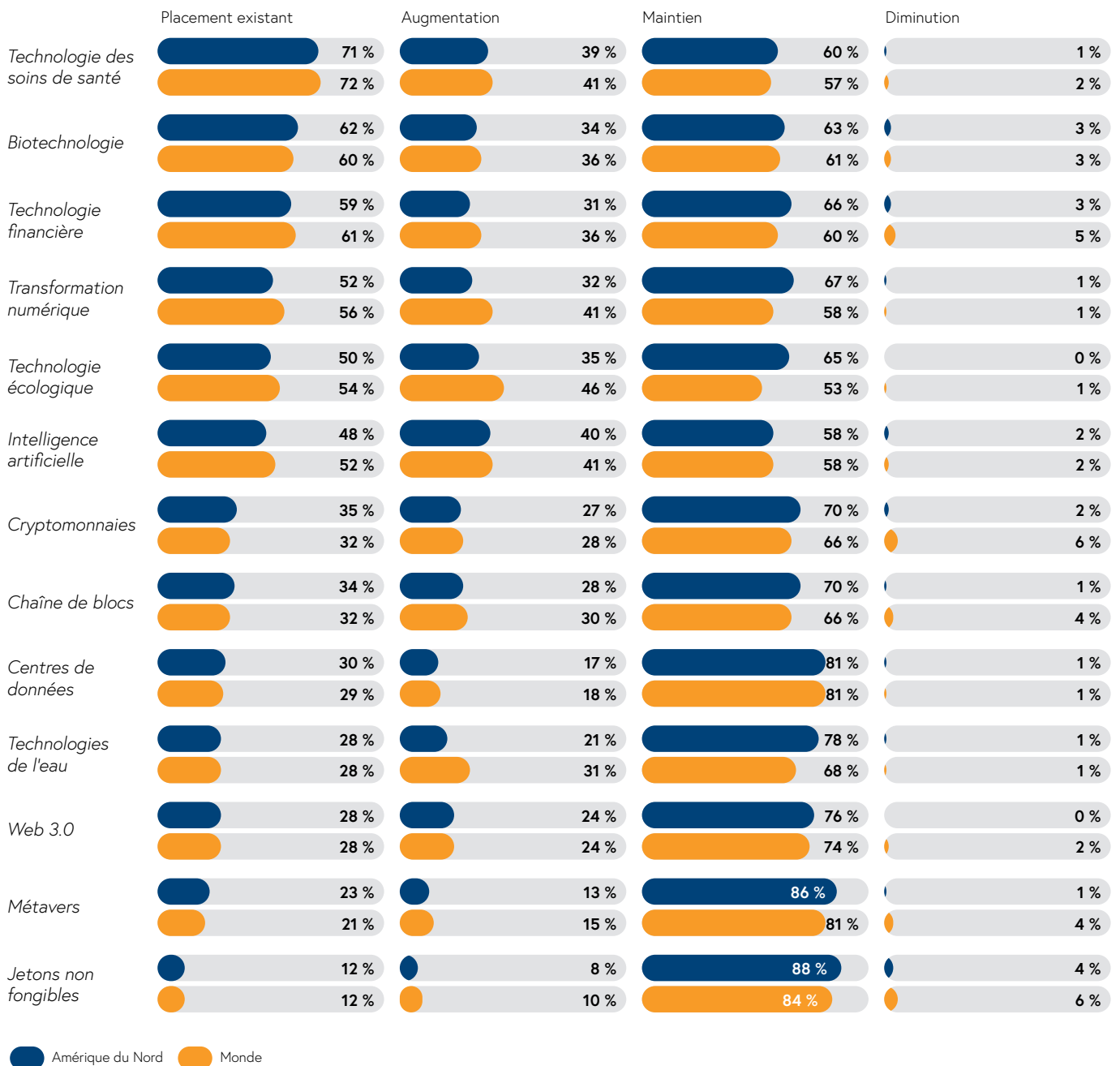
<sup>8</sup> Financial Express, *Rise and fall of cryptocurrencies: looking at the cryptocurrency crash in 2022* (essor et effondrement des cryptomonnaies ; analyse du krach de 2022), 13 août 2022 <https://www.financialexpress.com/digital-currency/rise-and-fall-of-cryptocurrencies-looking-at-the-cryptocurrency-crash-in-2022/2628151/>

<sup>9</sup> Campden Wealth/RBC, *Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021*

« Nous sommes optimistes à l'égard des JNF ; ils sont fascinants. À mon avis, ils connaîtront une croissance exceptionnelle. En fait, cette opinion concerne davantage la chaîne de blocs que les JNF, étant donné leur évolution jusqu'ici. Cela dit, que ce soit dans le marché de l'art ou dans tout autre marché où le titre de propriété doit être prouvé, la chaîne de blocs représente une occasion formidable. »

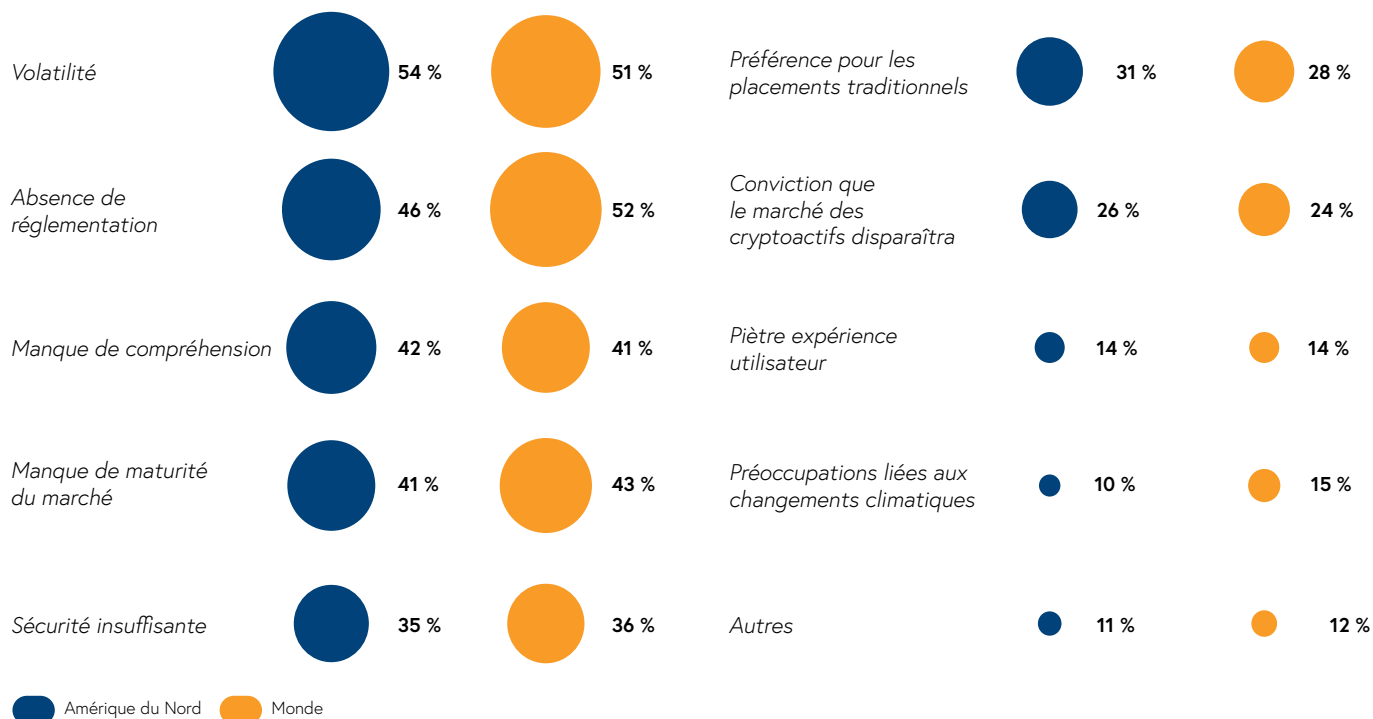
Dirigeant, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois, États-Unis

**Figure 2.8 :** Bureaux de gestion de patrimoine familial détenant des placements dans des technologies déterminées et leur intention d'augmenter, de maintenir ou de diminuer la répartition d'actifs



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

Figure 2.9 : Obstacles à l'investissement dans les cryptomonnaies (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)



Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

## La géographie des répartitions

### La plupart des bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial investissent en Europe et dans la région Asie-Pacifique

L'an dernier, nous avons relevé que la plupart des bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial (61 %) affectaient au plus 20 % de leur portefeuille aux marchés étrangers. La part des placements étrangers est donc modeste, mais elle varie selon les régions, comme nous l'avons découvert cette année. Ainsi, 85 % des répondants nord-américains investissent en Europe, 75 % dans la région Asie-Pacifique (dont 56 % en Chine), 47 % en Amérique du Sud, 17 % au Moyen-Orient et 16 % en Afrique (figures 2.10 et 2.11).

Soulignons que la présence des bureaux nord-américains est inférieure à la moyenne mondiale dans la région Asie-Pacifique (75 % contre 81 %) et en Chine (56 % contre 62 %). Cet écart s'explique peut-être en partie par les tensions politiques persistantes entre les États-Unis et la Chine, ainsi que par l'inclusion de l'Asie-Pacifique dans les moyennes mondiales. Les personnes interrogées en entrevues ont commenté leur position en ce qui concerne la Chine :

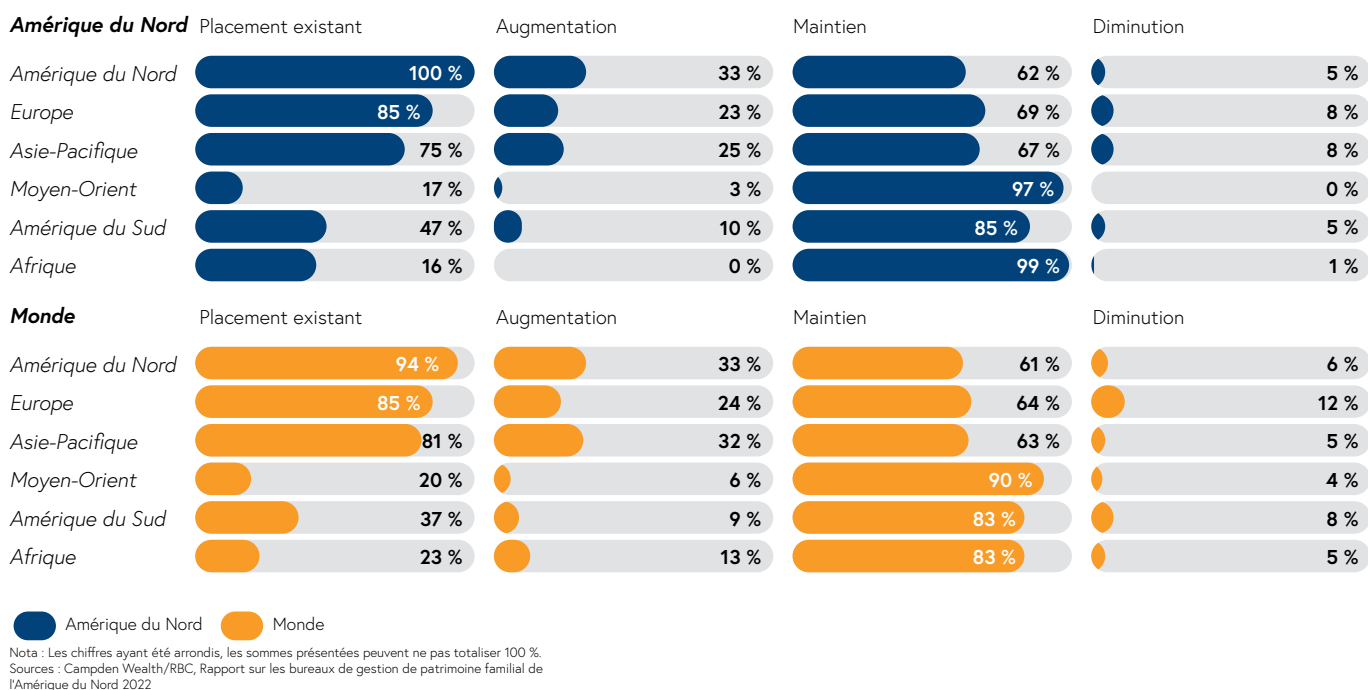
« Avant la pandémie de COVID-19, nous avons envisagé d'investir du capital-risque en Chine et nous avons constaté qu'il produisait des rendements similaires à ceux obtenus dans l'écosystème américain. Nous nous sommes donc rendus sur place pour analyser le marché. Nous avons réalisé que si on trouve les mêmes rendements aux États-Unis, en tenant compte du risque, nous n'avons pas besoin d'investir en Chine. »

Vice-président, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie, États-Unis

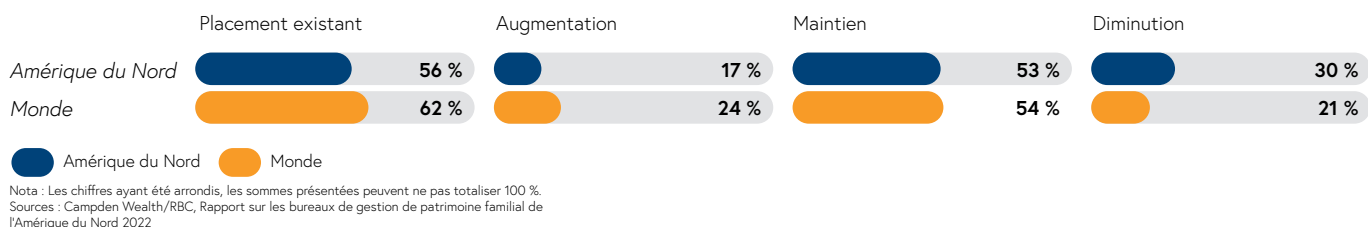
« En ce qui nous concerne, nous avons obtenu de meilleurs rendements sur les marchés développés. Nous avons déployé beaucoup d'efforts pour trouver des gestionnaires actifs dans les marchés émergents. Finalement, nous avons opté pour une gestion passive, hormis en Chine. Le seul gestionnaire qui a obtenu des rendements supérieurs à l'indice de référence est en Chine. »

Vice-président, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie, États-Unis

**Figure 2.10 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial détenant un ou plusieurs placements, par région et leur intention d'augmenter, de maintenir ou de diminuer leurs placements



**Figure 2.11 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial détenant un ou plusieurs placements en Chine et leur intention d'augmenter, de maintenir ou de diminuer leurs placements



## 2.2 Rendement

### Neuf placements sur dix ont atteint ou dépassé les attentes en 2021

En 2021, 92 % des placements détenus par les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont atteint ou surpassé les attentes. Le pourcentage est similaire à celui de 2020, qui était de 91 % (figure 2.12). C'est un peu plus que la moyenne mondiale (88 %).

Cela dit, les actions mondiales ont reculé au cours des neuf premiers mois de 2022, en raison des craintes suscitées par la flambée de l'inflation, la hausse des taux d'intérêt et la menace d'une récession. Par conséquent, le contexte a changé et le rendement pour l'ensemble de l'année 2022 pourrait être plus modeste. Un directeur de bureau de gestion de patrimoine familial nous a parlé de son expérience des dernières années. Il nous a dit qu'au vu du contexte actuel, il préférerait rester sur la touche et attendre le moment opportun pour investir ses gains :

*« Nous avons gagné beaucoup d'argent depuis le début de la pandémie. Nous savions comment la Fed et le président de l'époque réagiraient après le plongeon initial de la bourse. La politique républicaine donne toujours la priorité à l'économie. Nous étions convaincus que les conditions seraient réunies pour une reprise et le S&P 500 a effectivement grimpé de 50 % en 18 mois. Je n'avais jamais rien vu de tel. Il me semble impossible qu'un rendement aussi robuste se reproduise en 2022 ; ce n'est pas ainsi que les choses se passent. Je ne suis donc pas surpris de voir les marchés se replier et certaines sociétés annoncer des bénéfices inférieurs à ceux d'il y a six mois. Je suis donc satisfait de patienter, en étant prêt à réinvestir une partie des gains réalisés pendant la pandémie lorsque le moment semblera opportun. »*

Fondateur, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Michigan, États-Unis

### Les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont surpassé leurs pairs, en affichant un rendement moyen de 15 % en 2021

Comme en 2020, les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord ont surpassé leurs pairs en 2021. Ils ont obtenu un rendement moyen de 15 %, comparativement à 13 % pour les bureaux situés en Europe, 10 % pour ceux de la région Asie-Pacifique et une moyenne mondiale de 13 %.

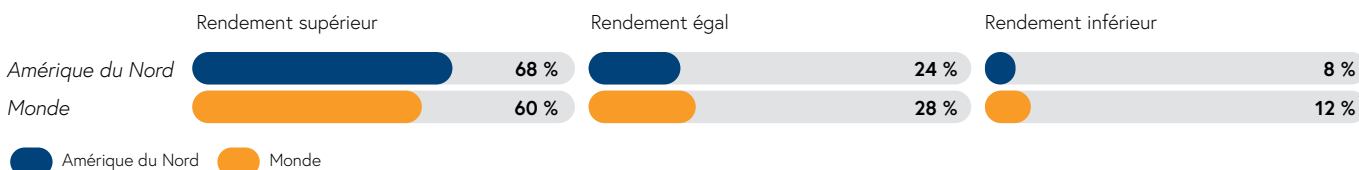
### Les placements privés figurent en tête du palmarès

Ces gains sont attribuables aux solides résultats des placements privés : le capital-risque se démarque avec un rendement moyen de 26 %, suivi par les fonds de capital-investissement (22 %) et les investissements directs (21 %). Les actions des marchés développés ont aussi bien fait (18 %), de même que l'immobilier (17 %) et les marchandises (13 %) (figure 2.13). Un dirigeant très satisfait des rendements obtenus nous donne son point de vue :

*« Certains de nos paris nous ont rapporté gros. L'un d'eux a consisté à investir massivement dans des actions de banques, en particulier de petite taille, lorsque la pandémie a éclaté et que les cours se sont effondrés. En outre, nous avons sélectionné une poignée de titres liés à l'énergie qui se sont révélés gagnants. Enfin, nous détenons le portefeuille le plus ennuyeux possible de sociétés à grande capitalisation qui augmentent leurs dividendes. Et la composition des dividendes s'est poursuivie à un rythme soutenu. Globalement, nous avons engrangé des gains impressionnants grâce à nos placements sur les marchés publics au cours des dernières années. »*

Associé gestionnaire, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

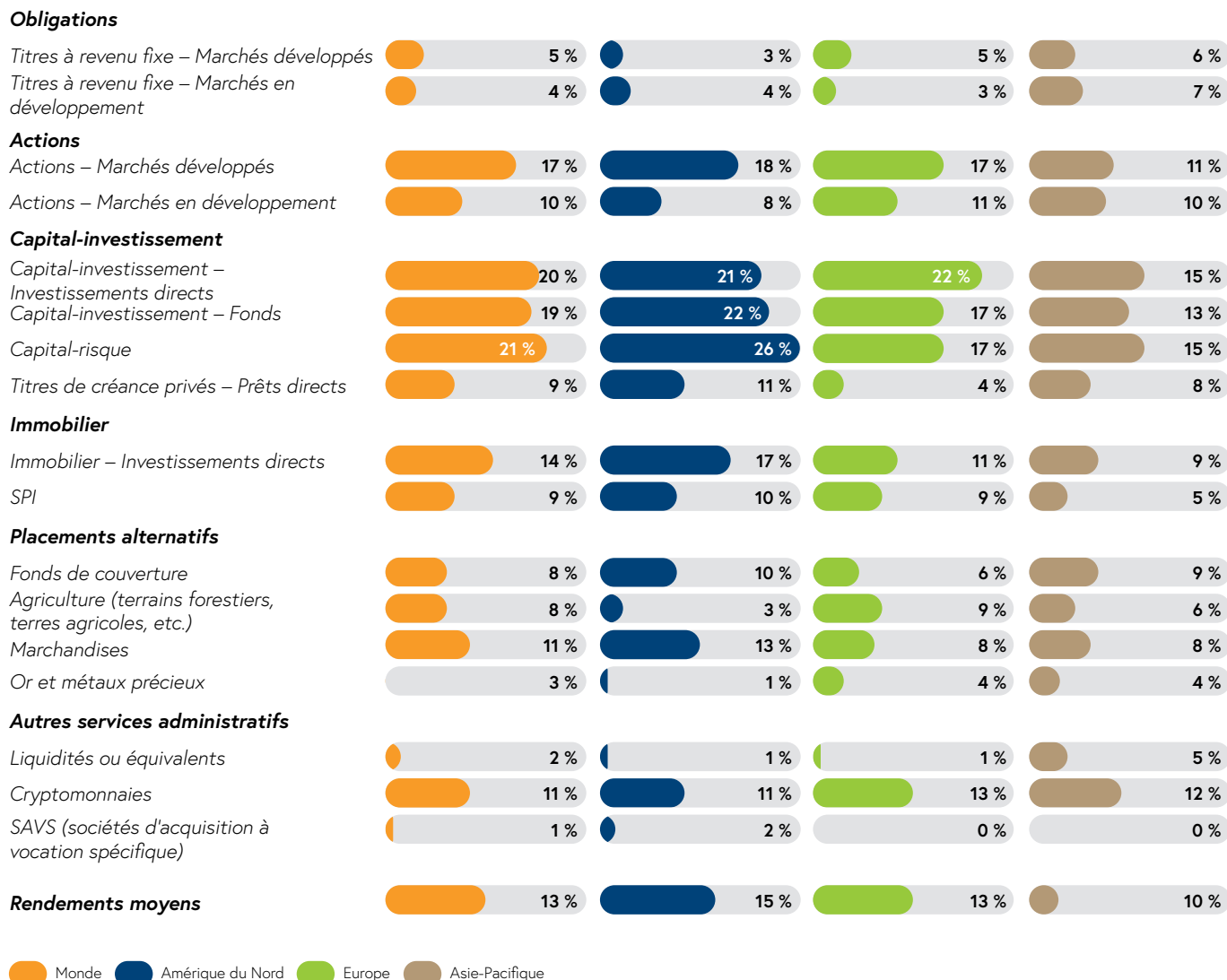
**Figure 2.12 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial où les investissements ont atteint un rendement supérieur, égal ou inférieur à leur indice de référence global en 2021



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022



**Figure 2.13 :** Rendement net moyen généré par les bureaux de gestion de patrimoine familial en 2021, par catégorie d'actifs



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

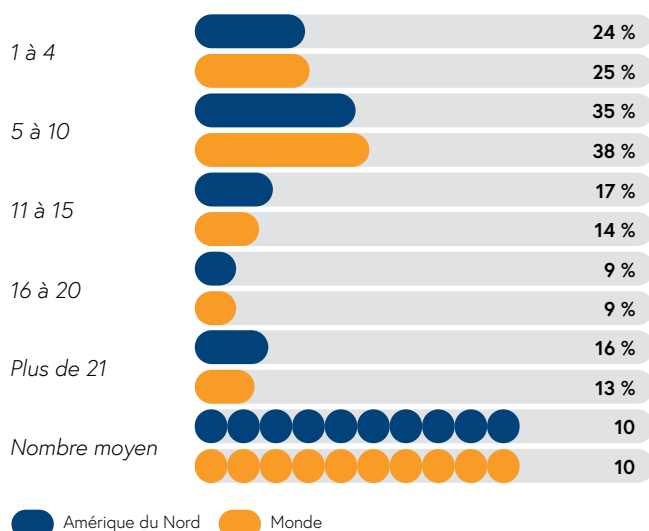
## 2.3 Pleins feux sur les catégories d'actifs

### Capital-investissement

#### Une activité soutenue

La plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial ont des placements en capital-investissement, tant en Amérique du Nord (90 %) qu'à l'échelle mondiale (88 %). En moyenne, ils réalisent dix opérations de capital-investissement en parallèle cette année, mais environ un quart d'entre eux détiennent beaucoup plus de ces placements (**figure 2.14**).

