



RAPPORT SUR LES  
BUREAUX DE GESTION DE  
PATRIMOINE FAMILIAL DE  
L'AMÉRIQUE DU NORD 2024

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 de Campden Wealth.

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, 2024. Tous droits réservés.

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

Publié pour la première fois en 2024 par Campden Wealth Limited.

Campden Wealth Limited  
Nova North  
6<sup>th</sup> Floor, 11 Bressenden Place  
Londres, SW1E 5BY  
Royaume-Uni  
N° de téléphone : +44 (0)20 3941 8015  
Courriel : [enquiries@campdenwealth.com](mailto:enquiries@campdenwealth.com)  
Site Web : [www.campdenwealth.com](http://www.campdenwealth.com)

ISBN : 978-1-915184-27-6

© Banque Royale du Canada, 2024. Tous droits réservés. Toutes les autres marques de commerce appartiennent à leur propriétaire respectif et sont utilisées sous licence (s'il y a lieu). Le présent document est fourni uniquement à des fins d'information et ne s'adresse pas à toute personne ou entité (et n'est pas destiné à être utilisé ou distribué par ces personnes ou entités) dans un pays où une telle distribution ou utilisation serait contraire à la loi ou à la réglementation, ou qui soumettrait Banque Royale du Canada ou ses filiales ou unités opérationnelles constitutives à des exigences d'autorisation ou d'immatriculation dans ledit pays. Ce document n'est pas destiné à être une offre spécifique faite par une entité de Banque Royale du Canada afin de vendre ou de fournir, ou une invitation spécifique à demander, tout compte, produit ou service financier particulier. Banque Royale du Canada n'offre pas de comptes, de produits ou de services dans les territoires où il n'est pas permis de le faire. Par conséquent, ses services ne sont pas disponibles dans tous les pays ou les marchés.

RBC Gestion de patrimoine est une division opérationnelle de Banque Royale du Canada. Les sociétés membres de RBC Gestion de patrimoine, RBC Dominion valeurs mobilières Inc.\*, RBC Phillips, Hager & North Services-conseils en placements inc., RBC Gestion mondiale d'actifs Inc., Société Trust Royal du Canada et Compagnie Trust Royal (collectivement, les « sociétés ») ainsi que leur société affiliée, Fonds d'investissement Royal Inc. (FIRI). \*Membre – Fonds canadien de protection des investisseurs. Chacune des sociétés, FIRI et Banque Royale du Canada sont des entités juridiques distinctes et affiliées. Nous n'approuvons ni ne recommandons le contenu de cette publication, qui est fourni à titre d'information seulement et ne vise pas à donner des conseils. Les rendements antérieurs ne sont pas garants des résultats futurs. Marque(s) de commerce de Banque Royale du Canada, utilisées sous licence. © Banque Royale du Canada, 2024. Tous droits réservés.

RBC Gestion de patrimoine ne fournit pas de conseils juridiques ou fiscaux. Veuillez discuter des répercussions fiscales ou juridiques de vos placements avec votre conseiller fiscal ou juridique indépendant. Aucun renseignement, notamment les documents écrits fournis par RBC Gestion de patrimoine, ne doit être interprété comme un conseil juridique, comptable ou fiscal.

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

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

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

Comme tous types de placements, l'investissement en fonction des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et l'investissement responsable comportent des risques, y compris celui de perdre le capital investi. Les rendements antérieurs ne sont pas garants des résultats futurs. Le présent document ne tient pas compte de la situation financière individuelle, des objectifs d'investissement, des critères ESG, ni des autres préférences personnelles des destinataires. Les opinions et les estimations qu'il contient représentent le jugement de l'auteur en date de la publication, sont sujettes à changement sans avis et sont fournies de bonne foi, mais sans responsabilité légale. Nulle disposition dans le présent document ne constitue un conseil juridique, comptable ou fiscal ni un conseil en placement adapté individuellement.

# Table des matières

Avant-propos	4		
Sommaire	6		
<b>1. Portrait des bureaux de gestion de patrimoine familial</b>	<b>8</b>	<b>4. Exploitation et gouvernance</b>	<b>53</b>
1.1 Introduction	9	4.1 Technologie	54
1.2 Aperçu des participants	10	— Taux d'adoption	54
		— Intelligence artificielle (IA)	54
		— Logiciel d'agrégation	54
<b>2. Placements</b>	<b>15</b>	<b>Étude de cas :</b> La technologie et le transfert de patrimoine au cœur des préoccupations	56
2.1 Cumul annuel	16	4.2 Risques opérationnel et stratégique	58
— Rendements du premier semestre	18	— Risque opérationnel	58
— Thèmes de placement	18	— Atténuation du risque	59
— Climat d'inquiétude	19	— Risque stratégique	60
2.2 Stratégie de placement	20	4.3 Gouvernance	61
— Préservation ou croissance	20	— Priorités	61
— Objectifs de placement	22	— Structures et documents	61
— Répartition de l'actif	23	4.4 Relève	63
2.3 Récapitulatif pour l'année 2023	26	— Planification	63
— Une année de reprise	26	— Nouvelle génération	65
— Analyse des rendements	26	<b>Étude de cas :</b> Unifamilial ou multifamilial	67
2.4 Placements alternatifs	27	4.5 Philanthropie	68
— Immobilier	27	— Causes et motivations	68
— Capital-investissement	30	— Instruments	70
— Cryptomonnaies	34	<b>5. Conclusion</b>	<b>72</b>
2.5 Investissement responsable	36	Liste des figures	76
— Réparer le monde	36	À propos des bureaux de gestion de patrimoine familial	78
<b>Étude de cas :</b> Perspective à long terme	40	Qui peut tirer avantage d'un bureau de gestion de patrimoine familial ?	79
<b>3. À l'intérieur du bureau</b>	<b>43</b>	À propos des créateurs	80
3.1 Empreinte des coûts	44	Remerciements	81
— Efficience opérationnelle	44		
— Catégories de charges	45		
— Services internes ou externalisation	47		
3.2 Talent	48		
— Effectif	48		
— Rémunération	48		
— Fidélisation et recrutement	50		
— ESG	51		

# Avant-propos

Madame, Monsieur,

Jusqu'à présent, les bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial ont vécu une année 2024 dynamique, ponctuée autant d'occasions que de défis. Après les modestes gains enregistrés en 2023, ils ont retrouvé l'optimisme, stimulé par des rendements solides dans les marchés publics et des rajustements stratégiques de leurs portefeuilles. Plus de 40 % des bureaux de gestion de patrimoine familial s'attendent à présent à des rendements supérieurs à 10 % pour l'année complète. Il s'agit là d'un changement important par rapport à l'année précédente où la prudence était de mise.

Parmi les points saillants du rapport de cette année, citons l'engagement continu envers la diversification stratégique et la préférence accordée aux placements axés sur la croissance, en particulier dans les actions de croissance, les secteurs de la défense et l'intelligence artificielle. Quoi qu'il en soit, les difficultés ne manquent pas. L'inflation reste préoccupante, et influe sur les taux d'intérêt attendus et les décisions de placement. Les bureaux de gestion de patrimoine familial affrontent ces obstacles prudemment tout en étant optimistes, en mettant en balance la nécessité de préserver le patrimoine et la poursuite de la croissance.

Les marchés privés demeurent la pierre angulaire des stratégies de placement des bureaux de gestion de patrimoine familial, malgré la contreperformance relative des secteurs du capital-risque et de l'immobilier. La pondération accrue des titres de créance privés et des prêts directs reflète un virage stratégique vers des actifs plus résilients, producteurs de revenus. Parallèlement, l'immobilier, une catégorie d'actifs traditionnellement stable, s'est avéré délicat du fait de l'offre excédentaire et des taux d'intérêt élevés, en particulier sur le marché commercial américain.

L'efficacité opérationnelle et la gouvernance demeurent des priorités absolues pour les bureaux de gestion de patrimoine familial qui doivent se plier à l'évolution continue. Cette année a été marquée par une adoption accrue de la technologie, avec les plateformes d'agrégation de patrimoine et les nouveaux outils d'IA qui commencent à s'implanter dans la rationalisation des opérations. Cependant, l'élément humain demeure central, l'acquisition et le maintien de talents ainsi que la planification de la relève étant au cœur de la planification stratégique à long terme.

La philanthropie et l'investissement responsable continuent également de prendre de l'ampleur à en juger par le grand nombre de bureaux de gestion de patrimoine familial qui intègrent ces pratiques dans leurs stratégies de placement globales. Il est désormais évident qu'il faut s'efforcer de produire un impact social positif, sans renoncer aux rendements financiers.

Il est clair que les bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial restent maîtres dans l'art de trouver le juste milieu entre les besoins immédiats d'aujourd'hui et les perspectives d'avenir. Ils sont bien placés non seulement pour préserver le patrimoine de génération en génération, mais aussi pour profiter des occasions qui surviennent dans un monde en rapide évolution.

Mes collègues et moi-même à RBC sommes honorés de soutenir nos clients et leurs bureaux de gestion de patrimoine familial à surmonter ces difficultés tout en jetant les bases d'un avenir solide. Nous exprimons notre gratitude à nos partenaires de recherche de Campden Wealth et aux nombreux participants qui ont partagé leurs points de vue dans ce rapport.

Nous espérons que les résultats et les perspectives de ce rapport vous seront utiles à mesure que vous tracerez la voie de votre propre bureau de gestion de patrimoine familial.



**Manju Jessa**

Vice-présidente et cheffe,  
Bureau de gestion de patrimoine familial et Clientèle stratégique  
Banque Royale du Canada



Madame, Monsieur,

Au cours des dernières années, notre monde a été témoin d'événements géopolitiques inouïs : une pandémie, des conflits en Europe de l'Est et au Moyen-Orient ainsi que des frictions entre les États-Unis et la Chine. L'économie mondiale en a ressenti les contrecoups et les marchés financiers sont devenus plus volatils. Il est toutefois réjouissant de constater que 2024 se rapproche fortement de la normale. Aux États-Unis, l'inflation s'est maintenue, sans être toutefois très éloignée de la cible de la Réserve fédérale de 2 %. La croissance du PIB suit sa tendance à long terme. Ces évolutions positives se reflètent dans la bonne tenue des marchés financiers et les prévisions optimistes des bureaux de gestion de patrimoine familial. Dans l'hypothèse d'une absence de repli important pour les marchés financiers au cours du second semestre, un rendement moyen de près de 10 % est prévu sur l'ensemble de l'année. Néanmoins, la vigilance devra rester de mise. De nombreux bureaux ont déclaré des rendements décevants pour le capital-risque et les fonds de capital-investissement et, comme on l'a dit et répété, les secteurs du marché des immeubles commerciaux sont en position délicate.

Aucun bureau de gestion de patrimoine familial n'est identique à un autre. Les données de notre sondage montrent que la taille des actifs sous gestion varie fortement. Les grands bureaux bénéficient des économies d'échelle et cette différence s'observe au niveau des effectifs, de la stratégie de rémunération, de la gamme de services offerts et de la mesure dans laquelle ceux-ci sont fournis à l'interne. Quoi qu'il en soit, les plus petits bureaux peuvent aussi réussir en choisissant judicieusement les services et en recourant à l'externalisation. Tous les bureaux de gestion de patrimoine familial, petits et grands, partagent un même défi : le recrutement et le maintien en poste d'employés possédant les bonnes compétences professionnelles et interpersonnelles.

En plus des finances et du capital humain, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont confrontés au risque opérationnel. L'une des premières préoccupations concerne la dépendance excessive envers les feuilles de calcul et l'agrégation manuelle des données. Les nouvelles technologies, en particulier l'intelligence artificielle générative, peuvent éliminer de nombreux processus manuels et les différents bureaux de gestion de patrimoine familial devront soigneusement examiner les avantages de l'adoption de nouvelles solutions technologiques au fur et à mesure de leur publication. De plus, notre sondage révèle que les bureaux de gestion de patrimoine familial récemment établis ont tendance à prendre la gouvernance « à la légère », car les créateurs de patrimoine de première génération ne perçoivent pas toujours la nécessité de formaliser le mode de fonctionnement de leur bureau de gestion de patrimoine familial. Il conviendra toutefois de remédier à cette lacune.

La grande majorité des répondants se sont dits satisfaits du dévouement du personnel de leur bureau de gestion de patrimoine familial, de la fonction de placement de leur bureau, tant en ce qui a trait au rendement financier qu'à la gamme de choix de placement offerts, et à sa capacité à exécuter des opérations complexes. Par conséquent, il semble que la communauté des bureaux de gestion de patrimoine familial ait bien tiré son épingle du jeu malgré les complexités actuelles, parfois de véritables casse-têtes. Nous espérons que les données et les renseignements que la communauté a partagés dans ce rapport contribueront à sa réussite continue et aideront les familles à prendre des décisions.

Je tiens à remercier notre partenaire, RBC, pour son engagement soutenu envers la communauté et le présent rapport. Je suis également profondément reconnaissant à tous les bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont participé à cette recherche.

Je vous prie d'agréer mes sincères salutations.



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



# Sommaire

Ce rapport, auquel se joignent les éditions pour la région Asie-Pacifique et l'Europe, est fondé sur l'analyse statistique de 360 réponses à un sondage auquel ont participé des bureaux privés (non commerciaux) de gestion de patrimoine unifamilial et multifamilial situés dans le monde entier. Parmi ces bureaux, 183 se trouvent en Amérique du Nord. Le sondage a été réalisé entre mars et juin 2024. En moyenne, le patrimoine total (y compris les sociétés d'exploitation) des familles qui ont participé au sondage s'élevait à 1,5 milliard de dollars américains et leur patrimoine collectif, à 268 milliards de dollars américains. La valeur moyenne des actifs gérés par les bureaux de gestion de patrimoine familial était de 1,0 milliard de dollars américains, pour un montant global de 181 milliards de dollars américains. Dans les trois régions visées par notre rapport mondial, le total des actifs sous gestion des bureaux de gestion de patrimoine familial est estimé à 368 milliards de dollars américains.



## Compétence

Environ 80 % des participants considèrent que leur bureau de gestion de patrimoine familial est efficace pour ce qui est de superviser le transfert intergénérationnel du patrimoine familial, de prendre des décisions éclairées et de communiquer avec les membres de leur famille. Par contre, ils estiment, quoique dans une proportion moindre (63 % et 74 %), que leur bureau de gestion ne parvient pas à favoriser une approche collaborative entre les membres de leur famille et à éviter les conflits entre eux.



## Gouvernance

Un tiers des participants au sondage sont des bureaux de gestion de patrimoine familial de première génération. Ils ont tendance à avoir une structure de gouvernance rudimentaire et à produire peu de documents, parce que les créateurs de patrimoine de première génération ont l'habitude de prendre des décisions seuls et ne ressentent pas le besoin d'officialiser le fonctionnement de leur bureau de gestion. Ce facteur, combiné à la taille relativement petite des familles de première et deuxième générations, explique peut-être pourquoi seulement la moitié des bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial participants ont un énoncé de mission ou un conseil de famille.



## Préférences en matière de placement

Sur les marchés publics, les catégories d'actifs et les thèmes de placement que les bureaux de gestion de patrimoine familial privilégient sont les actions de croissance, les secteurs de la défense et les traitements contre l'obésité. Les obligations à durée élevée et les actions indiennes et chinoises font partie des moins prisées. Sur les marchés privés, les titres de créance représentent la catégorie d'actifs la plus recherchée, tandis que l'IA, l'automatisation et les soins de santé sont les technologies les plus susceptibles d'attirer de nouveaux placements.



## Rendement des placements

Depuis le début de l'année, les marchés financiers ont été relativement favorables aux bureaux de gestion de patrimoine familial, dont plus de 40 % prévoient un rendement supérieur à 10 % pour l'ensemble de l'année 2024. Cet optimisme provient du solide rendement des marchés publics, tandis que les placements immobiliers, le capital-risque et les fonds de capital-investissement ont généralement déçu les attentes.



## Risques liés au marché

L'an dernier, la majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial croyaient que l'économie américaine tomberait en récession. Il s'avère qu'ils étaient trop pessimistes. À l'heure actuelle, la préoccupation la plus souvent citée est la rigidité de l'inflation qui empêche la Réserve fédérale d'abaisser les taux d'intérêt ou du moins de les abaisser au rythme qui paraissait probable il y a quelques mois.



### Philanthropie

Animés par un profond désir de témoigner leur reconnaissance à la société, les trois quarts des bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial font des dons philanthropiques. La majorité dépasse 1 million de dollars américains, mais une poignée de dons substantiels porte la moyenne à 10 millions. La philanthropie est considérée par beaucoup comme une occasion de concrétiser les valeurs familiales et de mobiliser la nouvelle génération.



### Marchés privés

Au cours des dernières années, les placements des bureaux de gestion de patrimoine familial ont été caractérisés par l'augmentation constante des participations sur les marchés privés, qui représentent maintenant en moyenne 30 % des portefeuilles. Les bureaux de gestion de patrimoine familial s'attendent toujours à ce que le capital-investissement et le capital-risque procurent les meilleurs rendements ajustés au risque à long terme, malgré les récents résultats décevants et les problèmes de liquidité causés par une baisse des activités de sortie.



### Immobilier

En raison de la surabondance de l'offre et des taux d'intérêt élevés, le secteur américain de l'immobilier commercial est largement considéré comme problématique. Cela pourrait mettre les bureaux de gestion de patrimoine familial en difficulté puisqu'il s'agit de la troisième catégorie d'actifs en importance dans leurs portefeuilles. Cela dit, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont des investisseurs plutôt que des promoteurs, et ils ont l'avantage de connaître les marchés de leur région ou pays.



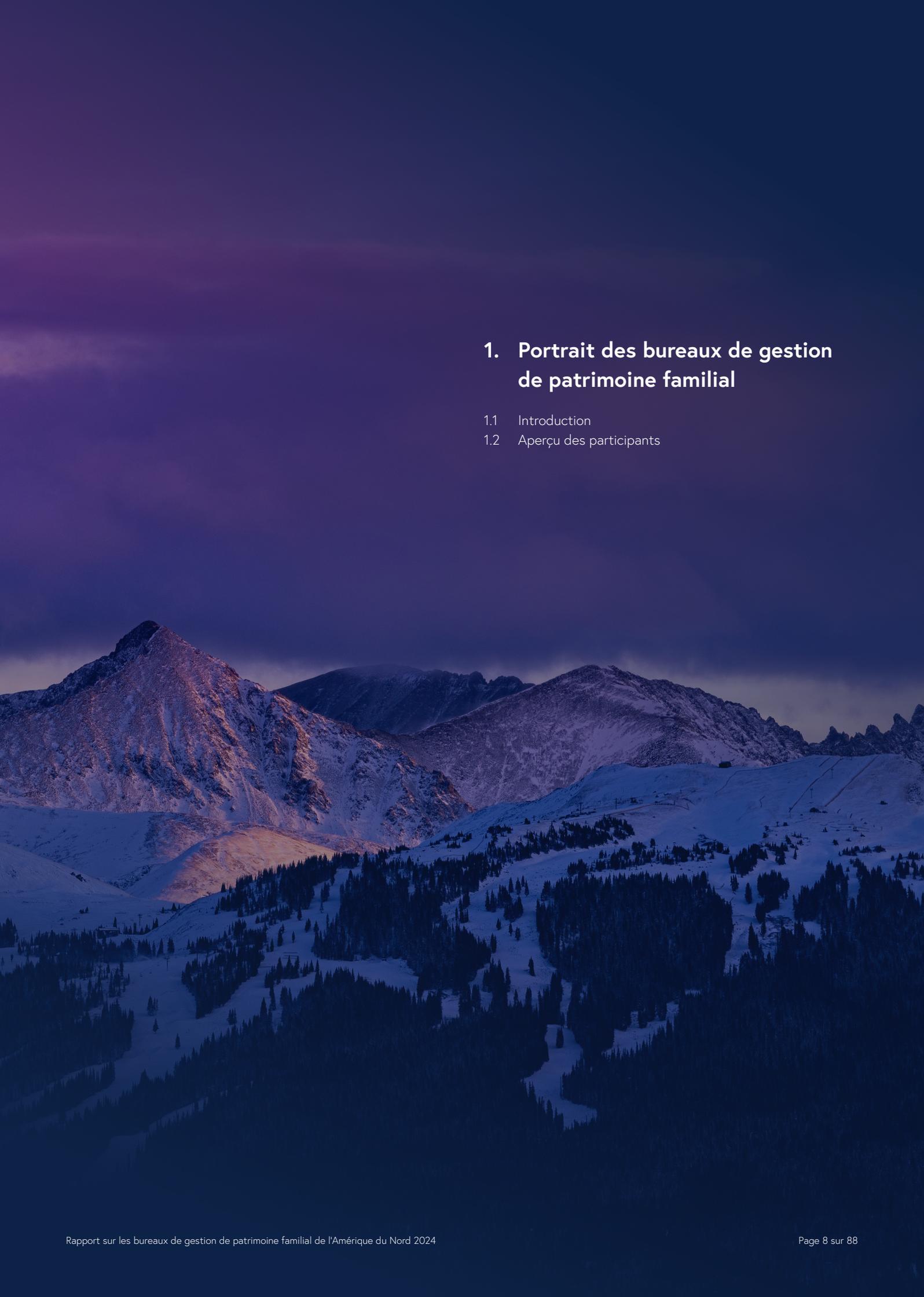
### Recrutement

La recherche de professionnels des finances depuis des organisations externes est un défi pour les bureaux de gestion de patrimoine familial, notamment parce que ces professionnels s'attendent à ce que leur rendement soit récompensé financièrement de la même façon que dans le monde commercial. Afin de faciliter le recrutement et la fidélisation, environ 80 % des bureaux de gestion de patrimoine familial offrent, en plus des primes, d'autres formes d'intéressement, notamment des possibilités de co-investissement, une part des bénéfices de la gestion de placements et des options d'achat d'actions fictives.



### Investissement responsable

Selon les réponses au sondage, un peu plus du quart des bureaux de gestion de patrimoine familial adhèrent aux principes de l'investissement responsable. De ce groupe, près de la moitié effectuent des investissements d'impact axés sur les résultats. Pour 80 % des bureaux qui misent sur l'investissement responsable, l'adoption de cette stratégie ne signifie pas qu'ils acceptent des rendements financiers moindres.



# 1. Portrait des bureaux de gestion de patrimoine familial

- 1.1 Introduction
- 1.2 Aperçu des participants

# 1. Portrait des bureaux de gestion de patrimoine familial

## 1.1 Introduction

« Si quelqu'un peut s'asseoir à l'ombre aujourd'hui, c'est parce que quelqu'un d'autre a planté un arbre il y a longtemps. »

Warren Buffett

D'après les résultats du premier semestre, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont optimistes à l'égard des rendements de placement pour 2024. Dans l'hypothèse d'une absence de repli important pour les marchés financiers au cours du second semestre, un rendement moyen de 9,8 % est prévu sur l'ensemble de l'année.

Au premier semestre de 2024, l'indice S&P 500 a gagné 15 %, le Nasdaq, 20 %, et le Stoxx 600 de l'Europe, 7 %. Au vu de ces gains, exactement la moitié des répondants ont indiqué que les actions des marchés développés ont excédé leurs prévisions. Comme ces actions composent en moyenne 22 % de leurs portefeuilles, les bureaux de gestion de patrimoine familial bénéficient d'un sérieux coup de pouce. Malheureusement, un nombre important de bureaux de gestion de patrimoine familial ont fait part de rendements médiocres du côté de l'immobilier, du capital-risque et des fonds de capital-investissement.

Notre sondage révèle que les thèmes privilégiés par les bureaux de gestion de patrimoine familial à court terme sont les actions de croissance, les secteurs de la défense et les traitements contre l'obésité. Il est intéressant de noter que les actions de croissance sont plus populaires que les actions des « sept magnifiques » du secteur de la technologie. Les obligations à durée élevée et les actions indiennes et chinoises font partie des catégories d'actifs les moins prisées. En ce qui concerne les premières, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'avis que les taux d'intérêt resteront élevés pendant longtemps et que la Fed repoussera l'assouplissement de sa politique.

La psychologie des investisseurs est fortement influencée par les risques et l'incertitude entourant l'économie américaine. La préoccupation la plus courante des bureaux de gestion de patrimoine familial est la rigidité de l'inflation qui empêche la Réserve fédérale d'abaisser les taux d'intérêt au rythme qui paraissait probable au début de l'année. Les bureaux de gestion de patrimoine familial entendent également des risques pour les marchés financiers, en raison des remous politiques causés par les élections aux États-Unis et la situation géopolitique au Moyen-Orient et en Europe de l'Est. En revanche, ils sont peu nombreux à anticiper une liquidation sur les marchés boursiers mondiaux, mais ceux-ci se comportent rarement exactement comme on s'y attend. À moyen terme, les risques perçus sont liés au marché immobilier de la Chine et aux relations entre ce pays et les États-Unis.

Les bureaux de gestion de patrimoine familial croient que les placements privés et les placements en capital-risque procureront les meilleurs rendements ajustés au risque. Par conséquent, ces catégories d'actifs ainsi que les titres de créance privés constituent en moyenne 30 % de leurs portefeuilles de placements. Cela représente une augmentation de 29 % par rapport à l'année dernière. Les actions des marchés publics arrivent au deuxième rang (26 %) et l'immobilier au troisième (17 %). Les placements dans les cryptomonnaies, l'or et les marchandises ne dépassent pas 2 %.

La taille des bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont participé à l'enquête varie considérablement, leurs coûts d'exploitation allant de 1 million à 20 millions de dollars américains. Selon l'analyse des caractéristiques financières des

bureaux de différentes tailles, les coûts moyens représentent 98 points de base (pb) des actifs sous gestion (ASG) lorsque ceux-ci sont inférieurs à 500 millions de dollars américains et seulement 42 pb lorsque les ASG atteignent 1 milliard de dollars américains et plus. Cette différence d'envergure entre les petits et les grands bureaux de gestion de patrimoine familial se reflète dans le nombre d'employés, la propension à externaliser les services (plus grande pour les bureaux de petite taille) et la rémunération (moins élevée pour les bureaux de petite taille, en particulier si les membres de la famille occupent des postes de haute direction).

La technologie est en train de bouleverser les activités des bureaux de gestion de patrimoine familial. Elle automatise les tâches répétitives, systématisé les flux de travail et rationalise les processus. Les nouvelles plateformes d'agrégation de patrimoine constituent une petite révolution technologique au sein des bureaux de gestion de patrimoine familial. L'IA générative est encore discrète, mais de nouveaux produits intègrent cette technologie. Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont prêts à les adopter, car ils faciliteront les tâches et amélioreront l'efficacité. Les bureaux dépendent actuellement de façon excessive des feuilles de calcul et de l'agrégation manuelle des données, et cela pose les risques opérationnels qui préoccupent le plus leurs dirigeants.