**Figure 2.14** : Nombre d'opérations de capital-investissement exécutées en parallèle par les bureaux de gestion de patrimoine familial



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %. Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

#### Un certain parti pris pour les placements dans les fonds plutôt que dans les investissements directs

Au sein du portefeuille moyen de capital-investissement, les bureaux situés en Amérique du Nord ont légèrement tendance à privilégier les placements dans les fonds (54 %) plutôt que dans les placements directs (46 %) (**figure 2.15**). Il y a aussi une préférence marquée pour les fonds de capital-investissement (46 %) par rapport aux fonds de fonds (8 %), ainsi qu'une répartition relativement égale des investissements directs entre la gestion active (24 %) et la gestion passive (22 %). Commentaires des participants :

« Le problème lié aux investissements directs est qu'il exige beaucoup de temps. Vous avez tendance à vous concentrer sur la seule chose que vous savez faire et à perdre de vue l'affectation des 98 % restants de l'argent. »

Président, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts, États-Unis

« Nous effectuons nos placements par l'intermédiaire de fonds, et non directement. Les investissements directs demandent plus de gens, plus de temps et généralement plus d'efforts. Notre bureau de gestion de patrimoine familial ne fait pas partie d'une entreprise d'exploitation ; nous ne sommes donc pas des experts dans un secteur vertical particulier. Il est souvent logique que les bureaux effectuent des opérations directes lorsqu'ils bénéficient d'un domaine d'expertise particulier. »

Vice-président, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie, États-Unis

« Le principe d'incertitude de Heisenberg en finance est que l'information provenant des placements dans les fonds privés peut être opportune ou exacte. Cependant, elle ne peut pas être les deux à la fois, et n'est ordinairement ni opportune ni exacte. Nous le constatons en ce moment, car bon nombre de nos fonds ont augmenté de 50 % au début de l'année, bien que les lignes directrices du Conseil des normes de Comptabilité générale (CCSF) imposent certaines contraintes aux pratiques autorisées des commandités. »

Président, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts, États-Unis

#### Les fonds de capital-investissement ont dégagé les plus hauts rendements en 2021

Les fonds de capital-investissement ont affiché la meilleure tenue parmi les portefeuilles nord-américains en 2021, offrant un rendement moyen de 22 %, suivis par les opérations directes (20 %) et les fonds de fonds (13 %) (**figure 2.15**). Commentaires des participants :

« Nous prévoyons que les fonds de capital-investissement auront un TRI (taux de rendement interne) de 10 à 15 %. Si le marché boursier génère 8 %, nous pensons que les fonds de capital-investissement les surpasseront de l'ordre de 500 points de base. Les investissements directs de capital-investissement devraient recevoir une prime supplémentaire, car ils requièrent du temps supplémentaire. Notre objectif est de générer 20 %. Si l'on considère les dix dernières années, les rendements ont été bien meilleurs que cela, mais ils sont redescendus à 20 % au cours des cinq dernières années à cause de la COVID-19. »

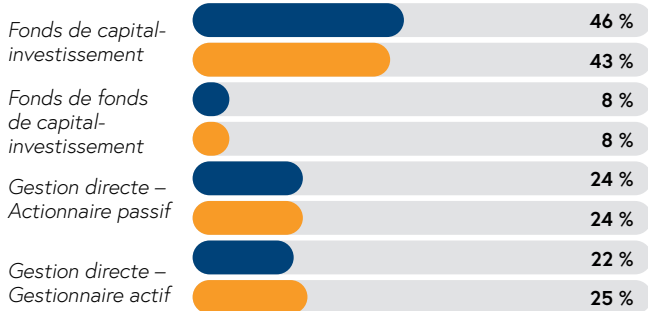
Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

« Les gens investissent dans le capital-investissement en pensant que leurs valorisations seront moins volatiles que celles des sociétés ouvertes. C'est toutefois une grave erreur, car elles sont aussi volatiles que n'importe quel autre titre. Prenons une société fermée exerçant les mêmes activités qu'une société ouverte. Leurs valorisations seront tout aussi volatiles l'une que l'autre. Il s'agit simplement de savoir comment leurs valorisations sont déclarées et comment cela influence les investisseurs sur le plan émotif. »

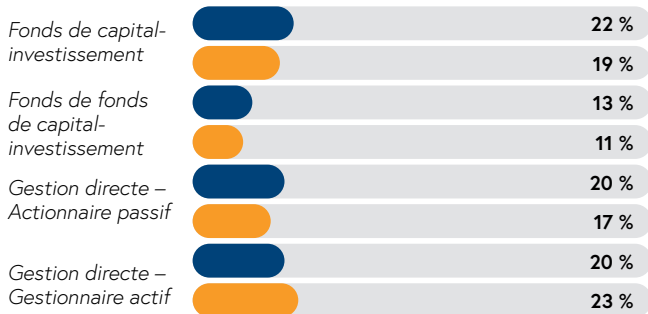
Chef des finances, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

**Figure 2.15 :** Portefeuille de capital-investissement moyen des bureaux de gestion de patrimoine familial et rendements en 2021, par catégorie d'actifs

**Portefeuille**



**Rendements**



● Amérique du Nord ● Monde

Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %. Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

**Les fonds de capital-investissement et de capital-risque privilégiés**

À l'instar des résultats de l'an dernier, les deux secteurs d'investissement les plus populaires des bureaux de gestion de patrimoine familial d'Amérique du Nord sont les fonds de croissance, 71 % des personnes interrogées y ayant effectué des placements, et 61 % dans les fonds de capital-risque (figure 2.16).

Il est également intéressant de noter que 25 % des bureaux qui ont des portefeuilles de capital-investissement effectuent des investissements directs dans des titres de créance privés et 31 % dans des fonds de titres de créance privés, deux domaines qui ont suscité un intérêt accru de la part des bureaux de gestion de patrimoine familial depuis le début de la pandémie.

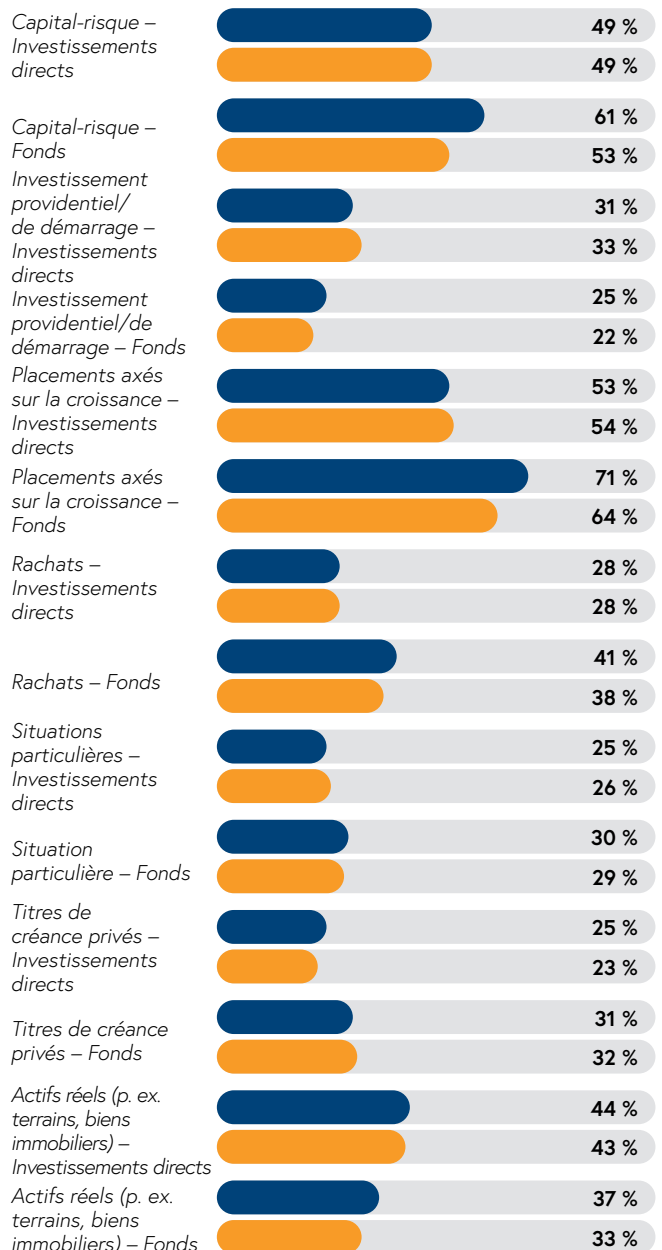
« Nous étions l'un des plus grands prêteurs de monnaie forte il y a environ 10 ans, lorsque les taux ont atteint 17 %. Aujourd'hui, ils sont retombés à 6 ou 7 %. Nous prêtons beaucoup moins à l'heure actuelle, mais nous accordons toujours des prêts-relais lorsque la banque ne peut pas conclure l'opération à temps. Je pense que le marché des titres de créance privés aux États-Unis est en croissance, et comporte un nombre accru d'intervenants, et c'est pourquoi les taux ont tant chuté. Toutefois, les rendements sont toujours attrayants sans comporter de risque de crédit, car tout est à court terme et vous connaissez tous les clients auxquels vous octroyez des prêts. »

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

« Je pense que le marché des titres de créance privés pourrait s'envenimer. Il pourra subir la prochaine crise si nous ne sommes pas prudents, car il abrite des sommes si colossales. Et cet argent n'est pas réglementé, il ne se trouve pas au sein des banques ; les banques n'accordent plus de prêts risqués. »

Associé gestionnaire, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

**Figure 2.16 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui détiennent des titres de capital-investissement, soit par investissements directs, soit par l'intermédiaire de placements dans des fonds dans les catégories applicables (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)



● Amérique du Nord ● Monde

Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022



# Le capital-risque, le chouchou des bureaux de gestion de patrimoine familial

Près de deux tiers des bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial effectuent des placements dans des fonds de capital-risque (61 %) et près de la moitié, des investissements directs en capital-risque (49 %). Cette catégorie d'actifs est devenue un investissement privilégié pour les familles, en raison de la nature entrepreneuriale et des compétences qui lui sont ordinairement associées. Les portefeuilles de capital-risque ont un historique de rendements élevés, les prix d'entrée étant relativement bas par rapport aux placements dans des entreprises bien établies, et les bureaux de gestion de patrimoine familial ayant la possibilité d'encadrer les entreprises et donc d'influencer leurs résultats de placement. Les personnes interrogées ont discuté activement du capital-risque, et voici un aperçu des principaux points à retenir de ces discussions :

Les bureaux de gestion de patrimoine familial ont effectué de plus en plus d'opérations de capital-risque, comme le montre un cadre :

« Au cours des dernières années, nous nous sommes attachés à augmenter notre part de portefeuille dans les titres de capital-risque de démarrage. Nous espérons continuer cette expansion et aider la famille à faire fructifier son capital avec un rendement élevé dans une catégorie de titres très avantageuse sur le plan fiscal. »

Premier directeur général, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois, États-Unis

Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont plus nombreux à élargir leurs équipes afin d'y inclure des spécialistes du capital-risque attirés :

« Nous avons une équipe composée de cinq personnes qui cherche des opérations et les examine minutieusement afin de les présenter à notre fondateur. C'est un gourou dans le domaine de la technologie, alors tout le monde veut faire affaire avec lui. Nous ne sommes pas confrontés à des problèmes de flux d'opérations. »

Chef des finances, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, États-Unis

L'un des avantages du capital-risque est que les dollars qui y sont investis peuvent fructifier à un taux plus élevé et pour une période prolongée par rapport aux autres placements, ainsi que bénéficier d'un report d'impôt entre-temps :

« Avec le capital-investissement, nous récupérerons sans doute notre capital dans un délai de quatre à six ans, ce qui facilite la gestion des flux de trésorerie. Toutefois, lorsque nous investissons dans du capital-risque d'une entreprise en démarrage, il faut généralement compter sept à neuf ans pour que celle-ci atteigne son troisième ou quatrième cycle de financement, le stade auquel nous envisageons une sortie. Ainsi, nos dollars investis fructifient à un taux plus élevé pendant une période prolongée avant que le capital ne nous soit restitué. C'est là un avantage du capital-risque par rapport au capital-investissement. De plus, cela signifie que nous ne sommes pas constamment à la recherche de nouvelles sociétés en forte croissance dans lesquelles investir et, a fortiori, que les impôts ne sont versés qu'à la réalisation des actifs, de sorte que cette charge est effectivement reportée. »

Président, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie, États-Unis

Un autre avantage réside dans le fait que le capital-risque peut être une bonne solution de rechange aux opérations de capital-investissement axées sur la croissance ou le rachat :

« Sur le plan des valorisations, la corrélation entre le capital-risque de démarrage et le S&P 500 est proche de zéro. Si vous investissez dans une entreprise en démarrage aujourd'hui et que vous réussissez, vous effectuerez votre sortie dans huit à dix ans. Les marchés boursiers d'aujourd'hui ont donc peu d'impact sur l'environnement de sortie de demain. Mais en ce qui concerne les opérations traditionnelles de capital-investissement axées sur la croissance ou les rachats, les valorisations à la sortie sont fortement corrélées avec les marchés boursiers. Si nous investissons dans ces types d'actifs, les derniers replis du marché boursier nous feraient réfléchir. »

Président, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie, États-Unis

Les bureaux de gestion de patrimoine familial peuvent également jouer un rôle de conseiller, en augmentant la participation de leur entreprise et leur influence sur le résultat de leur investissement :

*« De nombreuses opérations directes de capital-risque comportent un volet consultatif, dans les cas où nous recevons des actions en contrepartie du mentorat et des conseils fournis. Elles sont chronophages, mais ont tendance à avoir une taille plus importante, et donc à nous procurer une participation majoritaire, d'où l'avantage. Nous constatons que de plus en plus d'opérations sont structurées de cette façon. »*

Chef des finances, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, États-Unis

Le capital-risque présente néanmoins un inconvénient :

*« La difficulté inhérente au capital-risque de démarrage est que même si on obtient de temps à autre des rendements démesurés, sept fois sur dix, le rendement peut atteindre zéro, et il s'agit là de grosses pertes. »*

Premier directeur général, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois, États-Unis

L'approche d'un bureau de gestion de patrimoine familial en matière de capital-risque consiste à fixer les taux rapidement et à cibler les réseaux et régions à haut rendement :

*« Nous ciblons une entreprise au cours des deux premières années de sa vie. Nous avons accès à l'entreprise au point d'entrée le moins cher possible au premier cycle de financement institutionnel. Nous ciblons également les réseaux et les régions qui produisent des rendements exceptionnels constants. Par exemple, nous ciblerons les opérations californiennes. De fait, si vous regardez une exception qui provient de la Californie, elle vaut en moyenne 8,5 milliards de dollars américains, contre un prix moyen de 2,5 milliards de dollars américains à New York. »*

Président, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie, États-Unis

Sur le plan des rendements, les bureaux de gestion de patrimoine familial peuvent être patients, mais ils doivent comprendre la phase finale :

*« Chez les bureaux de gestion de patrimoine familial, ce ne sont pas les rendements des deux à cinq prochaines années qui nous inquiètent. Si nous voulons néanmoins investir dans une catégorie d'actifs de façon constante et pérenne, nous devons comprendre le profil de rendements et la façon dont il pourrait faire fructifier le capital de la famille. Pour le capital-risque de démarrage, on observe que nos rendements de 1986 à 2020 sont d'environ 25 %, ce qui est un TCAC (taux de croissance annuel composé) similaire à celui produit par Yale. Cependant, le potentiel de hausse pourrait atteindre 50 % au cours de certains millésimes avec des acteurs comme Facebook ou une entreprise qui trouve un remède contre le cancer par exemple. »*

Président, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie, États-Unis

Quelle est donc la stratégie de réussite ?

*« Il est important de continuer à effectuer des investissements constants pendant chaque millésime, ce qui signifie que vous devez réfléchir à la répartition des actifs et veiller à ne pas déployer trop de capital aujourd'hui au détriment de demain. Sinon, vous effectuez un pari énorme sur l'anticipation de marché. Nous ne nous cantonnons pas à des secteurs d'activité ou des millésimes particuliers. Si je n'investis dans les entreprises en démarrage d'intelligence artificielle qu'en 2023, je parie que l'intelligence artificielle sera le grand gagnant en 2033. Voilà un risque que je ne suis pas prêt à prendre. »*

Président, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie, États-Unis

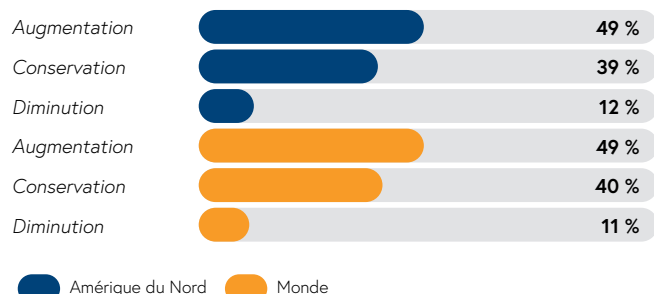
## La plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial effectuent des investissements directs

Perpétuant une tendance de l'an dernier, une proportion importante des bureaux de gestion de patrimoine familial situés en Amérique du Nord (76 %) et du monde entier (77 %) procèdent actuellement à des investissements directs. Entre-temps, 49 % des bureaux interrogés en Amérique du Nord et dans le monde ont indiqué que les opérations directes les avaient plus intéressés au cours de la dernière année (figure 2.17). Commentaire d'un dirigeant :

« Nous consacrons 90 % de notre temps à concrétiser des occasions de capital-investissement directes, allant des laiteries biologiques à l'impression 3D. Nous avons appuyé le rachat d'une entreprise par les cadres, puis trois acquisitions subséquentes. Chaque fois que l'entreprise fait une acquisition, nous investissons dans des capitaux supplémentaires pour soutenir notre placement initial. Nous aimons ces cas de figure, car nous pouvons aider l'entreprise à saisir l'occasion d'acquisition et investir sans devoir faire de contrôle diligent dans une toute nouvelle entreprise. »

Associé, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

**Figure 2.17 :** Augmentation, conservation ou diminution de l'intérêt des bureaux de gestion de patrimoine familial pour les investissements directs au cours des douze derniers mois



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %. Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

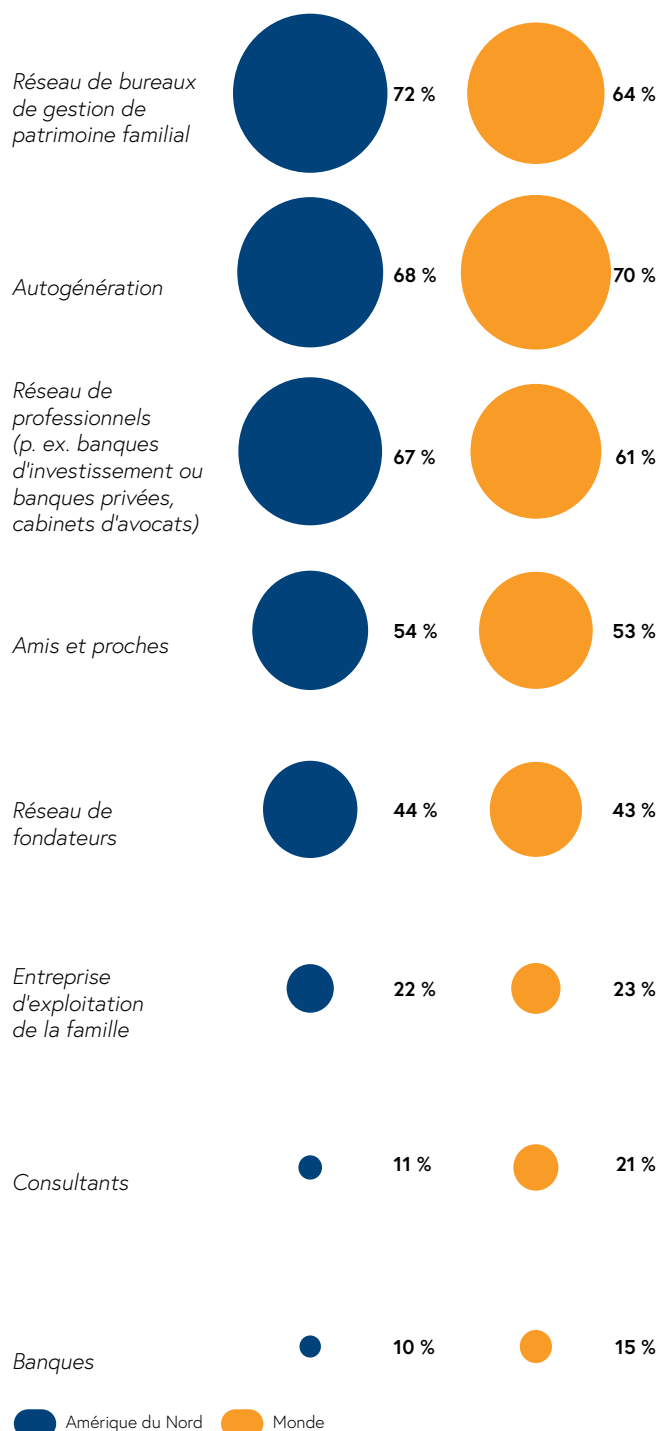
## Les investissements directs proviennent souvent des réseaux de bureaux de gestion de patrimoine familial

En Amérique du Nord, le moyen le plus courant d'obtenir des opérations directes est le réseau de bureaux de gestion de patrimoine familial, comme l'ont noté 72 % des personnes interrogées (64 % dans le monde entier). Viennent ensuite l'autogénération (68 %), les réseaux professionnels (67 %) et les proches (54 %) (figure 2.18). Une personne interrogée affirme :

« Nous sommes dans le secteur du capital-risque de démarrage depuis 40 ans et nous sommes bien connus dans le secteur des soins de santé. Des gens viennent donc nous proposer des opérations, des entrepreneurs et des PDG qui font autre chose ou deviennent présidents de nouvelles entreprises, et même parfois des banques d'investissement. Je dirais que notre flux d'opérations est soutenu par un réseau viral. »

Premier directeur général, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois, États-Unis

**Figure 2.18 :** Sources des investissements directs (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %. Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

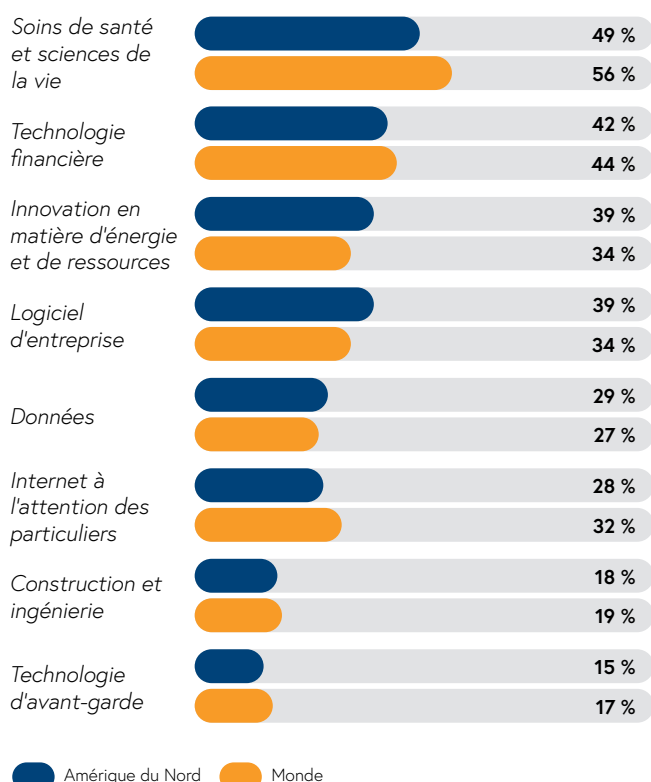
## Les soins de santé et les sciences de la vie sont l'industrie la plus en vogue pour les investissements directs

Près de la moitié (49 %) des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord investissent dans les soins de santé et les sciences de la vie, le secteur le plus en vogue pour l'investissement. Ensuite, 42 % des bureaux investissent dans la technologie financière et 39 % dans les logiciels d'entreprise, l'innovation en matière d'énergie et de ressources (**figure 2.19**). Commentaire d'un dirigeant :

« Il y a 40 ans, mon père était un généraliste et un accro des opérations. Il aurait traité n'importe quelle opération intéressante qui lui tombait dans les mains. Ensuite, il y a 20 ans, nous avons commencé à analyser où nous faisons vraiment de l'argent. Nous nous sommes vite rendu compte que tout notre succès était attribuable aux soins de santé, alors nous avons emprunté cette voie. »

Premier directeur général, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois, États-Unis

**Figure 2.19** : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant des investissements directs dans les secteurs d'activité suivants (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)



Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

## Les co-investissements en hausse

L'année dernière, nous avons indiqué que les co-investissements représentaient 24 % du portefeuille moyen d'investissements directs des bureaux de gestion de patrimoine familial. Cette proportion a grimpé de façon notable pour atteindre 44 % cette année. Entre-temps, les pondérations dans les contrats à participation majoritaire sont passées de 28 % à 16 %, et les contrats à participation minoritaire de 35 % à 30 % au cours de cette période (**figure 2.20**). Les personnes interrogées ont commenté :

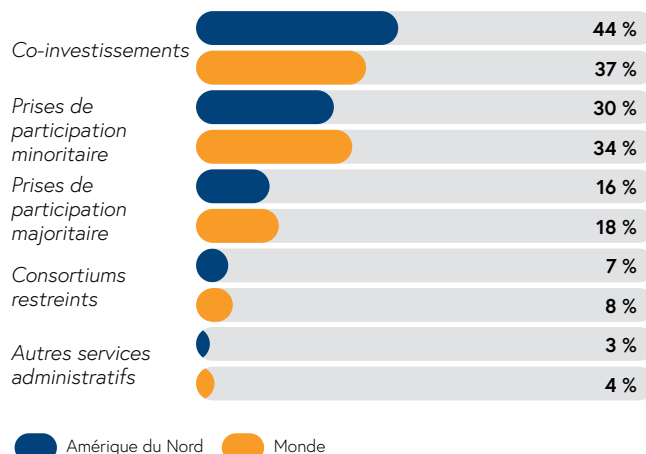
« Les titres que nous détenons sont si diversifiés que l'on nous offre de nombreuses occasions de co-investissements par l'entremise de gestionnaires de fonds, etc. Nous avons décidé d'en faire le suivi pour voir si nous devons vraiment en profiter. Le défi est que vous disposez seulement d'environ deux semaines pour décider de consacrer l'argent à quelque chose ou non. Acceptons-nous toutes les opérations ? Avons-nous recours à d'autres bureaux de gestion de patrimoine familial de notre réseau qui possèdent l'expertise verticale et leur emboîtons-nous le pas ? Tout dépend vraiment de notre capacité de traitement. Nous passons maintenant par une phase d'apprentissage. »

Vice-président, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie, États-Unis

« Il y a des exemples de familles qui s'adonnent à ce que j'appelle les placements axés sur les compétences de base, c.-à-d. que j'investirai à vos côtés, parce que vous vous y prenez bien et que vous investirez à mes côtés parce que je m'y prends bien. Ces familles qui investissent ensemble sont censées créer un effet de halo, mais nous ne nous sommes jamais vraiment adonnés à cette pratique. Si vous trouvez une bonne affaire, vous ne voulez pas la partager, à moins de faire partie d'un syndicat ou d'être un commanditaire indépendant en quête de capital. »

Associé gestionnaire, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

**Figure 2.20** : Répartition du portefeuille moyen d'investissements directs des bureaux de gestion de patrimoine familial par type de placement

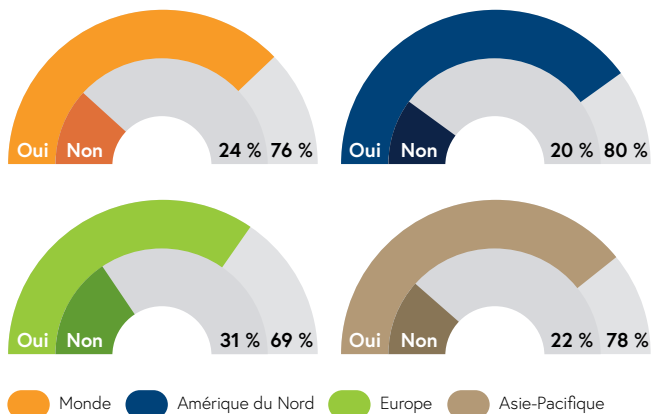


Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %. Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

## Immobilier

L'immobilier demeure la troisième catégorie d'actifs la plus prisée des bureaux de gestion de patrimoine familial : 80 % d'entre eux y investissent en Amérique du Nord et 76 %, dans le monde entier (figure 2.21). À titre de comparaison, 69 % y investissent en Europe, et 78 % en Asie-Pacifique.

**Figure 2.21 :** Le bureau de gestion de patrimoine familial investit-il dans l'immobilier ?



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

## Les opérations d'immobilier commercial local sont les plus prisées des bureaux de gestion de patrimoine familial

En ce qui concerne la répartition du portefeuille moyen d'actifs immobiliers des bureaux nord-américains, les investissements dans l'immobilier commercial local (26 %) et l'immobilier commercial et résidentiel régional (23 % chacun) représentent les participations les plus importantes, suivies de l'immobilier résidentiel local (19 %). Comme l'an dernier, l'appétit pour les opérations internationales est en recul, puisque celles-ci ne représentent actuellement que 9 % du portefeuille moyen, avec une légère préférence pour les occasions commerciales par rapport aux occasions résidentielles (5 % contre 4 %, respectivement) (figure 2.22). Deux cadres ont discuté de leurs propres préférences :

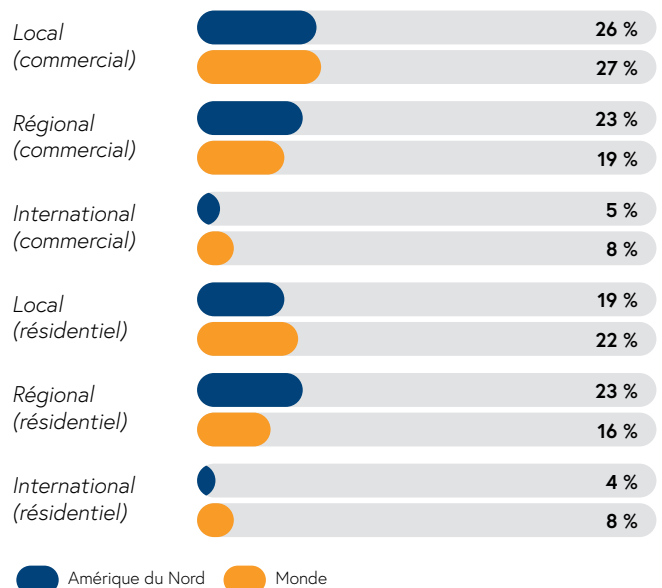
« Ma préférence va au commerce de détail. Non pas qu'il se porte bien, mais parce qu'il n'entraîne pas de dépenses sur le plan de l'amélioration du bien pour le propriétaire. Essentiellement, le détaillant doit maintenir la propriété en bon état, faute de quoi son magasin ne lui permettra pas d'attirer la clientèle. La vérité, toutefois, est que j'ai vendu des immeubles de commerces de détail il y a quelques années, parce que je pensais que les loyers étaient surfaits. Maintenant, je commence à en racheter très lentement, mais prudemment, lorsque les immeubles sont bien situés et à un prix qui est une fraction du prix auquel je les ai vendus il y a quelques années. »

Associé gestionnaire, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

« Nous sommes à la recherche d'immeubles résidentiels collectifs dans le Sud-Ouest, sauf à Austin et à Las Vegas où les prix ont augmenté de façon spectaculaire et les immeubles semblent surévalués. »

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

**Figure 2.22 :** Composition du portefeuille immobilier des bureaux de gestion de patrimoine familial



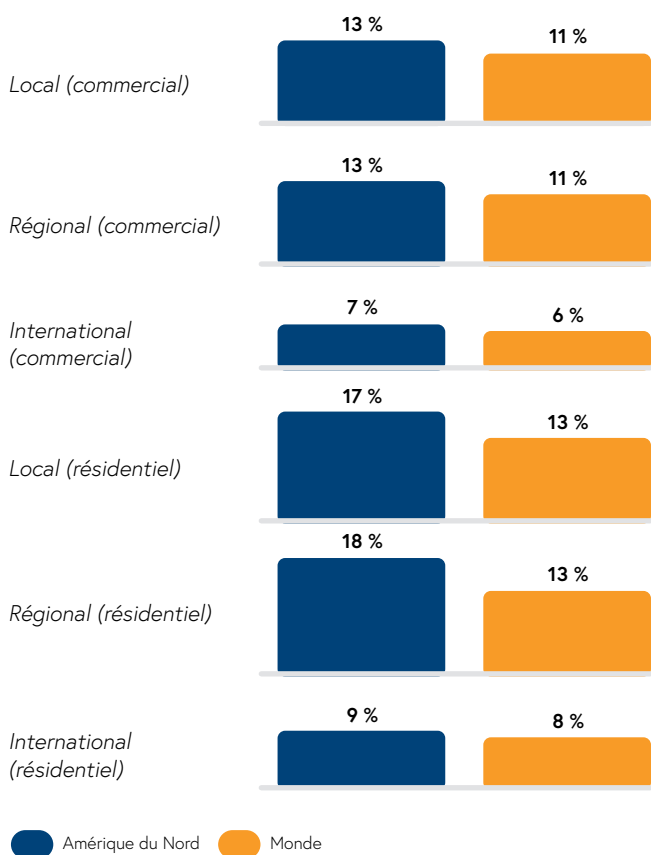
Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022



## Les immeubles résidentiels locaux et régionaux ont produit les rendements les plus élevés en 2021

Les opérations sur les immeubles résidentiels régionaux et locaux ont produit les rendements les plus élevés en 2021, soit 18 % et 17 %, respectivement (figure 2.23). Cela dépasse de loin les rendements obtenus en 2020 à 11 % et 13 %, respectivement<sup>10</sup>.

**Figure 2.23 :** Rendement moyen des placements immobiliers généré par les bureaux de gestion de patrimoine familial en 2021, par actif

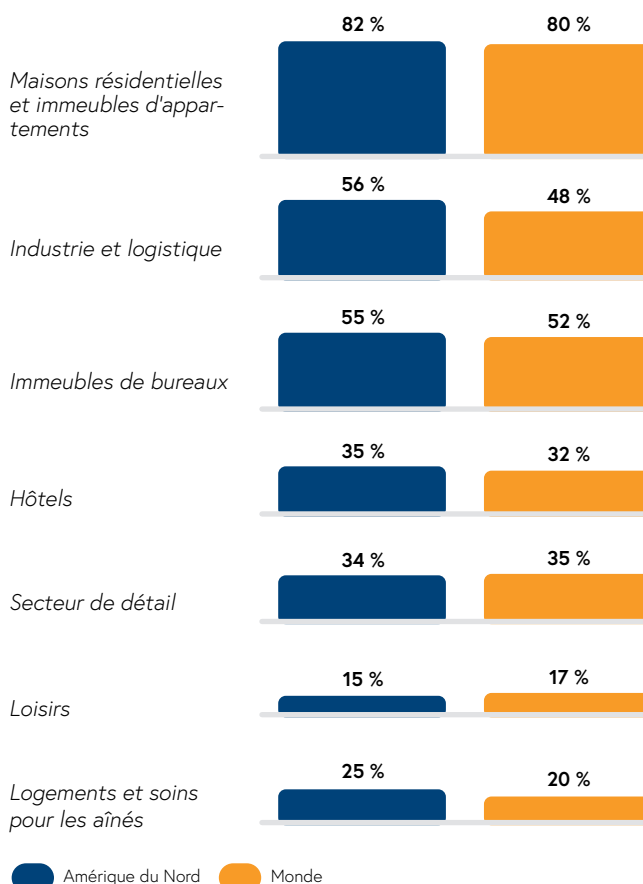


Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

Du point de vue sectoriel, la majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord investissent dans des maisons et des appartements résidentiels (82 %, et 80 % en moyenne dans le monde entier). Les secteurs de l'industrie et de la logistique (56 %), des bureaux (55 %), de l'hôtellerie (35 %) et du commerce de détail (34 %) sont nettement à la traîne (figure 2.24).

Cela étant dit, il est intéressant de noter que les bureaux de gestion de patrimoine familial ont de plus en plus tendance à investir dans l'industrie et la logistique, puisque 46 % y ont investi l'an dernier, ce qui représente une augmentation considérable de dix points de pourcentage supplémentaires en 2022<sup>11</sup>.

**Figure 2.24 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant des placements immobiliers, par secteur (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)



Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

<sup>10</sup> Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

<sup>11</sup> Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

## Investissement durable

« *Changer la réalité du monde n'a jamais fait partie de l'investissement à l'ancienne. Il s'agissait seulement de faire de l'argent, sans se préoccuper de ce que faisait l'entreprise. Maintenant, lorsque vous ajoutez une dimension de développement durable à vos placements, vous vous donnez l'occasion incroyable d'améliorer tant de vies. Pour moi, c'est ce qu'on peut faire de mieux.* »

Fondateur, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Michigan, États-Unis

### Qu'est-ce que l'investissement durable ?

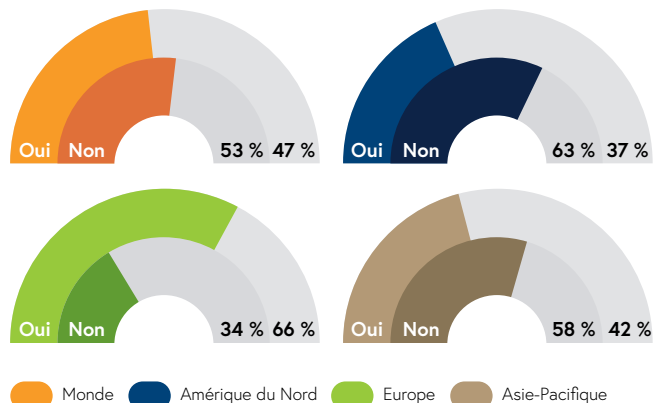
L'investissement durable est une approche d'investissement qui tient compte des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans le processus d'investissement. Trois sous-approches distinctes, qui peuvent être utilisées individuellement ou en combinaison, peuvent être déterminées : 1) 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 compétitif.

### L'investissement durable gagne du terrain partout dans le monde ; toutefois, l'Amérique du Nord est toujours à la traîne de ses homologues des autres régions sur le plan de l'adoption

Près de la moitié des bureaux de gestion de patrimoine familial du monde entier effectuent désormais des placements à vocation durable. Ce chiffre a évolué rapidement : de 34 % en 2019 et de 42 % en 2021 à son niveau aujourd'hui, 47 % (figures 2.25 et 2.26).

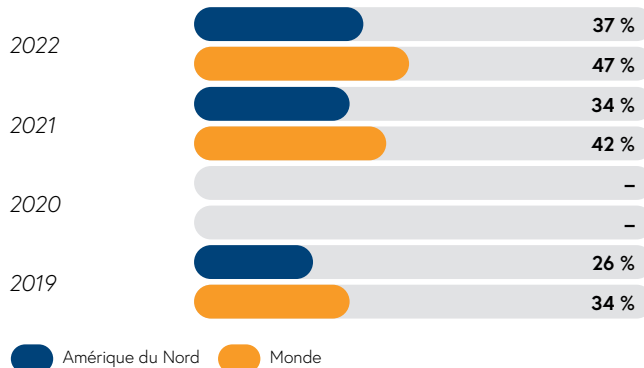
Malgré l'attrait considérable de ce domaine, les bureaux nord-américains continuent d'être à la traîne de leurs pairs d'autres régions en ce qui concerne les taux d'adoption. À l'heure actuelle, seuls 37 % des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord effectuent des placements à vocation durable. À titre de comparaison, ce pourcentage s'établit à 66 % en Europe et à 42 % en Asie-Pacifique. Cette situation est globalement conforme aux rapports des années précédentes.

Figure 2.25 : Le bureau de gestion de patrimoine familial fait-il des placements durables ?



Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

Figure 2.26 : Proportion de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant adopté l'investissement durable, 2019-2022



Nota : Les chiffres pour 2020 ne sont pas disponibles, car le rapport n'a pas été produit cette année à cause de la pandémie de COVID-19.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

### L'investissement durable prend rapidement une place plus importante dans le portefeuille

En 2020, les bureaux nord-américains qui ont effectué des placements à vocation durable y ont consacré en moyenne 16 % de leurs portefeuilles. Ce chiffre est passé à 18 % en 2021, à 20 % en 2022, et devrait atteindre 23 % en 2023 et 31 % dans cinq ans (figure 2.27).

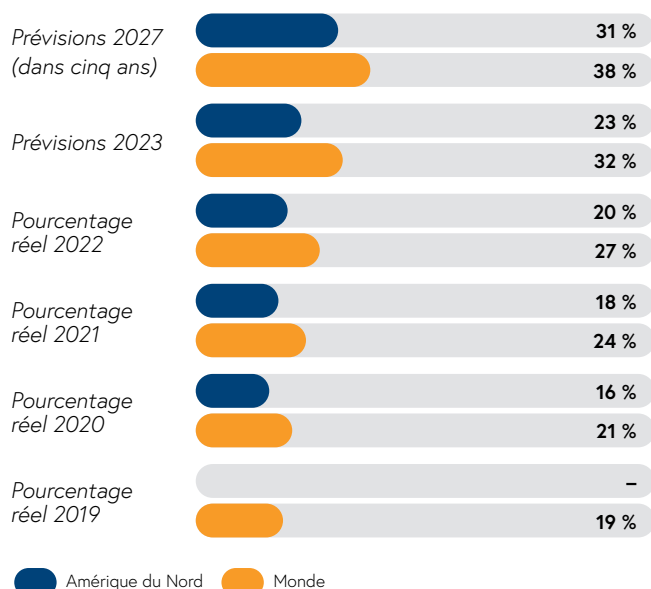
Cette tendance se retrouve dans le monde entier, les proportions de portefeuilles augmentant d'année en année, passant de 21 % en 2020 à un taux projeté de 38 % en 2027.

Si l'on s'en tient aux taux de réponse, cette tendance devrait se poursuivre : 32 % des bureaux en Amérique du Nord et 33 % des bureaux à l'échelle mondiale déclarent que les familles estiment qu'elles n'accordent pas de ressources suffisantes à leurs investissements durables à l'heure actuelle, ce qui renforce l'objectif des bureaux de gestion de patrimoine familial d'accroître leurs investissements au cours des prochaines années. Une personne interrogée a partagé son avis :

« *La raison pour laquelle les investisseurs commencent à s'inquiéter au sujet du développement durable provient du fait que leurs responsables s'en préoccupent.* »

Chef des finances, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

**Figure 2.27 :** Pourcentage approximatif des portefeuilles attribué aux investissements durables en 2020, 2021 et 2022, et attribution prévue dans douze mois et dans cinq ans



Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

### Les rendements de 2021 atteignent 12 % en Amérique du Nord

Dans le souci d'apaiser les inquiétudes que les investissements durables ne soient pas en mesure de produire des rendements intéressants, les bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains ont récolté un rendement moyen de 12 % en 2020 et 2021, et s'attendent à maintenir ce rendement en 2022 (figure 2.28). Ce résultat surpasse légèrement les moyennes mondiales (10 % en 2020 et 11 % en 2021).

Il convient également de mentionner que les bureaux européens de gestion de patrimoine familial qui investissent plus que n'importe quelle autre région dans le développement durable, ont enregistré un rendement moyen total du portefeuille de 13 % (2021). Ceci s'inscrit quelque peu à la traîne de l'Amérique du Nord (15 %) ; cependant, il se pourrait que les gains financiers à court terme des bureaux nord-américains ne l'emportent pas sur les progrès sociaux et environnementaux à long terme de l'Europe. L'investissement durable comporte deux types de rendements, les rendements financiers d'une part, et les rendements sociaux et environnementaux d'autre part, et les familles accordent des valeurs différentes à chaque type, comme l'ont exprimé les personnes interrogées :

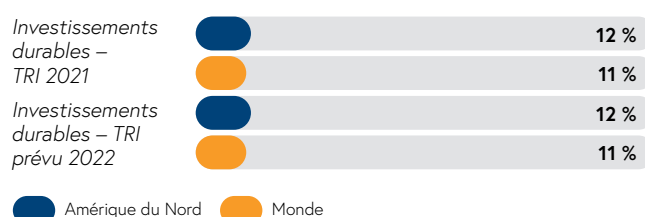
« L'investissement d'impact ne représente que 2 % de notre portefeuille. Pour nous, le critère le plus important réside dans les répercussions sociales et environnementales d'un investissement, et non le rendement financier. Les placements doivent respecter pleinement les valeurs de la famille. Par exemple, nous avons un portefeuille d'immeubles résidentiels et il est important pour nous qu'il comprenne des immeubles de logements sociaux. Nous appuyons donc un groupe qui s'occupe des immeubles de logements sociaux dans les mêmes villes que nos projets immobiliers. Le rendement prévu est faible, mais c'est la répercussion sociale que nous recherchons. »

Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

« Si une entreprise enregistre des marges et taux de conservation élevés, et procède à des investissements d'impact, il s'agit d'une bonne entreprise. Le simple fait de procéder à des investissements d'impact ne fait pas d'elle une bonne entreprise. En réalité, si l'entreprise procède à des investissements d'impact simplement pour « donner bon genre » sans faire d'argent, à mon avis, c'est une mauvaise entreprise. »

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

**Figure 2.28 :** Rendement annuel moyen des investissements durables des bureaux de gestion de patrimoine familial en 2021 et rendement prévu en 2022



Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

### La plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial effectuent des investissements thématiques

L'approche la plus courante en matière d'investissement durable, adoptée par 72 % des personnes interrogées nord-américaines, est l'approche thématique. À ce titre, les bureaux de gestion de patrimoine familial ciblent des thèmes d'intérêt tels que l'énergie propre et l'égalité des sexes. Parmi les autres approches en vogue, citons la présélection positive ou de premier ordre, retenue par 53 % des personnes interrogées, et l'intégration des critères ESG dans son analyse et évaluation, utilisée par 51 % (figure 2.29). Deux personnes interrogées ont décrit les tactiques d'intégration des critères ESG qu'elles utilisent :

« Conformément à notre politique d'investissement, les gestionnaires avec lesquels nous investissons doivent être les responsables signataires de l'investissement responsable. Nous procédons à un contrôle diligent des critères ESG pour tous nos investissements, et nous soulevons les enjeux ESG avec les conseils d'administration des entreprises avec lesquelles nous travaillons. Nous n'investirions jamais dans les entreprises pétrolières, gazières et minières ou des domaines leur étant similaires. »

Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

« Nous avons une société de placement qui offre un fonds indicatif direct. Le fonds reflète p. ex. le S&P 500, et nous appliquons ensuite un filtrage ESG que nous avons développé avec un service de conseil sur l'investissement éthique. Celui-ci a élaboré le portefeuille au moyen d'un processus d'exclusion explicite et a augmenté les pondérations des entreprises qui réalisent un excellent travail. Cela nous donne beaucoup plus de contrôle sur les actifs dans lesquels nous investissons qu'une participation dans un OPC indicatif ou un fonds négocié en bourse. »

Président, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial, Massachusetts, États-Unis

**Figure 2.29 :** Approches en matière d'investissement durable adoptées par les bureaux de gestion de patrimoine familial (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

Investissement thématique (p. ex. énergie propre, égalité des sexes, soins de santé, eau)



Présélection positive ou de premier ordre



Intégration des facteurs ESG dans l'analyse et la valorisation



Présélection négative (p. ex. exclusion du tabac, de l'alcool, des armements controversés)



Participation active (c.-à-d. usage des droits des actionnaires pour influencer sur la direction de la société sur le plan des questions ESG)



● Amérique du Nord ● Monde

Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

### Les changements climatiques trônent au sommet des priorités des bureaux de gestion de patrimoine familial

Dans la foulée de la tendance générale où les familles recourent de plus en plus à l'investissement durable comme moyen de lutter contre les changements climatiques, ce domaine est à nouveau le principal thème visé par les bureaux. À l'heure actuelle, 77 % des bureaux nord-américains investissent dans l'atténuation des changements climatiques, en légère hausse par rapport à l'an dernier (74 %) (figure 2.30)<sup>12</sup>.

Parmi les autres domaines d'investissement les plus recherchés, on compte l'eau (53 %), la santé (49 %) et la pollution et les déchets (47 %), ces proportions étant relativement semblables aux moyennes mondiales. Un dirigeant a relaté ses efforts pour lutter contre les changements climatiques et le gaspillage :

« La société d'investissement éthique avec laquelle nous travaillons nous fournit des données par secteur sur l'évolution des entreprises sur le plan de la consommation de carbone et des gaz à effet de serre. Nous essayons donc de trouver un équilibre 50/50 entre le rendement intéressant et le rendement d'impact. Nous avons aussi investi dans une entreprise qui a pris les déchets de cuisine de restaurants et avons décuplé le rendement, puis nous avons encore décuplé le rendement lorsque nous l'avons vendue à une société de gestion des déchets. Mes enfants ont été ravis à la pensée que nous ayons gagné de l'argent sur l'une de leurs idées ; nous allons donc renouveler cette expérience. »

Président, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial, Massachusetts, États-Unis

<sup>12</sup> Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2021

**Figure 2.30 :** Principaux investissements durables privilégiés par la famille (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

Changements climatiques (p. ex. gestion de l'empreinte carbone, énergie éolienne et solaire/énergies renouvelables)



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



Santé (p. ex. amélioration de la santé, des soins sociaux)



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



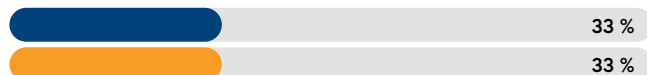
Ressources humaines (p. ex. rétention et perfectionnement des employés, considération du personnel tout au long de la chaîne logistique, sécurité au travail)



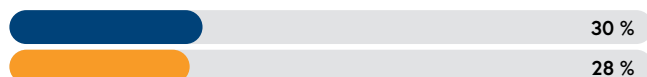
Connaissances et technologie (p. ex. amélioration de la productivité des entreprises, matériel pédagogique, science des matériaux de pointe)



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



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



Éthique (p. ex. versement d'une juste part d'impôts, non-adoption de pratiques anticoncurrentielles)



● Amérique du Nord ● Monde

Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022



# Lutter contre le changement climatique, une « gigacorne » à la fois

« Que signifie zéro émission nette ? Cela consiste à éliminer 40 gigatonnes d'émissions de dioxyde de carbone chaque année. Les investisseurs sont à la recherche de licornes, mais nous, nous recherchons des « gigacornes », c.-à-d. des sociétés capables de réduire les émissions de carbone d'une gigatonne. »

Nous avons mené une entrevue avec un chef de la direction d'un bureau de gestion de patrimoine familial qui a établi un fonds de capital-investissement consacré à l'atténuation des changements climatiques au moyen de la décarbonisation. Il croit fermement que le respect des principes ESG ne suffit pas, mais plutôt que le monde aura besoin de réserves de capitaux à grande échelle pour atteindre l'objectif de zéro émission nette. Il est néanmoins optimiste quant à l'atteinte de la zéro émission nette et aux objectifs de l'Accord de Paris parce qu'il soutient que les nouvelles technologies, comme les technologies agricoles et la capture du carbone, permettront d'éliminer les gigatonnes d'émissions de dioxyde de carbone.

## D'où tenez-vous votre motivation ?

« Nous avons lancé notre fonds parce que nous ne pensions pas qu'il existait des instruments au sein des marchés publics ou privés pour investir dans le développement durable d'une manière sensée. Il y a six ou sept ans, j'ai dit à mes conseillers que je voulais transférer tous nos actifs dans un cadre de développement durable. Ils ont attribué une cote à tous les gestionnaires de fonds selon la méthode traditionnelle des critères ESG, et nous avons transféré presque tout aux gestionnaires ESG dans des actions cotées en bourse. En 2017, j'ai dit que je voulais avoir un engagement ESG à hauteur de 25 % dans le portefeuille d'ici 2022, et il était de 100 % d'ici 2021. Cependant, les investissements selon des critères ESG s'accompagnent d'un problème. Dans le fond, il s'agit seulement d'une case à cocher. À long terme, ces investissements atteindront probablement des résultats, quoique insuffisants pour relever le défi de l'urgence climatique.