Les bureaux de gestion de patrimoine familial accordent la plus haute priorité à leur fonction de placement. Il n'est donc pas surprenant que les deux tiers des bureaux nord-américains aient un comité de placement. Tout juste 40 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont un conseil d'administration, mais un tiers d'entre eux sont contrôlés par les créateurs de patrimoine de la première génération, des personnes habituées à prendre des décisions seules, dont beaucoup n'ont pas encore doté leur bureau d'une structure de gouvernance officielle. Plus de 70 % des bureaux de gestion de patrimoine familial croient que l'importance accordée aux structures de gouvernance continuera de s'accroître.

La vaste majorité des répondants se sont dits satisfaits du dévouement affiché par le personnel de leur bureau de gestion de patrimoine familial. Les trois quarts sont satisfaits de la fonction de placement de leur bureau, tant en ce qui a trait au rendement financier qu'à la gamme d'options de placement proposées. Cependant, les répondants sont moins convaincus du rapport qualité-prix des bureaux de gestion de patrimoine familial. L'externalisation et l'étendue des fonctions offertes suscitent un niveau de satisfaction relativement bas. De plus, la planification de la relève et la question connexe de l'éducation de la nouvelle génération ne répondent pas aux attentes.

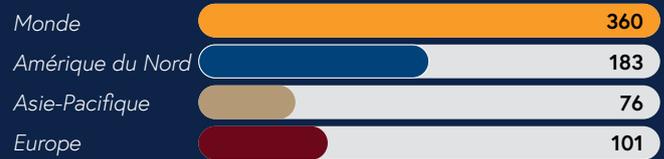
### Méthodologie

Le but de ce rapport, auquel se joignent les éditions pour l'Europe et la région Asie-Pacifique, est de fournir une analyse mondiale approfondie de l'écosphère des bureaux de gestion de patrimoine familial. Les rapports se fondent sur des études à la fois quantitatives et qualitatives. Entre mars et juin 2024, 360 bureaux de gestion de patrimoine familial ont participé à l'enquête ; 183 étaient situés en Amérique du Nord, 101 en Europe et 76 dans la région Asie-Pacifique. Il s'agit principalement de bureaux de gestion de patrimoine unifamilial, mais des bureaux privés non commerciaux de gestion de patrimoine multifamilial ont aussi été inclus. Des entrevues approfondies ont été menées auprès de 29 dirigeants de bureaux de gestion de patrimoine familial dans le monde.

## 1.2 Aperçu des participants

Au total, 183 membres de la famille et dirigeants de bureau de gestion de patrimoine familial ont participé au sondage en Amérique du Nord. Parmi eux, 54 % étaient des membres de la famille, tandis que 39 % occupaient des postes clés de direction (président du conseil, chef de la direction, fondateur, directeur principal ou président).

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



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

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

États-Unis	
Alabama	1
Arkansas	1
Arizona	5
Californie	24
Colorado	3
Connecticut	1
District de Columbia	2
Floride	16
Géorgie	4
Illinois	15
Kentucky	1
Kansas	2
Massachusetts	9
Maryland	3
Michigan	7
Minnesota	1
Missouri	2
Caroline du Nord	1
Nebraska	1
New Hampshire	2
New Jersey	1
Nevada	2
New York	22
Ohio	2
Oklahoma	1
Pennsylvanie	6
Rhode Island	1
Caroline du Sud	2
Texas	11
Utah	1
Washington	1
Wisconsin	1
Wyoming	1

Canada	
Alberta	4
Colombie-Britannique	7
Nouveau-Brunswick	1
Ontario	13
Québec	1

Divers	
Bermudes	1
Mexique	1
Panama	2



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

**Figure 1.3 : Répartition des participants par fonction**



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

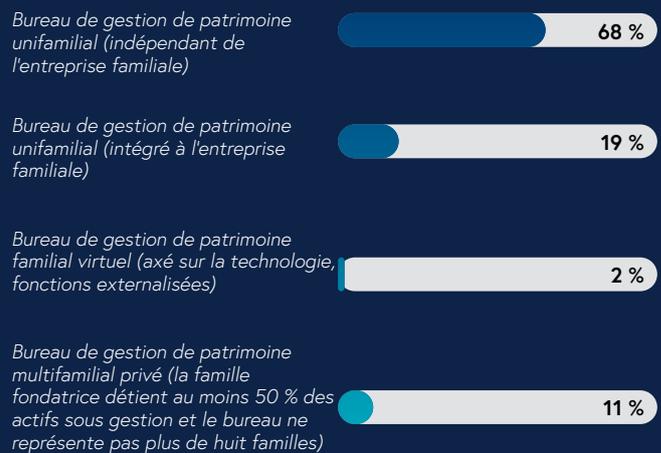
**Figure 1.4 : Répondants au sondage sur les bureaux de gestion de patrimoine familial par lien familial**



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

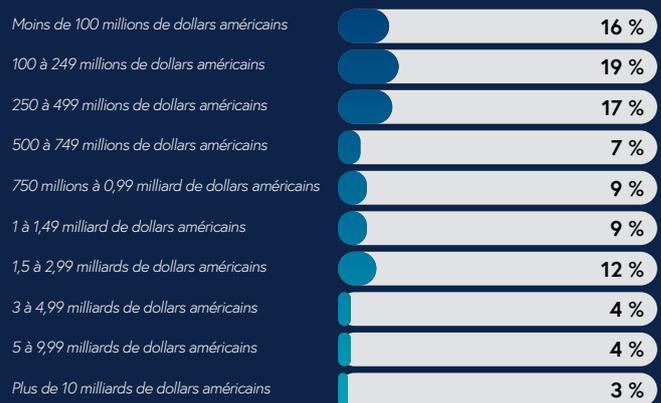
Près de 90 % des participants représentent un bureau de gestion de patrimoine unifamilial. Il s'agit principalement de personnes morales autonomes, totalement distinctes des entreprises familiales. Quelque 32 % des familles ont un patrimoine total (y compris les sociétés d'exploitation) supérieur à un milliard de dollars américains.

**Figure 1.5 : Répartition des participants par type de bureau de gestion de patrimoine familial**



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

**Figure 1.6 : Répartition du patrimoine des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant participé au sondage**

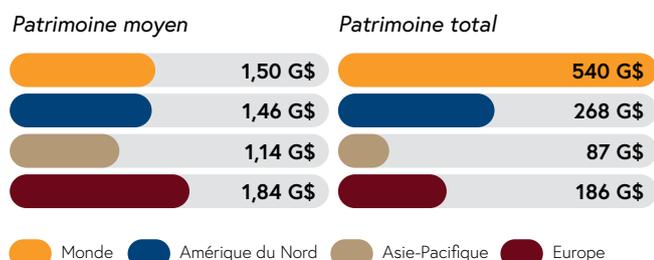


Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Les familles nord-américaines participantes disposent d'un patrimoine financier impressionnant de 1,46 milliard de dollars américains en moyenne. Collectivement, leur patrimoine s'élève à 268 milliards de dollars américains. Parallèlement, les actifs sous gestion de leurs bureaux de gestion de patrimoine familial se situent en moyenne à 0,99 milliard de dollars américains, pour un montant total de 181 milliards.

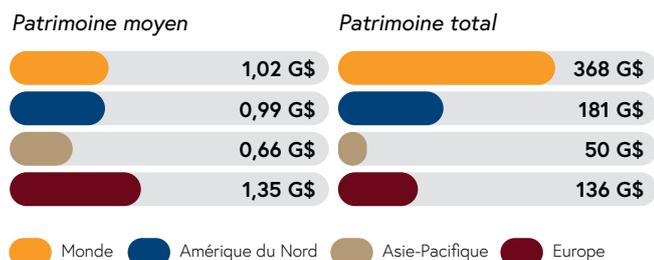
Dans le cadre de notre rapport mondial qui englobe l'Amérique du Nord, l'Europe et la région Asie-Pacifique, le patrimoine familial collectif est estimé à 540 milliards de dollars américains, et les actifs sous gestion des bureaux de gestion de patrimoine familial à 368 milliards de dollars américains.

**Figure 1.7 :** Patrimoine moyen et total des familles par région, y compris les sociétés d'exploitation (\$ US)



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

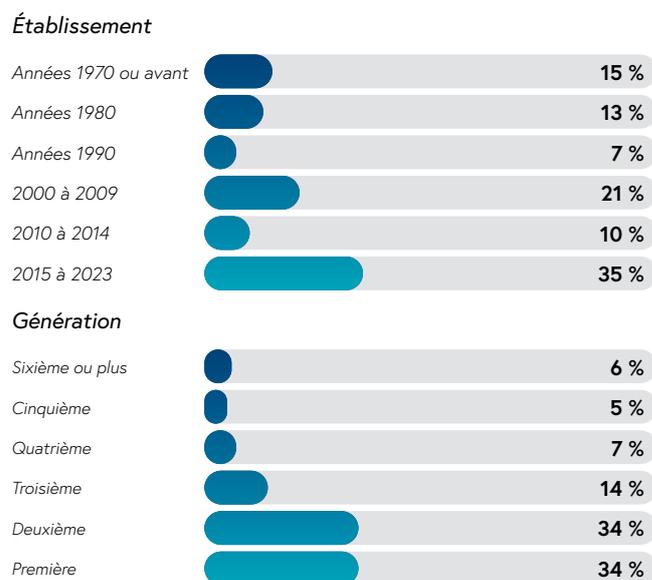
**Figure 1.8 :** Moyenne et total des actifs sous gestion gérés par les bureaux de gestion de patrimoine familial par région (\$ US)



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Quelque 35 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont été créés relativement récemment, soit depuis 2015. Ils sont tout aussi nombreux à avoir été établis dans les années 1970, 1980 et 1990. Un peu plus du tiers des bureaux de gestion de patrimoine familial sont contrôlés par leurs fondateurs ou au moins par des membres de la famille de la première génération.

**Figure 1.9 :** Période d'établissement des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant participé au sondage et génération dirigeante



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %  
 Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024



## 2. Placements

2.1 Cumul annuel  
— Rendements du premier semestre

— Thèmes de placement  
— Climat d'inquiétude

2.2 Stratégie de placement  
— Préservation ou croissance  
— Objectifs de placement  
— Répartition de l'actif

2.3 Récapitulatif pour l'année 2023

— Une année de reprise  
— Analyse des rendements

2.4 Placements alternatifs

— Immobilier  
— Capital-investissement  
— Cryptomonnaies

2.5 Investissement responsable  
— Réparer le monde

**Étude de cas :** Perspective à long terme

## 2. Placements

L'année 2024 s'annonce prometteuse pour les rendements des placements. Dans le cadre de notre sondage, nous avons demandé aux bureaux de gestion de patrimoine familial d'indiquer les rendements de placement prévus (appréciation du capital et revenu) pour l'année complète, d'après les résultats observés depuis le début de l'année. Plus de 40 % des bureaux de gestion de patrimoine familial s'attendent à un rendement supérieur à 10 % et presque aucun ne prévoit un résultat négatif, dans la mesure où, bien entendu, les marchés financiers ne se replient pas notablement au cours du second semestre de l'année.

Étant donné que le S&P 500 a gagné 15 % et le Nasdaq, 20 %, au premier semestre de 2024, 52 % des répondants ont indiqué que le rendement des actions des marchés développés avait dépassé leurs prévisions. Comme cette catégorie d'actifs compose en moyenne 22 % des portefeuilles des bureaux de gestion nord-américains, ceux-ci bénéficient d'un sérieux coup de pouce. Malheureusement, un nombre important de bureaux de gestion de patrimoine familial ont fait part de rendements médiocres du côté de l'immobilier, du capital-risque et des fonds de capital-investissement.

Notre sondage révèle que les thèmes privilégiés par les bureaux de gestion de patrimoine familial à court terme sont les actions de croissance, les secteurs de la défense et les traitements contre l'obésité. Il est intéressant de noter que les actions de croissance sont plus populaires que les actions des « sept magnifiques » du secteur de la technologie. Les obligations à durée élevée et les actions indiennes et chinoises sont les catégories d'actifs les moins prisées. Après avoir dominé l'an dernier, l'IA ne figure plus en tête des perspectives à court terme, car les attentes très élevées sont déjà intégrées au cours des actions. Toutefois, un plus grand nombre de bureaux de gestion de patrimoine familial croient qu'à moyen terme, ce thème profitera aux actionnaires plus que tout autre catégorie d'actifs ou thème de placement. Autre perspective intéressante, les préférences à moyen terme des bureaux de gestion de patrimoine familial passent des titres de croissance aux titres de valeur et un nombre relativement faible de bureaux estiment que les « sept magnifiques » continueront de récompenser les actionnaires. On s'attend à ce que la cybersécurité, les semi-conducteurs et les secteurs de la défense soient des thèmes de placements fructueux.

La préoccupation la plus courante des bureaux de gestion de patrimoine familial est la rigidité de l'inflation qui empêche la Réserve fédérale d'abaisser les taux d'intérêt. Les bureaux de gestion de patrimoine familial entendent également des risques pour les marchés financiers, en raison des remous politiques causés par les élections aux États-Unis et la situation géopolitique au Moyen-Orient et en Europe de l'Est. En revanche, ils sont peu nombreux à anticiper une liquidation sur les marchés boursiers mondiaux.

44 %

**prévoient un rendement de placement de plus de 10 % pour l'année entière**

52 %

**indiquent que le rendement des actions des marchés développés a dépassé leurs attentes**

66 %

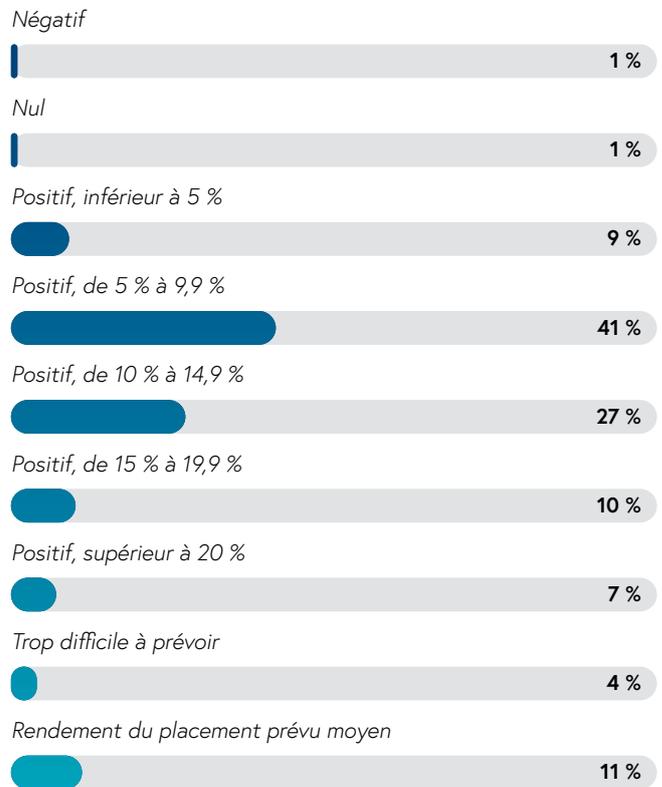
**soulignent le risque que la Fed retarde l'assouplissement de sa politique**

## 2.1 Cumul annuel

### Rendements du premier semestre

L'année 2024 s'annonce prometteuse pour les rendements des placements. Dans le cadre de notre sondage, nous avons demandé aux bureaux de gestion de patrimoine familial d'indiquer les rendements de placement prévus (appréciation du capital et revenu) pour l'année complète, d'après les résultats observés depuis le début de l'année. Le sondage a été réalisé entre mars et juin et dresse un portrait assez encourageant du premier semestre. Toutefois, les résultats de l'année entière pourraient s'avérer différents. Cela dit, plus de 40 % des bureaux de gestion de patrimoine familial s'attendent à un rendement supérieur à 10 % et presque aucun ne prévoit un résultat négatif (**figure 2.1**). Dans la mesure où les marchés financiers ne subissent pas de revers majeur au deuxième semestre, les prévisions tablent en moyenne sur un rendement de 9,8 %.

**Figure 2.1 :** Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial indiquant le rendement du placement prévu

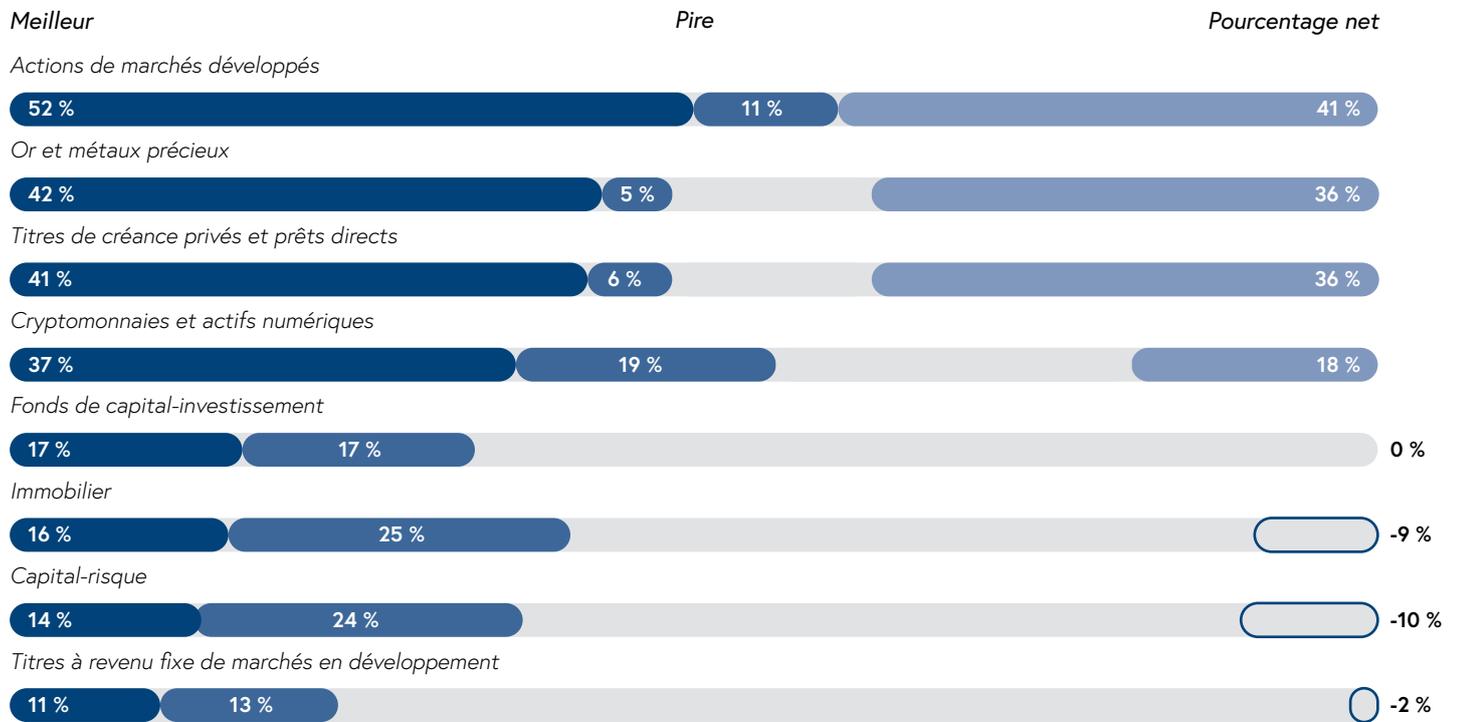


Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Étant donné le rendement des marchés publics, il n'est pas surprenant que les rendements de placement prévus soient aussi fortement positifs. Au premier semestre de 2024, l'indice S&P 500 a gagné 15 %, le Nasdaq, 20 %, et le Stoxx 600 de l'Europe, 7 %. Comme ces actions composent en moyenne 22 % de leurs portefeuilles, les bureaux de gestion de patrimoine familial bénéficient d'un sérieux coup de pouce. Quelque 52 % des participants au sondage ont indiqué que le rendement des actions des marchés développés a dépassé leurs prévisions (**figure 2.2**). L'or et les cryptomonnaies ont aussi surpassé les attentes, mais ces catégories d'actifs ne représentent ensemble pas plus de 2 % des actifs sous gestion.

Les résultats des marchés privés sont nuancés. Pour 41 % des bureaux de gestion de patrimoine familial, les rendements des titres de créance privés et des prêts directs ont été meilleurs que prévu. Par contre, les attentes des bureaux ont été déçues par les rendements du capital-risque (24 %) et des fonds de capital-investissement (17 %). En fait, ces pourcentages dépassent la part des bureaux de gestion de patrimoine familial dont les attentes ont été dépassées. Le rendement des portefeuilles immobiliers a également été jugé décevant.

**Figure 2.2 :** Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial indiquant un rendement du placement meilleur ou pire que prévu depuis le début de 2024



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

## Thèmes de placement

Tant pour les marchés publics que pour les marchés privés, il est instructif d'examiner les thèmes de placement et les catégories d'actifs qui, selon les bureaux de gestion de patrimoine familial, procureront les meilleurs rendements à court terme (douze prochains mois) et à moyen terme (deux à cinq ans). La **figure 2.3** montre que leurs préférences à court terme vont aux actions de croissance (31 %), aux secteurs de la défense (30 %) et aux traitements contre l'obésité (29 %). Il est intéressant de noter que tous ces thèmes sont plus populaires que l'IA (28 %) et les actions des « sept magnifiques » du secteur de la technologie (25 %).

Les actions indiennes et chinoises et les obligations à durée élevée font partie des catégories d'actifs les moins prisées. En ce qui concerne les premières, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'avis que les taux d'intérêt resteront élevés pendant longtemps et que la Fed repoussera l'assouplissement de sa politique.

Après avoir eu la faveur des investisseurs l'an dernier, l'IA ne figure plus en tête des perspectives à court terme. Toutefois, à moyen terme, un plus grand nombre de bureaux de gestion de patrimoine familial (61 %) croient que ce thème profitera aux actionnaires plus que tout autre catégorie d'actifs ou thème de placement. Autre perspective intéressante, les préférences à moyen terme des bureaux de gestion de patrimoine familial passent des titres de croissance (38 %) aux titres de valeur (50 %) et seuls 18 % des bureaux estiment que les « sept magnifiques » continueront de récompenser les actionnaires. Pour cet horizon plus long, on s'attend à ce que la cybersécurité (41 %), les semi-conducteurs (34 %) et les secteurs de la défense (37 %) soient des thèmes d'investissement fructueux.

« Le fait que l'inflation et les taux d'intérêt n'ont pas reculé dans la mesure prévue par le marché a créé la surprise. Cependant, la bonne nouvelle est que les rendements réalisés depuis le début de l'année demeurent positifs, grâce aux gains réalisés au premier trimestre. »

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

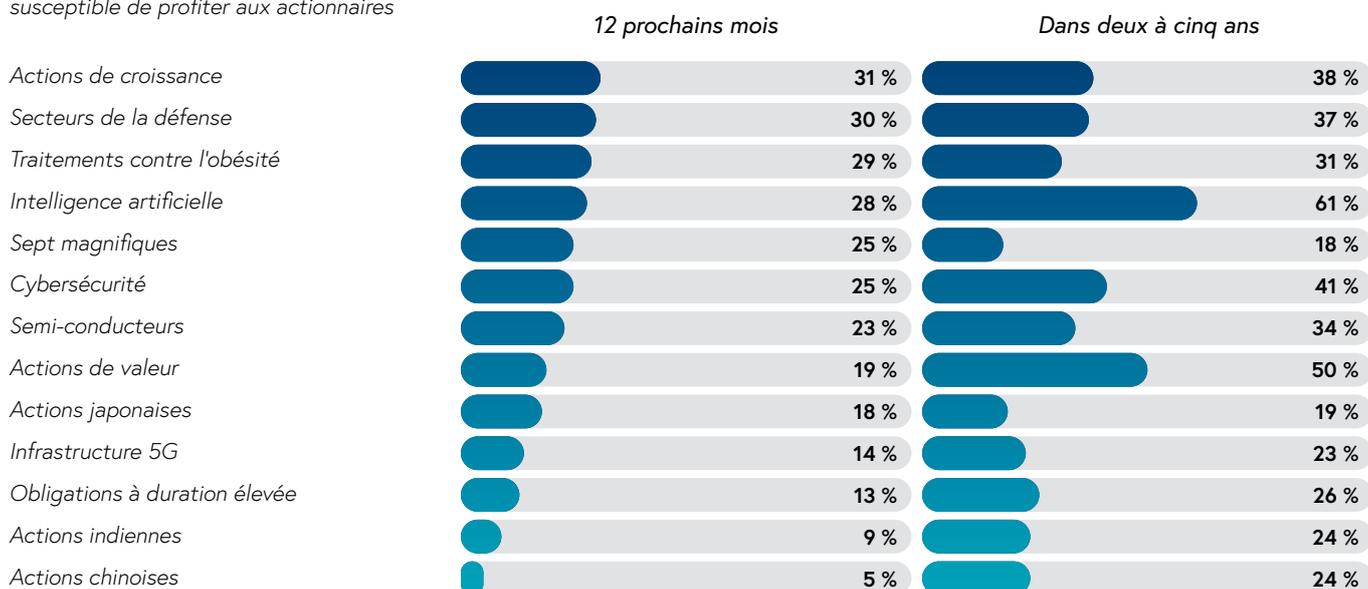
« Au début de l'année, les spécialistes prévoient six baisses de taux. Je ne suis pas économiste, mais je ne comprends pas comment ils en sont arrivés à ces projections. Je ne vois pas comment la Fed peut abaisser ses taux si l'inflation ne recule pas sensiblement, sans compter que la prochaine élection présidentielle s'annonce mouvementée. »

Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

« Les marchés ont tendance à bien tenir compte des résultats économiques plusieurs mois à l'avance. Ils anticipent souvent les perspectives économiques et, par le passé, ils ont gagné ou perdu du terrain en conséquence. Toutefois, lorsque les attentes sont intégrées dans les cours du marché, les investisseurs deviennent plus sensibles aux données et réagissent si elles divergent des prévisions. Ces épisodes se produisent habituellement lors des points d'inflexion et se caractérisent par une hausse de la volatilité, souvent difficile à surmonter et pénible sur le plan émotionnel. Il est alors encore plus important de garder le cap (c'est-à-dire de détenir de bonnes entreprises durables à long terme) et de se rappeler les raisons pour lesquelles on a investi. Comme on le dit souvent, "il est plus important d'investir à long terme que d'essayer d'anticiper le marché". »

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

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



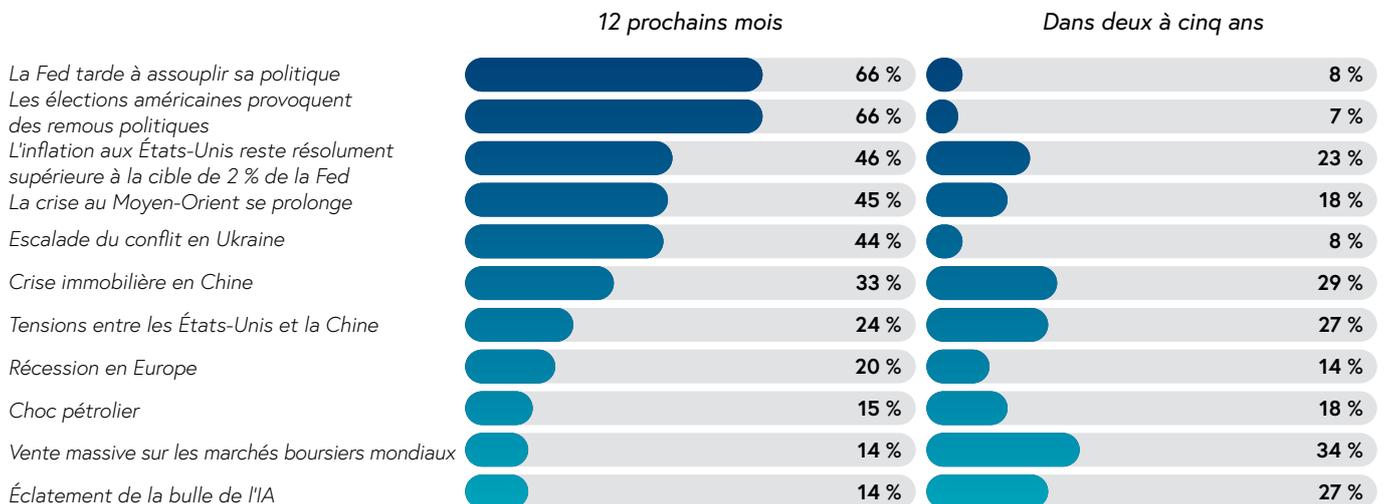
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

## Climat d'inquiétude

La psychologie des investisseurs est fortement influencée par les risques palpables liés à l'économie américaine et aux tensions géopolitiques. En 2023, les bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial (59 %) redoutaient surtout une récession aux États-Unis, qui ne s'est finalement pas matérialisée. À l'heure actuelle, ils craignent que la Fed tarde à assouplir sa politique. Les taux d'intérêt n'ont pas été abaissés aussi rapidement que prévu au début de l'année et le scepticisme des bureaux de gestion de patrimoine familial s'est avéré entièrement justifié (**figure 2.4**). La Réserve fédérale a un double mandat : promouvoir l'emploi et la stabilité des prix. Malgré la bonne tenue du premier mandat, l'inflation s'est maintenue au-dessus de sa cible de 2 %.