Sur le plan des marchés privés, nous n'étions pas satisfaits de nos investissements, qu'ils soient auprès de fonds de capital-investissement, ou de sociétés de capital-risque. Beaucoup de ces acteurs joignent le geste à la parole lorsqu'il s'agit du développement durable, mais leurs directives ne mènent à aucun résultat ou manquent d'ambition. Voilà pourquoi nous avons lancé ce fonds d'actions sur les changements climatiques. La première question que nous posons aux entreprises de notre réserve de prospects est : "De combien réduisez-vous les émissions de carbone ?" Si ce n'est pas plus d'une mégatonne par année, nous ne nous intéressons même pas à elles. Nous avons donc lancé mon fonds, en mettant l'accent sur les changements climatiques et la décarbonisation, pour aller au-delà des cases cochées et de l'éco-blanchiment. À ce jour, nous avons effectué trois placements avec des TRI prévus d'environ 30 %. Tout cela fait partie de l'énorme réserve de capitaux dont le monde aura besoin si l'on veut atténuer les changements climatiques en investissant dans la décarbonisation. »

### **D'où proviennent vos opérations de capital-investissement ?**

« Nous les trouvons auprès de sociétés de capital-risque en démarrage, de fonds incubateurs climatiques et d'entreprises en restructuration. Il y a 15 ans environ, une sorte de révolution des technologies propres s'est produite, et de nombreuses entreprises ont levé beaucoup de capitaux, mais beaucoup d'entre elles n'ont pas pu atteindre leurs objectifs. Un grand nombre de ces entreprises sont encore là, et elles sont en quelque sorte orphelines. Donc, nous intervenons, nous les réinventons, et nous leur donnons une nouvelle énergie. Leurs valorisations sont modestes, car ces entreprises sont tombées dans l'oubli, mais pendant 15 ans, elles se sont attelées à développer des technologies pour gérer les gaz à effet de serre. Dernièrement, nous avons fermé notre premier fonds et avons déjà fait trois placements. L'une est une plateforme de logiciel-service pour les rapports sur le climat et l'autre se spécialise dans la technologie agricole régénérative. »

### **Quelles technologies sont les plus prometteuses ?**

« Il existe six secteurs d'activité définis par le groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat des Nations Unies. Nous avons examiné les technologies agricoles, la modification de l'utilisation des sols pour réduire au minimum les émissions de carbone, la production d'énergie, la construction et le transport. Je pense que nous verrons les premiers essais en vol d'avions commerciaux à batteries au cours des trois prochaines années. L'industrie comprend le domaine passionnant de la capture du carbone, où le dioxyde de carbone est littéralement filtré et supprimé de l'air. L'élément qui présente de l'intérêt est le prix du carbone, le coût que les gouvernements imposent aux entreprises qui libèrent des émissions. Les niveaux d'innovation sont les plus poussés là où le prix du carbone est le plus élevé. »

### **L'objectif de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement planétaire à 1,5 °C, et d'atteindre la zéro émission nette d'ici 2050 est-il réaliste ?**

« Malheureusement, le dernier raisonnement scientifique est que la probabilité de dépassement du seuil de 1,5° à court terme est de 50 %, mais tout cela est très déroutant pour le grand public. Que signifie zéro émission nette ? Cela consiste à éliminer 40 gigatonnes d'émissions de dioxyde de carbone chaque année. Les investisseurs sont à la recherche de licornes, mais nous, nous recherchons des « gigacornes », c.-à-d. des sociétés capables de réduire les émissions de carbone d'une gigatonne. Nous sommes quasi certains qu'une entreprise de notre portefeuille sera une « gigacorne ». Donc, si on y réfléchit, dans ce contexte... Supposons qu'il y ait dix fonds comme le nôtre au monde. Nous pourrions peut-être éliminer ensemble un tiers des émissions mondiales. En divisant le problème en petits morceaux, il est plus facile d'envisager sa résolution. »

« Comme je l'ai dit pour commencer, nous n'examinerions pas une proposition qui n'a pas réduit les émissions d'au moins une mégatonne, mais dans deux ou trois ans, j'espère que ce sera cinq mégatonnes. Au moment où nous quitterons le fonds 1 pour passer au fonds 2, j'espère que nous parlerons de 10 à 20 mégatonnes. Cet effet boule de neige créera un environnement où les gens sauteront dans le train de la décarbonisation. »

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

3.1 Coûts des bureaux de gestion de patrimoine familial

3.2 Capital humain

— Si vous envisagez de créer un bureau de gestion de patrimoine familial, posez-vous la question suivante : Voulez-vous bâtir un héritage ?



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

- En 2022, le total des dépenses moyennes des bureaux de gestion de patrimoine familial pour les services s'élevait à 14,4 millions de dollars américains. Ce montant comprend des charges d'exploitation de 7,4 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 7,1 millions de dollars américains.
- Les bureaux de gestion de patrimoine familial dépensent en moyenne 1,5 million de dollars américains (15 points de base [pb]) en services-conseils d'ordre général ; 2,4 millions de dollars américains (24 pb) en activités liées aux placements ; 1,8 million de dollars américains (18 pb) en services professionnels familiaux ; et 1,6 million de dollars américains (16 pb) en activités administratives.
- Les chefs de direction des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord gagnent un salaire de base moyen de 454 000 \$ US, avec une prime annuelle moyenne de 42 % (en proportion du salaire de base). Les chiffres équivalents pour les chefs des placements sont de 446 000 \$ US pour le salaire de base et de 48 % pour les primes.

14,4 M\$

14,4 millions de dollars américains représentent le total des dépenses moyennes des bureaux de gestion de patrimoine familial pour les services en 2022

454 000 \$ US

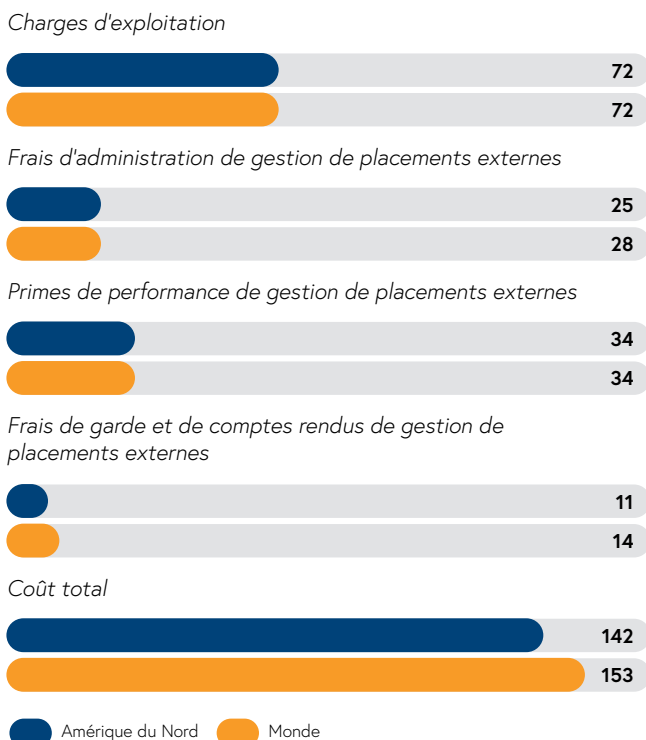
représentent le salaire de base moyen des chefs de direction des bureaux de gestion de patrimoine familial

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

#### La hausse des coûts : de quoi décourager les pusillanimes

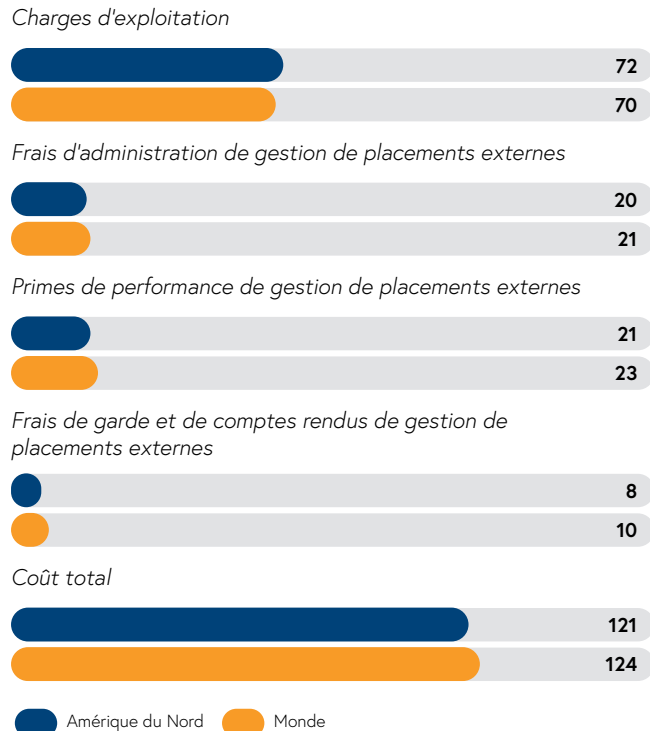
Compte tenu de l'inflation élevée, l'augmentation des coûts d'exploitation est peu surprenante cette année. En 2022, les bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord ont consacré en moyenne 142 pb des actifs sous gestion aux services (14,4 millions de dollars américains), soit une hausse par rapport aux 121 pb en 2021 (12,1 millions de dollars américains). Ce nombre se compose de 72 pb pour les charges d'exploitation (c.-à-d. conseils généraux, placements, services professionnels familiaux et administratifs) et de 70 pb pour les frais d'administration de gestion de placements externes, les primes de performance et les frais de garde et de comptes rendus, d'où provient l'augmentation (figures 3.1 et 3.2). À l'échelle mondiale, les coûts globaux totaux sont passés de 124 pb à 153 pb au cours de cette période. La figure 3.3 présente le détail de ces coûts.

**Figure 3.1 :** Coûts généraux des bureaux de gestion de patrimoine familial en points de base des actifs sous gestion, 2022



Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

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



Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

« Nous sommes un grand bureau de gestion de patrimoine familial comptant 40 employés, ce qui reflète la taille de notre portefeuille de capital-investissement. À l'heure actuelle, nous gérons 15 opérations. Une équipe distincte se consacre à l'immobilier, une autre équipe aux investissements directs et une troisième équipe investit auprès de gestionnaires tiers. Nous avons un chef de la direction, un chef des finances, et les services postmarché sont importants parce que nous offrons des services administratifs à d'autres membres de la famille. La philanthropie et la fiscalité sont également couvertes par les services postmarché. Nous externalisons certains travaux juridiques et comptables. Mais presque tout le reste s'effectue à l'interne. Par conséquent, nos coûts sont d'environ 70 pb des actifs sous gestion. »

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

« Nous avons un historique de 50 ans. En général, nous maintenons les coûts en deçà de 40 pb des actifs sous gestion, et nous avons été aidés par l'établissement de notre propre société de fiducie privée. Cela nous a permis de nous éloigner de certains rapports fiduciaires que nous avons avec certaines institutions aux États-Unis. Ils nous ont donné de bons taux, mais nous avons enregistré de meilleurs résultats seuls, et nous bénéficions de plus de souplesse. »

Dirigeant, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois, États-Unis

**Figure 3.3 : Répartition des charges d'exploitation d'un bureau de gestion de patrimoine familial nord-américain, 2022 et comparaison avec la moyenne mondiale**

	Proportion des charges d'exploitation moyennes des bureaux de gestion de patrimoine familial (en %)	Points de base	Charges d'exploitation d'un bureau de gestion de patrimoine familial moyen	Proportion des charges d'exploitation moyennes des bureaux de gestion de patrimoine familial (en %)	Points de base	Charges d'exploitation d'un bureau de gestion de patrimoine familial moyen
<b>Services-conseils d'ordre général</b>	<b>21 %</b>	<b>15</b>	<b>1 529 000 \$</b>	<b>20 %</b>	<b>16</b>	<b>1 609 000 \$</b>
Planification financière		3	313 000 \$		3	341 000 \$
Planification fiscale/conseils		3	279 000 \$		3	272 000 \$
Conformité et déclarations fiscales		2	253 000 \$		3	280 000 \$
Planification successorale		2	179 000 \$		2	165 000 \$
Services juridiques		2	190 000 \$		2	238 000 \$
Planification d'assurance		1	106 000 \$		1	103 000 \$
Gestion fiduciaire		2	208 000 \$		2	210 000 \$
<b>Activités liées aux placements</b>	<b>33 %</b>	<b>24</b>	<b>2 421 000 \$</b>	<b>35 %</b>	<b>27</b>	<b>2 743 000 \$</b>
Répartition de l'actif		3	256 000 \$		3	333 000 \$
Gestion du risque		2	192 000 \$		2	204 000 \$
Sélection de gestionnaires		2	234 000 \$		2	256 000 \$
Services de banque privée		1	94 000 \$		1	121 000 \$
Placement traditionnel		2	237 000 \$		3	259 000 \$
Placement alternatif		3	267 000 \$		3	299 000 \$
Immobilier		2	237 000 \$		2	231 000 \$
Fonctions de banque d'investissement		2	191 000 \$		2	196 000 \$
Stratégie de placement		2	192 000 \$		2	216 000 \$
Comptabilité générale/information financière		3	265 000 \$		3	259 000 \$
Garde de titres internationaux et information sur les placements		1	97 000 \$		2	181 000 \$
Direction des opérations de change		0	16 000 \$		1	55 000 \$
Philanthropie		1	142 000 \$		1	134 000 \$
<b>Services professionnels familiaux</b>	<b>24 %</b>	<b>17</b>	<b>1 775 000 \$</b>	<b>22 %</b>	<b>17</b>	<b>1 738 000 \$</b>
Services de conciergerie et sécurité		1	63 000 \$		3	299 000 \$
Consultation familiale/gestion relationnelle		1	58 000 \$		3	306 000 \$
Gouvernance familiale et planification de la relève		1	56 000 \$		3	343 000 \$
Gestion des actifs corporels de grande valeur		4	411 000 \$		3	282 000 \$
Soutien aux nouveaux projets de l'entreprise familiale		1	90 000 \$		3	259 000 \$
Formation des membres de la nouvelle génération		2	161 000 \$		2	249 000 \$
<b>Tâches administratives</b>	<b>22 %</b>	<b>16</b>	<b>1 647 000 \$</b>	<b>23 %</b>	<b>18</b>	<b>1 836 000 \$</b>
Coûts TI		1	84 000 \$		4	403 000 \$
Frais généraux de bureau		1	150 000 \$		7	720 000 \$
Cybersécurité		0	48 000 \$		2	233 000 \$
Autres services administratifs		1	100 000 \$		5	480 000 \$
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>100 %</b>	<b>72</b>	<b>7 372 000 \$</b>	<b>100 %</b>	<b>77</b>	<b>7 926 000 \$</b>
Frais d'administration de gestion de placements		25	2 541 000 \$		28	2 896 000 \$
Primes de performance de gestion de placements		34	3 415 000 \$		34	3 434 000 \$
Gestion des placements, garde et rapports		11	1 117 000 \$		14	1 417 000 \$
<b>Total des frais de gestion de placements</b>		<b>70</b>	<b>7 073 000 \$</b>		<b>76</b>	<b>7 747 000 \$</b>
<b>Total général</b>		<b>142</b>	<b>14 445 000 \$</b>		<b>153</b>	<b>15 673 000 \$</b>

Amérique du Nord Monde

Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

### 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 par les bureaux de gestion de patrimoine familial sont la comptabilité générale et l'information financière (76 %), les dons philanthropiques (75 %) et l'élaboration de leur stratégie de placement (70 %) (figure 3.4).

Les services les plus souvent externalisés sont les services de banque privée (46 %) et la garde mondiale et l'information intégrée sur les placements (35 %). En outre, un grand nombre de bureaux de gestion de patrimoine familial comptent sur un ensemble de services à l'interne et externalisés.

« Nous recourons assurément plus à la sous-traitance interne. Toute notre comptabilité s'effectue à l'interne et bien que notre fiscalité soit faite à l'externe, nous effectuons une grande partie des travaux préparatoires à l'interne avant de les externaliser. Nous ne procédons pas à des stratégies et planifications fiscales à l'interne, mais nous nous chargeons nous-mêmes de tous les renseignements sous-jacents et du suivi qui seraient utilisés

dans les déclarations fiscales. Ce service est moins cher et plus adapté aux besoins de la famille. »

Chef des finances, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, États-Unis

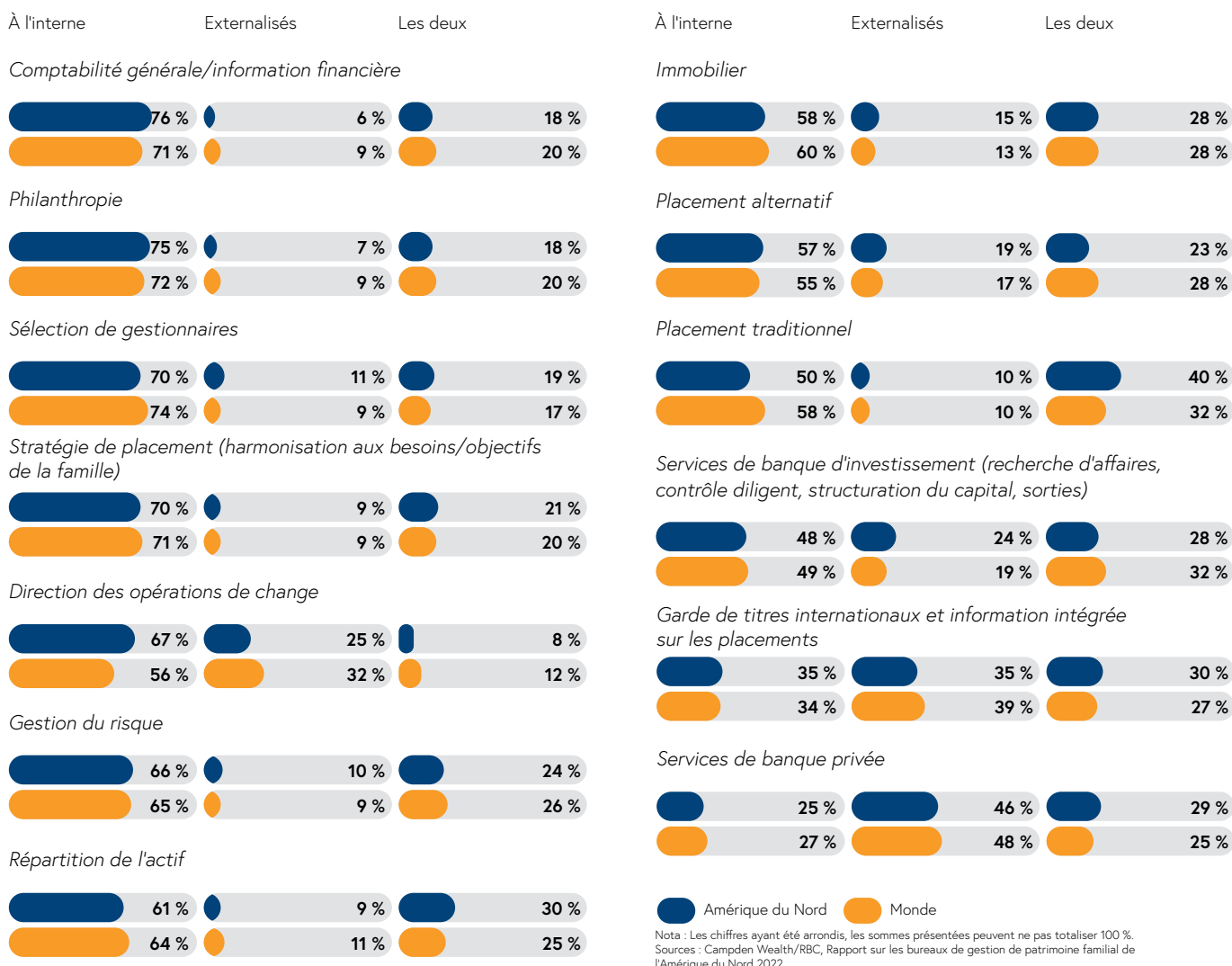
« L'externalisation présente des avantages et des inconvénients. Mais en y réfléchissant, nous externalisons déjà les audits et la gestion des fonds. Il s'agit simplement d'établir la distinction entre ce que le dirigeant contrôle directement et ce qu'il ne contrôle pas. »

Chef des finances, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

« Espérons que le bureau de la gestion de patrimoine familial s'autoperpétue pendant les années à venir. Mais cela va intuitivement de soi que tout le monde ne peut pas construire cette structure. Soit vous devez choisir des conseillers en qui vous avez absolument confiance, soit vous devez mettre vous-même la main à la pâte. »

Associé gestionnaire, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

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



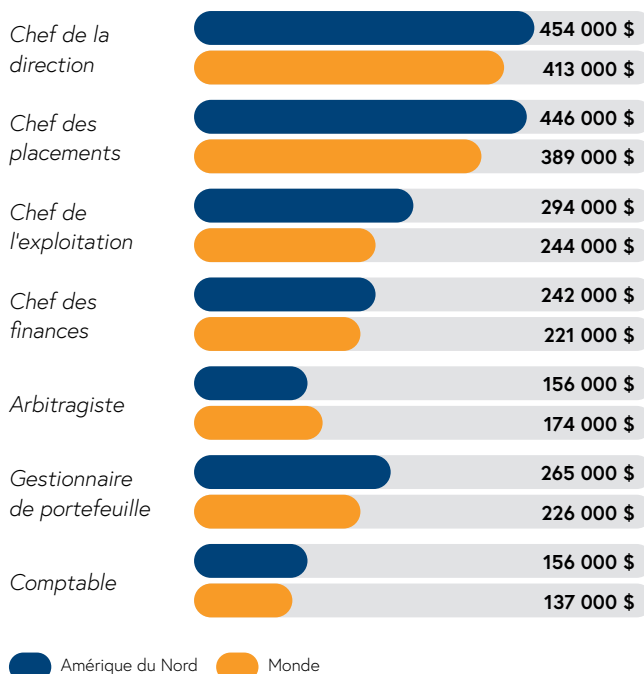
### 3.2 Capital humain

Le bureau de gestion de patrimoine familial moyen en Amérique du Nord compte neuf membres du personnel, dont un fait partie de la famille. En comparaison, la moyenne mondiale est quant à elle de neuf membres dont deux font partie de la famille.

#### Les chefs de la direction nord-américains ont un salaire de base moyen de 454 000 \$ US

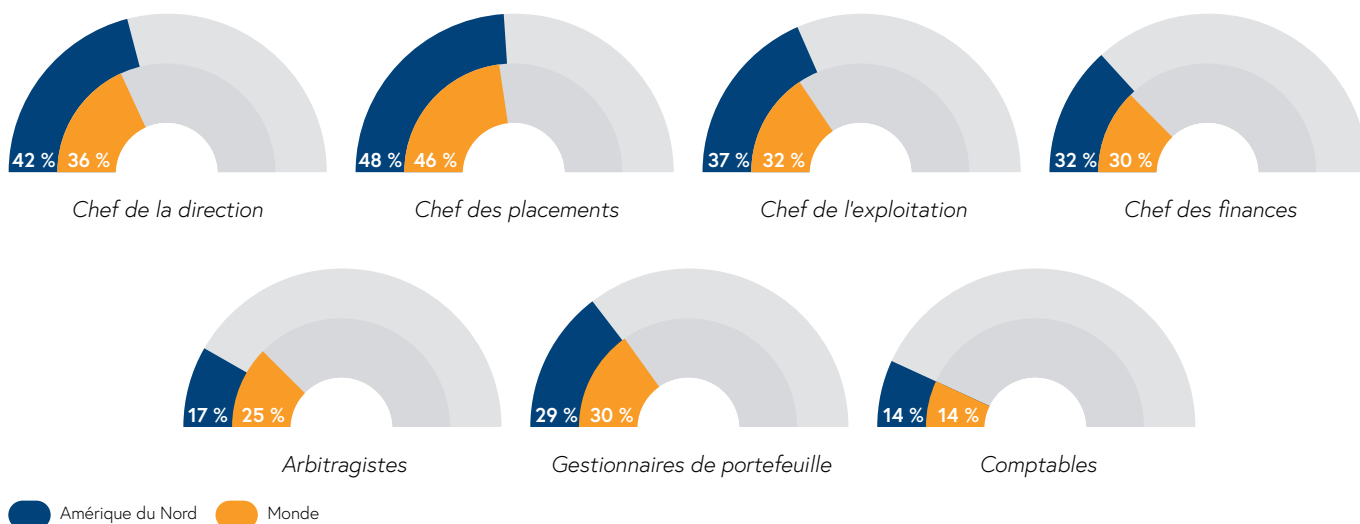
Les chefs de la direction en Amérique du Nord reçoivent en moyenne un salaire de base de 454 000 \$ US, comparativement à une moyenne mondiale de 413 000 \$ US (**figure 3.5**). Le salaire de base moyen des chefs des placements est de 446 000 \$ US, celui des chefs d'exploitation de 294 000 \$ US, celui des chefs des finances de 242 000 \$ US, celui des arbitragistes de 156 000 \$ US, celui des gestionnaires de portefeuille de 265 000 \$ US et celui des comptables de 156 000 \$ US. Ces salaires sont chacun plus élevés que les moyennes mondiales. Enfin, les primes varient de 14 % à 48 %, et la plupart sont discrétionnaires plutôt que fondées sur une formule ou un mélange des deux (**figures 3.6 et 3.7**).

**Figure 3.5 :** Salaires de base des cadres dirigeants des bureaux de gestion de patrimoine familial (\$ US)



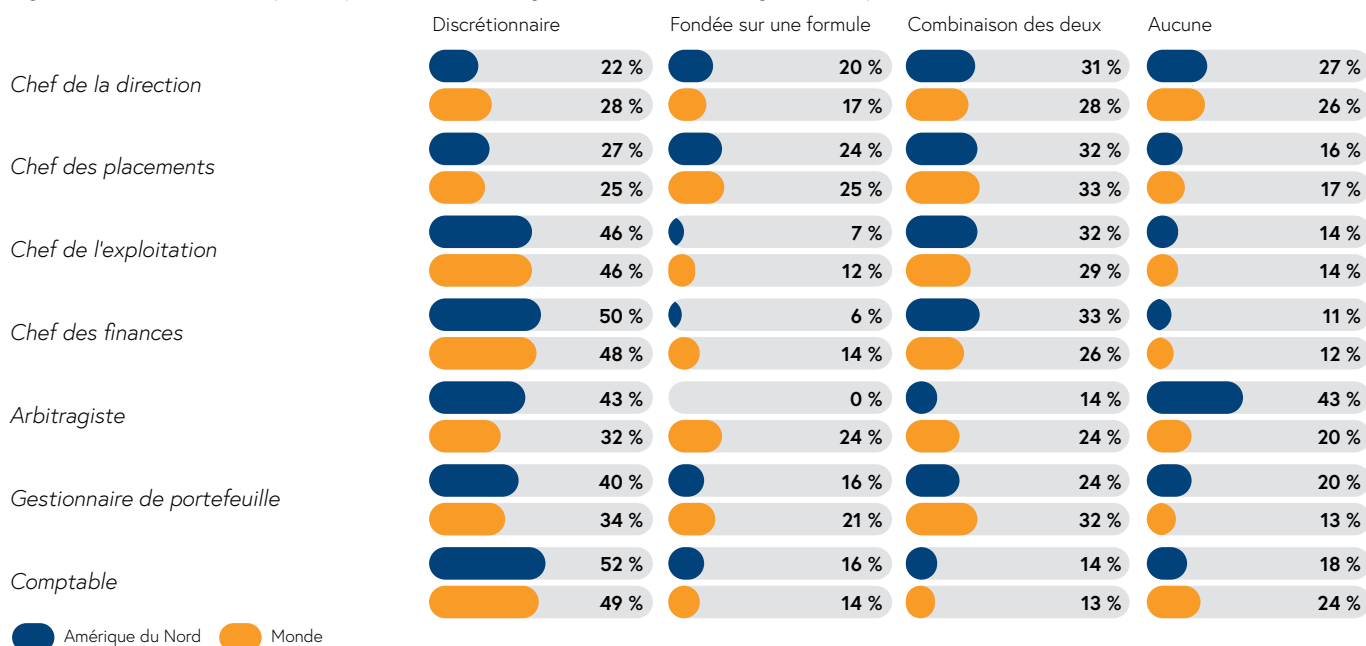
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

**Figure 3.6 :** Valeur de la prime versée en pourcentage du salaire de base



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

**Figure 3.7 : Structures des primes pour les cadres dirigeants des bureaux de gestion de patrimoine familial**



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

**Quelque 27 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont mis en place des politiques en matière de diversité**

Un peu plus d'un quart (27 %) des bureaux en Amérique du Nord ont mis en place des politiques en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (figure 3.8). Quelque 43 % sont au moins quelque peu conscients de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, mais ne les encouragent pas, tandis que 29 % croient que le sujet ne les « concerne » pas, du fait, par exemple, de leur effectif trop limité.

Les deux tiers (66 %) des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord (71 % à l'échelle mondiale) croient que leur bureau s'oriente vers une plus grande diversité et s'attendent à ce que leurs prestataires de service externes leur emboîtent le pas. Compte tenu de ce qui précède, 93 % des bureaux en Amérique du Nord (89 % à l'échelle mondiale) déclarent également qu'il est de plus en plus difficile d'attirer les meilleurs talents en leadership vers les bureaux de gestion de patrimoine familial, compte tenu de la concurrence croissante.

Voici quelques-uns des commentaires formulés par les cadres des bureaux de gestion de patrimoine familial au sujet des effectifs :

« Un grand défi actuel est de trouver et de conserver du personnel. Nous devons utiliser des plateformes technologiques plus sophistiquées et automatiser davantage nos fonctions de services postmarché. Cela nous permettrait d'attirer des employés talentueux pour des rôles plus intéressants et plus exigeants qui nous aideraient à faire croître nos actifs, plutôt que de nous soucier de qui relèveraient les fonctions de services postmarché. »

Chef des finances, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, États-Unis

« Le capital humain représente un gros enjeu. Même si nous sommes un grand bureau, je crois que nous sommes dépourvus de personnel parce que nous avons tellement d'activités en cours. Nous sommes constamment à court de personnel et il est difficile d'attirer les bonnes personnes. Le marché est très compétitif. »

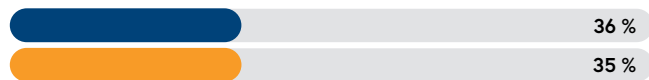
Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

**Figure 3.8 : Mesure dans laquelle le bureau de gestion de patrimoine familial est sensibilisé aux questions de la diversité, de l'équité et de l'inclusion et agit en amont à ce titre**

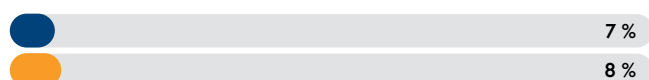
Sensibilisés et attitude proactive. Nous avons mis en place des politiques en matière de diversité.



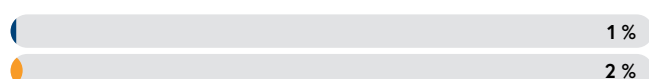
Sensibilisés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion, sans les promouvoir toutefois activement.



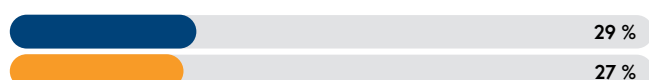
Quelque peu sensibilisés. Pas de promotion active.



Sensibilisation insuffisante. Nous aimerions changer cette attitude.



Cela ne nous concerne pas (p. ex. du fait de notre effectif trop limité)



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022





## Si vous envisagez de créer un bureau de gestion de patrimoine familial, posez-vous la question suivante : Voulez-vous bâtir un héritage ?

**Conseils pour les personnes qui envisagent d'établir un bureau de gestion de patrimoine familial et manière de préparer la nouvelle génération de Tommy Mayes, chef de la direction chevronné d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial en Floride et conseiller auprès de familles fortunées.**

« L'établissement d'un bureau de gestion de patrimoine familial est très différent aujourd'hui d'il y a 20 ans : il y a tellement plus d'outils, de ressources, de conseillers et de technologies disponibles. Il existe de meilleures pratiques éprouvées et réelles, ce n'est donc pas aussi effrayant. Ceci dit, si vous pensez à établir un bureau de gestion de patrimoine familial, vous devez vous y préparer mentalement.

Lorsque les familles songent à créer un bureau de gestion de patrimoine familial, elles ne pensent ordinairement qu'à s'occuper de leur argent. Cependant, c'est loin d'être tout, et il faut donc se demander quels sont ses objectifs. Par exemple, disons qu'un couple s'est constitué un patrimoine en créant une entreprise ensemble – le rêve utopique d'un propriétaire d'entreprise – puis qu'il a ensuite procédé à une sortie en force. Le couple doit se demander : qu'est-ce qui est important pour nous ? Doit-on simplement profiter de notre argent, ou devrait-on essayer de laisser un héritage à notre famille, quelque chose qui se maintiendra pour nos enfants et leurs enfants pour les générations à venir ? Parce que si l'important n'est pas de consacrer vos ressources financières à bâtir un héritage à long terme, alors au lieu de créer un bureau de gestion de patrimoine familial, on peut penser à faire des dons ou à faire ce que nous

appelons "aller à Fidji". Aller à Fidji, c'est l'expression qu'on utilise quand on laisse juste assez pour la nouvelle génération et qu'on passe à autre chose et qu'on laisse les gens décider de ce qu'ils veulent faire de l'argent. (Bien sûr, cela peut engendrer ses propres problèmes, parce que si vous n'avez pas appris à vos enfants à être financièrement indépendants et à avoir une relation saine avec l'argent, vous leur ferez alors peut-être plus de tort que de bien.)

Mon conseil néanmoins est de prendre le temps de réfléchir. Réfléchissez vraiment à l'importance pour vous de construire quelque chose qui survivra à une personne en vie aujourd'hui. C'est ce que j'appelle une "famille ambitieuse", une famille qui souhaite un héritage prenant la forme d'un capital financier, social et humain qui persiste sur plusieurs générations. Si telle est votre famille, et que vous voulez établir un bureau de gestion de patrimoine familial pour faciliter l'héritage de votre famille, passez alors à l'étape suivante. Vous devez vous demander à quel point vous avez l'intention de vous impliquer. Voulez-vous participer au bureau de gestion de patrimoine familial au quotidien ou externaliser le tout à des professionnels ?

Une fois que vous êtes sur le point d'établir votre succession, vous devez vous interroger sur la manière de bâtir une équipe pour vous assurer d'exécuter votre vision. Cela en revient au contrôle. Comment contrôlez-vous l'opération aussi longtemps que possible ? Dans les faits, ceci concerne beaucoup votre premier employé. Souvent, le premier employé d'une famille est un spécialiste, comme un CPA, un avocat ou un professionnel en placement chevronné. Cela peut être une bonne stratégie, suivant la situation. Mon conseil est de se concentrer sur le rôle qu'on désigne sous le nom de généraliste expert. Faisant fi de l'oxymore, les consultants et les recruteurs conseillent aussi souvent ce rôle, étant donné la diversité des talents nécessaires à la création et à la direction d'un bureau de gestion de patrimoine familial. Par exemple, j'ai parlé à l'un de ces professionnels des placements qui se trouvait au sein d'un grand bureau de gestion de patrimoine familial et qui a été retiré pour en construire un nouveau. Il était suffisamment jeune pour avoir l'énergie nécessaire pour réussir, mais aussi assez sage et habile pour être conscient de ce qu'il ne savait pas. Il est parvenu à bâtir une équipe.

De plus, en examinant un bureau du point de vue du cycle de vie, vous constatez que certaines des tâches que vous accomplissez tôt auront une incidence sur votre réussite, non seulement une génération plus tard, mais deux, trois, quatre et cinq générations plus tard. Par conséquent, certains éléments devraient être mis en place sans tarder. Par exemple, tout ce que vous faites doit



pouvoir être maintenu automatiquement. Je veux parler là de la durabilité de votre structure de gouvernance, de votre mode de prise de décisions et des personnes sur qui vous allez compter, tant au sein de la famille qu'en dehors de celle-ci. Demandez-vous comment ces éléments se maintiendront quand aucune des personnes présentes aujourd'hui ne sera disponible pour prendre les décisions ultérieurement. »

#### **Pouvez-vous donner des conseils sur la façon d'aider la nouvelle génération à devenir de bons gestionnaires de patrimoine ?**

« J'ai travaillé avec des membres de la nouvelle génération bien éduqués, très cultivés et réfléchis qui réussissent à leur façon. Ils peuvent avoir leur propre entreprise, diriger la fondation d'une famille ou avoir obtenu un MBA. Quand vous rassemblez des gens tels que ceux-là, vous possédez beaucoup de talents. L'astuce pour la plupart des familles en revient donc à leur enseigner l'aspect de la gérance, comme devenir des propriétaires, et non des exécutants. Comment être un bon membre du conseil d'administration, comment être un bon représentant de la famille et comment adopter une mentalité pour faire perdurer l'argent de la famille des centaines d'années ? Les types de décisions qui doivent être prises se trouvent tous dans les fiducies multigénérationnelles. C'est un processus de réflexion très différent.

De plus, il peut être intimidant pour de nombreux membres de la nouvelle génération d'observer leur père ou leur mère passer des heures chaque jour au téléphone et dans les réunions du conseil d'administration pour prendre des décisions opérationnelles et de répartition du capital. Par conséquent, à moins d'avoir acquis un talent particulier et d'avoir occupé un rôle opérationnel dans l'entreprise familiale, vous deviendrez gouverneur, propriétaire, actionnaire ou bénéficiaire. Et c'est là que les choses se compliquent pour de nombreux membres de la nouvelle génération. Vous devez donc leur permettre de comprendre leur rôle futur et de le répéter à l'avance. Je crois que les répétitions occupent une partie importante sur le plan des bureaux de gestion de patrimoine familial.

Vous pouvez par exemple avoir un comité de placement auquel sont conviés les membres de la nouvelle génération pour qu'ils puissent écouter, apprendre et participer. Vous pouvez organiser une réunion mensuelle du conseil d'administration de la famille où se rassemblent les générations. Le chef des finances peut parler de la situation actuelle, des projets de placement et du portefeuille. La réunion ne doit pas nécessairement prendre la

forme d'un organe directeur, mais plutôt d'une répétition pour devenir un organe directeur. Selon moi, c'est vraiment important. Cela apaise les craintes des membres de la nouvelle génération à l'égard des grandes décisions qu'ils devront prendre un jour. Un membre de la nouvelle génération ne se transforme pas en parfait chef de la direction ou chef des placements du jour au lendemain. On ne sait pas ce qui se passera tant qu'on n'aura pas participé à des réunions et établi un dialogue. C'est là qu'a lieu l'émergence du leadership, et vous découvrirez qui est prêt à prendre les rênes. Cette approche permet aux membres de la nouvelle génération de s'engager et d'avoir une visibilité suffisante pour pouvoir dire un jour : "C'est le rôle que je veux jouer dans l'avenir de la famille". »

#### **Avez-vous d'autres conseils à donner aux familles et aux bureaux de gestion de patrimoine familial ?**

« La transparence sur le plan de l'information au bureau de gestion de patrimoine familial fait office de ciment, parce que le manque de transparence implique les suppositions. Les nouvelles générations supposent qu'elles toucheront un gros héritage, et parfois, ce n'est pas le cas. C'est ce qu'on appelle la "dérive du mode de vie"; il est donc important de les y sensibiliser.

Un autre facteur extrêmement important est l'inclusion de l'héritier et de son conjoint. L'inclusion de la belle-famille est un thème récurrent au sein des bureaux multigénérationnels de gestion de patrimoine familial vraiment prospères. C'est difficile pour de nombreux dirigeants. Tenez-vous explicitement les membres de la belle-famille au courant de ce qui se passe et les faites-vous participer à la conversation, ou en entendent-ils uniquement parler au moment du coucher ? Quelle situation préférez-vous ? Voulez-vous qu'ils entendent votre version des choses, ou seulement celle de votre fils ou de votre fille ? À tout bien réfléchir, ces deux éléments vont de pair, la transparence et l'inclusion du plus grand nombre possible de personnes dans la discussion de famille. »

## 4. Objet

- 4.1 Gouvernance d'un bureau de gestion de patrimoine familial
- 4.2 Risques pour le bureau de gestion de patrimoine familial et cybersécurité
  - Risques pour le bureau de gestion de patrimoine familial
  - Cybersécurité
  - Prise en charge de la cybersécurité par les bureaux de gestion de patrimoine familial
- 4.3 Planification de la relève et la nouvelle génération
  - Planification de la relève
  - La nouvelle génération
  - Bâtir un bureau de gestion de patrimoine familial prospère, en pensant à la nouvelle génération
- 4.4 Philanthropie
  - La philanthropie ne se limite pas à apposer un nom sur une plaque : le bien-fondé des fonds recommandés par le donateur

## 4. Objet

- Selon 78 % des personnes interrogées, la gestion du risque est la priorité numéro 1 des bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial en matière de gouvernance pour les 12 à 24 mois à venir (72 % à l'échelle mondiale). Ce résultat n'est pas surprenant étant donné le contexte économique difficile actuel.
- Une part importante de 37 % des bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial ont connu une ou plusieurs cyberattaques au cours des douze derniers mois. Malgré cela, près d'un tiers (32 %) n'a pas de plan de cybersécurité en place. Cela peut aider à expliquer pourquoi 30 % ne se sentent pas suffisamment préparés pour se protéger d'une attaque.
- Quelque 54 % des familles nord-américaines ont mis en place un plan de relève, ce qui représente une légère hausse par rapport au taux de 50 % l'an dernier, et seulement 33 % de l'ensemble des bureaux de gestion de patrimoine familial ont établi un plan de relève concernant leurs cadres dirigeants. Quelque 68 % des personnes interrogées croient que les bureaux de gestion de patrimoine familial sont bien préparés à prendre la relève des familles, ainsi que 57 % des familles et seulement 39 % de la nouvelle génération.
- Les plus grands défis auxquels sont confrontés les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord en ce qui concerne la planification de la relève sont le très jeune âge de la nouvelle génération qui ne permet pas de planifier les futurs rôles de celle-ci (42 %), l'absence d'un membre de la nouvelle génération disposant des compétences suffisantes pour prendre la relève (40 %), la difficulté d'aborder le sujet délicat (25 %) et le refus du patriarche ou de la matriarche de renoncer au contrôle (16 %).
- La plupart des familles en Amérique du Nord (86 %) font des dons philanthropiques (moyenne mondiale de 82 %). Le montant annuel moyen des dons s'établit à 15,4 millions de dollars américains (moyenne mondiale de 11 millions de dollars américains).

78 %

des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord affirment que leur priorité numéro un sur le plan de la gouvernance dans les 12 à 24 prochains mois est la gestion du risque

54 %

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

86 %

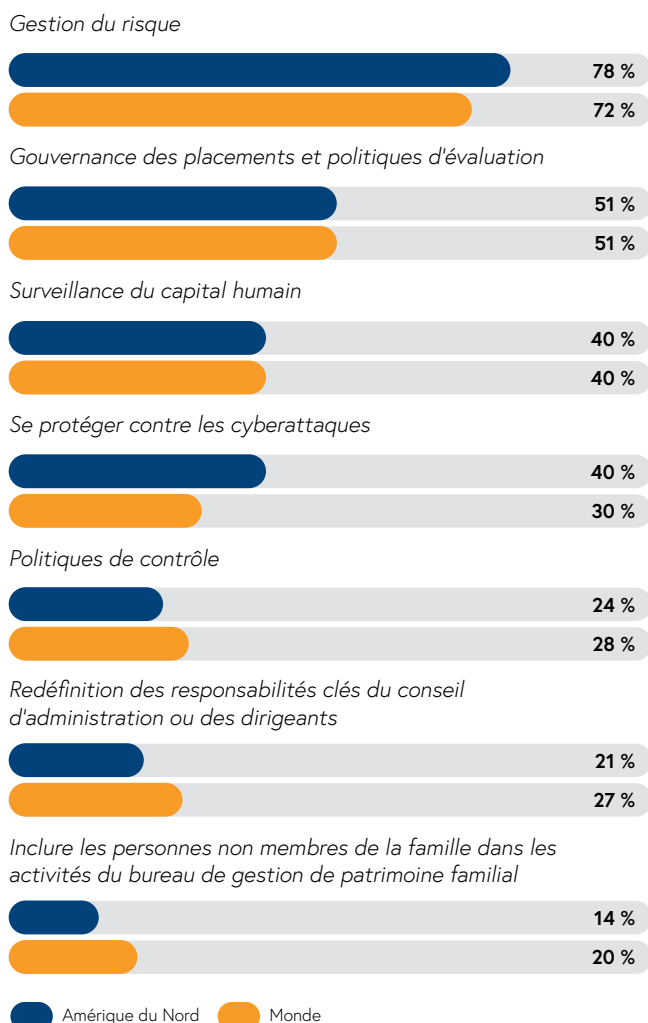
des bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial font des dons philanthropiques

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

### La gestion du risque est la priorité absolue des bureaux de gestion de patrimoine familial

La priorité numéro un des bureaux de gestion de patrimoine familial en matière de gouvernance dans les 12 à 24 prochains mois est la gestion du risque, comme l'indiquent 78 % des personnes interrogées (moyenne mondiale de 72 %). Il est intéressant de noter que l'accent accordé à la gestion du risque s'est intensifié l'an dernier pendant la pandémie de COVID-19 et a été à nouveau ravivé dans le cadre des préoccupations économiques, passant de 65 % en 2021 à 78 % en 2022 (figure 4.1).

**Figure 4.1 :** Trois principales priorités en matière de gouvernance du bureau de gestion de patrimoine familial dans les 12 à 24 prochains mois



Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

« Nous sommes un bureau de gestion de patrimoine familial de première génération. Seuls mon épouse et moi-même assurons la gouvernance. Nous ne sommes donc pas trop préoccupés. Nos seules questions sont : comment et quand ferons-nous intervenir nos enfants, et comment réunirons-nous nos conseillers ? Je sais que nous serons probablement "recalés à l'examen" en matière de gouvernance. Il s'agit d'un point auquel nous devons certainement nous atteler. »

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

### Les bureaux de gestion de patrimoine familial adoptent une variété de structures de gouvernance

Les bureaux de gestion de patrimoine familial ont souvent établi une gamme de structures de gouvernance, mais les plus courantes sont un programme de contrôle pour surveiller les placements (67 % des personnes interrogées détenant un tel programme) et des directives de placement pour la répartition stratégique des actifs (66 %). D'autres structures moins courantes comprennent des lignes directrices en matière de la planification de la relève (32 %) et un manuel opérationnel pour faciliter les décisions relatives à la constitution de portefeuilles (figure 4.2). Deux personnes interrogées ont partagé leur avis :

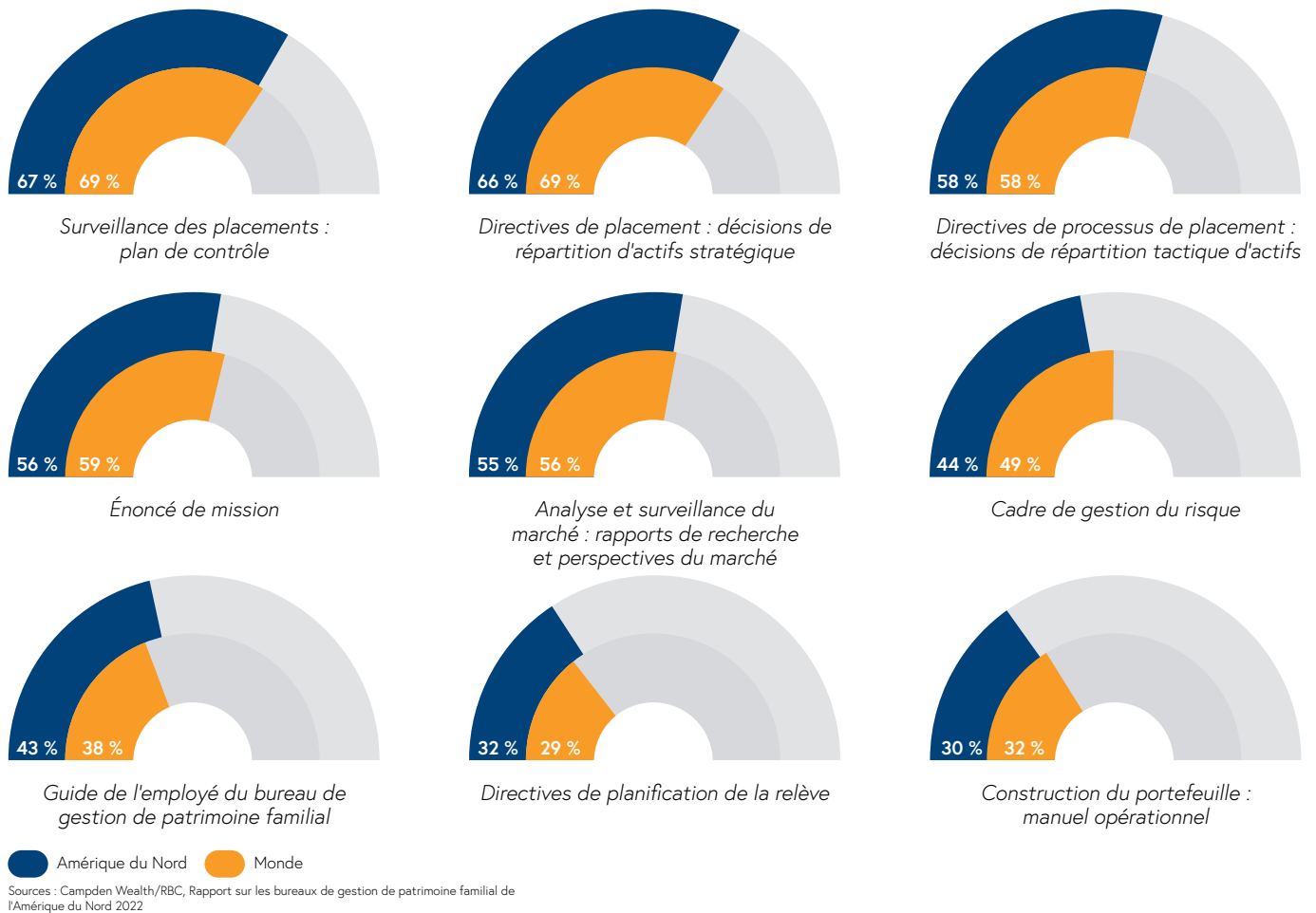
« Mon travail à la direction de notre bureau de gestion de patrimoine familial comporte deux volets distincts : l'un étant des sujets difficiles tels que la planification successorale, la répartition des actifs et la sélection des gestionnaires. L'autre est de travailler avec les membres de la famille pour s'assurer que leurs affaires financières sont en ordre. Une fois que les sujets de fond de la famille sont en ordre, nous nous occupons de sujets plus secondaires. C'est là que j'ai la plus grande valeur ajoutée en développant la nouvelle génération, en organisant des réunions de famille et en ayant une constitution de la famille et un conseil de famille. J'essaie de m'entretenir avec tous les membres de la famille et d'avoir des conversations sur leurs objectifs dans la vie, ce qu'ils espèrent réaliser et leurs objectifs suivants. »

Président, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Massachusetts, États-Unis

« La question centrale que je me posais à la création du bureau était la gouvernance. Nous avons fait appel à des consultants et avons commencé à faire des recherches sur plusieurs cadres. Nous essayions de résoudre les problèmes avant qu'ils ne se produisent en créant un cadre de résolution des conflits. Nous avons pour objectifs pérennes une gestion responsable du patrimoine familial et la création d'un héritage familial. Mais aucun de ces objectifs ne pourrait se réaliser si les intérêts des membres de la famille ne concordent pas. La conclusion inévitable d'une absence d'harmonisation serait la division, la séparation et la fin du bureau de gestion de patrimoine familial. Ainsi, le cadre de résolution que nous avons mis en place nous fera réfléchir à deux fois avant de prendre des mesures draconiennes. »

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

**Figure 4.2 :** Structures de gouvernance mises en place dans les bureaux de gestion de patrimoine familial (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)



## 4.2 Risques pour le bureau de gestion de patrimoine familial et cybersécurité

### Risques pour le bureau de gestion de patrimoine familial

#### 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

Il n'est pas surprenant que le risque d'investissement supplante tous les risques cette année (81 % ; 78 % l'an dernier) (**figure 4.3**). Ce risque est considéré de loin comme le plus gros risque central des bureaux de gestion de patrimoine familial, et il est mis en évidence davantage par les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord que dans toute autre région (81 %, contre 77 % en Asie-Pacifique et 75 % en Europe).