Quelque 46 % des bureaux de gestion de patrimoine familial avaient raison à ce sujet aussi. Ils s'attendent à ce que les remous politiques causés par les élections aux États-Unis et la situation géopolitique au Moyen-Orient et en Europe de l'Est accroissent la volatilité du marché. En revanche, ils sont peu nombreux à anticiper une liquidation sur les marchés boursiers mondiaux ou un éclatement de la bulle de l'IA, du moins à court terme. Toutefois, sur un horizon de deux à cinq ans, les risques perçus les plus fréquemment cités pour les marchés financiers sont liés au marché immobilier de la Chine et aux relations entre ce pays et les États-Unis.

**Figure 2.4** : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui s'attendent à ce que les risques se concrétisent sur un horizon donné

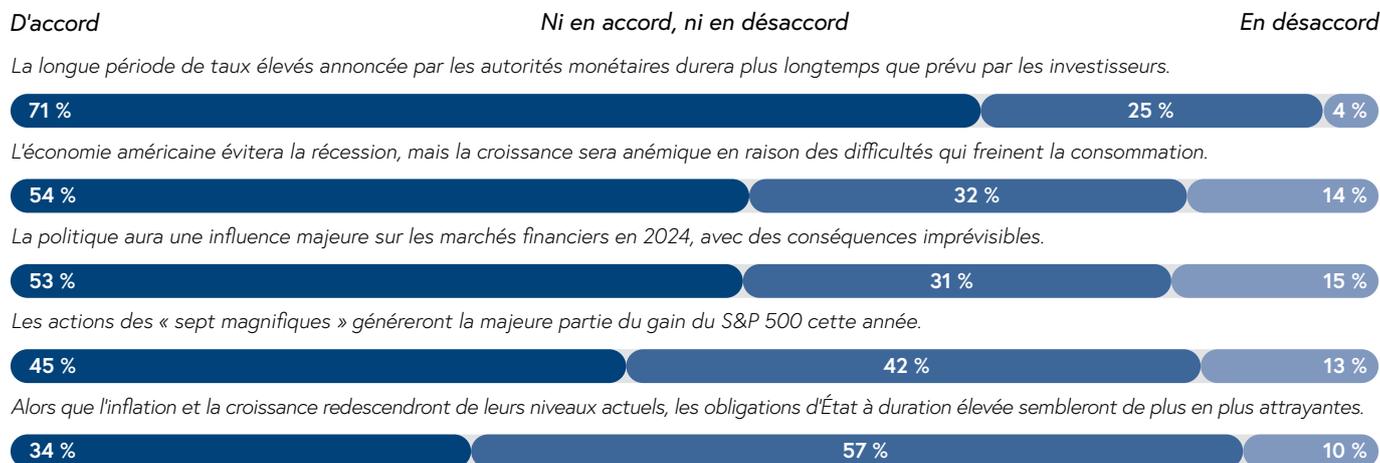


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Les scénarios proposés dans notre question sur les comportements (**figure 2.5**), à savoir une période prolongée de taux d'intérêt élevés, une faiblesse sans récession de l'économie américaine, une hausse de l'indice S&P 500 largement attribuable aux « sept magnifiques », se sont matérialisés durant le premier semestre de l'année. En tant qu'investisseurs éclairés, de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont répondu au sondage les avaient correctement anticipés. Par exemple, 45 % des répondants croyaient que les « sept magnifiques » produiraient la majeure partie du gain du S&P 500 et, en effet, au milieu de l'année, ces actions avaient engendré environ la moitié des 15 % de hausse de l'indice<sup>1</sup>. Pour le nombre limité (34 %) de bureaux de gestion de patrimoine familial qui jugent les obligations à durée élevée attrayantes, cette opinion reflète leurs perspectives sur les taux d'intérêt.

<sup>1</sup> <https://www.cnbc.com/2024/07/01/how-magnificent-7-affects-sp-500-stock-market-concentration.html>

**Figure 2.5 :** Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé



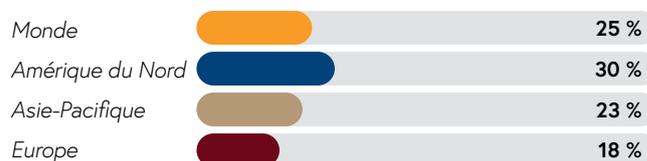
Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

## 2.2 Stratégie de placement

### Préservation ou croissance

Pour mieux comprendre la stratégie de placement, nous avons demandé dans notre sondage aux bureaux de gestion de patrimoine familial de se situer sur une ligne allant de la préservation à la croissance du patrimoine. La croissance impliquait de prendre un risque supérieur à la moyenne pour la promesse d'une plus-value plus rapide du capital et d'un revenu plus élevé. La préservation s'entendait d'une réduction du risque et des rendements des placements pour limiter la volatilité du portefeuille. Entre ces deux extrêmes se trouve une stratégie équilibrée qu'ont privilégiée environ 60 % des bureaux de gestion de patrimoine familial (**figure 2.7**). Le pourcentage d'exécution de cette stratégie équilibrée a augmenté cette année aux dépens des bureaux qui ont exécuté une stratégie de préservation du patrimoine. Cela pourrait bien refléter une plus grande confiance dans la stabilité des marchés financiers, puisque l'économie américaine a évité la récession et que la prochaine fluctuation des taux d'intérêt est plus susceptible d'être une réduction qu'une augmentation.

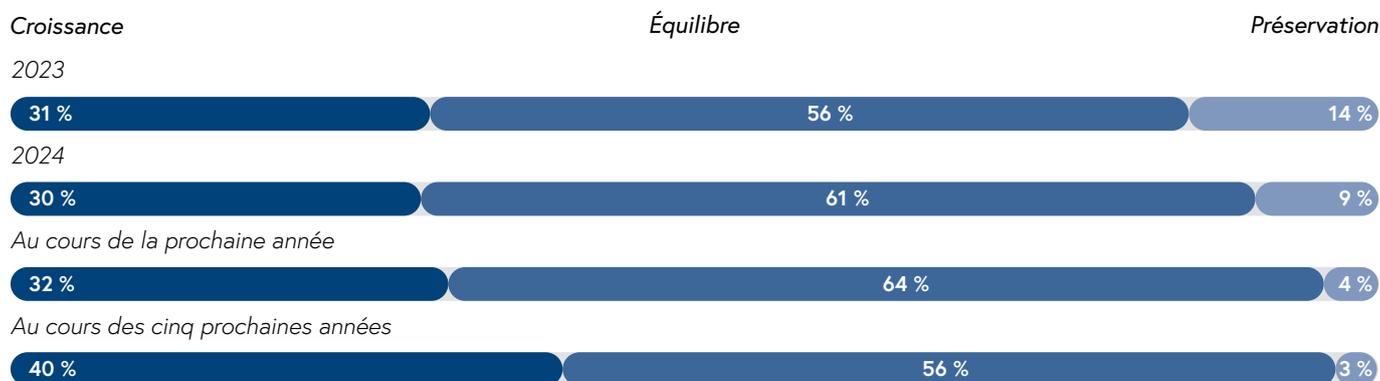
**Figure 2.6 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial exécutant une stratégie de croissance



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Pour les cinq prochaines années, les bureaux de gestion de patrimoine familial signalent qu'ils passeront vraisemblablement à une stratégie de croissance, le pourcentage de bureaux qui optent pour cette stratégie augmentant de dix points. Cette volonté de rééquilibrage vers la croissance a été une caractéristique des sondages précédents sans toutefois donner lieu à une augmentation réelle. Il ne s'agit peut-être pas d'une prévision de comportement futur, mais plutôt d'une reconnaissance du fait que les familles peuvent raisonnablement s'attendre à doubler de taille à chaque génération ou tous les 30 ans. La préservation du patrimoine par personne exige une croissance réelle de près de 2,5 % par an.

**Figure 2.7 :** Description de la stratégie de placement des bureaux de gestion de patrimoine familial



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
 Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Reconnaissant l'importance d'équilibrer le risque et le rendement, il arrive fréquemment que le rendement de référence que les bureaux de gestion de patrimoine familial cherchent à obtenir au cours d'une année donnée soit établi par rapport au profil de risque des actifs du portefeuille. Pour la plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial, l'indice de référence est le rendement prévu de chaque catégorie d'actifs pondéré en fonction de la composition du portefeuille. Ces données sont à comparer à 30 % des participants au sondage qui établissent un niveau de rendement absolu.

« Hormis la fiscalité, le principal risque nous concernant est le fait que le transfert de patrimoine d'une génération à l'autre devient plus difficile au fil du temps parce que la famille compte un nombre croissant de bénéficiaires et le taux de croissance des placements ne suit pas. »

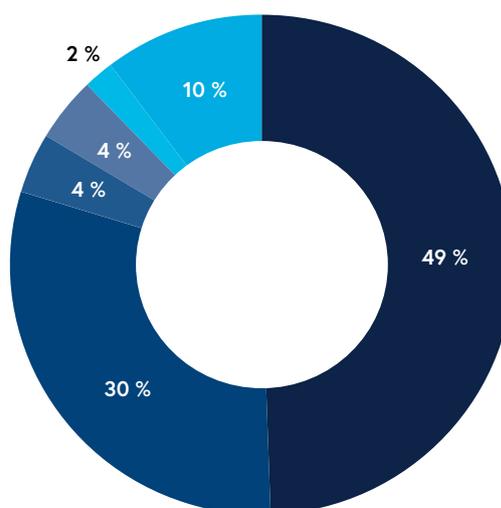
Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois

« Un cadre stratégique d'investissement doit définir l'objectif général de placement, d'une manière compréhensible pour les membres de la famille qui ne sont pas spécialistes des placements. Il pourrait s'agir de quelque chose de très simple, p. ex. la préservation du patrimoine après l'inflation, les taxes et impôts et les distributions. Pour y parvenir, on pourrait avoir besoin d'un rendement nominal annuel de peut-être 6 %, et à partir de cela, on peut concevoir une répartition des actifs qui devrait être à même de produire ce rendement. »

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

**Figure 2.8 :** Établissement d'un rendement de référence par les bureaux de gestion de patrimoine familial

- 49 % Rendement attendu pour chaque catégorie d'actifs, pondéré en fonction de la composition du portefeuille
- 30 % Rendement absolu
- 4 % Pourcentage fixe en sus du taux d'inflation
- 4 % Pourcentage fixe en sus du taux d'inflation plus taux sans risque
- 2 % Rendement ajusté au risque après prise en compte de la volatilité du portefeuille
- 10 % Divers

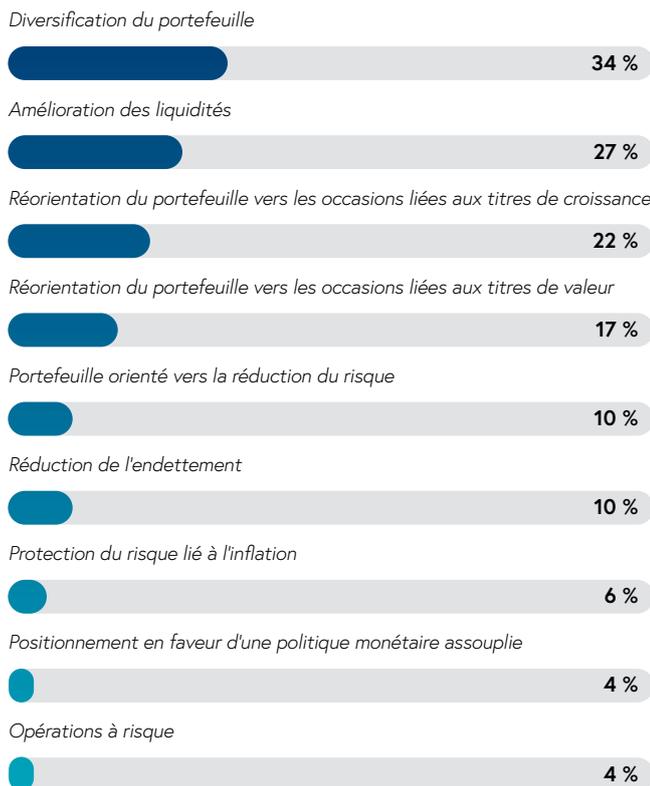


Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
 Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

## Objectifs de placement

En ce qui a trait aux objectifs de placement immédiats, les bureaux de gestion de patrimoine familial cherchent à diversifier leur portefeuille et à améliorer la liquidité (figure 2.9). Au cours de la plupart des années, la diversification des portefeuilles (34 %) est en tête de la liste, mais l'amélioration de la liquidité (27 %) est devenue plus importante, car le nombre limité de sorties sur les marchés des capitaux privés signifie que les bilans comportent plus d'actifs non liquides. Dans la direction opposée, on considérait que la couverture du risque d'inflation était impérative l'an dernier (39 %), mais elle a maintenant diminué (6 %). Les bureaux de gestion de patrimoine familial se répartissent de manière assez égale entre ceux qui désirent se réaligner sur les occasions liées aux titres de croissance (22 %) et ceux qui désirent se réaligner sur les occasions liées aux titres de valeur (17 %).

**Figure 2.9 :** Objectifs d'investissement des bureaux de gestion de patrimoine familial pour 2024



Nota : Réponses multiples autorisées  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Après avoir cerné les objectifs d'investissement, la figure 2.10 illustre la manière dont les bureaux de gestion de patrimoine familial s'attendent à les atteindre. L'augmentation de la pondération des marchés privés (42 %), des catégories d'actifs alternatifs (36 %) et de l'immobilier (20 %) semble être le mécanisme le plus appliqué pour obtenir la diversification. Les bureaux de gestion de patrimoine familial ont l'intention de reconstituer la liquidité, s'attendent à augmenter les soldes de caisse (34 %) et à réduire les nouvelles injections de fonds dans les marchés privés (24 %).

« Tout le monde est entassé à l'avant de la courbe de rendement. On peut obtenir un important revenu des fonds du marché monétaire et des fonds d'obligations à court terme. C'est de l'argent réel, beaucoup de clients sont très heureux de le gagner, mais ne se rendent pas compte que si l'inflation finit par se calmer, et que la Réserve fédérale américaine réduit les taux, ce qu'elle est susceptible de faire au cours des douze prochains mois, l'avant de la courbe sera le premier à subir une chute spectaculaire des taux. »

Président, bureau de gestion de patrimoine multifamilial, Massachusetts

« Je n'ai pas besoin de liquidités supplémentaires dans mon portefeuille actuel pour déployer des capitaux dans de nouveaux fonds de capital-investissement ou des investissements directs. J'ai toutefois entendu dire que cela gênait de nombreux commanditaires. Les PAPE peu nombreux signifient que les commandités détiennent des actifs plus longtemps ; cela est non seulement problématique pour la liquidité, mais aussi pour les valorisations, puisque vous apprenez seulement l'évaluation correcte au moment de la vente. »

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

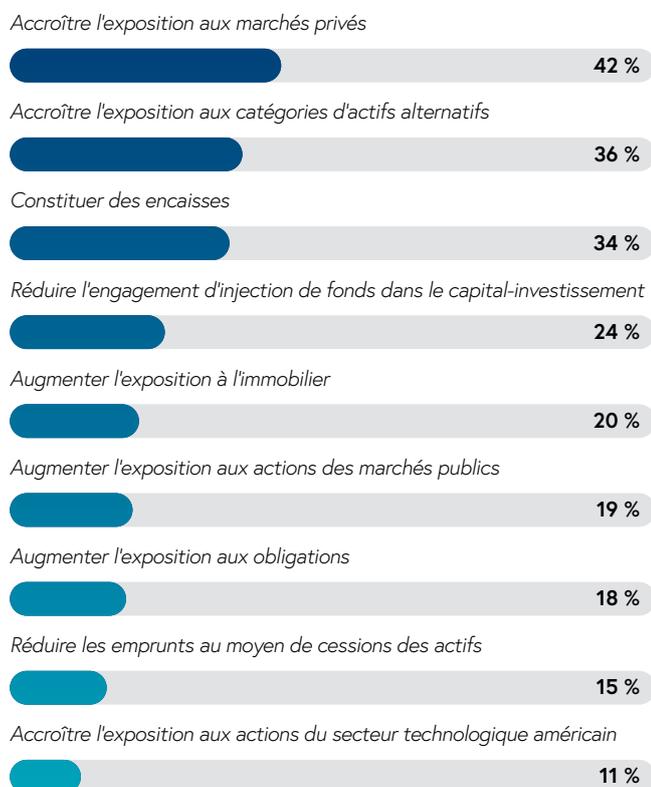
« Puisque les distributions sont présentement insuffisantes, notre engagement d'injection de nouvelles sommes dans le capital-investissement est réduit, sans avoir toutefois modifié notre répartition stratégique cible. Dans l'ensemble, les marchés privés ont affiché une relativement bonne tenue. Le fait que ces points soient justes ou non est sujet à controverse, mais on ne s'en soucie guère. Ce qui compte vraiment, ce sont les valorisations de sortie. »

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

« Le faible montant des distributions signifie que le pourcentage de capital-investissement dans notre portefeuille augmente. Faut-il céder des actifs pour rééquilibrer notre portefeuille ? En toute franchise, nous n'avons pas besoin de liquidités, et compte tenu des sous-évaluations sur le marché, les opérations de vente ne sont pas justifiées. Des ventes éventuelles de notre part se justifieraient si les sociétés sous-jacentes étaient en difficulté, que nous avons besoin de liquidités ou que nous trouvons le risque intolérable. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

**Figure 2.10 :** Réalisation par les bureaux de gestion de patrimoine familial de leurs objectifs d'investissement



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

## Répartition de l'actif

Les catégories d'actifs qui constituent la répartition stratégique d'actifs des bureaux de gestion de patrimoine familial se caractérisent par des rendements et des degrés de risque divergeant de ceux prévus. Par le passé, le capital-investissement et le capital-risque ont produit les rendements les plus élevés, quoiqu'à des niveaux les plus élevés de risque, puisque les placements sont faits dans de nouvelles entreprises et technologies. Néanmoins, les bureaux de gestion de patrimoine familial classent ces catégories parmi celles offrant le meilleur rendement ajusté au risque, suivi des actions des marchés publics et de l'immobilier (**figure 2.11**). La trésorerie est un actif traditionnel à faible risque et à faible rendement. Étonnamment toutefois, elle semble se situer à mi-chemin, et reflète les taux élevés en vigueur. Les rendements des cryptomonnaies, de l'or et des marchandises ne sont pas considérés comme suffisants pour compenser le risque.

« 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 la catégorie pourrait faire fructifier le capital de la famille. »

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

**Figure 2.11 :** Actifs financiers classés en fonction des prévisions à long terme du rendement ajusté au risque



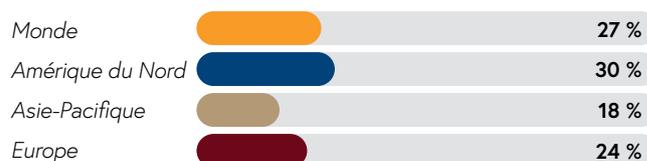
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Reconnaissant que le capital-investissement et le capital-risque procurent les meilleurs rendements ajustés au risque, ces catégories d'actifs et les titres de créance privés constituent en moyenne 30 % des portefeuilles stratégiques (**figure 2.13**). Cela représente une augmentation de 29 % par rapport à l'année dernière. Les actions des marchés publics sont la seconde catégorie d'actifs la plus grande (26 %, soit une baisse par rapport aux 29 % précédents) et l'immobilier (17 %, idem) est la troisième catégorie.

La cryptomonnaie, l'or et les marchandises ne représentent pas plus de 2 %, malgré le désir des bureaux de gestion de patrimoine familial de diversifier leurs placements dans des catégories d'actifs alternatifs. Les liquidités (9 %) représentent un montant élevé à court terme, ce qui reflète les taux de 4 à 5 % offerts sur les dépôts bancaires.

Il est intéressant d'observer la manière dont la répartition moyenne des actifs correspond étroitement au classement des rendements ajustés au risque.

**Figure 2.12 :** Marchés privés en pourcentage de la répartition moyenne des actifs

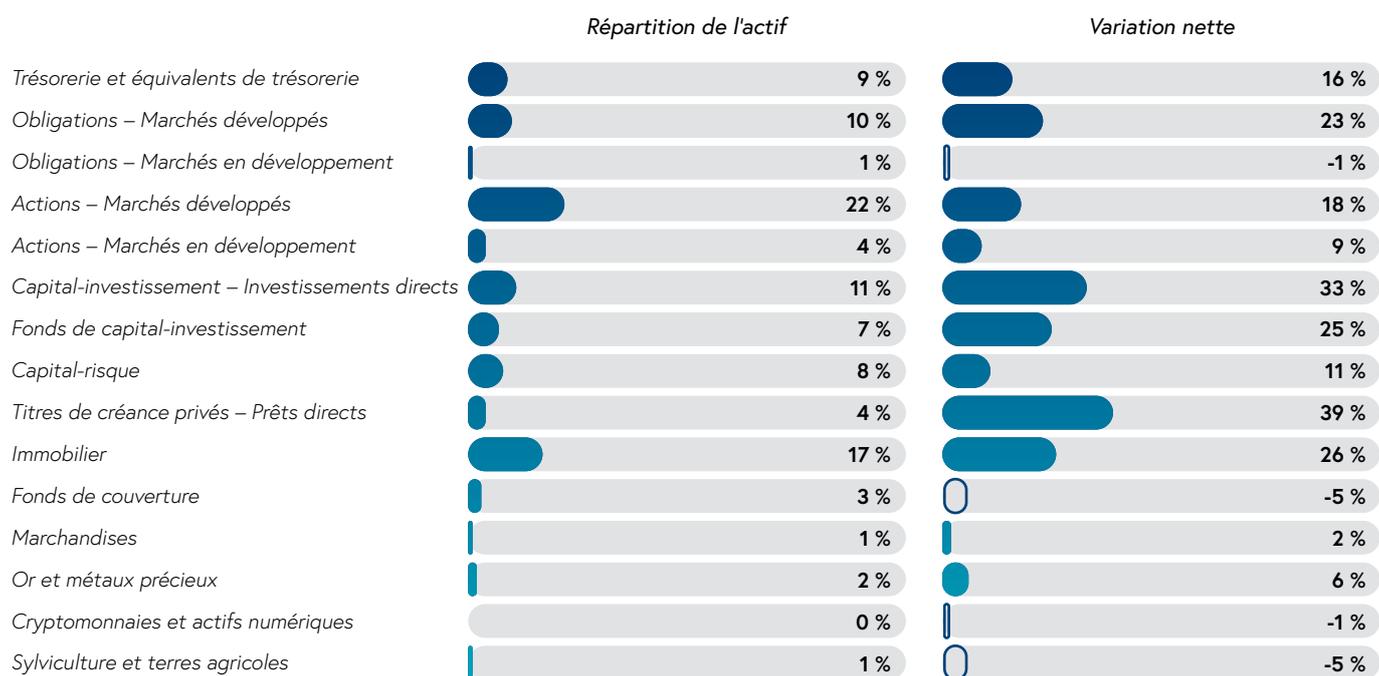


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

La deuxième colonne « Variation nette » à la **figure 2.13** représente le pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial qui souhaitent augmenter leur pondération d'une catégorie particulière d'actifs, moins le pourcentage qui cherche à la réduire. Ces données indiquent que les titres de créance privés (39 %) et le capital-investissement, tant les opérations directes (33 %) que celles dans les fonds (25 %), devraient augmenter en pourcentage

du portefeuille. Le capital-risque (11 %) semble beaucoup moins en vogue et, malgré leur désir déclaré de diversification, les bureaux de gestion de patrimoine familial semblent peu enthousiastes à l'idée d'ajouter des titres de capital-risque à leurs plus petites catégories d'actifs (marchandises, or, cryptomonnaies). Toutefois, les pondérations des obligations des marchés développés (23 %) et de l'immobilier (26 %) devraient augmenter.

**Figure 2.13 :** Répartition moyenne des actifs stratégiques et pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant l'intention d'augmenter leur exposition, déduction faite du pourcentage ayant l'intention de la diminuer

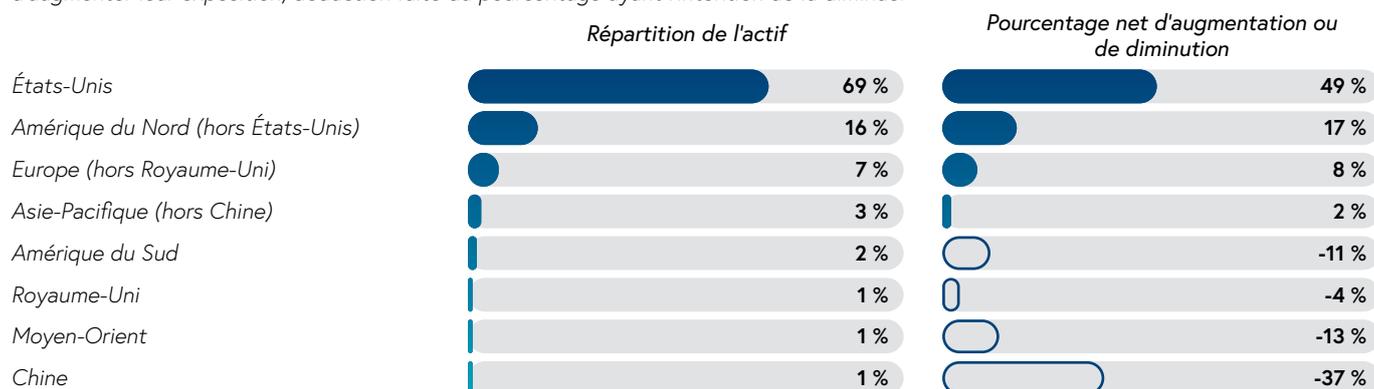


Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Compte tenu de leur accès pratique aux plus grands marchés des capitaux mondiaux, il n'est pas surprenant que les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord consacrent une part importante (69 %) de leurs portefeuilles à des actifs aux États-Unis (**figure 2.14**). Cependant, les avantages de la diversification géographique ne sont pas entièrement négligés, puisque notre sondage révèle que 80 % des bureaux de gestion

de patrimoine familial disposent au moins de quelques placements en dehors des États-Unis et du Canada. Si l'on regarde les pays où les bureaux de gestion de patrimoine familial ont l'intention d'augmenter leurs pondérations, il semble que presque tous les placements futurs auront lieu aux États-Unis, la Chine étant évitée avec soin.

**Figure 2.14 :** Répartition géographique moyenne des actifs et pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant l'intention d'augmenter leur exposition, déduction faite du pourcentage ayant l'intention de la diminuer



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

« Ma première observation à l'établissement du bureau de gestion de patrimoine familial il y a près de 40 ans était que le portefeuille devrait être entièrement composé d'actions, et être détenu à très long terme. Telle est notre position actuelle, environ la moitié de notre portefeuille étant investie dans les actions des marchés publics développés et l'autre moitié dans le capital-investissement. »

Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

« Nous détenons plus de liquidités qu'auparavant, nous sommes à la hauteur du plafond fixé par nos directives de placement. Grâce au rendement qu'elle procure, cette catégorie d'actifs est intéressante. »

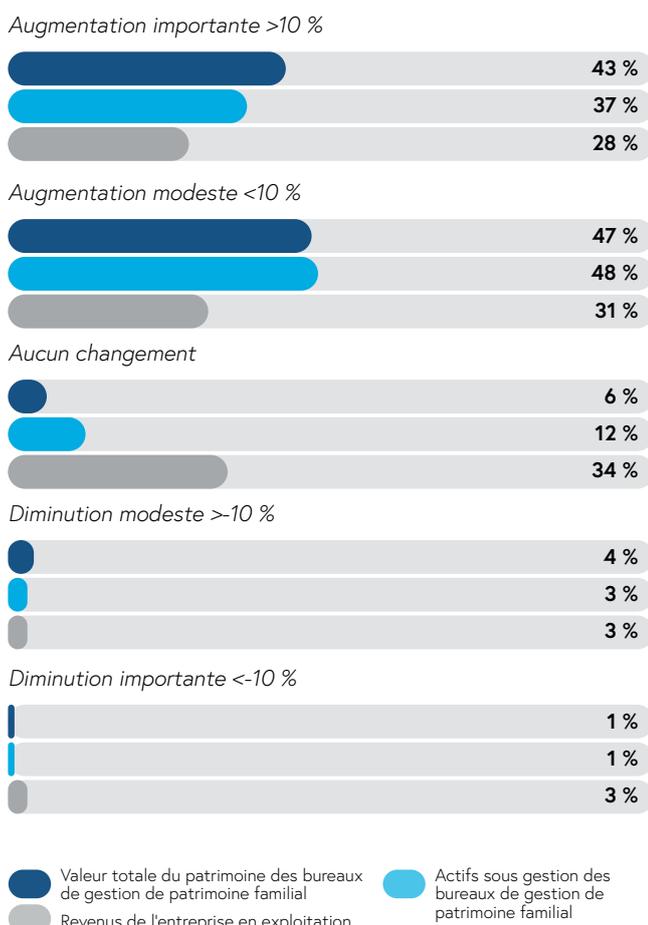
Dirigeant, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Michigan

## 2.3 Récapitulatif pour l'année 2023

### Une année de reprise

L'année 2023 commence à s'estomper, mais s'est avérée une bonne année pour les bureaux de gestion de patrimoine familial après l'année 2022 très difficile. Quelque 85 % ont déclaré une augmentation des actifs sous gestion, dont 37 % une augmentation de plus de 10 % (**figure 2.15**). Pour situer ces chiffres dans leur contexte, seuls 15 % ont déclaré une augmentation de plus de 10 % au cours de l'année précédente. De plus, 40 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont déclaré avoir surclassé leur indice de référence en matière d'investissement, et les entreprises en exploitation liées aux bureaux de gestion de patrimoine familial ont également obtenu de bons résultats, près de 60 % ayant déclaré une augmentation des revenus.

**Figure 2.15 :** Pourcentage de familles ayant signalé des changements en 2023



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Malgré le niveau toujours élevé de l'inflation en 2023, qui n'a pas reculé pour atteindre le taux cible de 2 % de la Réserve fédérale, l'activité économique a rebondi grâce à une solide croissance du PIB de 2,5 %. Il ne fait aucun doute que ce facteur a donné le vent en poupe aux entreprises en exploitation, tandis que le rendement des marchés financiers a stimulé les rendements des placements. Au cours de l'année, l'indice S&P 500 a notamment progressé de 19 % et l'indice composé Nasdaq, de 43 %. L'indice Cambridge Associates LLC US Private Equity Index<sup>2</sup> a enregistré un rendement de 9 %. Il n'y a pas eu toutefois que de bonnes nouvelles. Le taux des obligations du Trésor américain à dix ans était plus élevé en fin d'année qu'au début, l'indice Cambridge Associates US Venture Capital Index ayant affiché un rendement négatif de 3 % et les tensions dans divers segments des marchés immobiliers résidentiels et commerciaux se sont propagées plus largement.

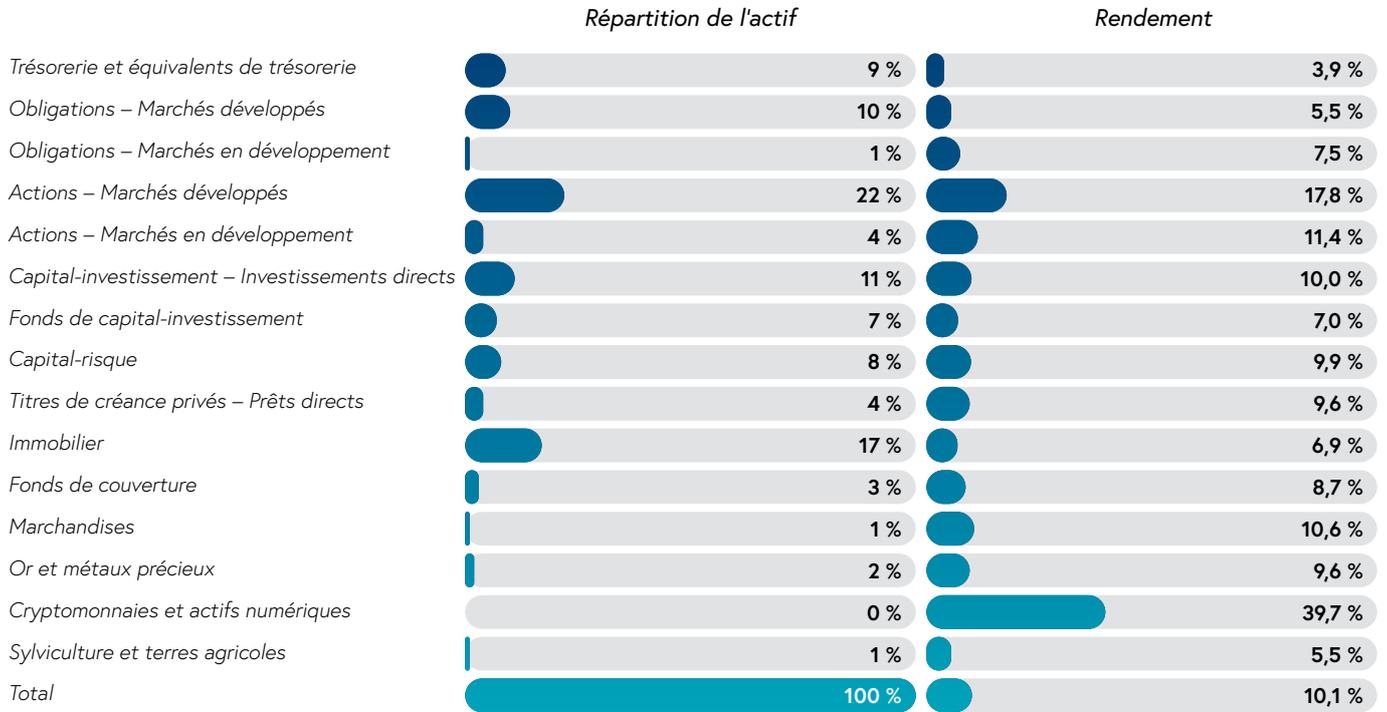
### Analyse des rendements

Nous avons demandé aux bureaux de gestion de patrimoine familial de nous fournir des rendements (plus-value et revenu) pour chaque catégorie individuelle d'actifs. En regroupant ces données et en les appliquant au portefeuille moyen des bureaux de gestion de patrimoine familial (**figure 2.16**), nous estimons que le rendement moyen des placements pour 2023 s'élève à 10,1 %. Cela semble correspondre à peu près à la répartition des rendements selon les données de notre sondage (**figure 2.12**).

Il était évident que le principal moteur de ce résultat favorable était les actions des marchés développés, qui reflétaient de près le rendement des actions américaines et ont généré un rendement de 18 %. La cryptomonnaie et les actifs numériques ont produit le meilleur rendement individuel (**figure 2.16**), bien que l'incidence globale ait été très limitée vu la très faible pondération de ces actifs dans les portefeuilles. Les rendements du capital-investissement et du capital-risque ont été satisfaisants (proches de 10 %) bien qu'environ 10 à 15 % des répondants ont indiqué des rendements négatifs. Il en va de même pour l'immobilier.

<sup>2</sup> <https://www.cambridgeassociates.com/en-eu/private-investment-benchmarks/>

**Figure 2.16 :** Rendement net moyen par catégorie d'actifs déclaré par les bureaux de gestion de patrimoine familial



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

## 2.4 Placements alternatifs

### Immobilier

L'immobilier est une catégorie d'actifs populaire pour les bureaux de gestion de patrimoine familial, notamment parce qu'une importante proportion d'entreprises familiales sont actives dans le secteur. Notre sondage a révélé que 73 % des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains avaient une exposition directe à l'immobilier. Le segment résidentiel est le plus populaire pour les bureaux de gestion de patrimoine familial (81 %), mais près de la moitié des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant investi dans l'immobilier ont une certaine exposition aux segments industriel, à bureaux ou au commerce de détail (figure 2.17).

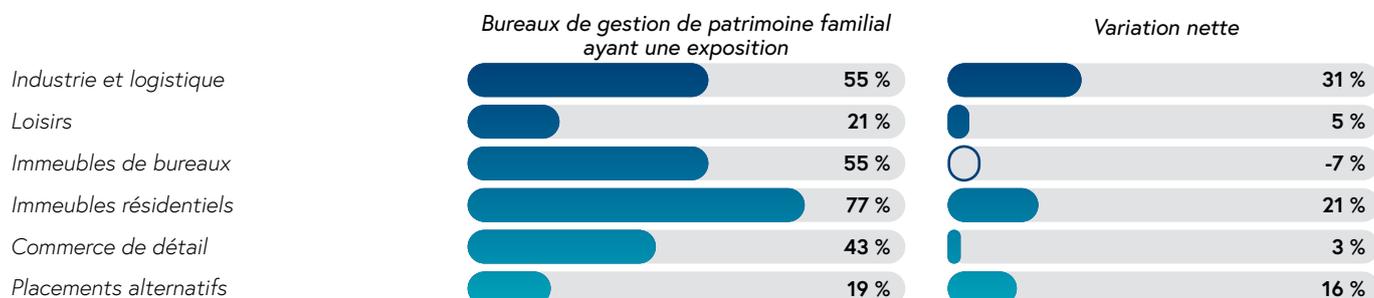
**Figure 2.17 :** Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant des placements dans le secteur de l'immobilier



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Les bureaux de gestion de patrimoine familial sont principalement des investisseurs, et seule une faible minorité agit en tant que promoteurs, un fait favorable vu la conjoncture difficile du marché. Plus de 90 % des biens immobiliers détenus par les bureaux de gestion de patrimoine familial sont situés en Amérique du Nord.

**Figure 2.18 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant une exposition au secteur immobilier et pourcentage ayant l'intention d'augmenter leur exposition, déduction faite du pourcentage prévoyant de la diminuer

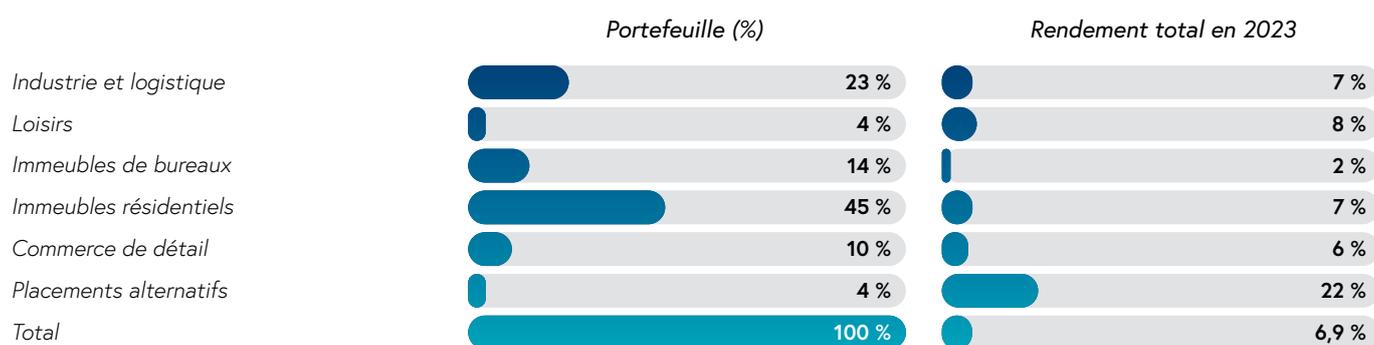


Nota : Réponses multiples autorisées  
 Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Certains commentateurs ont décrit les biens immobiliers commerciaux américains comme une bombe à retardement<sup>3</sup>. Sur le marché des bureaux, les tendances générales ont été le télétravail qui a réduit la demande, tandis que la nouvelle construction a fait augmenter l'offre et les taux d'occupation. Les secteurs du commerce de détail et de l'industrie ont pâti de l'augmentation des taux d'intérêt. L'espoir est que la hausse des loyers et la réduction de l'offre permettront de rétablir l'équilibre du marché, mais on estime que les prix des immeubles commerciaux dans leur ensemble ont diminué de 17 % par rapport à leur sommet de 2022<sup>4</sup>.

Ces tendances ont marqué les placements des bureaux de gestion de patrimoine familial. Par exemple, 55 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont une certaine exposition aux bureaux commerciaux et un plus grand nombre d'entre eux cherchent à réduire leur exposition au lieu de l'augmenter (figure 2.18). Le rendement moyen des bureaux commerciaux n'était que de 2 % en 2023 (figure 2.19), en partie parce que 20 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant répondu à notre sondage ont subi des pertes.

**Figure 2.19 :** Portefeuille immobilier moyen de bureaux de gestion de patrimoine familial par catégorie et rendement total moyen en 2023



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
 Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

<sup>3</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-02-22/the-economic-time-bomb-ticking-in-empty-office-buildings-everywhere>  
<sup>4</sup> <https://www.capitaleconomics.com/publications/us-commercial-property-chart-pack/us-commercial-property-chart-pack-q2-24>

Notre sondage sur les comportements (**figure 2.20**) montre que les bureaux de gestion de patrimoine familial sont toujours favorables à l'immobilier industriel, du moins en ce qui concerne les entrepôts et la logistique, et qu'ils comportent des perspectives raisonnablement équilibrées pour le secteur résidentiel, qui est leur secteur le plus important de portefeuille.

**Figure 2.20 :** Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

De plus, il ne faut pas oublier que le marché américain est constitué de marchés régionaux qui ont chacun leur propre dynamique. Une connaissance approfondie de leur région est un avantage que maîtrisent les bureaux de gestion de patrimoine familial et pourrait être essentielle pour trouver des anomalies rentables, même lorsque les données fondamentales du marché sont très difficiles. Il est néanmoins intéressant de voir le recul de l'optimisme au cours de la dernière année. Par la suite, plus de 70 % des bureaux de gestion de patrimoine familial croyaient que la réaffectation et le réaménagement des biens offriraient des occasions d'investir attrayantes et que les baisses importantes des valorisations des immeubles commerciaux représenteraient une occasion d'achat. Aujourd'hui, les chiffres ont diminué pour atteindre 57 % et 32 % respectivement.

« Les portefeuilles de biens immobiliers commerciaux sont la principale préoccupation inexprimée des bureaux de gestion de patrimoine familial aujourd'hui. L'immobilier est une catégorie d'actifs très avantageuse pour les bureaux de gestion de patrimoine familial qui produisent des revenus récurrents fiscalement avantageux qu'ils transmettent aux bénéficiaires de leur fiducie. Toutefois, ils doivent maintenant refinancer leurs actifs à des taux d'intérêt plus élevés lorsque le revenu locatif et les valeurs des biens atteints sont malmenés. »

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

« L'autre tendance que nous observons est le délaissement des bureaux, et dans une moindre mesure du secteur industriel, vers d'autres secteurs, p. ex. l'entreposage libre-service, les maisons mobiles, les centres de données et les collectivités de retraite. Les bureaux de gestion de patrimoine familial quitteront le secteur de l'immobilier au profit de segments plus nouveaux. »

Dirigeant, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Michigan

« Bien des bureaux de gestion de patrimoine familial croient que les locaux de bureaux peuvent être transformés en résidences, mais ils se trompent complètement. Le problème, c'est que chaque résidence doit avoir une fenêtre. Il est possible d'y parvenir avec de grands bâtiments carrés, mais c'est beaucoup plus compliqué pour les constructions datant d'avant les années 1990, car elles n'ont pas la forme correcte et leur transformation est très coûteuse. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

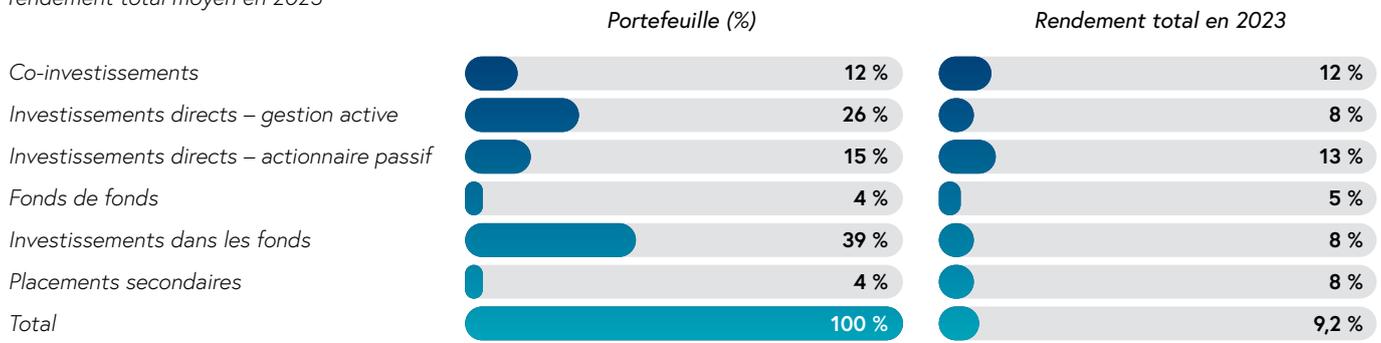
« Selon moi, le secteur de l'immobilier résidentiel regorge de tant d'occasions, le logement est si problématique aux États-Unis. Il n'y en a pas assez, nous ne faisons plus de nouveaux terrains. »

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

## Capital-investissement

En Amérique du Nord, 83 % des bureaux de gestion de patrimoine familial détiennent des placements de capital-investissement. Quelque 41 % de ces placements sont réalisés par la participation directe et 43 %, par la détention de fonds ou de fonds de fonds (figure 2.22). Les co-investissements réalisés aux côtés des gestionnaires d'actifs de capital-investissement et les opérations sur les marchés secondaires, à savoir des achats sur le marché secondaire, jouent un rôle modeste quoique croissant dans les stratégies de placement des bureaux de gestion de patrimoine familial.

**Figure 2.22 :** Portefeuille moyen de titres de capital-investissement des bureaux de gestion de patrimoine familial par catégorie et par rendement total moyen en 2023



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

La préférence accordée aux placements dans les fonds par les bureaux de gestion de patrimoine familial est souvent attribuée au fardeau que constitue le contrôle diligent approfondi et l'expertise spécialisée en gestion de placements qui sont requis pour les investissements directs. En revanche, certaines familles optent pour les investissements directs, car elles peuvent tirer parti de leur expertise sectorielle et adopter une approche pratique. L'investissement direct donne à la famille la possibilité de conseiller, de jouer un rôle de mentor et de propager ses valeurs. Dans notre sondage, 38 % des bureaux de gestion de patrimoine familial détenaient une combinaison d'investissements directs et dans des fonds, 22 % détenaient seulement des investissements directs et 40 %, avant tout des bureaux de gestion de patrimoine familial de petite taille, ne détenaient que des investissements dans des fonds (figure 2.23).

« Le problème lié aux investissements directs est qu'ils exigent 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 99 % restants de l'argent. »

Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

« 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. Il est souvent logique que les bureaux effectuent des opérations directes lorsqu'ils bénéficient d'un domaine d'expertise particulier, et sont des experts dans un secteur vertical particulier. »

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

**Figure 2.21 :** Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant une exposition au capital-investissement



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

« On nous offre de nombreuses occasions de co-investissements par l'entremise de gestionnaires de fonds, par exemple. Le défi est que vous disposez seulement d'environ deux semaines pour décider de consacrer l'argent à quelque chose ou non. Exécutons-nous toutes ces opérations ? Demandons-nous à d'autres bureaux de gestion de patrimoine familial de notre réseau qui possèdent de l'expertise dans un secteur vertical d'effectuer un contrôle diligent et leur emboîtons-nous le pas ? Tout dépend vraiment de notre capacité de traitement. »

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

« Une autre tendance importante est le nombre de bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont investi dans des investissements directs et des co-investissements. Je pense que de nombreuses familles étaient convaincues qu'elles allaient réaliser les meilleurs rendements, mais elles se sont maintenant rendu compte à quel point c'est difficile d'y parvenir dans les faits. Cela requiert une grande main-d'œuvre et une connaissance approfondie du secteur dans lequel vous investissez. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

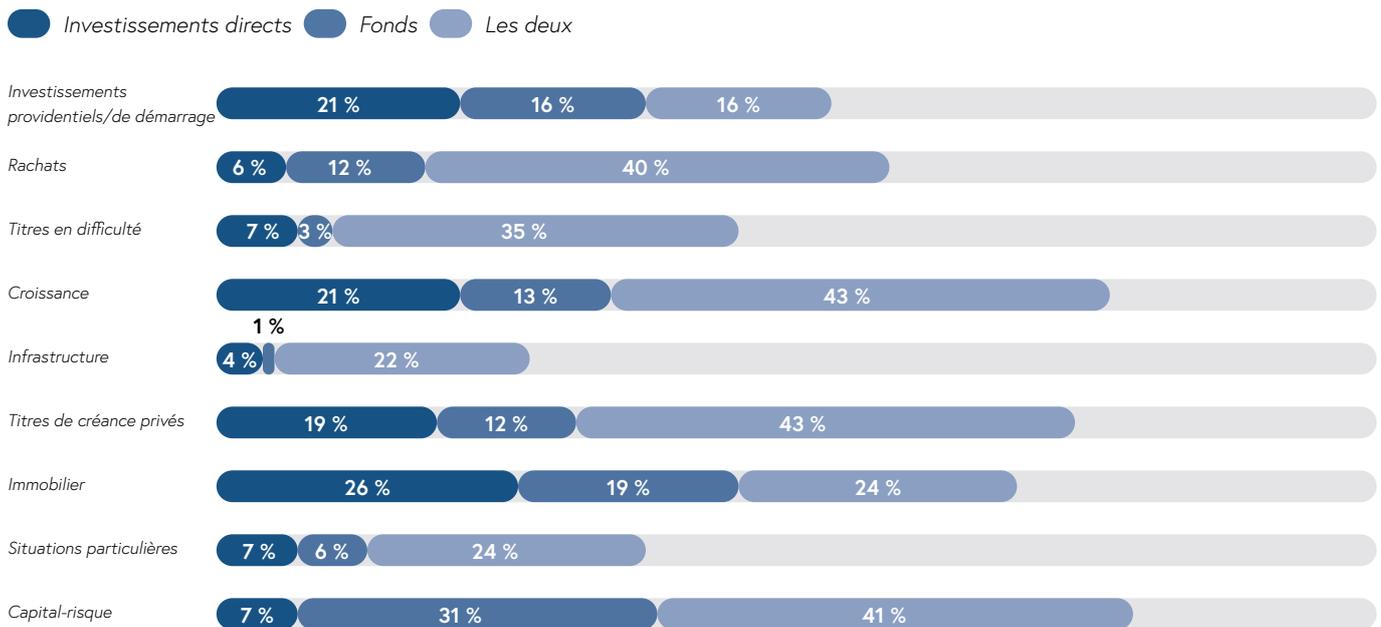
« De mon point de vue, les bureaux de gestion de patrimoine unifamilial ne voient pas l'univers complet des occasions de placement. Mon bureau de gestion de patrimoine multifamilial compte six analystes de notre service de recherche qui effectuent un contrôle diligent sur 600 différentes occasions de placement dans des fonds chaque année. Les clients savent qu'ils bénéficient d'une vue d'ensemble. Ils peuvent avoir accès à ces fonds parce que nous y investissons comme une seule entité, nous avons le pouvoir de négocier avec ce gestionnaire de fonds. Nous pouvons réduire leurs frais et la taille minimale de leur placement. »

Président, bureau de gestion de patrimoine multifamilial, Massachusetts

« La plupart du temps, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont généralement considérés comme des "capitaux patients". Selon la tendance observée, ils sont plus disposés à faire des placements qui ont la possibilité de s'apprécier sur une longue période, en accordant plus d'importance à l'assurance et à la stabilité par rapport à l'occasion de réaliser un profit rapide (mais comportant plus de risques). Les entreprises qui recherchent du capital dans un éventail de secteurs et d'industries différents apprécient cette approche stable – par conséquent, nous constatons qu'un plus grand nombre de bureaux de gestion de patrimoine familial jouent le rôle de partenaires et de fournisseurs de capitaux estimés dans le domaine du capital-investissement. »

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

**Figure 2.23 :** Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial investissant dans le capital-investissement, avec une exposition aux stratégies de capital-investissement



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Parmi les stratégies de placement dans les investissements directs et dans les fonds (figure 2.23), la plus attrayante concerne le capital-risque (79 %), suivi de près par les titres de croissance (76 %) et les titres de créance privés (74 %). Les investissements en capital-risque dans les entreprises innovantes en démarrage offrent aux bureaux de gestion de patrimoine familial la possibilité de tirer profit des entreprises en démarrage qui utilisent souvent de nouveaux processus ou de nouvelles technologies. Ces placements comportent un risque élevé, mais également un rendement élevé. La popularité des titres de créance privés reflète les taux d'intérêt nominaux élevés que les emprunteurs de qualité inférieure sont prêts à payer.