Parmi les autres risques relevés, notons les risques politiques et les risques liés au pays (31 %), un facteur susceptible d'être influencé par la guerre en Ukraine, le risque de vol de renseignements confidentiels des familles (38 %) et le manque de préparation de la nouvelle génération (32 %). Dans les entretiens, les cadres ont parlé des risques qu'ils jugent les plus importants :

« D'après les annonces du président Biden, je crois que le risque le plus important est la fiscalité. Je pense que le gouvernement américain va s'en prendre aux familles bien nanties dont le patrimoine net dépasse 100 millions de dollars américains, avec

une taxe annuelle automatique de 20 %. Deuxièmement, le risque réglementaire s'expliquerait par le fait que les bureaux de gestion de patrimoine familial se développent, qu'ils fonctionnent essentiellement comme des sociétés d'investissement non enregistrées et que la U.S. Securities Exchange Commission des États-Unis a tenté à plusieurs reprises de les réglementer. Troisièmement, il s'agit du risque de taux d'intérêt, tout simplement parce que de nombreuses familles ont investi leurs portefeuilles de façon agressive dans le capital-investissement et le capital-risque, mais que les hypothèses sous-jacentes des taux d'intérêt changent et je pense donc que les attentes de rendement devront être revues à la baisse. L'inflation, qui dévalue les actifs au fil du temps, n'occupe que la quatrième place sur le plan des risques. »

Président, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial privé, Massachusetts, États-Unis

« Les risques clés pour nous sont l'évolution fiscale et le fait qu'il devient plus difficile de transférer le patrimoine d'une génération à l'autre au fil du temps parce que vous avez un nombre croissant de bénéficiaires au sein de la famille et un taux de croissance des placements incapable de suivre. C'est à ce moment-là que les bureaux de gestion de patrimoine familial finissent par devenir des reliques. »

Dirigeant, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois, États-Unis

**Figure 4.3 :** Les plus grands facteurs de risque des trois à cinq prochaines années épinglés par le bureau de gestion de patrimoine familial (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

#### Risque d'investissement



#### Risque politique/pays



#### Renseignements sur la famille, confidentialité et usurpation d'identité



#### Risque lié à l'architecture informatique (cybersécurité)



#### Manque de préparation de la nouvelle génération



#### Départ à la retraite des dirigeants des bureaux de gestion de patrimoine familial



#### Réputation de la famille



#### Mauvaise utilisation des nouvelles technologies



#### Risque bancaire/de garde



Monde Amérique du Nord Europe Asie-Pacifique

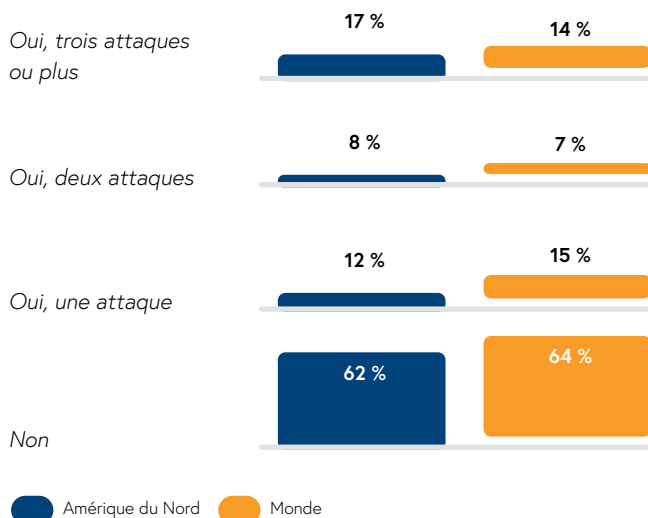
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

## Cybersécurité

### Plus d'un tiers ont subi une cyberattaque au cours de la dernière année

Les cyberattaques sont devenues un sujet de préoccupation de plus en plus important ces dernières années, et 37 % des bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial interrogés ont indiqué avoir subi une ou plusieurs attaques au cours des douze derniers mois (moyenne mondiale de 36 %) (**figure 4.4**).

**Figure 4.4 :** Nombre de cyberattaques subies par les bureaux de gestion de patrimoine familial au cours des douze derniers mois (p. ex. courriels d'hameçonnage, usurpations d'identité, piratage)



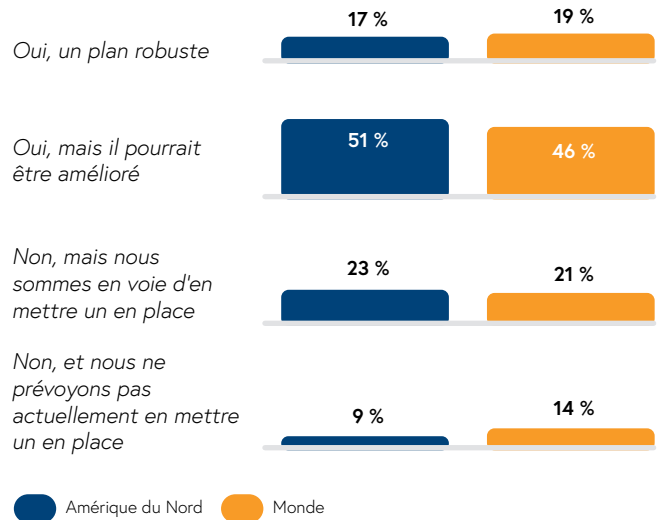
Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

### Environ un tiers n'ont pas de plan de cybersécurité ; beaucoup se sentent mal préparés à une attaque

Malgré le niveau élevé d'attaques, 32 % des bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial n'ont pas de plan de cybersécurité actuellement (bien que 23 % d'entre eux sont sur le point d'en obtenir un) (**figure 4.5**).

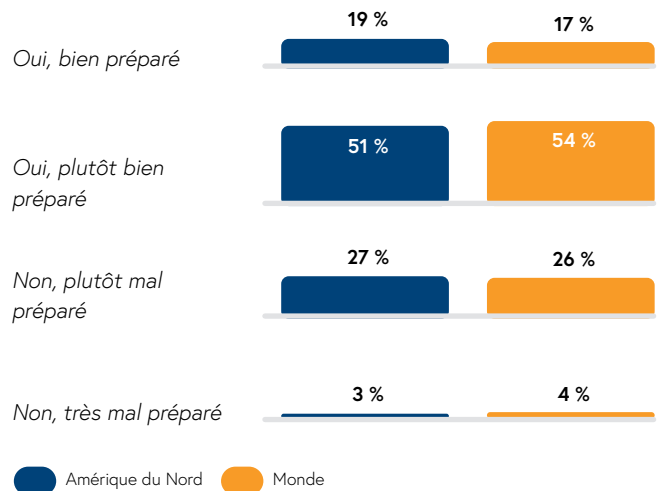
Il est peu surprenant que 30 % se sentent mal préparés à une attaque (**figure 4.6**). Il convient également de noter que seulement 19 % se sentent « bien préparés », surtout si l'on considère que cette recherche comprend des conclusions de familles qui, collectivement, ont un patrimoine avoisinant les 700 milliards de dollars américains.

**Figure 4.5 :** Le bureau de gestion de patrimoine familial a-t-il mis en place un plan de cybersécurité ?



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

**Figure 4.6 :** Le bureau de gestion de patrimoine familial est-il bien préparé ou formé pour se protéger contre les cyberattaques ?



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022



# Prise en charge de la cybersécurité par les bureaux de gestion de patrimoine familial

Nous avons mené de nombreuses entrevues avec des cadres de bureaux de gestion de patrimoine familial au cours desquelles nous avons discuté d'un volet important : la cybersécurité. Voici les grandes lignes, décrites par les dirigeants dans leurs propres termes, du niveau de risques courus par les bureaux de gestion de patrimoine familial des types d'attaques subies, et de la façon dont ils se protègent pour l'avenir.

**Les bureaux de gestion de patrimoine familial devraient-ils se préoccuper de la cybersécurité ?**

« Ma société d'exploitation précédente était une importante entreprise de cybersécurité, et je suis donc bien informé sur le sujet. Je crois que la cybersécurité devrait être le premier sujet de la liste des préoccupations de chaque bureau de gestion de patrimoine familial. Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont une cible très facile pour les cybercriminels parce que ces bureaux ne se protègent pas bien. Ils ne prennent pas la cybersécurité au sérieux. Si j'étais un acteur malveillant, je m'en prendrais à eux pour commencer. »

Chef de la direction et responsable, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

« Je pense que le phénomène auquel nous assistons en ce moment est que les bureaux de gestion de patrimoine familial deviennent la cible numéro un des pirateries et des fraudes par hameçonnage. Cela relève peut-être un peu de la paranoïa, mais j'ai récemment participé à un appel avec dix autres très grands bureaux de gestion de patrimoine unifamilial et six d'entre eux ont été victimes de pirateries. J'ai fait appel à une entreprise technologique pour aider à éduquer notre famille. L'entreprise surveille tous nos appareils, matériels et logiciels. Tous les membres de la famille doivent prendre un cours mensuel en ligne suivi d'un test qu'ils doivent réussir. Le cours décrit des éléments tels que l'hameçonnage et toutes les dernières escroqueries, et tout le monde doit utiliser un réseau privé virtuel pour effectuer des opérations sécurisées. J'ai l'impression que nous sommes dans une bonne position, mais je suis certain que je ne suis pas au courant de tout ce qui se passe. »

Président, Bureau de gestion de patrimoine multifamilial, Massachusetts, États-Unis

**Votre bureau a-t-il subi une cyberattaque ?**

« Nous avons été victimes de fraude sur les téléversements à cause d'un courriel piraté. Le FBI et notre banque ont réagi de manière musclée. Nous avons pu récupérer une partie de l'argent rapidement. Toutefois, certaines opérations étaient internationales et les banques étrangères et les services de police sont aussi intervenus, mais ils se sont montrés moins accommodants. »

Chef des finances, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, États-Unis

« Nous avons connu des attaques par hameçonnage qui étaient très sophistiquées. Par chance, nous n'avons subi aucune perte. Au cours d'une récente discussion, nous avons abordé le fait de prendre plus les devants et d'être moins réactifs. Nous avons parlé à plusieurs entreprises et consultants de nos plateformes pour l'avenir et de la façon de nous réorganiser. »

Chef des finances, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

« Un incident important nous est arrivé ; nous avons reçu un courriel prétendant de l'un de nos gestionnaires de placement. Il nous donnait des instructions de téléversement modifiées pour les transferts de fonds. Heureusement, nous n'avons pas donné suite au courriel. Cela nous a conduits à mettre en place un tout nouveau processus pour atténuer le risque de fraude sur téléversement. »

Premier directeur général, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois, États-Unis

**Que faites-vous pour protéger le bureau de gestion de patrimoine familial des attaques ?**

« Nous mettons en place de nombreux protocoles nouveaux. Nous avons établi un protocole d'authentification multiple dans lequel vous avez besoin d'un code reçu par message texte pour ouvrir une session sur votre ordinateur. La famille travaille avec un consultant externe, il est donc évident qu'elle est préoccupée et prend très au sérieux la menace d'une cyberattaque. »

Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

« Il y a vingt ans dans l'univers des bureaux de gestion de patrimoine familial, nous parlions tous de la vitesse à laquelle on pouvait se remettre d'une panne de serveur. Maintenant, la question est intrinsèquement la même, sauf que la "panne serveur" est devenue le "rançongiciel". Il s'agit donc de savoir comment vous avez dupliqué vos données. Cela déterminera votre rapidité de reprise. »

Premier directeur général, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois, États-Unis

« Vous avez parfois des membres de votre famille plus âgés qui ne comprennent pas parfaitement les attaques par hameçonnage et qui ne détectent pas facilement une anomalie dans un courriel. Nous avons donc essayé de sensibiliser les membres de la famille sur la cybersécurité. Nous leur demandons d'utiliser certains portails pour communiquer avec nous et nous leur fournissons des formations vidéo pour nous assurer que chacun connaît les protocoles. En cas de doute quelconque, ils peuvent toujours communiquer avec une personne-ressource. »

Vice-président, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie, États-Unis

« Nous avons intégré des sauvegardes et des sauvegardes de ces sauvegardes, alors j'espère que nous ne connaîtrions pas de graves perturbations si nous subissions une attaque par rançongiciel. Cependant, à moins d'en subir une, on ne sait jamais. »

Chef des finances, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis



### 4.3 Planification de la relève et nouvelle génération

#### Planification de la relève

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 ou moins. Cela suggère que nous sommes au milieu d'un profond bouleversement d'une valeur de plusieurs milliers de milliards de dollars, lorsque la richesse changera de mains d'une génération à l'autre. Depuis, nous avons suivi l'évolution de cette transition et surveillé la manière dont les bureaux de gestion de patrimoine familial se préparent.

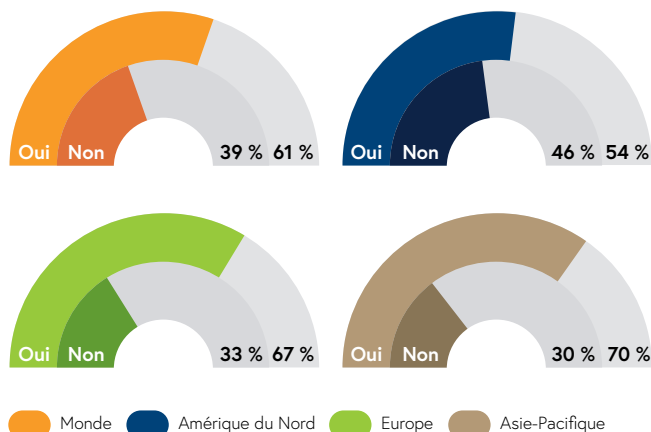
#### Les bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial emboîtent le pas à leurs homologues régionaux sur le plan de la planification de la relève

À l'heure actuelle, un peu plus de la moitié seulement (54 %) des bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial ont mis en place un plan de relève, ce qui représente une légère hausse par rapport aux 50 % l'an dernier (figure 4.7). À l'échelle mondiale, 61 % ont mis en place des plans, soit une hausse par rapport aux 55 % en 2021, avec l'Europe à 67 % et l'Asie-Pacifique à 70 %.

*« La planification de la relève me tient beaucoup à cœur, car je suis un fiduciaire de tout et je ne serai pas là éternellement. Mon grand-père et mon père sont tous deux décédés sans avoir mis en place de plan de relève, et je suis déterminé à ne pas refaire cette erreur. J'ai donc une feuille de route, et tout le monde sait qu'une copie se trouve auprès de notre cabinet d'avocats et dans mon coffre-fort chez moi. De plus, j'ai trois membres de la 8<sup>e</sup> génération qui, à mon avis, ont le potentiel et l'aptitude pour diriger le bureau de gestion de patrimoine familial, mais ils mènent leur propre carrière, et je ne veux pas les déranger. Toutefois, si quelque chose m'arrive, le plan deviendra applicable. Entre-temps, je regarde les membres de la nouvelle génération se développer et j'espère qu'un ou deux d'entre eux me relèveront de mes responsabilités. »*

Président, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts, États-Unis

**Figure 4.7 :** Le bureau de gestion de patrimoine familial a-t-il mis en place un plan de relève ?

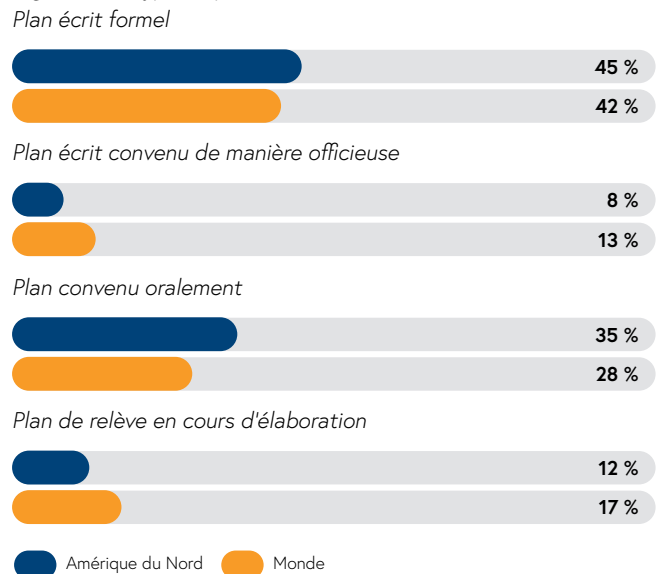


Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %. Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

#### Seulement 53 % des plans de relève sont rédigés par écrit ; 35 % sont convenus oralement

Les bureaux de gestion de patrimoine familial les plus poussés possèdent des plans de relève d'urgence à long terme et à court terme. Cela met en lumière un domaine qui mérite une attention permanente. En ce qui concerne les types de plans en place, un peu plus de la moitié d'entre eux en Amérique du Nord sont rédigés de manière formelle (45 %) ou informelle (8 %), tandis que les autres sont convenus oralement (35 %) (figure 4.8).

**Figure 4.8 :** Type de plan de relève



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %. Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

*« Je pense qu'une difficulté courante pour le patriarche ou la matriarche autodidactes est d'imaginer comment l'entreprise familiale se perpétuera d'une manière qui ferait leur fierté après leur décès. Ils vont laisser beaucoup d'argent à leurs enfants, mais ils ne sont pas certains que tout ce qu'ils ont mis en place ne sera pas annulé. C'est là une réaction humaine naturelle. En conséquence, je pense que les familles doivent faire des choix. Elles doivent soit investir suffisamment de temps pour comprendre toutes leurs options, puis choisir celle qui correspond le mieux à leur philosophie, soit choisir des conseillers qui comprennent le futur parcours de la famille et à qui elle fait confiance implicitement pour les y conduire. »*

Associé gestionnaire, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Connecticut, États-Unis

*« Notre chef de la direction est le patriarche de la famille. Historiquement, il a été la personne-ressource entre le bureau de gestion de patrimoine familial et la famille. Au cours des dernières années, nous avons décidé d'accroître la communication avec un plus grand nombre de membres de la famille, car nous tenons compte du fait qu'un événement de transfert de patrimoine pourrait survenir. Par conséquent, nous organisons maintenant une réunion chaque année à l'extérieur de l'établissement où nous examinons le rendement de nos placements et certains plans, p. ex. ce que nous ferions si quelque chose arrivait à un membre de notre famille ou si nous subissions une cyberattaque. »*

Vice-président, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie, États-Unis

## Un tiers seulement dispose d'un plan de relève pour les cadres dirigeants du bureau de gestion de patrimoine familial

Certains bureaux de gestion de patrimoine familial ne pensent pas seulement à la relève de membres de la famille. Ils tiennent également compte de la relève au sens large des cadres dirigeants du bureau de gestion de patrimoine familial, des membres de la famille ou d'autres personnes. À l'heure actuelle, seulement un tiers des bureaux de gestion de patrimoine familial ont mis en place un tel plan, 14 % des membres de la famille suivant une formation pour prendre la relève du bureau de gestion de patrimoine familial, 13 % des autres employés internes suivant une formation et 6 % s'en remettant à des experts externes pour intervenir. D'autres (17 %) ont d'autres plans pour le bureau de gestion de patrimoine familial, p. ex. la dissolution après le décès de la génération actuelle.

Cela signifie donc qu'environ la moitié (49 %) des bureaux sont vulnérables lorsqu'il s'agit de passer la main ; soit un élément qu'ils devraient peut-être aborder avant la prochaine transition (figure 4.9), et il semble que certains (27 %) s'attèlent à ce point actuellement. Un membre d'une famille a expliqué sa propre expérience, qui est probablement vécue par de nombreuses autres familles :

*« Nous sommes une famille relativement petite de troisième génération. En dehors de moi-même, aucun membre de la famille ne communique avec le bureau de gestion de patrimoine familial, sauf pour certaines activités philanthropiques. Ils n'ont jamais manifesté d'intérêt pour le bureau de gestion de patrimoine familial ou le portefeuille de placements, et la relève a donc été un enjeu de taille pour nous. Cela limite les opérations directes de capital-risque que nous entreprenons, car il s'agit d'une entreprise d'un horizon de placement de 10 à 15 ans et nous ne serons peut-être plus là pour cette durée. Mon plan stratégique est de réduire les activités et d'externaliser autant que possible pour nous transformer en bureau de gestion de patrimoine familial virtuel. Une autre solution est d'embaucher un chef de la direction qui n'est pas un membre de la famille pour que nous puissions avoir un plan de relève, même si cela signifie qu'il faut compter sur des personnes externes. Une autre solution serait de nous joindre à un bureau de gestion de patrimoine multifamilial, sauf que je ne peux imaginer comment un tel bureau pourrait assumer la responsabilité que j'ai toujours prise d'agir dans l'intérêt de ma famille. »*

Premier directeur général, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois, États-Unis

**Figure 4.9 :** Préparatifs pour le départ à la retraite des dirigeants du bureau de gestion de patrimoine familial



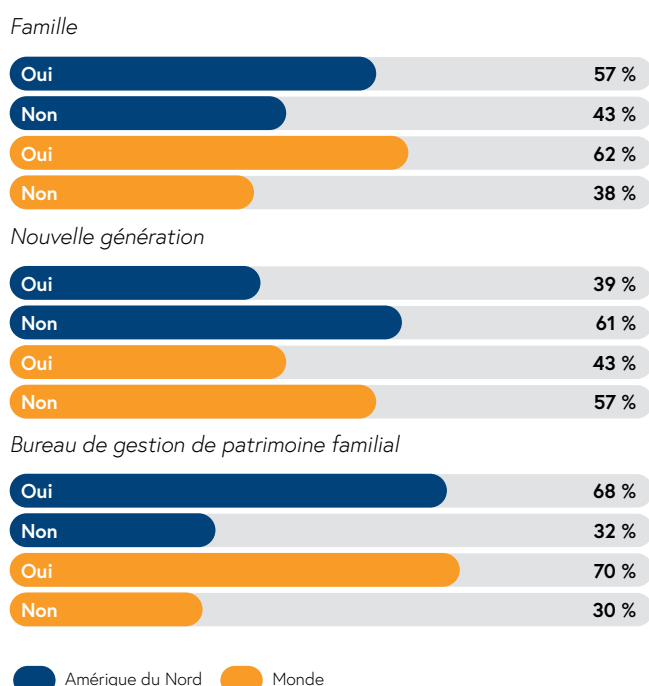
Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

## Seulement 33 % des membres de la nouvelle génération sont réputés prêts pour la relève

La plupart des dirigeants de bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial (61 %) estiment que la nouvelle génération n'est pas suffisamment préparée à la relève (**figure 4.10**). Cette hausse est légèrement supérieure à celle de l'an dernier (55 %) et est comparable à la moyenne mondiale de 57 %.

De toute évidence, les familles ont aussi besoin d'aide pour la relève, puisque seulement 57 % d'entre elles sont censées être prêtes. Ce pourcentage a évolué à la baisse par rapport aux 66 % l'an dernier et rejoint la moyenne mondiale de 62 %. Les personnes les mieux préparées sont les cadres des bureaux de gestion de patrimoine familial, 68 % en Amérique du Nord se sentant prêts pour l'avenir, contre une moyenne à l'échelle mondiale de 70 % (moyenne mondiale de 77 % en 2021). (Pour un examen plus approfondi de la relève et de la nouvelle génération du point de vue des membres de la nouvelle génération, veuillez consulter le rapport Campden Wealth/RBC, La prochaine génération d'entreprises familiales dans le monde, 2020.)<sup>13</sup>

**Figure 4.10 :** La famille, les membres de la nouvelle génération ou le bureau de gestion de patrimoine familial sont-ils bien préparés pour prendre la relève ?



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

## Quelque 40 % des bureaux de gestion de patrimoine familial estiment que les membres de la nouvelle génération ne disposent pas des compétences pour prendre la relève

Lorsque les bureaux de gestion de patrimoine familial ont été interrogés sur les plus grands défis auxquels ils sont confrontés 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 40 % des personnes interrogées (**figure 4.11**).

Ce problème est plus répandu en Amérique du Nord que dans n'importe quelle autre région, puisque seulement 34 % des répondants en Europe et 26 % dans l'Asie-Pacifique ont souligné ce problème (moyenne mondiale de 36 %). Commentaire d'un dirigeant :

« Comment peut-on être certain que le patrimoine créé sera géré activement par la nouvelle génération, plutôt que de simplement devenir une source de conflit parmi ceux qui s'attendent à un héritage. Je pense vraiment que la solution à ce problème est la raison pour laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial ont été établis. »

Chef des finances, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

Un autre facteur en jeu est que les membres de la nouvelle génération étaient encore trop jeunes pour planifier leur avenir (42 %). Ce résultat est comparable à la moyenne à l'échelle mondiale de 36 % et peut en partie s'expliquer par le fait que la nouvelle génération en Amérique du Nord, en moyenne, prend le contrôle du patrimoine familial à un âge plus avancé qu'en Asie-Pacifique. Cela étant dit, dans le rapport intitulé « La prochaine génération d'entreprises familiales dans le monde », une part importante de 38 % des membres de la nouvelle génération ont estimé que la relève aurait dû être discutée plus tôt. Il s'agit donc d'un point à considérer pour les familles qui élèvent leurs jeunes enfants<sup>14</sup>. Une personne interrogée, confrontée à ce défi, a fait remarquer :

« Nous devons mettre en œuvre un plan de relève, sans urgence toutefois. La nouvelle génération est encore très jeune. Je ne m'attends pas à ce que la relève soit un problème dans les dix prochaines années, mais nous avons commencé à en discuter. Nous commencerons à y travailler dans quelques années. Notre plan actuel ne dresse que les grandes lignes. »

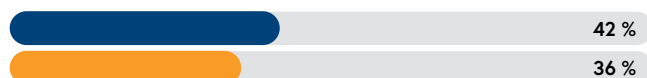
Chef des placements, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

De plus, la discussion de ce sujet difficile met mal à l'aise 25 % des bureaux de gestion de patrimoine familial, alors que le refus d'un patriarche ou d'une matriarche d'abandonner le contrôle pose des difficultés à 16 % des personnes interrogées. Enfin, plus d'une personne sur dix éprouve des difficultés à élaborer un plan de relève et est confrontée à des querelles entre les membres de sa famille (12 % dans chaque cas).

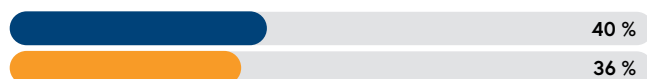
<sup>13</sup> Campden Wealth / RBC, Le rapport 2020 sur la prochaine génération d'entreprises familiales dans le monde Façonner l'avenir, aujourd'hui : <https://www.rbcwealthmanagement.com/fr-ca/campaign/shaping-tomorrow-today-family-wealth>  
<sup>14</sup> Campden Wealth / RBC, Le rapport 2020 sur la prochaine génération d'entreprises familiales dans le monde Façonner l'avenir, aujourd'hui : <https://www.rbcwealthmanagement.com/fr-ca/campaign/shaping-tomorrow-today-family-wealth>

**Figure 4.11 :** Les plus grands défis auxquels sont confrontés les bureaux de gestion de patrimoine familial en matière de planification de la relève (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

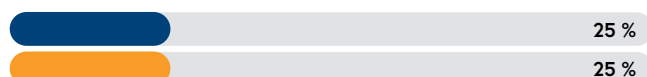
La nouvelle génération est encore trop jeune pour planifier ses rôles futurs



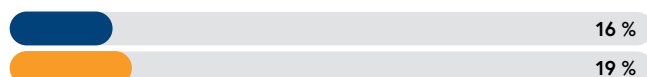
Aucun membre de la nouvelle génération n'a les compétences requises pour prendre la relève



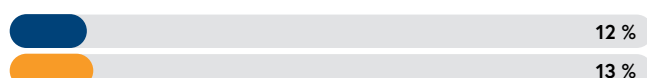
Le malaise que suscite ce sujet délicat nuit aux discussions



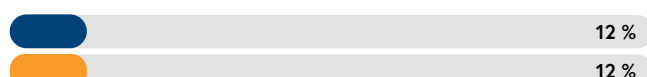
Le patriarche ou la matriarche n'a pas envie de renoncer au contrôle



Querelles entre les membres des familles



Nous ne savons pas comment établir un bon plan de relève ou nous n'avons pas reçu de bons conseils à ce sujet



Problèmes de santé de la génération âgée



● Amérique du Nord ● Monde

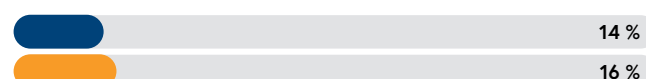
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

**Quelque 30 % des membres de la prochaine génération ont déjà pris le contrôle ; 27 % le feront dans les dix prochaines années**

Le premier chiffre correspond à la moyenne mondiale de 30 %. Toutefois, selon la région, un peu plus de membres de la nouvelle génération ont déjà pris le contrôle en Europe (32 %), contre un peu moins en Asie-Pacifique (26 %) (figure 4.12).

**Figure 4.12 :** La nouvelle génération a-t-elle déjà pris le contrôle ?

Oui, dans les six à dix dernières années



Oui, dans les cinq dernières années



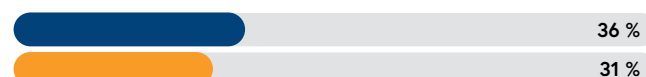
Non, mais ce sera le cas dans les cinq prochaines années



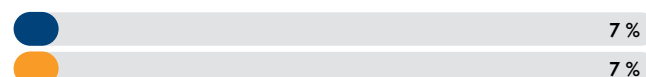
Non, mais ce sera le cas dans les six à dix prochaines années



Non, mais ce sera le cas dans les onze prochaines années ou plus



Non, et je ne crois pas que ce sera le cas



Il n'y a pas de nouvelle génération



● Amérique du Nord ● Monde

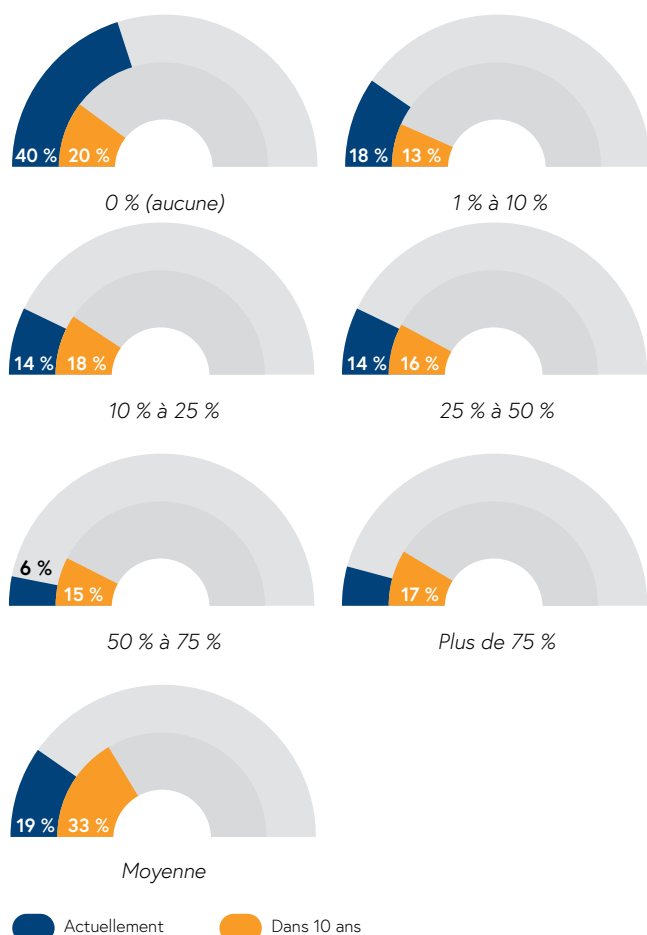
Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %. Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

## La nouvelle génération

### La plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial ont recours aux membres de la nouvelle génération

À l'heure actuelle, 60 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont au moins un membre de la nouvelle génération qui travaille avec eux, et ce pourcentage devrait atteindre 80 % au cours des dix prochaines années. Cela étant dit, en moyenne, environ un membre sur cinq de la nouvelle génération issu de familles fortunées travaille actuellement au bureau de la gestion de patrimoine familial, et cette proportion devrait passer à un sur trois dans un délai de dix ans, alors que le transfert de patrimoine mondial continue de se développer (figure 4.13).

**Figure 4.13 :** Proportion de membres de la famille de la nouvelle génération qui travaillent actuellement pour le bureau de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord

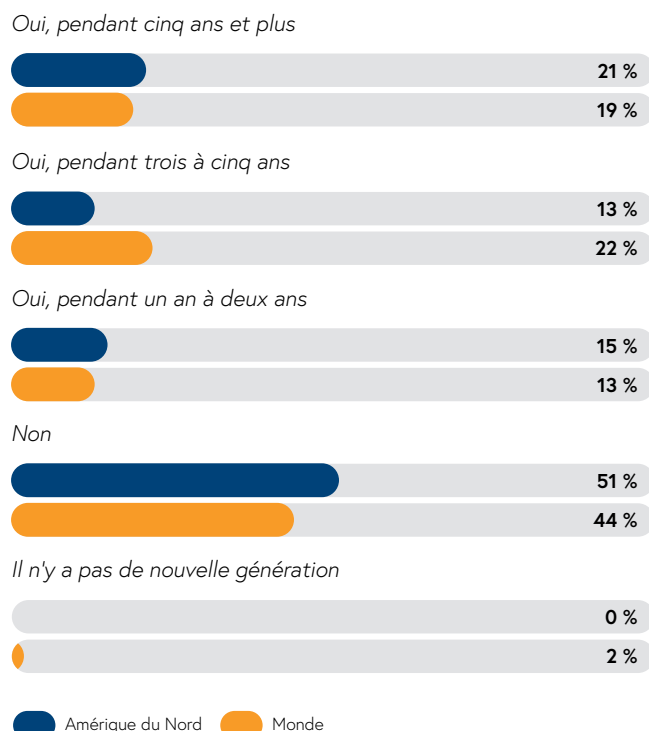


Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

### On s'attend généralement à ce que les membres de la nouvelle génération acquièrent de l'expérience professionnelle à l'extérieur avant de se joindre au bureau de gestion de patrimoine familial ou à l'entreprise

Bien que les bureaux de gestion de patrimoine familial et les entreprises familiales puissent constituer des terrains de formation utiles pour l'éducation des membres de la nouvelle génération, 49 % des familles s'attendent à acquérir de l'expérience professionnelle ailleurs, p. ex. dans une banque ou un fonds de couverture, avant de rejoindre l'entreprise familiale (figure 4.14). Cette approche est souvent considérée comme avantageuse, tant pour les membres de la nouvelle génération qui peuvent acquérir une expérience supplémentaire auprès d'institutions externes que pour le bureau de gestion de patrimoine familial ou l'entreprise elle-même, puisque les membres de la nouvelle génération peuvent apporter les connaissances supplémentaires qu'ils acquièrent dans l'entreprise.

**Figure 4.14 :** Les membres de la nouvelle génération doivent-ils travailler ailleurs (p. ex. banque d'investissement, fonds de couverture) avant de rejoindre le bureau de gestion de patrimoine familial ou l'entreprise familiale ?



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

## La plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial se sentent prêts à soutenir les membres de la nouvelle génération sur divers fronts

En ce qui a trait à l'état de préparation des bureaux de gestion de patrimoine familial pour répondre aux besoins futurs des membres de la nouvelle génération, les bureaux se sentent les plus prêts

à les aider à trouver des banquiers, des comptables et des prestataires de service, et à soutenir leurs objectifs de placement (87 % et 83 % se sentent prêts, respectivement). Ils se sentent les moins prêts lorsqu'il s'agit de comprendre leur rôle après la relève et leurs besoins en matière de gouvernance (56 % et 68 % se sentent prêts, respectivement) (**figure 4.15**).

**Figure 4.15 :** Le bureau de gestion de patrimoine familial répond-il aux besoins de la nouvelle génération en matière de relève ?

*Les aider à trouver des banquiers, avocats, comptables et prestataires de service*



*Soutenir leurs objectifs de placement*



*Les aider à acquérir des compétences de gestion de patrimoine importantes*



*Donner une formation en éducation financière*



*Besoins en matière de communication*



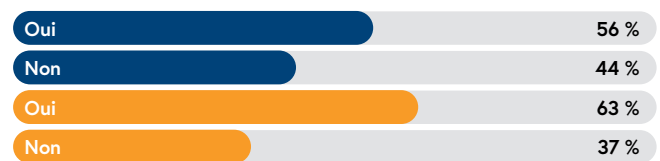
*Interaction avec les fiduciaires*



*Besoins en matière de gouvernance*



*Comprendre leur rôle après la relève*



● Amérique du Nord ● Monde

Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

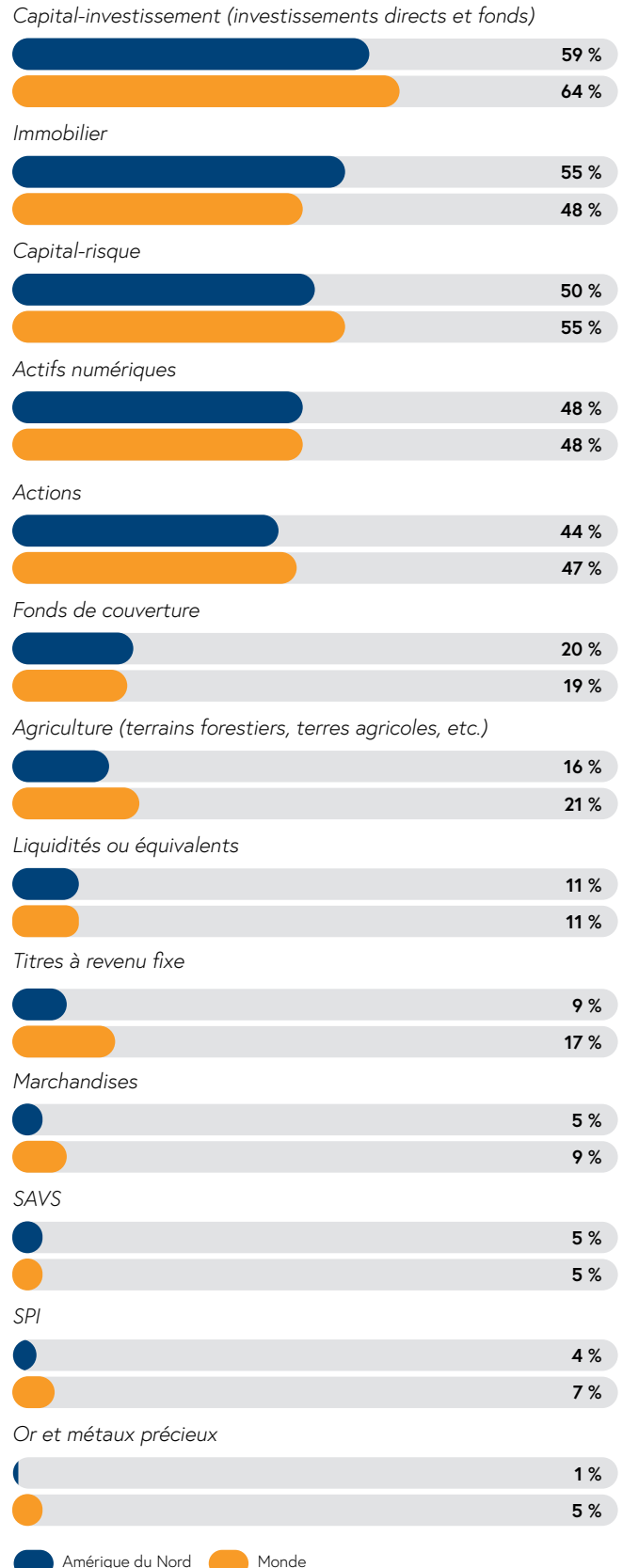
## Les catégories d'actifs préférées des membres de la nouvelle génération sont le capital-investissement, l'immobilier et le capital-risque

Lorsqu'on a demandé quelles catégories d'actifs intéressaient le plus les membres de la nouvelle génération, les cinq premières catégories étaient le capital-investissement (59 % étant intéressés), l'immobilier (55 %), le capital-risque (50 %), les actifs numériques (48 %) et les actions (44 %) (**figure 4.16**). Un chef de la direction a prétendu :

*« Je me réjouis vraiment de faire participer les investisseurs de la nouvelle génération lorsque je présenterai mon point de vue à d'éventuels associés commanditaires. Lorsque vous parlez à des jeunes de familles fortunées, ils veulent participer. Lorsque les gens pensent à l'engagement de la nouvelle génération, ils pensent à la philanthropie, mais cela ne doit pas nécessairement s'y limiter. L'atténuation des changements climatiques, en particulier la décarbonisation, est une chose que les jeunes comprennent beaucoup plus facilement que leurs aînés. »*

Chef de la direction et responsable, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

**Figure 4.16 :** Les membres de la nouvelle génération montrent-ils un vif intérêt pour les catégories d'actifs suivantes ?



Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

### Les technologies préférées de la nouvelle génération sont l'intelligence artificielle, la technologie financière et la chaîne de blocs

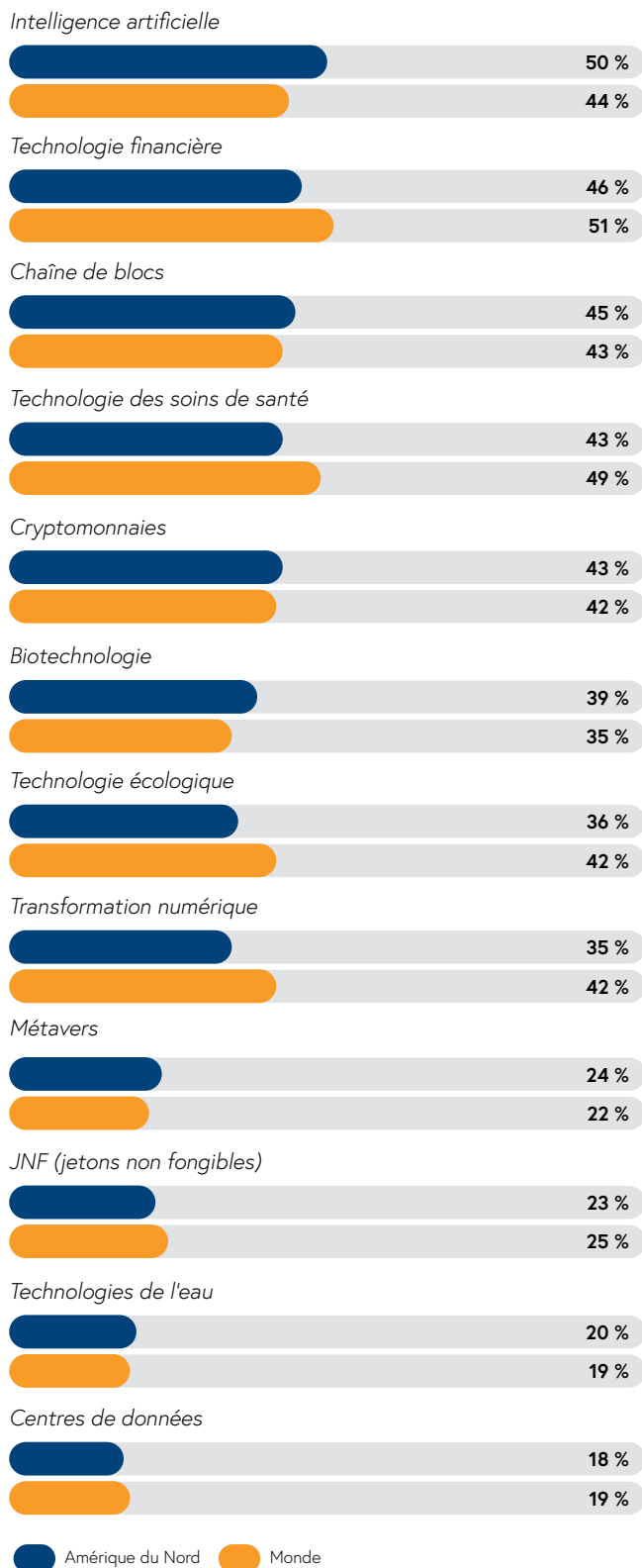
Lorsqu'on leur a demandé quelles étaient leurs technologies préférées, les cinq premières technologies citées étaient l'intelligence artificielle (50 %), les technologies financières (46 %), les technologies de chaîne de blocs (45 %), les technologies de soins de santé (43 %) et les cryptomonnaies (43 %) (figure 4.17).

Un membre de la nouvelle génération, qui avait beaucoup plus de connaissances que sa famille sur les cryptomonnaies et la chaîne de blocs, a expliqué comment il avait l'intention de les former pour qu'ils puissent commencer à investir dans ces plus nouveaux domaines d'investissement :

*« Je ne vais pas demander à ma famille d'investir dans quelque chose qu'elle ne connaît pas du tout, comme les cryptomonnaies ou la chaîne de blocs. Ce n'est pas dans les projets de ma famille. Mais je pense que cela finira par l'être et qu'il y aura beaucoup d'occasions dans ce domaine. Mais la famille doit d'abord se pencher sur la technologie et la comprendre, ce qu'elle peut faire, et comment elle peut résoudre des problèmes avant que je puisse lui demander d'y investir. Je vais me concentrer sur ce domaine, en aidant certains membres de ma famille à comprendre qu'il y a une occasion formidable à saisir. »*

Membre de la nouvelle génération et fondateur du Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Michigan, États-Unis

Figure 4.17 : Les membres de la nouvelle génération montrent-ils un vif intérêt pour les technologies suivantes ?



Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022





# Bâtir un bureau de gestion de patrimoine familial prospère, en pensant à la nouvelle génération

Ce membre de la famille de deuxième génération n'est pas seulement le chef de la direction de son propre bureau de gestion de patrimoine familial, mais il a aussi établi un bureau de gestion de patrimoine multifamilial pour aider d'autres familles partageant les mêmes idées. Il a été un investisseur extrêmement prospère, ayant été un investisseur précoce dans certaines des entreprises très prospères au cours des vingt dernières années. Néanmoins, il trouve que la richesse importante crée des défis lorsqu'elle touche la famille. Ici, il analyse les avantages et les inconvénients des bureaux de gestion de patrimoine familial, les difficultés à préserver le patrimoine et pourquoi la préparation de la nouvelle génération à son héritage devrait commencer tôt.

**Les bureaux de gestion de patrimoine familial ont-ils un rôle à jouer ?**

« Dans mon esprit, le patrimoine devrait vous permettre de trouver votre passion et votre accomplissement. Par conséquent, je ne crois pas que la richesse devrait représenter un fardeau pour mes enfants, ce qui signifie que je ne pense pas que mes enfants devraient avoir l'obligation de surveiller leur argent. Je préférerais qu'ils ne gèrent pas l'argent de la famille à moins de se sentir enclins à le faire et de bien le faire. C'est là qu'entre en jeu un bureau de gestion de patrimoine familial, source de savoir-faire et de conseils en placement.

Cela dit, il est possible de voir des situations où un bureau de gestion de patrimoine familial peut créer des tensions entre les membres de la famille. Je suis tombé sur une membre de la famille qui était enseignante et touchait un salaire relativement modeste. Elle a découvert que le chef de la direction de son bureau de gestion de patrimoine familial gagnait un million de dollars américains par an. Elle a donc décidé qu'elle dirigerait le bureau de gestion de patrimoine familial et recevrait le gros salaire. D'une certaine façon, par le népotisme, elle est devenue cheffe de la direction. Il s'agissait d'une personne qui avait été accomplie comme enseignante, mais qui n'avait aucune expérience en placement. Donc, sa décision a peut-être été bonne pour elle en tant qu'individu, mais ce n'était pas un bon résultat pour le bureau de gestion de patrimoine familial, et par extension un mauvais résultat pour la famille. Je ne générerais pas l'argent de ma propre famille si je pensais que quelqu'un pourrait mieux s'y prendre que moi. »

**Les structures de gouvernance aident-elles à résoudre des conflits comme ceux-ci ?**

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

**Avez-vous l'intention de créer un héritage pour les futures générations ?**

« Est-il possible de créer un héritage durable pour les prochaines générations ? Les bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont survécu pendant cinq ou six générations sont réputés avoir réussi. Mais je me demande si cela est dû à la génétique, ou si c'est parce qu'il s'agissait de bons investisseurs ou si c'est simplement de la chance. Je crois que gagner de l'argent en revient plus à la chance qu'à l'intelligence. La plupart des gens effectuent un travail acharné, mais obtiennent des résultats très différents. À mon avis, les familles de la cinquième ou de la sixième génération survivent plus par hasard que par jugement. Cela dit, un nombre surprenant de bureaux de gestion de patrimoine familial de cinquième ou de sixième génération survivent, ce qui laisse croire qu'il existe des structures ou des comportements qui soutiennent leur longévité. »

**Pouvez-vous épingler ces comportements ?**

« Il est plus facile de repérer les comportements qui minent les bureaux de gestion de patrimoine familial. Ma théorie est que la première génération travaille vraiment d'arrache-pied, parce que leurs parents étaient complètement démunis. Les membres de la deuxième génération ne travaillent pas si fort parce qu'ils savent qu'ils seront soutenus par leurs parents et qu'ils finiront par hériter. Les membres de la troisième génération ne voient plus le lien entre le travail acharné et l'argent. Lorsqu'on en vient à la cinquième ou à la sixième génération, il y a tellement de personnes dans la pyramide du patrimoine que celle-ci ne peut pas s'étendre assez loin. À ce stade, le bureau de gestion de patrimoine familial est axé sur la préservation du patrimoine plutôt que sur la croissance, et s'il ne se développe pas, il finira par tomber à court de capital et s'effondrera. »

**Comment préparez-vous vos enfants à recevoir leur héritage ?**

« J'essaie de vivre une vie que mes enfants pourraient vivre avec une somme d'argent raisonnable mais non excessive. Par exemple, mes enfants ne peuvent pas se permettre cette maison dans la ville où nous vivons, mais ils peuvent se permettre une maison semblable dans le Centre-Ouest. Nous utilisons des vols commerciaux, alors que les enfants de mes amis pensent que le transport en avion privé est normal. Ils pensent que vivre dans une maison de 20 000 pieds carrés avec huit préposés à l'entretien et cinq nounous est normal. Je pense que leurs enfants se sentiront déçus ou connaîtront des échecs s'ils ne peuvent pas offrir ce mode de vie à leurs propres enfants. C'est un scénario très réaliste, car à mesure que la taille de la famille s'agrandit au fil des générations, l'argent fera défaut pour offrir ce niveau de luxe à chaque personne. Je pense donc que certaines familles se prédisposent à leur déclin et que certaines générations futures finiront par connaître un grand désenchantement. »

**Par conséquent, s'agit-il de gérer les attentes ?**

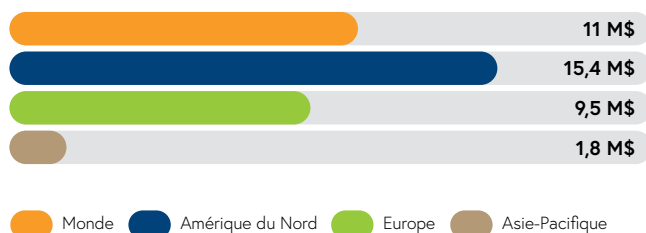
« Oui, n'est-ce pas une fin en soi ? En fin de compte, la gestion des attentes est la majeure partie de la vie. »

## 4.4 Philanthropie

### Les familles en Amérique du Nord sont en tête pour ce qui est des dons philanthropiques

La majorité (86 %) des familles en Amérique du Nord font des dons philanthropiques (moyenne mondiale de 82 %), et le don annuel moyen est de 15,4 millions de dollars américains. En Europe, les dons sont en moyenne de 9,4 millions de dollars américains et de 1,8 million de dollars américains pour la région Asie-Pacifique (**figure 4.18**).