« Avec le capital-investissement, il se peut que nous récupérions 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. »

Dirigeant, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Michigan

« Nous ne nous cantonnons pas à des secteurs d'activité ou des millésimes particuliers. Notre stratégie consiste à continuer d'investir dans chaque millésime, c.-à-d. qu'il ne faut pas déployer trop de capital aujourd'hui au détriment de demain. 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 2028, un risque que je ne suis pas prêt à prendre. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« La grande majorité de nos titres de créance privés concerne le financement direct. Les entreprises auxquelles nous accordons des prêts sont de catégorie inférieure. Sans être toutefois petites, elles ont en général plusieurs gammes de produits et des revenus d'environ 250 millions de dollars américains. C'est une taille que nous aimons. Si nous prêtons à de petites entreprises, nous pourrions obtenir de meilleurs écarts, avec toutefois plus de risques. Par le passé, nous avons connu certaines pertes sur prêt. Nous en avons toutefois tiré des leçons et nous sommes plutôt à l'aise. Notre prêt est soutenu par un promoteur, ce qui signifie que la société emprunteuse est détenue par une société de capital-investissement qui effectue tout le contrôle diligent et pourrait injecter plus de capitaux propres dans l'emprunteur, au besoin. »

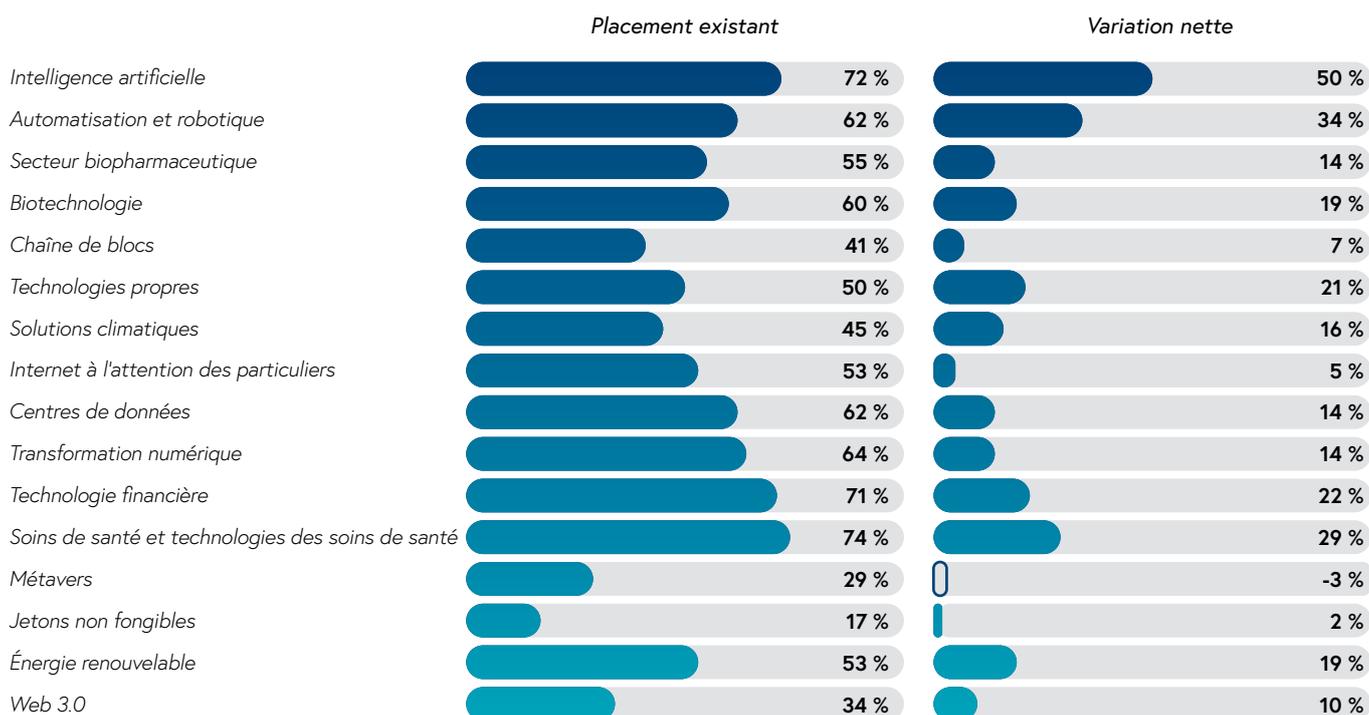
Dirigeant, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Michigan

« La partie la plus vigoureuse du marché concerne les titres de créance privés. De nombreux fonds offrent maintenant une opération de titres de créance privés s'accompagnant d'un placement dans les capitaux propres dans une entreprise. Il s'agit certainement d'une occasion intéressante, car les banques continuent d'être supprimées du secteur des prêts en qualité d'intermédiaires. Mais je pense simplement qu'il faut être très prudent et bien comprendre l'effet de levier total sur ces sociétés sous-jacentes. En cas de ralentissement économique, les rendements des prêts ne rémunéreront peut-être pas le risque de crédit. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

Grâce à leurs portefeuilles de financement direct dans le capital-investissement, les bureaux de gestion de patrimoine familial peuvent interagir directement avec de nouvelles entreprises stimulantes qui tirent parti de technologies de pointe. De plus, les fonds de capital-investissement offrent aux bureaux de gestion de patrimoine familial une gamme très complète de ces technologies, comme l'indique la **figure 2.24**. Plus de 70 % des bureaux de gestion de patrimoine familial investissent dans les soins de santé (74 %), l'intelligence artificielle (72 %) et la technologie financière (71 %). Ces secteurs sont suivis par la transformation numérique (64 %), les centres de données (62 %) et l'automatisation (62 %). L'exposition à la chaîne de blocs (41 %) et aux technologies liées à la chaîne de blocs comme Web 3.0 (34 %) et Metaverse (29 %) est relativement modeste en comparaison et les bureaux de gestion de patrimoine familial ne semblent pas vouloir accroître leur participation. Les technologies les plus susceptibles d'attirer de nouveaux placements sont l'intelligence artificielle, l'automatisation et les soins de santé.

**Figure 2.24 :** Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial détenant du capital-investissement qui ont déjà investi dans de nouvelles technologies, et pourcentage ayant l'intention d'augmenter leur exposition, déduction faite du pourcentage prévoyant de la diminuer



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

« La technologie a permis aux gens de faire les choses plus vite et plus efficacement. L'intelligence artificielle fera peut-être de même. Pensez aux services clientèle ; l'agent de services clientèle deviendra plus efficace, son poste ne disparaîtra pas, mais l'entreprise n'en aura pas besoin d'autant. Il en va de même pour les programmeurs. Pour ces sociétés, l'effet de l'intelligence artificielle peut autant provenir des charges que des produits. »

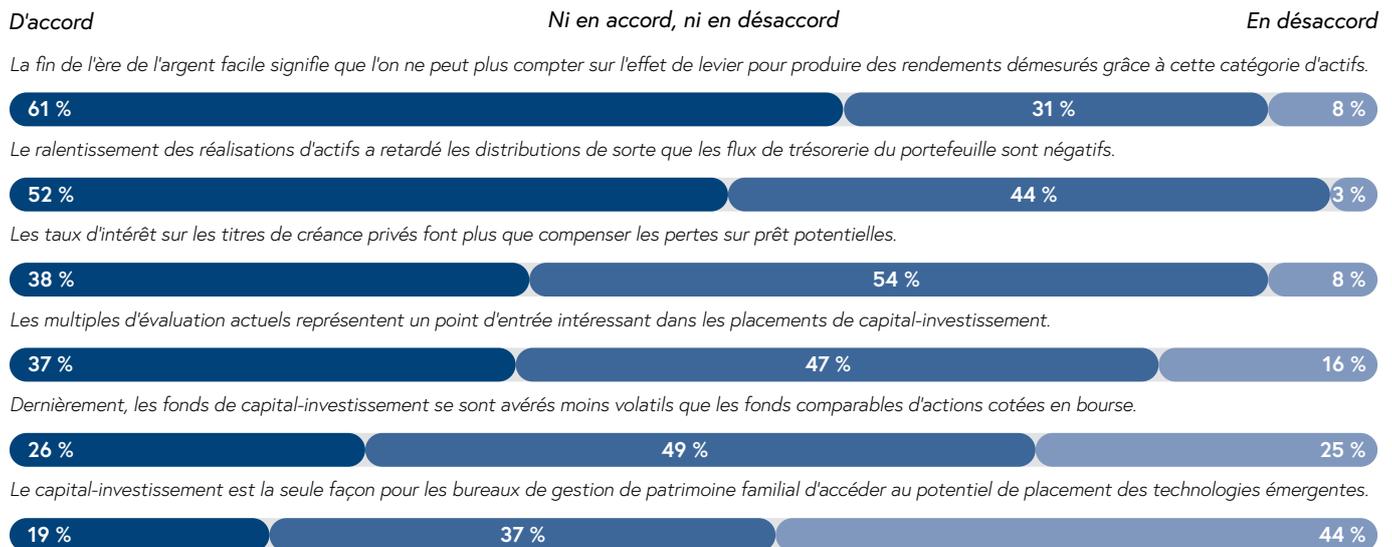
Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

« Les perturbations créées par l'intelligence artificielle sont passionnantes et très nombreuses. Prenez par exemple les cas où le recours à la technologie a entraîné une réduction de 50 % des charges d'exploitation et l'évolution rapide des modèles d'affaires. Tout comme l'ère de l'Internet a entraîné la numérisation du monde physique, l'intelligence artificielle représentera peut-être un nouveau changement de paradigme entraînant une refonte du système d'exploitation pour tous les secteurs d'activité. »

Dirigeant, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Michigan

Bien que les bureaux de gestion de patrimoine familial croient que le capital-investissement offre le meilleur rendement ajusté au risque, leur engouement à l'égard de la catégorie d'actifs s'est quelque peu calmé. Ils sont d'accord pour reconnaître (figure 2.25) que l'augmentation des taux aura pour effet de réduire la capacité d'améliorer les rendements au moyen de l'effet de levier (61 %), et que les sorties retardées provoquent des casse-têtes de trésorerie aux investisseurs (52 %). Ils restent toutefois optimistes à l'égard des titres de créance privés, car les taux d'intérêt des prêts sont perçus comme une rémunération plus que suffisante pour le risque de défaillance des emprunteurs (38 %). Enfin, 44 % des bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'avis que le capital-investissement n'est pas le seul moyen d'accéder aux technologies émergentes, et envisagent probablement d'intégrer des sociétés technologiques dans les marchés publics américains.

**Figure 2.25 :** Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

« Je conçois le capital-investissement comme une gamme de placements, allant du capital-risque dans les entreprises en démarrage aux gros rachats concernant des sociétés ouvertes. Nous continuons d'observer plusieurs tendances très préoccupantes. Premièrement, le marché des PAPE est dysfonctionnel. De nombreux fonds n'ont pas pu sortir de leurs placements et se sont fait piéger par les PAPE, ce qui bloque la réserve pour de nouveaux placements. C'est particulièrement vrai pour le capital-risque qui se caractérise par vraiment très peu d'opérations. L'argent ne se recycle tout simplement pas comme il le devrait. »

Dirigeant, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Michigan

« 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. 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 placements, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride

« Le mode de fonctionnement était le suivant : les sorties du premier fonds couvriraient notre engagement envers le prochain fonds du gestionnaire. L'absence de sorties nous pousse toutefois à renforcer notre pondération, ce qui crée des tensions. La détention prolongée de bonnes sociétés par les commandités ne nous dérange pas si cela permet d'éviter de vendre au mauvais prix. Cela empêche toutefois de planifier et exerce une pression sur vos engagements futurs. »

Président, bureau de gestion de patrimoine multifamilial, Massachusetts

« L'augmentation des taux d'intérêt a fortement touché les secteurs du capital-investissement et du capital-risque. De nombreuses entreprises sous-jacentes ont vu leur rentabilité se détériorer à la suite de l'augmentation des taux. Mais je pense que les taux commenceront à baisser à mesure que l'inflation ralentit et il faut que le marché des PAPE s'assouplisse. Il s'agirait là d'une amélioration importante. »

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

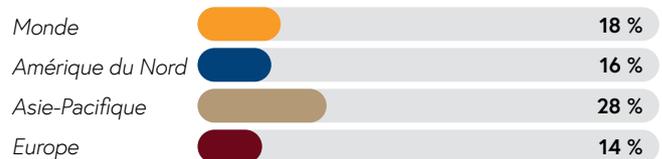
« Je pense toujours que le capital-investissement est une catégorie très intéressante d'actifs pour nous en tant qu'investisseurs assujettis à l'impôt. À bien des égards, je ne veux pas que l'argent me soit remboursé, mais soit réinvesti et que l'impôt soit calculé à l'interne au sein du fonds. En réalité, je ne suis donc pas mécontent des rendements actuels à condition qu'on finisse par récupérer notre argent. »

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

## Cryptomonnaies

Depuis le creux observé à la fin de 2020, la valeur de marché des cryptomonnaies a presque triplé pour atteindre plus de 2 000 milliards de dollars américains<sup>5</sup>. Malgré la réévaluation de cette catégorie d'actifs par d'autres investisseurs, les bureaux de gestion de patrimoine familial n'y investissent toujours pas. Les cryptomonnaies représentent moins de 0,5 % des actifs sous gestion du bureau nord-américain de gestion de patrimoine familial moyen (figure 2.16) et seulement 16 % des bureaux de gestion de patrimoine familial investissent dans la catégorie d'actifs, soit environ la moitié du niveau d'il y a deux ans (figure 2.26).

Figure 2.26 : Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant investi dans les cryptomonnaies



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Figure 2.27 : Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant déjà investi dans les cryptomonnaies et pourcentage ayant l'intention d'augmenter leur exposition, déduction faite du pourcentage prévoyant de la diminuer

### Cryptomonnaies



### Fonds de cryptomonnaies



### Jetons non fongibles



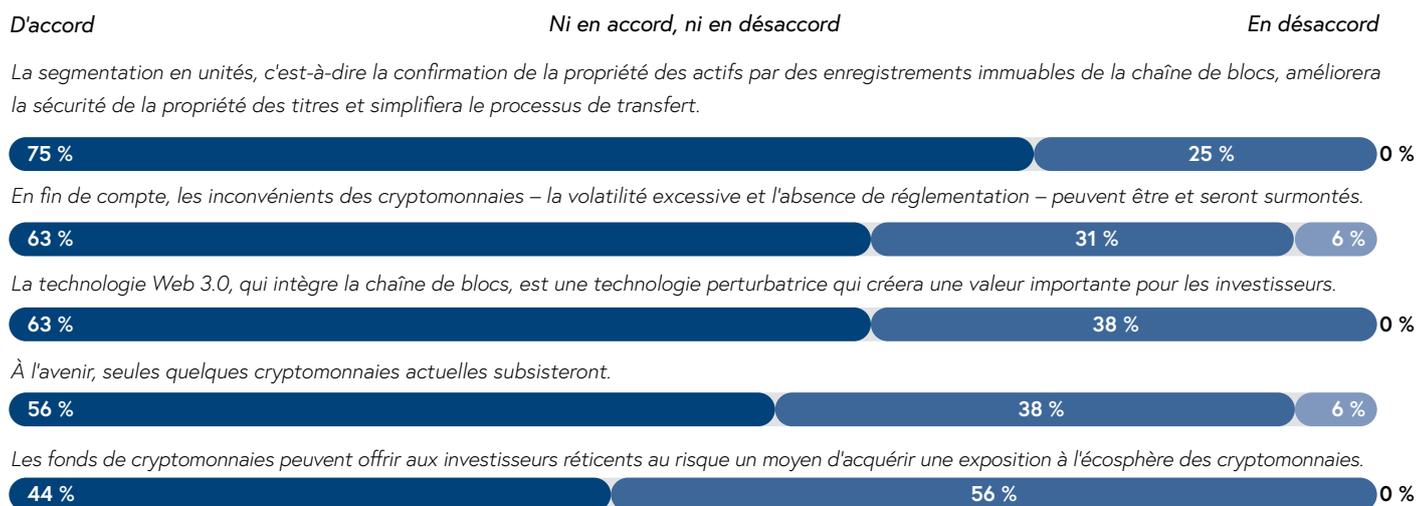
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

<sup>5</sup> <https://www.coingecko.com/en/global-charts#--:text=The%20global%20cryptocurrency%20market%20cap,a%20Bitcoin%20dominance%20of%2053.69%25>

Même si l'enthousiasme pour les cryptomonnaies semble modéré à l'heure actuelle, il pourra en aller différemment à l'avenir. Environ 7 % de ces bureaux de gestion de patrimoine familial ont l'intention d'augmenter leur pondération (**figure 2.27**) et notre sondage sur les comportements (**figure 2.28**) révèle que 63 % des répondants croient que les inconvénients de la catégorie d'actifs,

à savoir la volatilité excessive et la réglementation insuffisante, finiront par être corrigés. Leurs points de vue sur la chaîne de blocs, la technologie Web 3.0 et la segmentation en unités sont aussi plus optimistes que ne le laisse supposer la **figure 2.24**, mais ceux-ci proviennent exclusivement de bureaux de gestion de patrimoine familial qui investissent dans les cryptomonnaies.

**Figure 2.28** : Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

« Les cryptomonnaies sont beaucoup trop nombreuses et trop volatiles pour être considérées comme des devises ou des placements intéressants. Seul le Bitcoin s'en approche. »  
Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

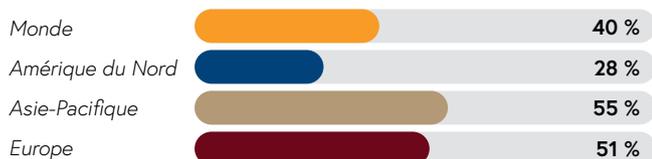
« Nous avons fait notre premier placement il y a environ six ans ; ce fut un incroyable parcours en dents de scie. La cryptomonnaie représente moins de 1 % du portefeuille, mais pourrait atteindre 2 % ou 3 %. Je suis sûr que la cryptomonnaie subsistera à long terme, mais je ne peux pas prédire l'avenir. Hormis le Bitcoin, je ne sais pas dans quelles monnaies investir. »  
Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Illinois

« Les gens disent que les cryptomonnaies et les jetons n'ont aucune valeur intrinsèque, mais peut-être ont-ils une vue superficielle. Les monnaies et les jetons ont été inventés à des fins précises et ces fins pourraient s'avérer très bénéfiques pour la société. Tout, qu'il s'agisse de dossiers médicaux ou de registres d'actions, pourrait être segmenté en unités à l'aide de la technologie de la chaîne de blocs. »  
Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

## 2.5 Investissement responsable

### Réparer le monde

**Figure 2.29 :** Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial effectuant des investissements responsables



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

En Amérique du Nord, les bureaux de gestion de patrimoine familial ayant adopté l'investissement responsable sont proportionnellement peu nombreux par rapport à leurs homologues en Asie-Pacifique et en Europe. Cependant, parmi ceux qui l'ont adopté, 41 % de leurs portefeuilles sont, en moyenne, constitués d'investissements responsables. Ces bureaux de gestion de patrimoine familial croient que les pourcentages de leurs portefeuilles attribués à l'investissement responsable augmenteront régulièrement pour atteindre environ 50 % au cours des cinq prochaines années.

**Figure 2.30 :** Investissement responsable en pourcentage des actifs sous gestion pour les familles réalisant de tels investissements

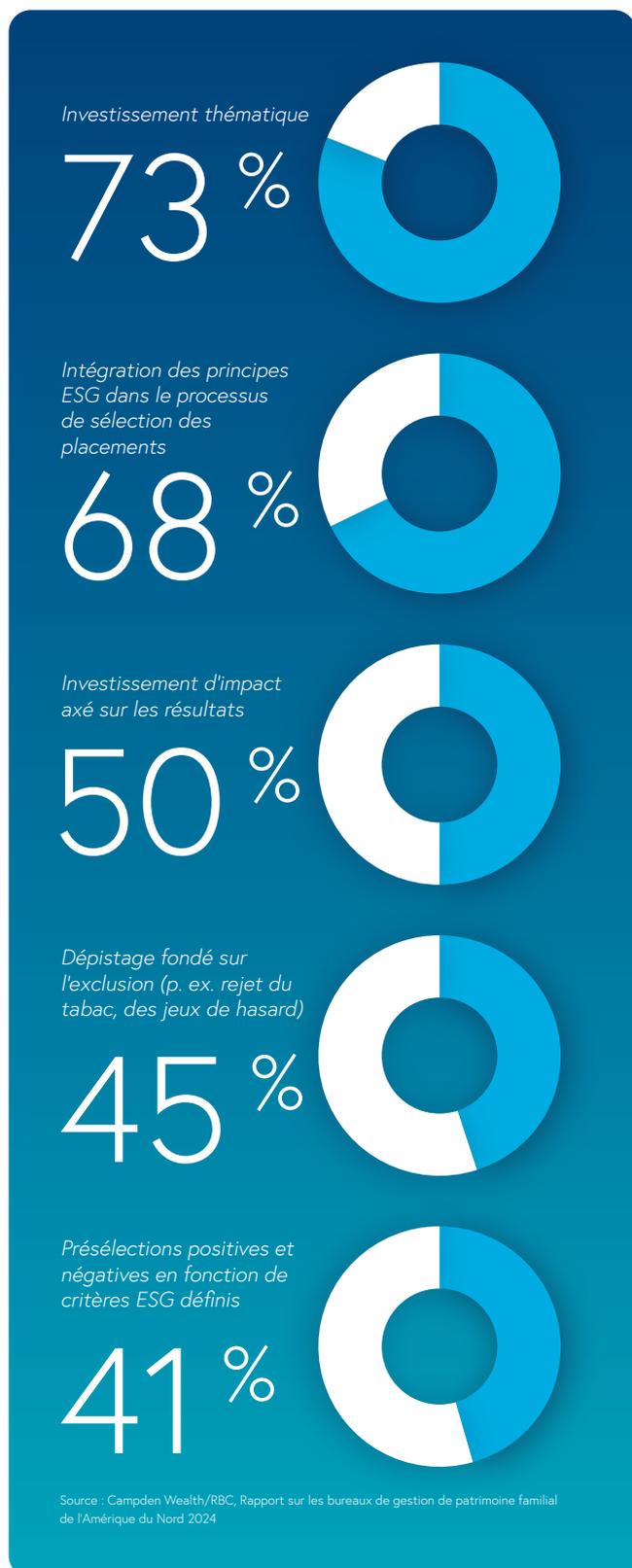


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

La **figure 2.31** montre les approches adoptées par les bureaux de gestion de patrimoine familial en ce qui concerne l'investissement responsable. L'investissement thématique (73 %) est le plus souvent utilisé, et implique d'investir dans des thèmes qui correspondent aux intérêts particuliers de la famille. L'intégration des principes ESG dans le processus de sélection des placements (68 %) exige une évaluation des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance de la société cible. La sélection fondée sur l'exclusion (45 %), qui interdit les investissements dans certains secteurs présentant des avantages sociaux ou environnementaux douteux (p. ex. jeux de hasard, combustibles fossiles), est une approche moins nuancée que la présélection positive ou négative (41 %), où les investissements respectant les critères liés aux produits ESG ou à la conduite font l'objet d'une sélection positive.

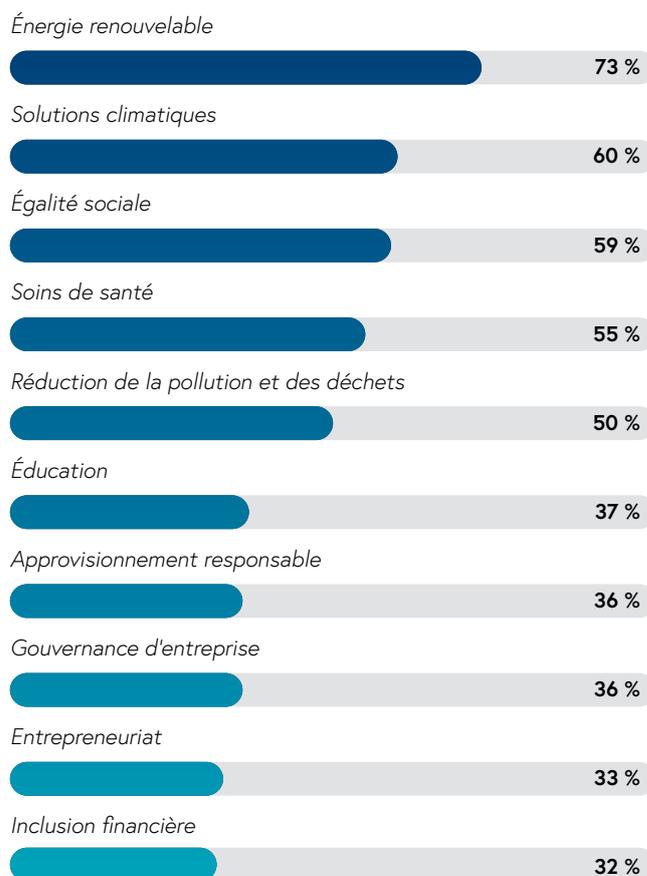
L'investissement d'impact, qui vise à produire un avantage social ou environnemental ainsi qu'un rendement financier, se classe automatiquement comme un investissement responsable et constitue une option viable pour 50 % des bureaux de gestion de patrimoine familial. L'approche consiste à mesurer l'incidence d'un investissement potentiel sur la société et l'environnement, à déterminer si l'impact est positif ou négatif, et à investir de sorte à améliorer les éléments positifs et à neutraliser les éléments négatifs. Toutefois, l'évaluation des effets sociétaux et environnementaux est souvent difficile et il n'est pas toujours possible d'investir dans des entreprises qui contribuent aux résultats positifs recherchés par les familles.