**Figure 4.18** : Total des dons familiaux au cours des douze derniers mois, en \$ US

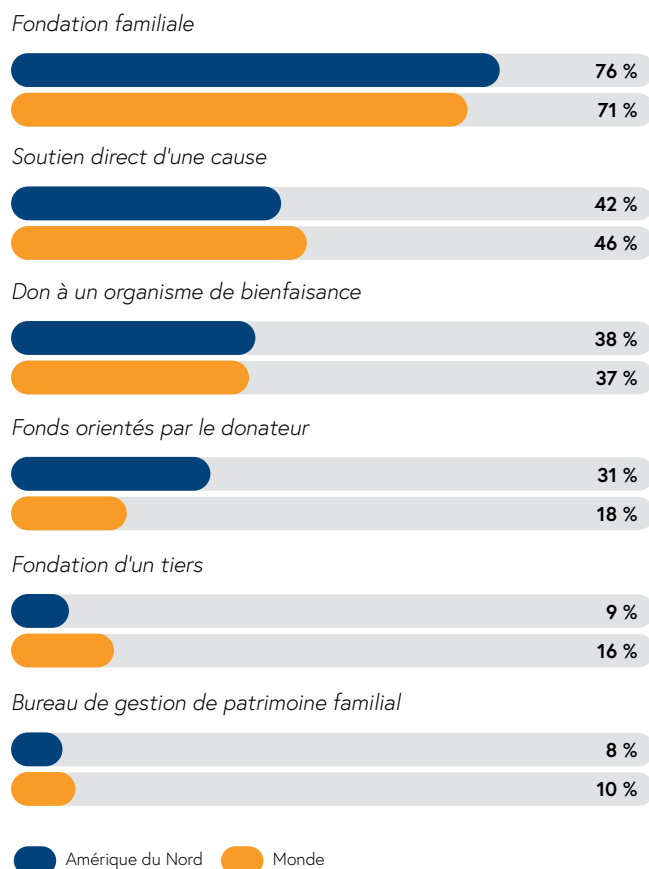


Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

### 76 % des familles ont leur propre fondation

Les familles effectuent le plus souvent des dons par l'intermédiaire de leurs propres fondations (76 %, contre une moyenne de 71 % à l'échelle mondiale). Cependant, de nombreuses familles effectuent des dons directs à des causes (42 %) ou des organismes de bienfaisance (38 %), ou passent par des fonds orientés par le donateur (31 %) (**figures 4.19**).

**Figure 4.19** : Instruments utilisés par la famille à l'appui des dons philanthropiques (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)



Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022

### L'éducation est la principale cause soutenue par les familles nord-américaines, qui ciblent également l'action environnementale plus que leurs pairs

La grande majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord soutiennent l'éducation (87 %). Viennent ensuite l'impact économique et social (66 %), les soins de santé (59 %), l'environnement (44 %), les questions politiques et civiles (35 %) et la résolution des conflits/la paix (14 %) (**figure 4.20**).

Proportionnellement, plus de familles en Amérique du Nord soutiennent l'action environnementale (44 %) qu'en Europe (36 %) ou en Asie-Pacifique (34 %, moyenne mondiale de 39 %). Toutefois, comme nous l'avons mentionné plus tôt, l'Amérique du Nord est à la traîne de ses homologues des autres régions en ce qui a trait à l'adoption de l'investissement durable, une approche qui cible souvent les causes environnementales.

*« Nous avons une fondation familiale entièrement alignée sur les critères ESG. Nous soutenons la diversité, les affaires autochtones et l'accès aux soins de santé. Nous intervenons comme une famille. Tout le monde a le pouvoir de donner par lui-même, mais doit le faire en donnant un exposé au reste de la famille pour expliquer pourquoi il a choisi une cause particulière. »*

Chef de la direction et responsable, Bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Canada

**Figure 4.20 :** Causes philanthropiques soutenues par la famille (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

Éducation (p. ex. développement de l'enfant, enseignement primaire et secondaire, études plus avancées)



Impact économique et social (par exemple, inclusion financière, entrepreneuriat, développement économique et communautaire, recherche, arts, culture et sports)



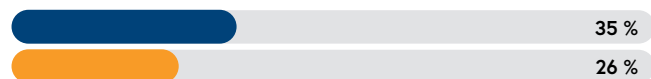
Soins de santé



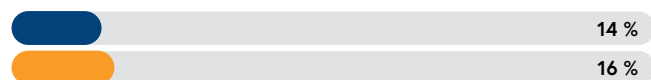
Environnement (p. ex. changements climatiques, conservation des espèces, droits des animaux, sécurité alimentaire, agriculture)



Questions politiques et civiles (par exemple, droits de la personne et libertés civiles, causes religieuses)



Guerres et paix (p. ex. affaires internationales et mondiales, paix/résolution de conflits, secours en cas de catastrophe)



● Amérique du Nord ● Monde

Sources : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2022



# La philanthropie ne se limite pas à apposer un nom sur une plaque

## Le bien-fondé des fonds recommandés par le donateur

Un membre chevronné de la famille discute des objectifs de la philanthropie et de la fondation familiale. Il soutient que la philanthropie ne se cantonne pas à apposer une plaque portant un nom sur un nouvel immeuble. Au contraire, les résultats les plus satisfaisants sont venus lorsque ses intérêts philanthropiques se sont rapprochés de ses intérêts personnels. Il évoque aussi les inconvénients des fondations familiales.

## Comment la philanthropie familiale est-elle structurée ?

« Pour notre famille au sens large, nous avons discuté, à maintes reprises, des suggestions de consultants et de conférences selon lesquelles une fondation philanthropique regroupant plusieurs membres de la famille et générations serait une bonne idée. Je n'étais pas d'accord (et nous ne l'avons jamais fait). Tout d'abord, il est rare qu'il y ait une économie d'échelle importante pour consolider les dons de bienfaisance, à moins de disposer d'effectifs professionnels et de grosses sommes d'argent. Deuxièmement, les préférences des membres individuels de la famille sont très différentes en ce qui a trait au don de bienfaisance le plus approprié, p. ex. la médecine, l'éducation, la justice sociale, les animaux, les changements climatiques, la religion, les arts, la musique. Cela semblait susciter plus de conflits que de coopération ou donner l'avantage à ceux qui font le plus de bruit. Troisièmement, pour les membres de la famille plus jeunes qui ont très peu d'expérience professionnelle ou en placement, il m'a semblé que le message est pervers parce que nous "enseignerions" aux enfants à donner de l'argent avec lequel ils n'avaient rien à voir et à une échelle qui les rendait "spéciaux parce qu'ils étaient riches" plutôt que d'être "riches parce qu'ils sont spéciaux". »

## Quels facteurs déterminent votre activité philanthropique ?

« Nous avons certaines contraintes que nous nous sommes imposées, l'une étant que nous ne donnons presque jamais d'argent aux demandes provenant de commerces ayant pignon sur rue. Il s'agit de l'argent le plus facile à recueillir, car le bénéficiaire offrira des droits de nommer différentes parties d'un musée ou d'un hôpital, et c'est toujours une astuce courante pour obtenir des dons. Les fonds les plus difficiles à recueillir sont ceux qui sont destinés à l'exploitation générale, mais c'est l'utilisation la plus efficace de l'argent. C'est pourquoi nous donnons des fonds spécifiquement à cet effet au lieu de financer des projets de construction favoris qui ne sont probablement pas essentiels. Si un collègue construisait un nouveau théâtre de conférences, nous lui donnerions un don pour l'aider à l'entretenir au lieu d'obtenir une plaque murale.

Lorsqu'un établissement recueille des fonds pour un nouvel immeuble, il ne se demande jamais ce qu'il en coûtera pour le soutenir à long terme. Plus la superficie est grande, plus les coûts d'utilité, de dotation et d'entretien seront élevés. L'établissement ne dit pas au donateur d'un nouvel espace de galerie "Nous nommons cette galerie en votre honneur et nous nous attendons à ce que vous nous donniez l'argent suffisant pour le nettoyer chaque jour". C'est donc là que nous intervenons. Nos dons sont

destinés à des objets ou à des services qui ne peuvent pas être financés ailleurs, ou au lancement d'un projet qui pourrait avoir un énorme impact.

*Nous n'effectuons jamais de dons pour des dotations permanentes de postes d'employés, de travaux ou programmes de construction, car les coûts augmentent inévitablement au-delà des revenus générés par les dotations. »*

**Quel est le projet philanthropique qui vous a procuré le plus de satisfaction ?**

*« Ce n'est probablement pas considéré comme de la philanthropie au sens traditionnel du terme, mais c'est une de mes expériences les plus intéressantes. Je suis collectionneur d'œuvres d'art et je prête une partie de ma collection à une trentaine de musées aux États-Unis et en Europe. Nous avons trouvé des moyens de prêter à des expositions qui coûtent aux musées la moitié du prix qu'ils pourraient s'attendre à payer. Il n'y a pas de déduction fiscale sur le revenu, mais dans le cadre de notre planification successorale, la majeure partie des œuvres d'art seront accessibles au grand public dans leur dernière demeure et ne seront pas assujetties à l'impôt successoral. La présence d'œuvres d'art dans une fondation privée peut être problématique, car la valeur sur le marché libre peut être considérée comme faisant partie de la base des dons annuels obligatoires minimaux, ce qui peut anéantir un grand nombre d'actifs liquides nécessaires au maintien de la fondation privée dans l'avenir. Les biens tels que les œuvres d'art doivent être disponibles pour le grand public et ne peuvent pas être conservés à domicile (ou au bureau). »*



## 5. Conclusion

### 5.1 Vision d'avenir

# 5. Conclusion

## 5.1 Vision d'avenir – Principales conclusions du rapport

### Gérer le risque pour assurer un rendement uniforme des placements

La gestion du risque est citée par 78 % des bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial comme la priorité de gouvernance pour les 12 à 24 prochains mois. Cela n'a rien d'étonnant avec le recul des marchés financiers au début de l'année. Cependant, même s'il faut se garder de tout excès de confiance, il est évident que des systèmes de gestion du risque solides font une réelle différence. Il est important de noter que 88 % des répondants ont indiqué que l'inflation constituait le plus grand risque pour les marchés financiers et que 72 % ont indiqué la hausse des taux d'intérêt. Malheureusement, ces risques se sont cristallisés au premier trimestre de 2022, mais notre sondage révèle que de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial sont en avance sur le plan de la gouvernance et des structures d'investissement saines, ainsi que des plans visant à accroître leur exposition à l'immobilier, au capital-investissement et aux marchandises, tout en réduisant leur exposition aux titres à revenu fixe. Bien que les rendements des placements globaux de 2022 puissent être inférieurs à ceux de 2021, il est probable qu'une gestion professionnelle des placements ait protégé les familles des pires résultats.

### La diversification du portefeuille est essentielle à la préservation du patrimoine à long terme

La préservation du patrimoine à long terme repose souvent sur l'existence d'un portefeuille diversifié de placements. Cette diversification doit concerner les catégories d'actifs, les secteurs d'activité, les monnaies et les régions. Un portefeuille de placements diversifiés peut atténuer les risques liés aux résultats de « la théorie du cygne noir ». Les cryptomonnaies en sont un exemple classique. Selon le sondage de l'an dernier, 30 % des bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial avaient l'intention d'accroître leurs titres détenus et 43 % étaient d'accord avec l'affirmation selon laquelle les cryptomonnaies représentent un placement prometteur. Avec le recul, il est évident que les bureaux de gestion de patrimoine familial auraient mieux fait de réduire plutôt que d'accroître leur exposition, mais un portefeuille bien diversifié aurait atténué les conséquences financières négatives de l'effondrement des prix. La diversification par sa nature même signifie que les rendements ne seront pas maximisés, mais que les pertes extrêmes peuvent être évitées, ce qui est important parce que la préservation du patrimoine est un marathon et pas un sprint.

### Renforcer la gouvernance par la surveillance des placements et les énoncés de mission

Il n'y a pas deux bureaux de gestion de patrimoine familial identiques et ils comptent sur de nombreuses structures différentes au sein de leurs cadres de gouvernance. Le plus souvent, il s'agit de la surveillance des placements et de la répartition stratégique et tactique d'actifs. Étonnamment, seulement environ la moitié des bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial ont un énoncé de mission (56 %) ou un guide de l'employé (43 %), tandis qu'un important taux de 32 % n'ont pas de plan de cybersécurité, même si plus d'un tiers (37 %) a subi une cyberattaque au cours de la dernière année. Tous ces éléments constitueraient des compléments utiles aux structures de gouvernance et protocoles existants pour réduire le risque lié aux placements et à la fraude. L'amélioration de la robustesse des systèmes et du traitement des affaires est un moyen important d'assurer la pérennité des bureaux de gestion de patrimoine familial.

### S'attaquer à la planification de la relève

Une planification efficace de la relève est essentielle pour assurer la pérennité du bureau de gestion de patrimoine familial et de l'héritage familial. Par conséquent, l'élaboration efficace de plans de relève est donc une priorité absolue pour les bureaux de gestion de patrimoine familial. Puisqu'un bon quart des familles (27 %) s'attendent à ce que leur patrimoine soit transféré à la nouvelle génération au cours des dix prochaines années, une planification inadéquate de la relève pourrait se révéler problématique pour beaucoup. Les problèmes particuliers qui compliquent la planification incluent la mauvaise préparation des membres de la nouvelle génération à prendre le contrôle (citée par 40 % des personnes interrogées), ainsi que la réticence de la génération actuelle à abandonner le contrôle (16 %) et la réticence à discuter de sujets sensibles avec des patriarches ou des matriarches (25 %). Les enjeux proviennent aussi du fait que la nouvelle génération est parfois trop jeune ou n'a pas les compétences requises pour prendre le contrôle (36 %).

Les familles et les bureaux de gestion de patrimoine familial ne devraient pas se contenter de ne réfléchir qu'à la relève de membres de la famille, mais à celle des cadres dirigeants du bureau de gestion de patrimoine familial, quels que soient leurs liens familiaux. À l'heure actuelle, seulement un tiers des bureaux de gestion de patrimoine familial sont pourvus d'un plan de relève bien que la mise en place d'un tel plan puisse améliorer les chances d'une transition harmonieuse et réussie une fois le moment venu.

### Comprendre les besoins de la nouvelle génération

Il incombe aux bureaux de gestion de patrimoine familial d'aider les membres de la nouvelle génération à se préparer à leur rôle après la relève. Une façon d'y parvenir est de permettre d'acquérir une expérience professionnelle au sein du bureau de gestion de patrimoine familial, de l'entreprise familiale ou d'institutions financières externes. Les membres de la nouvelle génération peuvent aussi participer à des ateliers et à des cours d'enseignement supérieur pour acquérir un avantage éducatif. À l'heure actuelle, 49 % des bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial exigent que les membres de la nouvelle génération travaillent ailleurs, comme auprès d'une banque, d'un fonds de couverture ou d'un gestionnaire d'actifs, avant de rejoindre le bureau de gestion de patrimoine familial ou l'entreprise familiale, tandis que 19 % des bureaux de gestion de patrimoine familial font déjà intervenir des membres de la nouvelle génération dans leurs activités. Les avantages de cette éducation prolongée peuvent se manifester dans la confiance que les familles témoignent à leurs membres de la nouvelle génération.

Dans l'ensemble, une proportion élevée des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord croient qu'ils répondent aux besoins des membres de la nouvelle génération en ce qui a trait au soutien de leurs objectifs de placement, à l'acquisition de compétences clés en gestion de patrimoine et à la recherche de banquiers et d'avocats adaptés. Quelque 64 % admettent qu'ils ne réussissent pas autant à comprendre les rôles des membres de la nouvelle génération après la relève, à les aider à répondre à leurs besoins en matière de gouvernance (32 %) et à interagir avec les fiduciaires (31 %). Il est clair que le rôle éducatif joué par les bureaux de gestion de patrimoine familial a des effets positifs, mais comme toujours, il serait possible d'en faire davantage.

### Viser à s'entourer des meilleurs talents

Les familles se sentent à l'aise de travailler avec des personnes connues et de confiance. Mais il est important d'embaucher à l'occasion de nouvelles recrues pour proposer de nouvelles idées et enrichir les compétences. C'est pourquoi de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial ont engagé des professionnels de haut niveau des banques d'investissement, des fonds de capital-investissement et des fonds de couverture pour soutenir leur évolution. Cela explique également l'intensité passée et future de la concurrence pour attirer les professionnels du leadership les plus pointus.

# 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 unifamilial. Bien qu'il ne soit pas rare que les entrepreneurs de première génération établissent un bureau de gestion de patrimoine familial, ces bureaux aident souvent les familles à régler des situations complexes liées aux ménages et aux générations. Il s'agit d'une caractéristique essentielle des structures de bureaux de gestion de patrimoine familial et dont les bureaux doivent tenir compte lorsqu'ils conçoivent et mettent en place des stratégies de placement et des plans de gouvernance familiale.

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

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

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

Traditionnellement, pour que les bureaux de gestion de patrimoine multifamilial soient 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	Répartition des participants par type de bureau de gestion de patrimoine familial	10
Figure 1.2	Répartition des participants par type de bureau de gestion de patrimoine familial	11
Figure 1.3	Répartition mondiale des bureaux de gestion de patrimoine familial selon les régions	11
Figure 1.4	Valeur nette totale des familles, par région, y compris leur participation dans l'entreprise en exploitation principale	12
Figure 1.5	Patrimoine privé total que gèrent les bureaux de gestion de patrimoine familial (actifs sous gestion ou ASG), par région, hors participation dans l'entreprise en exploitation	12
Figure 1.6	Année de création du bureau de gestion de patrimoine familial	12
Figure 1.7	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant signalé des changements au cours des douze derniers mois (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)	13
Figure 1.8	Structure idéale d'un nouveau bureau de gestion de patrimoine familial, selon l'opinion des répondants	14
Figure 1.9	Proportion de répondants satisfaits de la structure actuelle de leur bureau de gestion de patrimoine familial et répondants en quête de changement	14
Figure 2.1	Tendances des prévisions économiques des bureaux de gestion de patrimoine familial pour 2022 et 2023	18
Figure 2.2	Principaux objectifs de placement des bureaux de gestion de patrimoine familial pour 2021, 2022 et dans dix ans	19
Figure 2.3	Principaux objectifs de placement des bureaux de gestion de patrimoine familial dans le monde, de 2015 à 2022	20
Figure 2.4	Risques les plus importants pour les marchés au cours des douze prochains mois, selon les bureaux de gestion de patrimoine familial (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)	21
Figure 2.5	Priorités des bureaux de gestion de patrimoine familial en matière de placement pour 2022 (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)	22
Figure 2.6	Répartition moyenne stratégique des actifs des bureaux de gestion de patrimoine familial en 2022	25
Figure 2.7	Intention des bureaux de gestion de patrimoine familial d'augmenter, de maintenir ou de réduire les répartitions des catégories d'actifs suivantes en 2023	26
Figure 2.8	Bureaux de gestion de patrimoine familial détenant des placements dans des technologies déterminées et leur intention d'augmenter, de maintenir ou de diminuer la répartition d'actifs	29
Figure 2.9	Obstacles à l'investissement dans les cryptomonnaies (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)	30
Figure 2.10	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial détenant un ou plusieurs placements, par région et leur intention d'augmenter, de maintenir ou de diminuer leurs placements	31
Figure 2.11	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial détenant un ou plusieurs placements en Chine et leur intention d'augmenter, de maintenir ou de diminuer leurs placements	31
Figure 2.12	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial où les investissements ont atteint un rendement supérieur, égal ou inférieur à leur indice de référence global en 2021	32
Figure 2.13	Rendement net moyen généré par les bureaux de gestion de patrimoine familial en 2021, par catégorie d'actifs	33
Figure 2.14	Nombre d'opérations de capital-investissement exécutées en parallèle par les bureaux de gestion de patrimoine familial	34
Figure 2.15	Portefeuille de capital-investissement moyen des bureaux de gestion de patrimoine familial et rendements en 2021, par catégorie d'actifs	35
Figure 2.16	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui détiennent des titres de capital-investissement, soit par investissements directs, soit par l'intermédiaire de placements dans des fonds dans les catégories applicables (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)	35
Figure 2.17	Augmentation, conservation ou diminution de l'intérêt des bureaux de gestion de patrimoine familial pour les investissements directs au cours des douze derniers mois	38
Figure 2.18	Sources des investissements directs (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)	38
Figure 2.19	Proportion de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant des investissements directs dans les secteurs d'activité suivants (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)	39
Figure 2.20	Répartition du portefeuille moyen d'investissements directs des bureaux de gestion de patrimoine familial par type de placement	39
Figure 2.21	Le bureau de gestion de patrimoine familial investit-il dans l'immobilier ?	40
Figure 2.22	Composition du portefeuille immobilier des bureaux de gestion de patrimoine familial	40
Figure 2.23	Rendement moyen des placements immobiliers généré par les bureaux de gestion de patrimoine familial en 2021, par actif	41
Figure 2.24	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant des placements immobiliers, par secteur (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)	41
Figure 2.25	Le bureau de gestion de patrimoine familial fait-il des placements durables ?	42
Figure 2.26	Proportion de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant adopté l'investissement durable, 2019-2022	42

Figure 2.27	Pourcentage approximatif des portefeuilles alloués aux investissements durables en 2020, 2021 et 2022, et allocation prévue dans douze mois et dans cinq ans	43
Figure 2.28	Rendement annuel moyen des investissements durables des bureaux de gestion de patrimoine familial en 2021 et rendement prévu en 2022	43
Figure 2.29	Approches en matière d'investissement durable adoptées par les bureaux de gestion de patrimoine familial (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)	44
Figure 2.30	Principaux investissements durables privilégiés par la famille (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)	45
Figure 3.1	Coûts généraux des bureaux de gestion de patrimoine familial en points de base des actifs sous gestion, 2022	50
Figure 3.2	Coûts généraux des bureaux de gestion de patrimoine familial en points de base des actifs sous gestion, 2021	50
Figure 3.3	Répartition des charges d'exploitation d'un bureau de gestion de patrimoine familial nord-américain, 2022 et comparaison avec la moyenne mondiale	51
Figure 3.4	Services liés aux placements fournis par le bureau de gestion de patrimoine familial (à l'interne, externalisés ou les deux)	52
Figure 3.5	Salaires de base des cadres dirigeants des bureaux de gestion de patrimoine familial (\$ US)	53
Figure 3.6	Valeur de la prime versée en pourcentage du salaire de base	53
Figure 3.7	Structures des primes pour les cadres dirigeants des bureaux de gestion de patrimoine familial	54
Figure 3.8	Mesure dans laquelle le bureau de gestion de patrimoine familial est sensibilisé aux questions de la diversité, de l'équité et de l'inclusion et agit en amont à ce titre	54
Figure 4.1	Trois principales priorités en matière de gouvernance du bureau de gestion de patrimoine familial dans les 12 à 24 prochains mois	60
Figure 4.2	Structures de gouvernance mises en place dans les bureaux de gestion de patrimoine familial (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)	61
Figure 4.3	Les plus grands facteurs de risque des trois à cinq prochaines années épinglés par le bureau de gestion de patrimoine familial (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)	62
Figure 4.4	Nombre de cyberattaques subies par les bureaux de gestion de patrimoine familial au cours des douze derniers mois (p. ex. courriels d'hameçonnage, usurpations d'identité, piratage)	63
Figure 4.5	Le bureau de gestion de patrimoine familial a-t-il mis en place un plan de cybersécurité ?	63
Figure 4.6	Le bureau de gestion de patrimoine familial est-il bien préparé ou formé pour se protéger contre les cyberattaques ?	63
Figure 4.7	Le bureau de gestion de patrimoine familial a-t-il mis en place un plan de relève ?	65
Figure 4.8	Type de plan de relève	65
Figure 4.9	Préparatifs pour le départ à la retraite des dirigeants du bureau de gestion de patrimoine familial	66
Figure 4.10	La famille, les membres de la nouvelle génération ou le bureau de gestion de patrimoine familial sont-ils bien préparés pour prendre la relève ?	67
Figure 4.11	Les plus grands défis auxquels sont confrontés les bureaux de gestion de patrimoine familial en matière de planification de la relève (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)	68
Figure 4.12	La nouvelle génération a-t-elle déjà pris le contrôle ?	68
Figure 4.13	Proportion de membres de la famille de la nouvelle génération qui travaillent actuellement pour le bureau de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord	69
Figure 4.14	Les membres de la nouvelle génération doivent-ils travailler ailleurs (p. ex. banque d'investissement, fonds de couverture) avant de rejoindre le bureau de gestion de patrimoine familial ou l'entreprise familiale ?	69
Figure 4.15	Le bureau de gestion de patrimoine familial répond-il aux besoins de la nouvelle génération en matière de relève ?	70
Figure 4.16	Les membres de la nouvelle génération montrent-ils un vif intérêt pour les catégories d'actifs suivantes ?	71
Figure 4.17	Les membres de la nouvelle génération montrent-ils un vif intérêt pour les technologies suivantes ?	72
Figure 4.18	Total des dons familiaux au cours des douze derniers mois, en \$ US	74
Figure 4.19	Instruments utilisés par la famille à l'appui des dons philanthropiques (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)	74
Figure 4.20	Causes philanthropiques soutenues par la famille (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)	75

# 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 92 000 employés qui mettent à profit leur créativité et leur savoir-faire pour concrétiser notre vision, nos valeurs et notre stratégie afin que nous puissions contribuer à la prospérité de nos clients et au dynamisme des collectivités. Selon la capitalisation boursière, nous sommes la plus importante banque du Canada et l'une des plus grandes banques du monde. Nous avons adopté un modèle d'affaires diversifié axé sur l'innovation et l'offre d'expériences exceptionnelles à nos 17 millions de clients au Canada, aux États-Unis et dans 27 autres pays. Pour en savoir plus, visitez le site [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)  
[research@campdenwealth.com](mailto:research@campdenwealth.com)  
Tél. : +44 0 20 3941 8015

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

# Remerciements

## Équipe de recherche de Campden Wealth

D<sup>re</sup> Rebecca Gooch  
*Directrice générale principale de recherche*

Peter Toeman  
*Chercheur principal*

Elisa Barbata  
*Directrice artistique*

Cleverly Creative Limited  
*Conception*

## Équipe de RBC

Benjamin Winograd  
*Premier directeur général, Clientèle stratégique de la prochaine génération*

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

Emily Wright  
*Première directrice, Marketing, Marché mondial de la clientèle ultrafortunée et Banque privée*

Josh Humeniuk  
*Premier directeur, Communications et contenu*

Natalie Baxter  
*Directrice, Marketing, Marché mondial de la clientèle ultrafortunée et Banque privée*

Helen Cook  
*Première directrice, Contenu stratégique mondial*

Tammy Rogers  
*Première directrice, Marketing de la marque*

## Autres remerciements

Dominic Samuelson  
Brien Biondi  
Susan Kemp  
Kathryn McCarthy





# Campden Wealth

Membership | Events | Research | Education | IPI