**Figure 2.31 : Méthodes d'investissement responsable utilisées par les bureaux de gestion de patrimoine familial**



Ces approches nécessitent chacune l'analyse supplémentaire de certains éléments et, dans de nombreux cas, en raison de la nature de l'investissement ou des lacunes dans les données, il se peut qu'une méthode particulière ne soit pas disponible. Par conséquent, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont tendance à adopter plusieurs méthodes, ce qui est le cas pour plus de 70 % des participants à notre sondage.

**Figure 2.32 : Thèmes d'investissement responsable appuyés par les bureaux de gestion de patrimoine familial**



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Les thèmes populaires soutenus par les investisseurs responsables sont l'énergie renouvelable (73 %), les solutions climatiques (60 %) et l'égalité sociale (59 %). Ces thèmes (figure 2.32) et les causes soutenues par les familles par le biais de la philanthropie (figure 4.19) se chevauchent fortement, mais l'investissement responsable est plus étroitement lié aux préoccupations environnementales.

« 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 des activités ou du mode de gestion de l'entreprise. L'investissement responsable a modifié tout cela, et change des vies. »

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

« Conformément à notre politique d'investissement, les gestionnaires avec lesquels nous investissons doivent être des personnes signataires de l'investissement responsable. Nous procédons à un contrôle diligent des critères ESG pour tous nos placements, et nous abordons les enjeux ESG avec les conseils d'administration des entreprises avec lesquelles nous travaillons. »

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

« En ce qui concerne l'investissement d'impact, le critère le plus important pour nous réside dans les répercussions sociales et environnementales, et non le rendement financier. Les placements doivent respecter pleinement les valeurs de la famille. Par exemple, la famille croit que le logement social est très important pour le soutien à la collectivité. C'est pourquoi nous soutenons un promoteur résidentiel qui s'est engagé à soutenir les logements sociaux, même si le rendement financier prévu est plutôt modeste. »

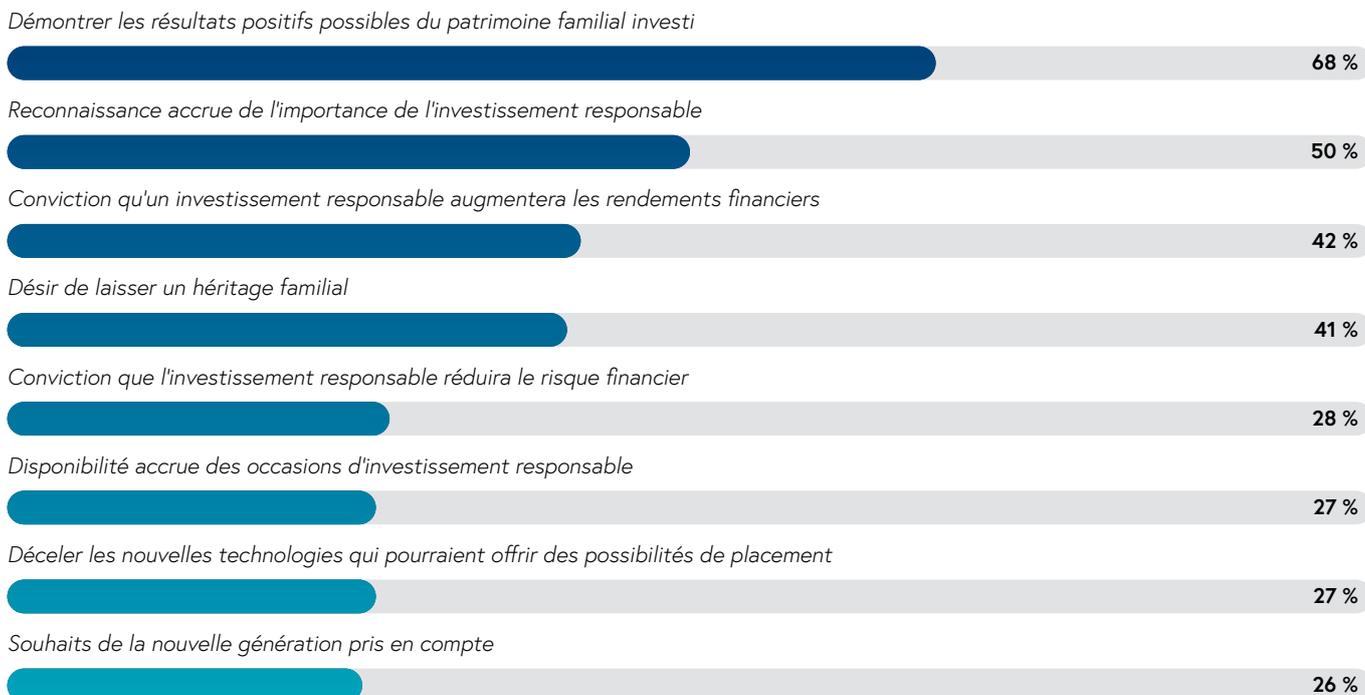
Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

« L'avantage social de l'impact est si difficile à évaluer et à quantifier. De nombreuses familles, dont la mienne, ont investi dans des occasions comportant un impact direct dans plusieurs entreprises. Nous sommes toutefois passés à côté du fait que cet investissement comportait des risques liés non seulement au démarrage, aux technologies et à l'impact, mais également deux ou trois niveaux de risque que nous n'avons simplement pas quantifiés. Cela provient du fait que les investissements d'impact sont en fait très proches du capital-risque ; ils ont les caractéristiques des entreprises en démarrage au lieu du capital-investissement à un stade avancé. Ils peuvent passer à côté de leurs objectifs d'impact ainsi que de leurs objectifs financiers. »

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

Les motivations qui orientent l'investissement responsable sont nombreuses et variées (**figure 2.33**). Notre sondage révèle que pour 68 % des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord, un facteur clé est le désir de démontrer que l'investissement du patrimoine familial peut contribuer à obtenir des résultats favorables. Cela témoigne d'un intérêt sincère pour l'investissement responsable au lieu de se contenter de tenir compte des souhaits de la nouvelle génération (26 %). La reconnaissance accordée à la durabilité dans les affaires, les médias et la culture populaire est un facteur clé pour 50 % des bureaux de gestion de patrimoine familial.

**Figure 2.33** : Motivations pour réaliser un investissement responsable



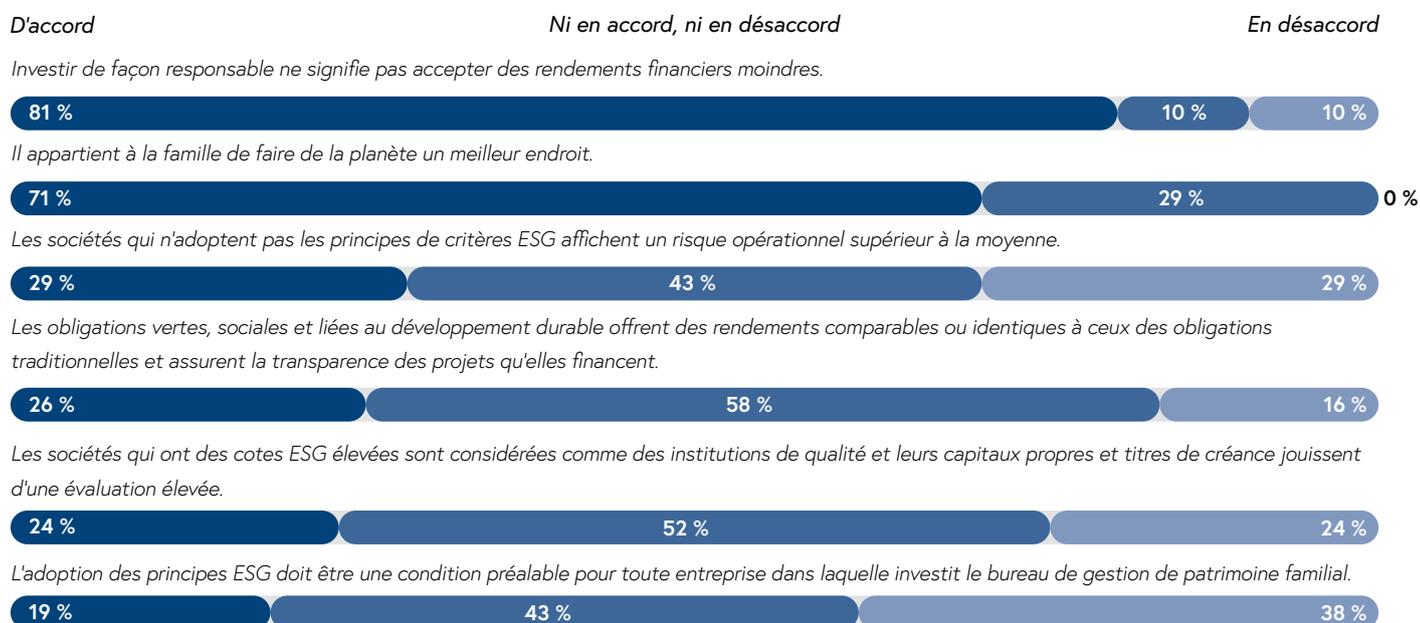
Nota : Réponses multiples autorisées  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Il est intéressant de noter que 42 % des bureaux de gestion de patrimoine familial sont convaincus que l'investissement responsable augmentera les rendements. Cette situation est encore renforcée par notre sondage sur les comportements (figure 2.34), dans lequel 81 % des répondants s'accordent à dire que l'investissement responsable n'en revient pas à accepter de moindres rendements. Il y a des preuves empiriques à l'appui de ce point de vue. Selon Morningstar<sup>6</sup>, les fonds durables ont surpassé leurs pairs traditionnels en 2023, affichant un rendement médian de 12,6 %, contre 8,6 % pour les fonds traditionnels, une tendance qui s'est répétée pendant les quatre des cinq dernières années.

Pour ce qui est de savoir si l'adoption des principes ESG rend les entreprises moins risquées et améliore leur qualité, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont divisés en deux camps égaux et aucun consensus clair ne se dégage.

Plus de 70 % des familles qui effectuent des investissements responsables croient qu'il leur appartient de rendre le monde meilleur (figure 2.34). Quoi qu'il en soit, réparer le monde est un concept plutôt large et, pour 38 % des bureaux de gestion de patrimoine familial, cela n'exclut pas d'investir dans des entreprises qui n'ont pas adopté de principes ESG. De même, les bureaux de gestion de patrimoine familial se demandent si des cotes ESG élevées sont la caractéristique d'institutions de qualité.

**Figure 2.34 :** Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

« Je cherche à voir si les critères ESG et la durabilité sont inscrits dans l'ADN d'une entreprise. L'entreprise s'occupe-t-elle bien de ses employés ? Est-elle une bonne entreprise citoyenne ? Fait-elle une utilisation efficace des ressources naturelles et de l'énergie ? Les entreprises qui s'y prennent bien ici constitueront probablement de bons placements. »

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

« Malheureusement, le monde n'est pas un endroit formidable à l'heure actuelle. Nous avons besoin que les compagnies pétrolières et gazières comblent l'écart jusqu'à ce que les énergies renouvelables répondent à 100 % de la demande d'énergie. Nous avons besoin que les entreprises du secteur de la défense maintiennent le statu quo géopolitique. La définition de ce qui est bon pour le monde est une cible mouvante qui dépend de votre interlocuteur. »

<sup>6</sup> <https://www.morganstanley.com/content/dam/msdotcom/en/assets/pdfs/MISInstituteforSustainableInvesting-SustainableRealityFY2023-Final.pdf>

« Les frontières définitives entre d'une part la philanthropie, l'investissement d'impact, l'investissement responsable ou les investissements en fonction de critères ESG et d'autre part, le capital-investissement sont de plus en plus floues. Le fil conducteur pour l'ensemble de la gamme est l'harmonisation des capitaux en fonction des valeurs. Le positionnement de la philanthropie comme l'une des nombreuses tactiques efficaces d'une boîte à outils pour l'impact social, l'unité familiale, le leadership de la nouvelle génération et le changement de système – il semble que les bureaux de gestion de patrimoine familial sont plus nombreux que jamais à l'utiliser pour soutenir des causes et des industries qui leur tiennent à cœur, et pour améliorer le monde qui les entoure. De plus, la popularité croissante de l'investissement responsable a une influence favorable sur les attentes à l'égard de ce à quoi devraient ressembler les rendements financiers au fil du temps. Les rendements qui atteignent ou dépassent ceux des placements plus traditionnels devraient bénéficier tant au patrimoine familial qu'à la postérité au moyen des impacts. »

D<sup>re</sup> Paula Murphy Ives, première directrice générale, Capital et impact sociaux, Clientèle stratégique, RBC



## Perspective à long terme

La volatilité des marchés financiers au cours des dernières années a-t-elle ébranlé la conviction des bureaux de gestion de patrimoine familial dans les principales catégories d'actifs ? Notre personne interrogée, la directrice générale d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial établi en Floride, pense que non – une opinion étayée par les données de notre sondage. Contrairement aux investisseurs institutionnels qui sont tenus de surclasser les indices chaque trimestre, les bureaux de gestion de patrimoine familial peuvent se permettre d'adopter une vision à long terme.

### Votre façon de concevoir le portefeuille de placements a-t-elle changé depuis le début de l'année ?

« Le point de vue des placements évolue sans cesse. Les réductions de taux prévues au début de l'année ont été repoussées et des mises en garde périodiques sont données régulièrement en ce qui concerne le capital-investissement. À mon avis, le niveau de risque absolu que nous courons n'a toutefois pas vraiment changé. La famille est vraiment tournée vers l'héritage, et ce, sur plusieurs générations. Dans la mesure où nous n'avons pas de meilleurs choix, nous sommes heureux de rester sur la touche et d'obtenir 5 % sur nos liquidités. Cela semble une meilleure opération que d'obtenir un taux de 10 % sur les bourses, mais sans avoir à assumer tous les risques supplémentaires. Les actifs de nos marchés publics se comportent de la manière prévue, et nos placements dans les marchés privés constituent tant la source du patrimoine en général que la principale source de croissance et de revenu pour les générations futures. »

« Il est important de noter que la stratégie de placement des bureaux de gestion de patrimoine familial repose le plus souvent sur leurs antécédents. Une entrepreneure de première génération sera probablement plus à l'aise avec le fait de concentrer ses avoirs, de disposer de moins de liquidités et de prendre plus de risques, car elle prend forcément des risques dans sa vie professionnelle. Par contre, un bureau de gestion de patrimoine familial qui soutient la quatrième ou la cinquième génération aura tendance à être beaucoup plus prudent, en privilégiant la durée et la liquidité de ses actifs, en raison de la liquidité nécessaire pour soutenir le revenu et les distributions versés aux membres de sa famille. Les changements importants de stratégie d'une famille axée sur plusieurs générations ne se produisent que rarement. »

### La réduction des distributions a-t-elle changé votre attitude à l'égard du capital-investissement ?

« Pour nous, la durée d'un fonds de capital-investissement ne correspond pas forcément à l'horizon de placement de la famille. Si nous possédons de bonnes entreprises, nous ne voulons pas forcément ni les vendre, ni que le fonds nous restitue l'argent et qu'il faille lui trouver une autre affectation. L'absence de distributions restituées par les commandités ne nous inquiète pas vraiment. Cela nous inquiéterait toutefois si le marché semblait vraiment malsain et que des sociétés étaient vendues d'un fonds à un autre uniquement pour créer l'apparence d'opérations. Dans l'ensemble, la composition des flux de trésorerie provenant des actifs détenus et des placements est un multiplicateur de richesse considérable. En général, les distributions provenant des entreprises bien gérées sont plus durables et prévisibles que celles des fonds de capital-investissement. Pour cette raison, nous préférons celles des entreprises bien gérées. »

### Qu'en est-il des marchés immobiliers ?

« Un quart de notre bilan concerne des biens immobiliers internes. Il s'agit de biens que nous avons nous-mêmes développés, que nous détenons et que nous exploitons. L'équipe qui dirige le promoteur travaille pour nous, et comprend en quoi consistent les buts et les objectifs. »

« Pour répondre à votre question, le marché de l'immobilier est très régional du point de vue de la santé. Par exemple, dans certaines parties de la Floride, le marché du bureau va bien, mais dans la majeure partie du pays, il semble que l'heure du jugement a sonné. Le nombre de projets multifamiliaux qui ont été réalisés est phénoménal. La demande concernant la capacité est importante, et le taux d'occupation reste solide. Mais devinez quoi ? L'inflation est arrivée. Les coûts de construction ont augmenté et les taux de financement des promoteurs ont triplé. De nombreux promoteurs ont besoin d'un refinancement, et les banques se montrent de plus en plus prudentes. Pour nous, cela signifie que les exigences liées aux apports de fonds propres sont plus élevées, ce qui réduit notre entrée de trésorerie produite par les investissements. La famille investit néanmoins dans le long terme et sait que le marché se résorbera avec le temps puisque la demande est là. Elle a observé ces cycles à plusieurs reprises. Bien entendu, en cas de perturbations, des occasions liées à des titres en difficulté se présentent également, et nous surveillons de près nos marchés de base pour repérer les acquisitions opportunistes. »

### Et la cryptomonnaie ?

« Bien que notre bureau n'investisse pas dans cet actif, j'y fais très attention et j'y investis personnellement. La cryptomonnaie a été fort secouée, et je crois que les survivants sont généralement des gens honnêtes et intelligents qui font des choses intéressantes. Dans bien des cas, les pièces et jetons existants sont essentiellement des moyens de financer les technologies sous-jacentes. Solana est probablement le meilleur exemple, et la pièce représente de la valeur dans une solide plateforme numérique axée sur la fourniture de solutions fondées sur la chaîne de blocs. »

« La vraie valeur réside dans la technologie de la chaîne de blocs. Celle-ci offre un record immuable de propriété. Je pense que les banques et les dépositaires connaîtront d'énormes perturbations parce que la chaîne de blocs représente un moyen beaucoup plus efficace d'enregistrer des titres et de faire des opérations sur ceux-ci que les systèmes électroniques actuellement utilisés. En fait, la chaîne de blocs pourrait être utilisée pour enregistrer la propriété et les opérations pour pratiquement n'importe quel actif. Je prédis que nous verrons la segmentation en unités d'innombrables actifs, de l'art à l'immobilier en passant par les organismes de placement collectif, au fil du temps. Il y en a déjà de nombreux exemples. »

« La numérisation est inéluctable. Il y a plusieurs années, je dirigeais un panel d'experts en cryptomonnaies lors d'une conférence d'un bureau de gestion de patrimoine familial, et j'ai demandé aux participants de lever la main s'ils avaient une exposition active aux actifs numériques, et seulement 5 % des gens présents ont levé la main. Puis j'ai demandé qui dans la salle n'allait jamais posséder d'actifs numériques et environ la moitié des gens présents ont levé la main. Lors d'une conférence plus récente à laquelle j'ai assisté, ces pourcentages s'étaient inversés. Je suis convaincu que les occasions d'investir dans ce domaine deviendront plus répandues. »

### En dehors des placements, quels grands changements les bureaux de gestion de patrimoine familial connaîtront-ils au cours des dix prochaines années ?

« La tradition veut que si vous possédez un montant X d'argent, il faut que vous ayez un bureau de gestion de patrimoine familial. Mais il y a une nouvelle génération maintenant, qui a un autre regard sur l'argent. Ses membres reconnaissent qu'ils ont eu la chance d'être nés dans cette famille aisée, tout en considérant la richesse comme un obstacle à la réalisation de soi, et qui hésitent à tracer leur propre chemin dans le monde. Ils ne peuvent pas être la personne qu'ils ambitionnent, parce qu'ils sont liés à cette fortune, et cela peut devenir un véritable fardeau pour eux. C'est vraiment un problème de riches, mais la difficulté existe bel et bien. Ce conseil homogène de former un bureau de gestion de patrimoine familial, d'établir une solide structure de gouvernance et d'éduquer les membres de la nouvelle génération à gérer et à préserver la richesse doit être repensé pour de nombreuses familles. La gouvernance des ressources financières doit être étroitement calquée sur le mode de vie désiré de la famille. Ma première question aux familles qui demandent des conseils sur la création d'un bureau est la suivante : voulez-vous vraiment laisser un héritage et préparer la richesse pour les générations à naître ? Certains disent oui, et d'autres choisissent un autre chemin. »

« Les familles ressemblent beaucoup à des organisations bénévoles, elles sont liées ensemble par une vision commune et peut-être par une structure de gouvernance, mais les membres peuvent se retirer. Si les membres de la famille ne veulent pas collaborer, aucune structure ne les liera. Il est assez facile d'améliorer le bureau de gestion de patrimoine familial au moyen d'une structure de fiducie ou d'une société de fiducie privée pour contrôler les actifs. Il est toutefois difficile de bâtir une entreprise familiale durable. Les aspects humains doivent être harmonisés de manière à ce que les membres de la famille collaborent à chaque niveau. Ils doivent comprendre ce qui les a rassemblés à l'origine et s'entendre sur leur vision et leurs valeurs communes pour l'avenir. »

### 3. À l'intérieur du bureau

- 3.1 Empreinte des coûts
  - Efficience opérationnelle
  - Catégories de charges
  - Services internes ou externalisation

- 3.2 Talent
  - Effectif
  - Rémunération
  - Fidélisation et recrutement
  - ESG

### 3. À l'intérieur du bureau

Les bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont participé au sondage avaient une taille très variable. Pour les très petits bureaux, dont les actifs sous gestion sont inférieurs à 100 millions de dollars américains, les charges d'exploitation (déduction faite des frais liés aux placements) s'élèvent souvent à moins d'un million de dollars américains. Au lieu de nous concentrer sur une moyenne arithmétique, nous adoptons une approche plus détaillée en nous penchant sur les caractéristiques financières de trois catégories de bureaux de gestion de patrimoine familial, ceux dont les actifs sous gestion sont inférieurs à 500 millions de dollars américains, ceux ayant des actifs sous gestion de plus de 1 milliard de dollars américains et les bureaux intermédiaires.

Dans le cas des bureaux de gestion de patrimoine familial dont les actifs sous gestion sont inférieurs à 0,5 milliard de dollars américains, les coûts s'élevaient en moyenne à 1,8 million de dollars américains, soit 98 points de base (pb) des actifs sous gestion, et à 3,9 millions de dollars américains (soit 51 pb des actifs sous gestion) pour les bureaux de gestion de patrimoine familial dont les actifs sous gestion se situent entre 0,5 et 1 milliard de dollars américains. Dans le cas des bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont des actifs sous gestion de plus de 1 milliard de dollars américains, les coûts s'élèvent en moyenne à 8,7 millions de dollars américains, soit seulement 42 pb, ce qui démontre les économies d'échelle dont bénéficient les grands bureaux de gestion de patrimoine familial. Cette différence d'échelle se répercute dans le nombre d'employés, la stratégie de rémunération et la mesure dans laquelle les services sont fournis à l'interne au lieu d'être externalisés.

L'année dernière, environ 20 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont signalé une augmentation des professionnels constituant le personnel en dehors de la famille et plus de la moitié ont investi davantage dans la technologie. L'augmentation du recours à des professionnels et des investissements technologiques sont des tendances à long terme qui font augmenter inexorablement les charges d'exploitation. D'autre part, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont optimistes quant aux rendements de placements éventuels, et il se peut donc qu'à court terme, leurs rapports importants coûts/actifs sous gestion ne se détériorent pas.

Les dépenses liées aux placements sont le facteur dominant des coûts de base des petits bureaux de gestion de patrimoine familial. Cela n'est peut-être pas surprenant, car la gestion efficace des actifs financiers est souvent la force de motivation première de la création d'un bureau de gestion de patrimoine familial. À mesure que les bureaux de gestion de patrimoine familial se développent, les dépenses consacrées à l'administration, aux services aux familles et aux services-conseils augmentent.

Le salaire de base moyen des chefs de la direction des bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains est de 314 000 \$, mais les données de notre sondage révèlent un écart énorme entre les salaires du décile supérieur touchant plus de 638 000 \$ US et le décile inférieur touchant moins de 48 000 \$ US. Cette disparité semble être associée à leur statut, les salaires de base pour les membres de la famille sont beaucoup plus faibles que ceux des personnes non membres de la famille qui occupent des postes comparables dans d'autres bureaux de gestion de patrimoine familial. La même situation se produit lorsque d'autres postes et primes sont pris en compte et se manifeste particulièrement dans les petits bureaux de gestion de patrimoine familial.

8,7 M\$

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

42 pb

**Ratio d'efficacité coût/actifs sous gestion**

465 000 \$

**Salaire de base moyen d'un chef de la direction (non membre de la famille) d'un bureau de gestion de patrimoine familial dont les actifs sous gestion dépassent un milliard de dollars américains**

### 3.1 Empreinte des coûts

#### Efficiences opérationnelle

Les charges d'exploitation des bureaux de gestion de patrimoine familial participant au sondage (à l'exclusion des commissions liées aux placements qui sont versées aux banques et aux gestionnaires tiers) s'élèvent en moyenne à 3,8 millions de dollars américains. Cette moyenne arithmétique est toutefois trompeuse, car les charges des bureaux de gestion de patrimoine familial les plus petits sont souvent inférieures à 1 million de dollars américains, tandis que celles de leurs pairs plus importants dépassent fréquemment 20 millions de dollars américains. Au lieu de nous concentrer sur une seule moyenne arithmétique, nous examinons les données de façon plus détaillée, en les sous-divisant en trois segments, conformément à la **figure 3.1**. Le tableau montre la manière dont les coûts augmentent à mesure que les bureaux de gestion de patrimoine familial deviennent plus importants (et probablement plus complexes), mais leur efficacité augmente au sens où leurs coûts plus élevés sont répartis sur une plus grande base d'actifs.

**Figure 3.1** : Charges d'exploitation moyennes des bureaux de gestion de patrimoine familial par tranche d'actifs sous gestion (en millions de dollars américains)



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

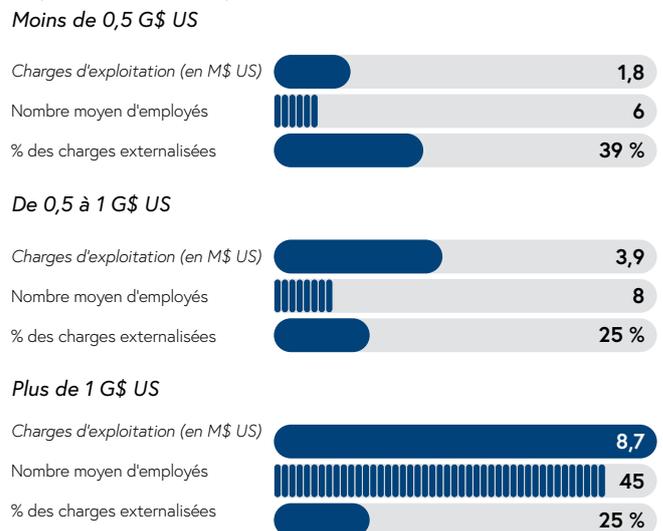
Dans le cas des bureaux de gestion de patrimoine familial dont les actifs sous gestion sont inférieurs à 0,5 milliard de dollars américains, les coûts ont été en moyenne de 1,8 million de dollars américains, soit l'équivalent de 98 points de base (pb) des actifs sous gestion. Mais pour les bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont des actifs sous gestion de plus de 1 milliard de dollars américains, les coûts s'élèvent en moyenne à 8,7 millions de dollars américains, soit seulement 42 pb.

Nous estimons qu'en 2023, le rendement net moyen des placements des actifs sous gestion dans les bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains était de 10 % (**figure 2.16**). Par conséquent, les bureaux de gestion de patrimoine familial auraient été rentables dans l'ensemble. Toutefois, cela n'a peut-être pas été le cas pour les petits bureaux de gestion de patrimoine familial (ayant des actifs sous gestion inférieurs à 0,5 milliard de dollars américains) en 2022, alors que le rendement moyen des placements était beaucoup plus bas (estimés à 1 % des actifs sous gestion, soit l'équivalent de 100 pb).

En termes absolus, les charges d'exploitation moyennes des bureaux de gestion de patrimoine familial dont les actifs sous gestion sont inférieurs à 0,5 milliard de dollars américains s'élèvent à la moitié de celles des bureaux de gestion de patrimoine familial de taille moyenne, qui représentent à leur tour la moitié de celles des bureaux de gestion de patrimoine familial dont les actifs sous gestion dépassent 1 milliard de dollars américains. Il n'est donc pas surprenant que cette différence d'échelle se reflète dans le nombre d'employés et dans la mesure où les services sont externalisés au lieu d'être fournis à l'interne. Les fournisseurs externes sont susceptibles d'être employés pour accomplir des tâches lorsque le volume et la portée du travail ne justifient pas un poste à temps plein, ce qui est plus probable dans le cas d'un petit bureau de gestion de patrimoine familial que dans celui d'un grand bureau.

Dans la catégorie des petits bureaux de gestion de patrimoine familial, 2 % des participants au sondage se décrivent comme des bureaux virtuels. Ils se caractérisent par des actifs sous gestion inférieurs à 100 millions de dollars américains, des charges avoisinant 1 million de dollars américains et l'externalisation représente plus de la moitié de leurs dépenses.

**Figure 3.2** : Principales caractéristiques des bureaux de gestion de patrimoine familial par taille



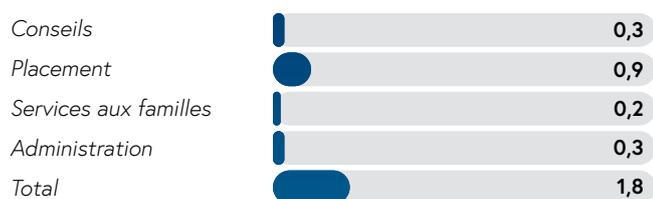
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

## Catégories de charges

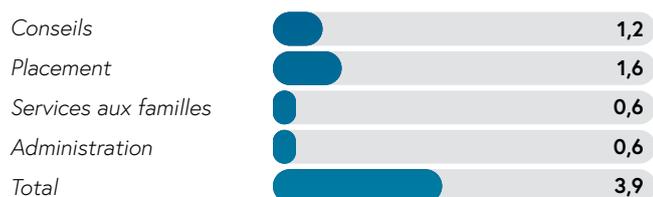
Nous avons demandé aux répondants au sondage de répartir les charges en quatre catégories de base : les services-conseils, les placements, les bureaux de gestion de patrimoine familial et l'administration. Les services-conseils comprennent les planifications en matière de succession, de fiscalité et de relève, tandis que les placements comprennent la comptabilité, le contrôle diligent et la gestion du risque. Les deux dernières catégories sont suffisamment explicites. La **figure 3.3** montre que les dépenses liées aux placements sont le facteur le plus important des coûts de base des petits bureaux de gestion de patrimoine familial. Cela n'est peut-être pas surprenant, car la gestion efficace des actifs financiers est souvent la force de motivation première de la création d'un bureau de gestion de patrimoine familial. À partir de ce tableau, nous pouvons déduire qu'à mesure que les bureaux de gestion de patrimoine familial se développent, les dépenses consacrées à l'administration, aux services aux familles et aux services-conseils augmentent.

**Figure 3.3** : Composantes des charges moyennes d'exploitation des bureaux de gestion de patrimoine familial en millions de dollars américains par tranche d'actifs sous gestion

### Moins de 0,5 G\$ US



### De 0,5 à 1 G\$ US



### Plus de 1 G\$ US

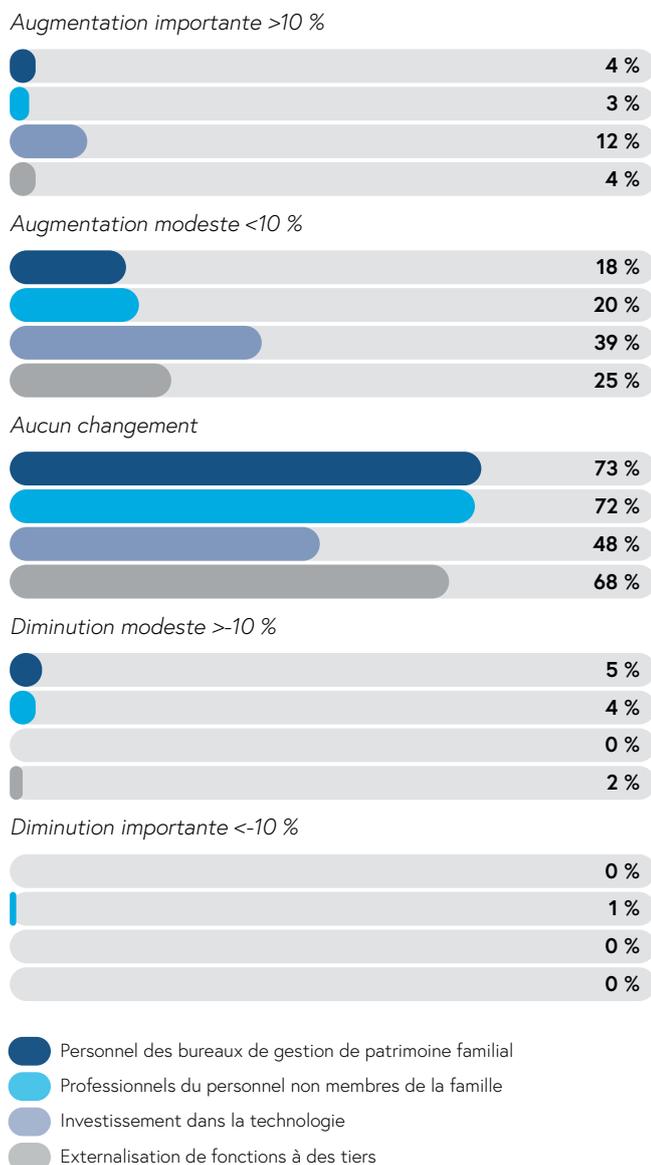


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Services-conseils = planification liée aux successions, aux finances, à l'assurance, aux services juridiques, à la fiscalité et à la relève  
Placement = comptabilité, répartition d'actifs, contrôle diligent, immobilier et gestion du risque  
Services aux familles = service de conciergerie, éducation de la nouvelle génération, surveillance, sécurité et voyages  
Administration = ressources humaines, technologies de l'information et locaux

Les bureaux de gestion de patrimoine familial nord-américains ont connu une expansion constante en 2023. Environ vingt d'entre eux ont signalé une augmentation du nombre de leurs effectifs en raison du recrutement de professionnels externes à la famille et plus de la moitié d'entre eux ont accru leurs investissements dans la technologie (figure 3.4). Tant le recours à des professionnels que l'investissement technologique sont des tendances à long terme, et il semble presque inévitable qu'en termes absolus, les charges d'exploitation des bureaux de gestion de patrimoine familial augmenteront de nouveau cette année. D'autre part, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont optimistes à l'égard des futurs rendements des placements (voir la figure 2.1), de sorte qu'il se peut que leurs importants rapports coûts/actifs sous gestion ne se détériorent pas.

**Figure 3.4 :** Pourcentage de familles ayant signalé des changements en 2023



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

« Il y a lieu de contrôler les capitaux consommés par la famille de façon à ce qu'après prise en compte des impôts, des capitaux consommés et de l'inflation, le capital à réinvestir soit suffisant pour maintenir la croissance du portefeuille en termes réels. »

Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

« 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. »

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

« Deux facteurs concourent à augmenter inexorablement les charges. Tout d'abord, beaucoup de membres âgés du personnel prennent leur retraite et de nombreuses familles ont besoin de personnel supplémentaire pour bâtir le bureau de gestion de patrimoine familial. Mais le coût pour trouver de bons employés et les conserver augmente de plus en plus. Deuxièmement, les coûts des services-conseils, qui comprennent les services juridiques et fiscaux, n'arrêtent pas de se dégrader. »

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

« Le défi pour les grands bureaux de gestion de patrimoine familial est de ne pas trop dépenser. Cela s'explique par le fait que toutes vos dépenses éventuelles sont minimales à côté de la taille du portefeuille. Cela ne fera qu'ajouter un ou deux points de base au ratio du coût. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« C'est la taille qui apporte les économies d'échelle. Nous n'avons pas la taille requise. Nous sommes une très petite équipe et nous externalisons tout, les aspects juridiques, fiscaux et les placements. De cette façon, nous maintenons nos dépenses à un faible niveau. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

## Services internes ou externalisation

Les données du sondage (figure 3.4) révèlent également que près de 30 % des répondants ont augmenté le volume de travail qu'ils externalisent à des tiers. En revanche, seulement 10 % des employés indiquent changer de fonction à l'interne. En général, ce choix constitue la préférence des grands bureaux de gestion de patrimoine familial, et il se peut que ce résultat reflète la préférence accordée par notre sondage aux petits bureaux de gestion de patrimoine familial qui sont les plus susceptibles de dépendre de l'externalisation (figure 3.2). En ce qui a trait aux services-conseils et aux placements, les deux catégories les plus susceptibles d'être externalisées, la majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial adoptent une stratégie mixte d'externalisation lorsqu'ils n'ont pas l'expertise interne ou lorsque la complexité exige de faire appel à un spécialiste externe expérimenté (figure 3.5).

Malgré son importance, en particulier pour les petits bureaux de gestion de patrimoine familial, le niveau général de satisfaction des employés des bureaux de gestion de patrimoine familial et des membres de leur famille à l'égard de leur fonction d'externalisation est relativement faible (figure 5.2). Cela peut refléter l'efficacité et l'efficience de leurs partenaires d'externalisation.

« 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 peut être plus adapté aux besoins de la famille. »

Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

« 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

« La fonction de placement est externalisée, car notre équipe ne compte que trois personnes. Nous avons deux fonctions. D'abord, trouver les meilleures catégories d'actifs dans lesquelles investir. Ensuite, trouver les meilleurs gestionnaires, les meilleures personnes qui sélectionnent des actifs dans ces catégories. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

« Un bon avocat en succession et un bon CPA sont inestimables. Les renseignements qu'ils fournissent permettent habituellement d'économiser les honoraires que vous leur versez. En fait, je pense que cela vaut probablement aussi pour tous les conseillers externes. Parfois, il est difficile d'expliquer cela à un membre de la famille qui ne jure que par les coûts. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

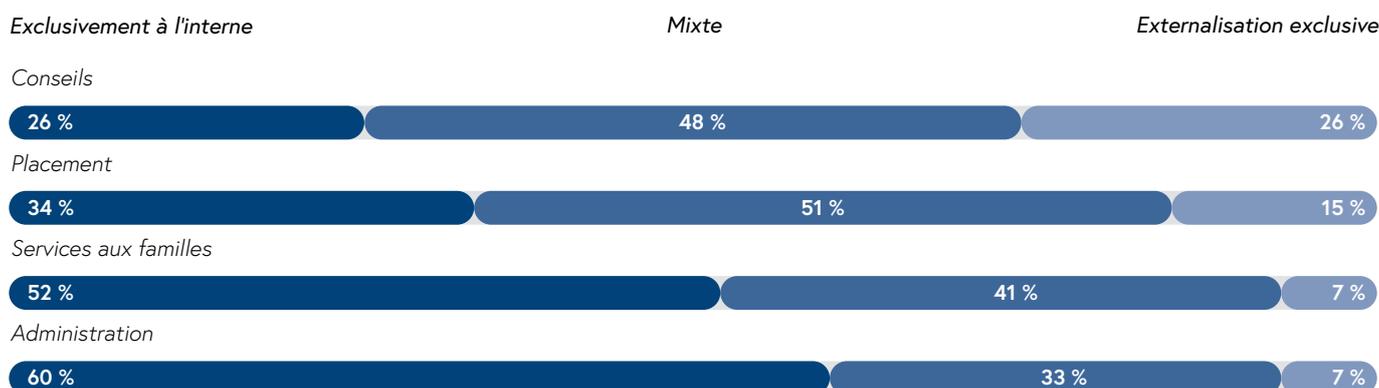
« La frontière efficace de votre bureau de gestion de patrimoine familial dépend de la portée et de la complexité de ses actifs. Si vous disposez d'une grande portée et d'une faible complexité, vous n'avez probablement pas besoin d'un bureau de gestion de patrimoine familial. Mais en présence d'une petite portée et d'une grande complexité, il vous faut un bureau de gestion de patrimoine familial. Si les actifs se résument à des fonds du marché monétaire et à des obligations municipales, la fonction de gestion des placements pourrait facilement être externalisée. Il faut toutefois une équipe interne dévouée pour gérer le portefeuille immobilier de la famille. »

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

« La famille pourrait établir un bureau de gestion de patrimoine familial virtuel qui occuperait un ou deux professionnels et externaliserait absolument tout. Le problème survient lorsque les actifs sont complexes. Il vous faut vraiment une ressource centrale pour gérer chaque catégorie d'actifs complexes. Cette personne doit s'occuper de tout. De nombreuses plateformes technologiques peuvent être utiles, mais, tout comme le personnel supplémentaire, elles ne sont pas bon marché. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

Figure 3.5 : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial exécutant leurs services exclusivement à l'interne, exclusivement en externe, et selon une approche mixte



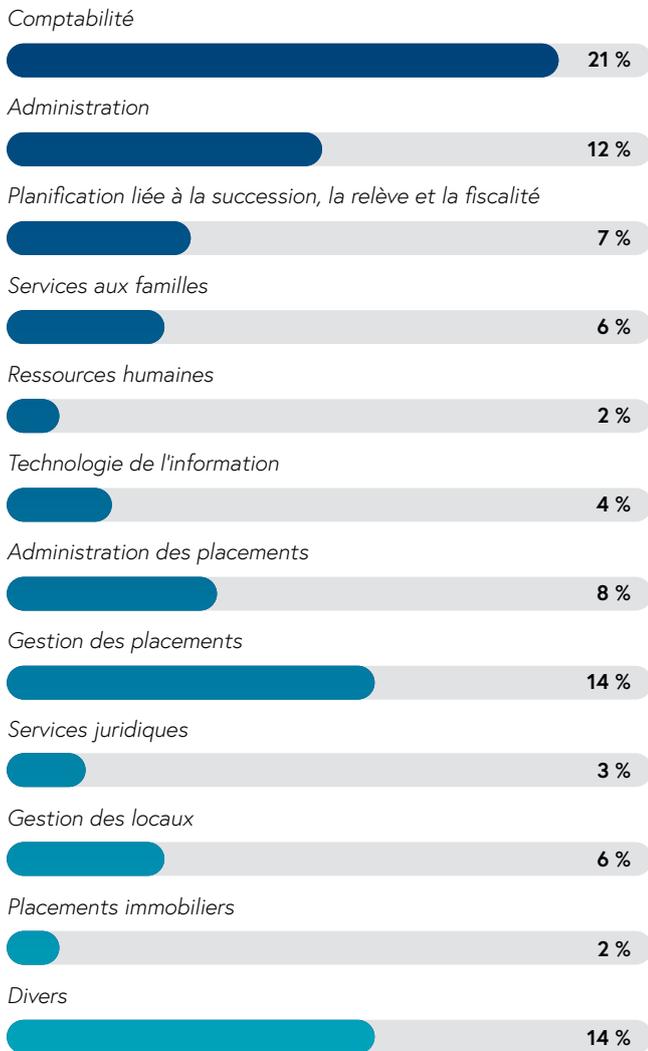
Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

## 3.2 Talent

### Effectif

En Amérique du Nord, les bureaux de gestion de patrimoine familial emploient généralement entre cinq et dix employés, mais certains des plus grands dont les actifs sous gestion dépassent 1 milliard de dollars américains ont des effectifs beaucoup plus grands pouvant atteindre 45 personnes (**figure 3.2**). Environ un quart des membres du personnel des bureaux de gestion de patrimoine familial participe à la gestion des placements (y compris l'immobilier) et un cinquième à la comptabilité. Les membres du personnel restant sont affectés à de nombreuses fonctions, dont la planification successorale et fiscale, les services juridiques et l'administration.

**Figure 3.6** : Fonctions du personnel des bureaux de gestion de patrimoine familial

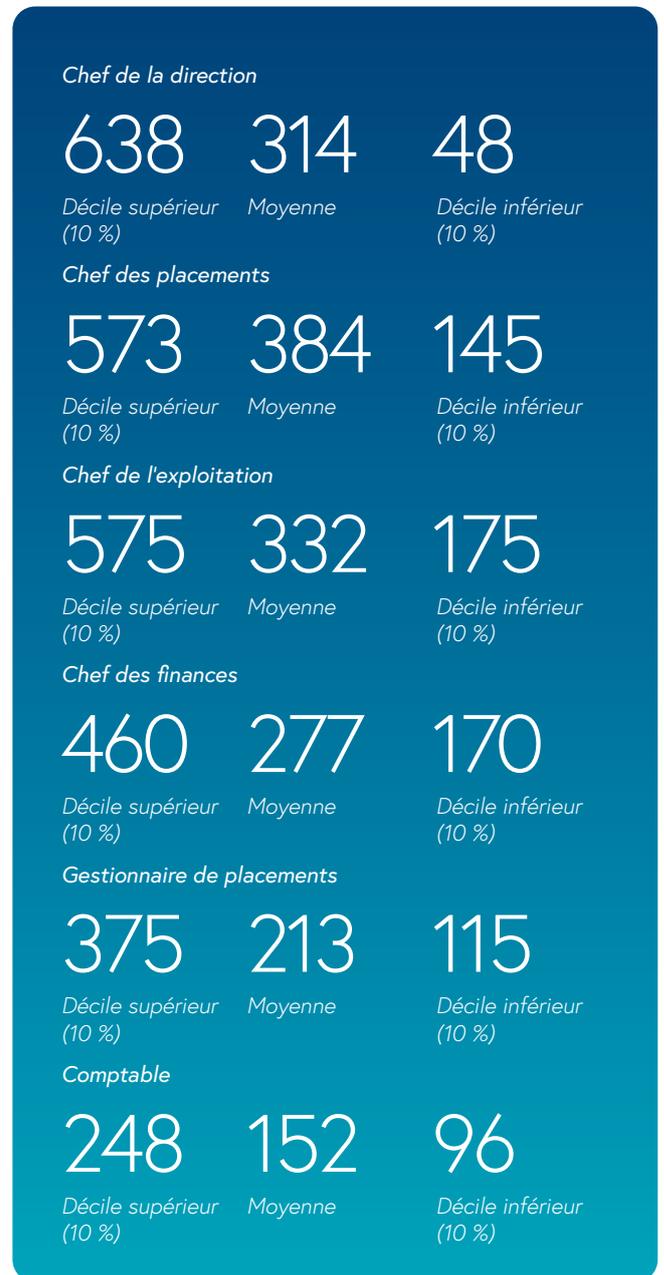


Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

### Rémunération

Le salaire de base moyen des chefs de la direction des bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial est de 314 mille dollars américains, ce qui représente une légère progression de 4 % par rapport à l'an dernier. Toutefois, les données de notre sondage révèlent un énorme écart dans les niveaux de salaire, le décile supérieur gagnant plus de 638 mille dollars américains et le décile inférieur, moins de 48 mille dollars américains. Cette grande disparité ressort aussi clairement en ce qui concerne la rémunération des autres membres de la haute direction (**figure 3.7**).

**Figure 3.7** : Salaires de base moyens des membres de la haute direction (en milliers de dollars américains)

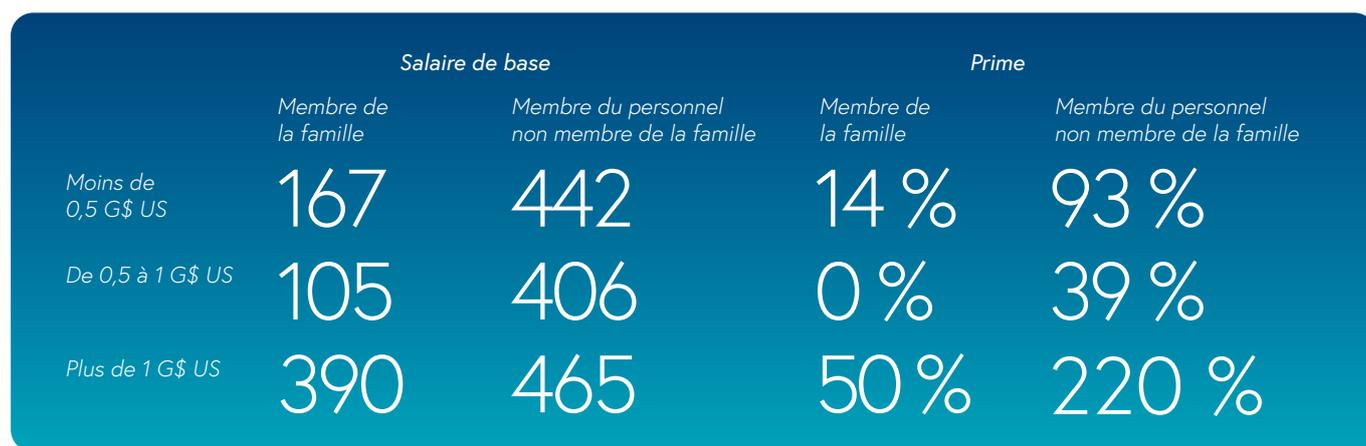


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Une partie au moins de l'explication réside dans le statut des dirigeants concernés. Nous avons constaté que près de 60 % des chefs de la direction de notre échantillon sont des membres de la famille (40 % également des chefs des placements et des chefs de l'exploitation) et que les salaires de base pour les membres de la famille sont nettement

inférieurs à ceux des membres du personnel non membres de la famille qui occupent le poste de chef de direction dans d'autres bureaux de gestion de patrimoine familial (**figure 3.8**). Le même constat se dégage pour les primes.

**Figure 3.8 : Salaires de base moyens et primes (en pourcentage) des principaux dirigeants (en milliers de dollars américains)**



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

En travaillant à des rémunérations inférieures au marché, les membres de la famille qui occupent des postes de la haute direction subventionnent en fait leurs bureaux de gestion de patrimoine familial. Il est également intéressant de constater que la rémunération des chefs de la direction non membres de la famille semble indépendante de la taille du bureau de gestion de patrimoine familial. Les petits bureaux qui doivent chercher des professionnels en recrutant à l'externe subissent ainsi un fardeau supplémentaire.

Enfin, puisque les charges d'exploitation moyennes des petits bureaux de gestion de patrimoine familial s'élèvent à 1,8 million de dollars américains, il s'ensuit qu'il ne serait pas possible d'employer trois ou quatre membres de la haute direction non membres de la famille touchant des salaires individuels de 0,3 à 0,4 million de dollars américains. Il semble que pour ces bureaux de gestion de patrimoine familial, les principaux rôles de chef de la direction, de chef des placements, de chef de l'exploitation et de chef des finances doivent être fusionnés, ou que les membres de la famille qui bénéficient d'une rémunération peu élevée doivent occuper ces postes.

« La rémunération des chefs de la direction qui sont des membres de la famille tend à être considérablement inférieure. C'était le cas dans nos bureaux de gestion de patrimoine familial lorsque nous avions un membre de la famille à ce poste. Lors de son départ à la retraite, nous avons remarqué la différence, en payant les rémunérations du marché. Si vous gérez votre propre patrimoine, votre propre rémunération est inefficace, parce que vous transformez des actifs potentiels en revenu ordinaire imposable. Si cet argent doit retourner dans la réserve, pourquoi le prélever au départ ? »

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

« Je connais un bureau de gestion de patrimoine familial où le directeur gère l'argent de ses frères et sœurs, nièces et neveux, et il se paie lui-même un salaire équivalent à celui d'un gestionnaire d'actifs externe. Cela est devenu un énorme problème pour la famille. »

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

« Avec une famille aussi nombreuse, il pourrait y avoir un avantage positif à avoir un chef de la direction comme moi qui n'est pas un membre de la famille. Certains membres de la famille me disent qu'ils sont plus à l'aise avec le bureau actuel, car les occasions pour une branche de la famille de juger l'autre sont moindres. C'est une bonne solution pour éviter les disputes. »

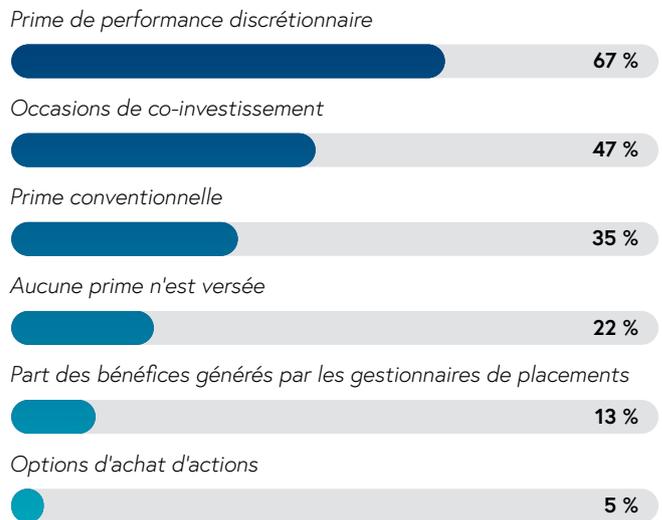
Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Pennsylvanie

## Fidélisation et recrutement

Le recrutement de professionnels des finances depuis des organisations externes est un défi pour les bureaux de gestion de patrimoine familial, notamment parce que ces professionnels s'attendent à ce que leur rendement soit récompensé financièrement de la même façon que dans le monde commercial. Par conséquent, les primes conventionnelles et discrétionnaires offertes par 78 % des bureaux de gestion de patrimoine familial sont complétées par d'autres formes d'intéressement (**figure 3.9**). Il s'agit notamment d'occasions de co-investissement (47 %), de parts de bénéfices sur la gestion de placements (13 %) et d'options sur actions fictives (5 %).

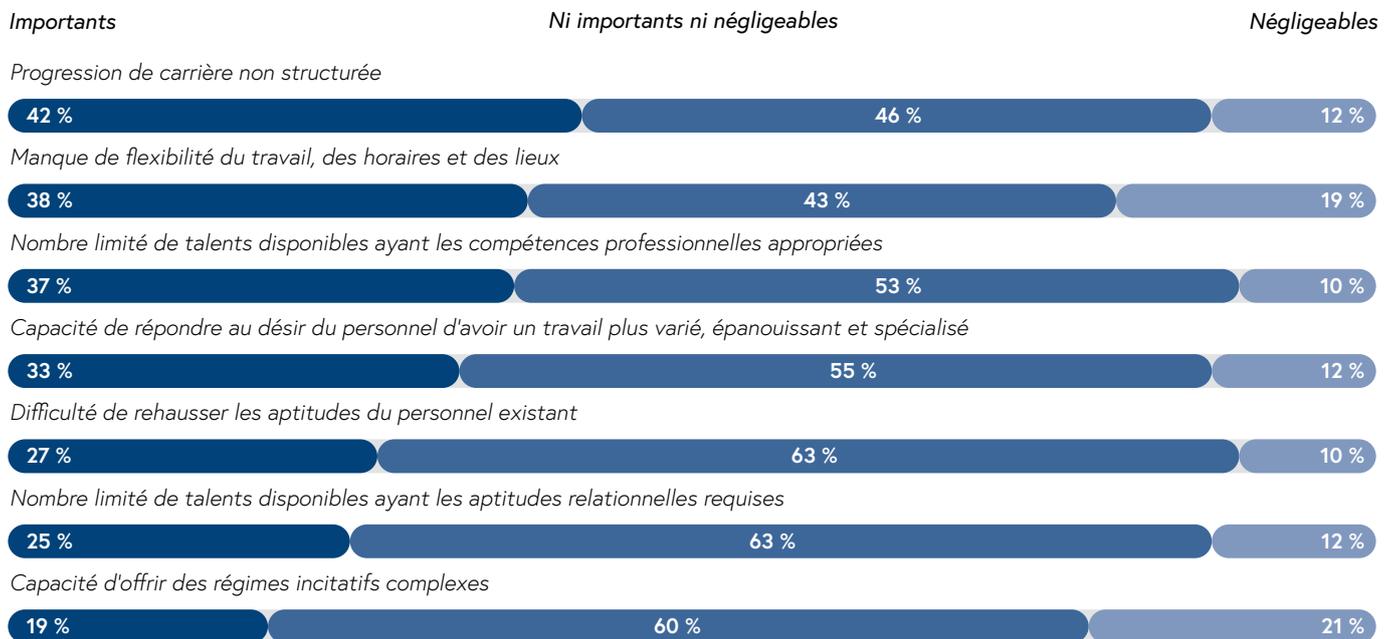
La difficulté à recruter est un problème couramment évoqué par les bureaux de gestion de patrimoine familial. Quelque 37 % des répondants mentionnent le nombre limité de candidats ayant les compétences professionnelles requises, et 27 % soulignent le nombre limité de candidats ayant les compétences relationnelles requises (**figure 3.10**). L'absence de structuration dans la progression de carrière au sein des bureaux de gestion de patrimoine familial est considérée comme le principal obstacle au recrutement et à la fidélisation du personnel (42 %), suivie de l'incapacité d'offrir des modalités de travail flexible (38 %).

**Figure 3.9 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial offrant un intéressement supplémentaire



Nota : Réponses multiples autorisées  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

**Figure 3.10 :** Principaux obstacles au recrutement et à la fidélisation du personnel



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

« 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 dans des rôles plus intéressants et plus exigeants qui nous aideraient à faire croître nos actifs, plutôt que de nous soucier de qui prendrait en charge les fonctions de services postmarché. »

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

« 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 des talents est très concurrentiel. »

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

« Embaucher est un grand défi. La plupart des bureaux de gestion de patrimoine familial sont assez peu dotés en personnel, et nous essayons d'être aussi efficaces que possible. J'ai six personnes qui ont toutes un impact énorme, non seulement en raison de leurs compétences et capacités, mais aussi pour leur façon d'influer sur la culture du bureau. J'embauche en fonction des capacités, mais je dois aussi trouver les bons employés, les gens qui vont s'intégrer, qui vont travailler en équipe et qui sont capables de travailler correctement avec la famille. Selon moi, la bonne attitude et le bon tempérament sont plus importants

que les qualifications et l'expérience, parce que nous sommes capables d'enseigner aux gens presque tout ce que nous faisons. Une grande partie de ce que nous faisons est complexe, mais sans être extrêmement compliqué. »

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

« La durée en poste du personnel dans les bureaux de gestion de patrimoine familial est très longue, parfois trop. Le bureau est rempli de gens qui sont là depuis 20 ans ou plus, qui aiment l'environnement, qui ont un lien émotionnel avec la famille, qui sont très loyaux et dévoués, et qui préfèrent l'environnement actuel à toute autre possibilité. Donc la situation ne change jamais. »

Dirigeant, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Michigan

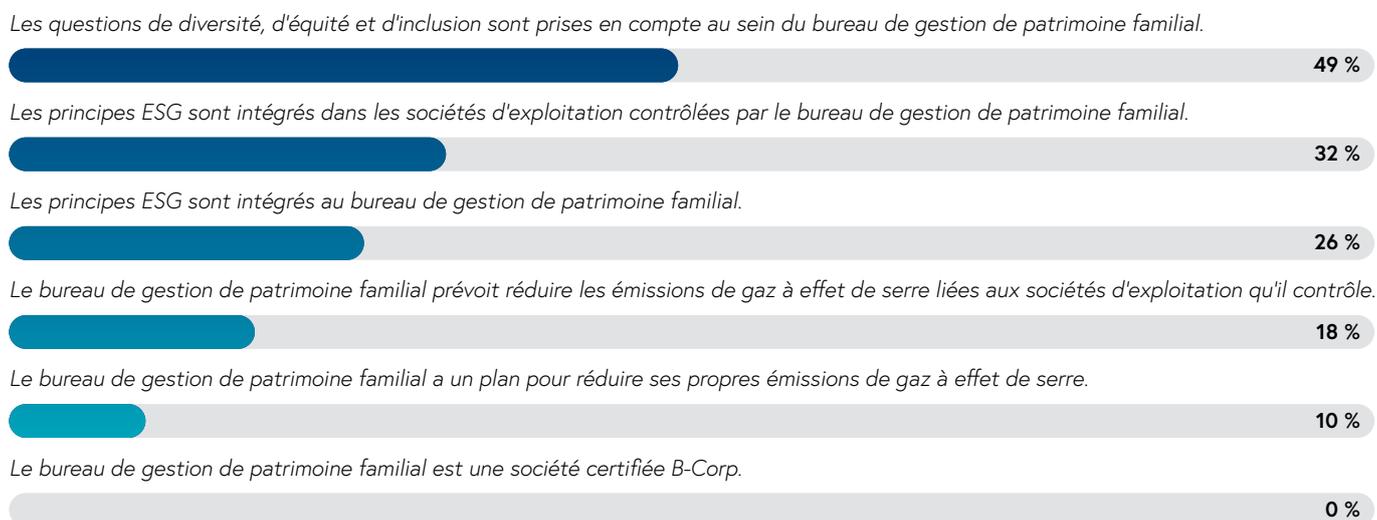
« Nous devons professionnaliser notre régime de rémunération et d'avantages sociaux. Il y a eu beaucoup de discussions autour de la rémunération différée et du co-investissement. Mais il y a un danger dans tout cela, parce que les intérêts de l'employé doivent être en accord avec ceux de la famille. On ne peut pas encourager les employés à courir ou à prendre des risques que la famille ne sait pas évaluer. Je crains également que ces régimes finissent par être inutilement complexes. Les familles sont conseillées par des experts-conseils qui ont parfois des arrière-pensées. Certains des conseils qu'elles reçoivent servent des intérêts personnels ou sont conçus pour maintenir les experts-conseils en poste. »

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

## ESG

Les bureaux de gestion de patrimoine familial agissent-ils en accord avec leurs discours ? Dans la section sur les placements, nous avons souligné leur engagement envers l'investissement responsable, mais sont-ils aussi rigoureux en ce qui concerne leur propre comportement ? Nous avons constaté que près de la moitié d'entre eux ont un cadre de diversité, d'équité et d'inclusion, et qu'un quart d'entre eux ont adopté des principes ESG (figure 3.11). Les bureaux de gestion de patrimoine familial s'emploient également à intégrer les principes ESG et à réduire les émissions de gaz à effet de serre dans le cadre de leurs activités, le cas échéant. Toutefois, aucun bureau de gestion de patrimoine familial de notre échantillon n'est certifié B-Corp.

**Figure 3.11 :** Engagement du bureau de gestion de patrimoine familial à l'égard des questions environnementales et sociales



Nota : Réponses multiples autorisées  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

## 4. Exploitation et gouvernance

### 4.1 Technologie

- Taux d'adoption
- Intelligence artificielle (IA)
- Logiciel d'agrégation

**Étude de cas :** La technologie et le transfert de patrimoine au cœur des préoccupations

### 4.2 Risques opérationnel et stratégique

- Risque opérationnel
- Atténuation du risque
- Risque stratégique

### 4.3 Gouvernance

- Priorités
- Structures et documents

### 4.4 Relève

- Planification
- Nouvelle génération

**Étude de cas :** Unifamilial ou multifamilial

### 4.5 Philanthropie

- Causes et motivations
- Instruments

## 4. Exploitation et gouvernance

La technologie est en train de bouleverser les activités des bureaux de gestion de patrimoine familial, donnant lieu à une automatisation des tâches répétitives et à une rationalisation des flux de travail. Toutefois, certains produits technologiques bien établis, comme les logiciels de budgétisation et de production de rapports, les logiciels de comptabilité personnalisables et les rapports automatisés sur les placements, ne sont pas systématiquement utilisés. De nouveaux produits fondés sur l'IA commencent à apparaître et les bureaux de gestion de patrimoine familial se réjouissent à la perspective de leur adoption, car ces outils faciliteront les tâches et amélioreront l'efficacité.

Dans les sondages précédents, la cybersécurité était considérée comme le principal risque opérationnel auquel faisaient face les bureaux de gestion de patrimoine familial. Toutefois, cette année, les préoccupations portent en premier lieu sur la dépendance excessive à l'égard des feuilles de calcul, et, ce qui est un problème étroitement lié à cette dépendance, à l'agrégation manuelle des données qui implique un risque d'erreur humaine. Les principaux risques stratégiques auxquels sont confrontés les bureaux de gestion de patrimoine familial sont perçus comme attribuables au cadre fiscal, réglementaire et de conformité imposé par le gouvernement.

Les bureaux de gestion de patrimoine familial accordent la plus haute priorité à leur fonction de placement. Par conséquent, les deux tiers des bureaux nord-américains ont un comité de placement. Seulement 40 % des bureaux de gestion de patrimoine familial participant à notre sondage ont un conseil d'administration. Cependant, un tiers des bureaux de gestion de patrimoine familial qui participent à notre sondage sont contrôlés par les créateurs de patrimoine de la première génération, qui sont habitués à prendre leurs décisions seuls et dont beaucoup n'ont pas encore doté leur bureau de gestion de patrimoine familial d'une structure de fonctionnement formalisée.

Seulement 53 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont un plan de relève, malgré l'importance de cette question. Il est vrai que lorsque la génération actuelle est active et en bonne santé, il existe une tentation de ne pas s'attaquer à la question de la relève à moins qu'une crise réelle ne se produise. Toutefois, une explication plus simple est que dans de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial, la nouvelle génération est soit insuffisamment qualifiée, soit trop jeune pour être prise en compte dans le plan de relève. Indépendamment de l'absence de plans de relève, un transfert de patrimoine générationnel est prévu. Quelque 60 % des bureaux de gestion de patrimoine familial prévoient que la transition se déroulera dans les dix prochaines années, compte tenu du nombre important de bureaux de gestion de patrimoine familial créés au cours de la première décennie du millénaire (**figure 1.9**).

La première  
des priorités est la gestion de placements

46 %

utilisent des plateformes d'agrégation de patrimoine

60 %

prévoient un transfert de patrimoine générationnel  
dans les dix prochaines années

## 4.1 Technologie

### Taux d'adoption

La technologie est en train de bouleverser les activités des bureaux de gestion de patrimoine familial. Les tâches répétitives sont automatisées, et les flux de travail et les processus sont rationalisés. À titre d'exemple, il existe maintenant des plateformes qui permettent de téléverser des copies numériques de documents fiscaux dans le nuage où les conseillers fiscaux externes peuvent les consulter, sans avoir recours à un processus de saisie coûteux en temps. Ces évolutions ont l'avantage d'améliorer la productivité et d'éliminer le risque d'erreur humaine. Il peut y avoir des avantages inattendus liés à la saisie de données et à la gestion du temps. D'un autre côté, les licences d'utilisation des nouvelles technologies ne sont pas bon marché, et compte tenu du rythme auquel de nouveaux systèmes sont lancés sur le marché, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont peut-être intérêt à reporter les achats au motif qu'un meilleur produit émergera sous peu.

Les systèmes de stockage de données en nuage (90 %) et de paie automatisée (81 %) ont été adoptés par quasiment tous les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord (**figure 4.1**). Toutefois, il est surprenant que certains produits technologiques bien établis, comme les logiciels de budgétisation et de production de rapports (75 %), les logiciels de comptabilité personnalisables (65 %) et les rapports automatisés sur les placements (56 %), ne soient pas utilisés de façon aussi généralisée que l'on pourrait attendre. De plus, mis à part les logiciels d'automatisation des rapports sur les placements et d'agrégation de patrimoine, les bureaux de gestion de patrimoine familial qui n'utilisent pas encore ces produits semblent peu désireux de les acquérir.

Une partie de l'explication peut être liée au fait que les petits bureaux de gestion de patrimoine familial externalisent une grande partie de leurs activités de conseil et de placement, ce qui limite leur besoin d'investir dans des solutions technologiques.

### Intelligence artificielle (IA)

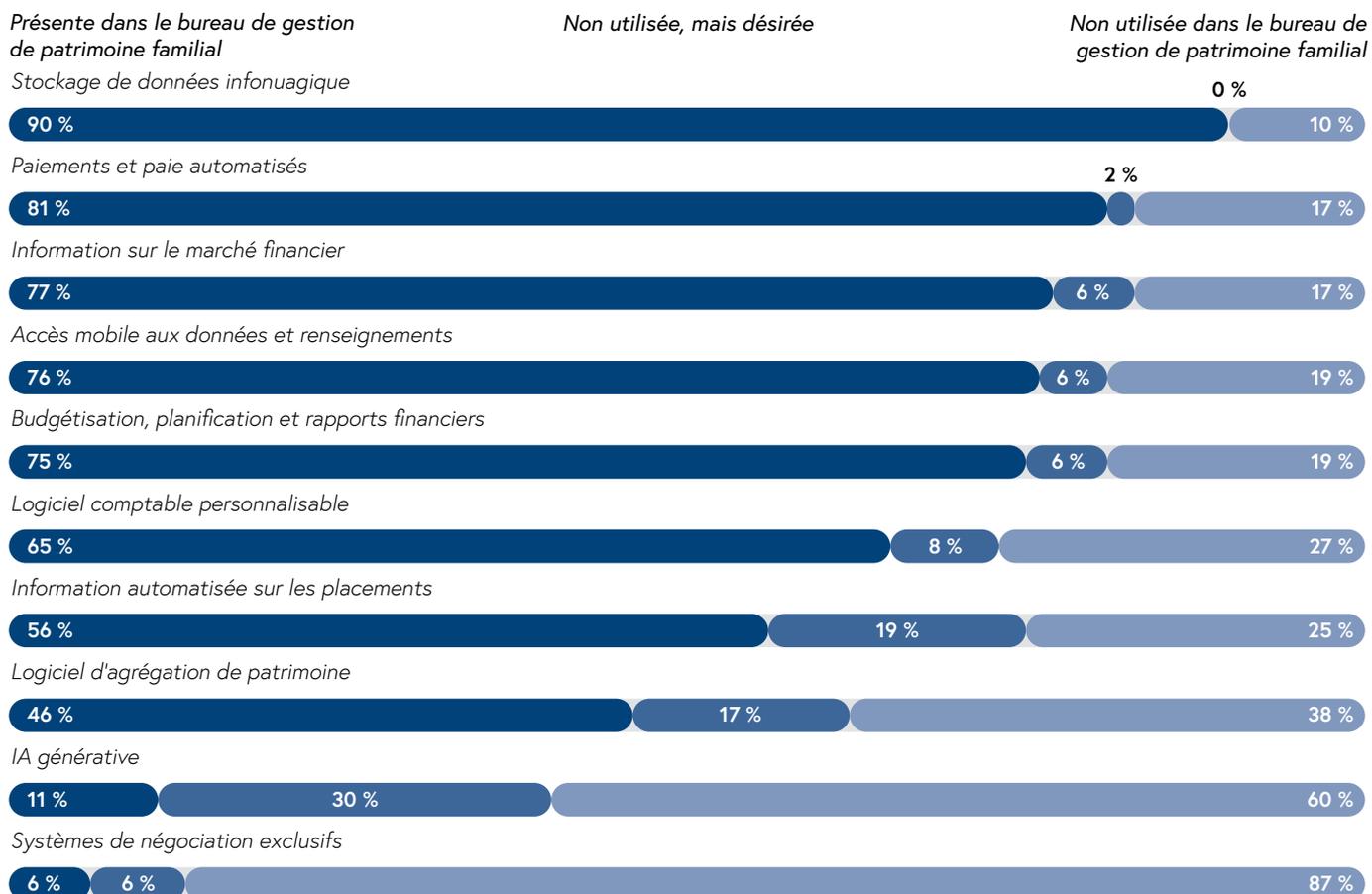
Utilisée dans seulement 11 % des bureaux de gestion de patrimoine familial, l'IA générative n'a pas encore fait sentir sa présence, mais les bureaux de gestion de patrimoine familial se réjouissent à l'idée de sa mise en œuvre. Les documents tels que les factures, les comptes ou les relevés des gestionnaires de placements peuvent être téléversés dans des plateformes dotées d'un logiciel IA capable de lire, d'interpréter et de contextualiser ces données. Le logiciel permet alors à quiconque d'accéder aux informations pertinentes à l'aide de commandes vocales simples, sans avoir besoin de compétences en programmation ou codage. De plus, l'IA permet de rédiger des rapports accessibles et de formater des données, au besoin, en débloquent de nouvelles données. À l'aide de logiciels appropriés, toute tâche cognitive impliquant le raisonnement humain, la prise de décision et la production de contenu peut être amplifiée au moyen de l'IA.

### Logiciel d'agrégation

Les plateformes d'agrégation de patrimoine et les logiciels connexes offrent une vue d'ensemble de la situation financière d'une organisation en consolidant les données de plusieurs institutions financières. Ces plateformes constituent une petite révolution technologique dans les bureaux de gestion de patrimoine familial. Le taux d'adoption de 46 % est en hausse par rapport à 38 % l'an dernier.

La technologie peut considérablement améliorer l'efficacité opérationnelle et la surveillance financière dans les bureaux de gestion de patrimoine familial, étant donné qu'ils gèrent des portefeuilles complexes et diversifiés. D'après les commentaires des participants, les plateformes sont souvent considérées comme la source de « vérité absolue » au sein de la famille et leur capacité à fournir des renseignements en temps réel est très appréciée. Néanmoins, pour être efficaces, les plateformes d'agrégation de patrimoine doivent s'adapter aux complexités de la gestion de fortune et tenir compte des structures juridiques telles que les fiducies et les sociétés à responsabilité limitée, ainsi que des intérêts individuels et collectifs liés à ces structures. En outre, ces plateformes doivent être suffisamment polyvalentes pour gérer les caractéristiques uniques à chaque catégorie d'actifs, allant du cycle de rachat des titres de créance à la dynamique d'appels de capital du capital-investissement, en passant par les actifs liés au mode de vie comme les œuvres d'art ou les automobiles.

**Figure 4.1 : Présence de plateformes technologiques dans les bureaux de gestion de patrimoine familial**



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

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

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

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

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

« De nouveaux outils apparaissent. Il est maintenant possible de prendre le plan successoral d'une famille et de le mettre sur une plateforme numérique pour montrer ce qu'on appelle la hiérarchie du plan successoral. Il s'agit d'un diagramme du plan successoral de la famille accompagné d'un arbre décisionnel. Dans le passé, je devais aller voir mon avocat pour faire le diagramme du plan successoral à 2 000 dollars l'heure. La possibilité de simplifier et de réduire le coût de la planification successorale est quelque chose qui change la donne. Dans le même esprit, les familles pourraient commencer à effectuer leur travail fiscal à la maison, parce qu'il existe maintenant un logiciel de comptabilité qui leur permet de le faire et que c'est beaucoup moins cher que d'avoir recours à un expert-comptable. Les grands bureaux de gestion de patrimoine familial le font depuis des années parce qu'ils ont du personnel à l'interne, mais cette solution est en train de se propager dans les bureaux plus petits à présent qu'ils ont des outils pour le faire. »

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



# La technologie et le transfert de patrimoine au cœur des préoccupations

**L'impact de la nouvelle technologie et le transfert de patrimoine générationnel sont des questions centrales pour le directeur d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial basé au Colorado. Il met en avant la transformation que la technologie a apportée aux activités de son bureau de gestion de patrimoine familial, et les mesures que sa famille a prises pour faciliter le transfert de patrimoine.**

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

## Comment la technologie bouleverse-t-elle les activités de votre bureau de gestion de patrimoine familial ?

« Nous impartissons la production de rapports à un bureau de gestion de patrimoine multifamilial qui utilise une plateforme de rapports appelée Orion. Ce portail nous permet d'avoir une vue dynamique en temps réel du rendement des placements, ou du moins de la partie investie sur les marchés publics. Pour les marchés privés, nous recevons des mises à jour trimestrielles sur les valeurs liquidatives. Bien que ces renseignements ne soient pas mis à jour au cours du trimestre, nous disposons de suffisamment de données pour avoir une idée claire de ce qui se passe dans le portefeuille. Ce qui nous manque, c'est une bonne connaissance de nos intérêts sur les propriétés héritées et de nos placements directs dans le capital-investissement et le crédit. Nous employons un comptable qui tient une feuille de calcul complexe sur ces actifs, mais comme vous le savez, une feuille de calcul n'est pas un logiciel capable de produire des rapports de rendement. C'est une lacune que j'observe très souvent dans d'autres bureaux de gestion de patrimoine familial. Je connais beaucoup de personnes fortunées qui utilisent des feuilles de calcul pour suivre leur valeur nette. Les bureaux de gestion de patrimoine familial ont besoin de rapports de rendement consolidés qui leur donnent une bonne vue d'ensemble, et s'ils n'en ont pas, ils courent un risque opérationnel qui pourrait être évité. »

« La technologie évolue tellement vite, et les nouveaux produits arrivent sur le marché si rapidement. Je pense que les bureaux de gestion de patrimoine familial sophistiqués se rendent compte que la feuille de calcul est dépassée. Les feuilles de calcul sont obsolètes dès la minute où vous entrez une information dans une cellule. Cela dit, les plateformes de production de rapports sont encore loin d'être parfaites. Les rapports trimestriels doivent être numérisés dans la plateforme Orion, ce qui est un processus fastidieux et loin d'être fluide. De plus, l'engagement de capital que le bureau de gestion de patrimoine familial prend à l'égard d'un fonds est appelé selon une certaine période, et la plateforme doit en tenir compte, sans quoi il y a des erreurs dans les flux de trésorerie prévus. Je dois encore vérifier les rapports produits. »

« Malgré tout, de grands progrès ont été réalisés et il est probable que l'ajout de l'IA aux systèmes réduira la marge d'erreur. Nous espérons que l'IA pourra réduire le besoin de vérifier les chiffres entrés manuellement dans le système ou numérisés à partir des rapports de rendement des questionnaires de capital-investissement. »

### Quels changements cette nouvelle technologie apporte-t-elle au secteur de la gestion de patrimoine ?

« Les licences d'utilisation des nouvelles plateformes ne sont pas bon marché. Je pense que la production de rapports de rendement consolidés est l'une des raisons pour lesquelles les familles fortunées, même si elles ont déjà un bureau de gestion de patrimoine unifamilial, peuvent faire appel à un bureau de gestion de patrimoine multifamilial pour tirer parti de la technologie entourant les rapports de rendement et la cybersécurité. Il est difficile de reproduire les services fournis par une plateforme de bureau de gestion de patrimoine multifamilial à l'échelle d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial dont les actifs sous gestion sont inférieurs à 500 millions de dollars américains. De nombreuses familles, dont la mienne, ont imparti la production de rapports sur le rendement, la part de contrôle diligent associée aux recherches sur les placements, et les services administratifs comme la tenue de livres, le paiement de factures, la gestion immobilière et autres. »

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

### Quelle est votre plus grande préoccupation en ce moment ?

« Mis à part les aspects fiscaux, l'un des principaux défis pour le bureau de gestion de patrimoine familial cette année est de faire entrer la nouvelle génération dans la structure de propriété. Je pense qu'il y a beaucoup d'écueils sur la route quand on transfère le patrimoine d'une génération à la suivante. La communication est primordiale. C'est pourquoi nous avons engagé un expert-conseil externe pour nous aider dans ce processus. Il nous aide à nous assurer que chacun prenne conscience de ce qu'implique la création de richesse et comprenne ses responsabilités de gérance. La façon dont la génération plus âgée communique avec la plus jeune doit être mûrement réfléchie, et c'est compliqué lorsque la nouvelle génération est composée de personnes nées dans la famille et de beaux-enfants. »

« L'énoncé de mission de la famille est fondamental, parce que nos propriétaires de la troisième génération n'ont pas de souvenirs précis sur le fondateur, le travail acharné qu'il a accompli et les valeurs qui sous-tendent la création de richesse. »

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

## 4.2 Risques opérationnel et stratégique

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

### Risque opérationnel

Les bureaux de gestion de patrimoine familial font face à des défis uniques en ce qui a trait au risque opérationnel, principalement en matière de sécurité et de confidentialité, mais aussi de protection de la réputation de la famille. Depuis quelque temps, leur principale préoccupation opérationnelle portait sur la cybersécurité, car ils savent qu'ils sont dans le collimateur des fraudeurs et des escrocs en ligne. Cette année, de façon quelque peu inattendue, la cybersécurité n'arrive qu'en deuxième place sur la liste des préoccupations (**figure 4.2**), ce qui semble être dû à une confiance accrue dans les contre-mesures mises en place par les bureaux de gestion de patrimoine familial. Il est à noter que seulement 10 % des répondants affirment avoir été victimes d'une cyberattaque (principalement sous forme d'hameçonnage) au cours des 24 derniers mois, ce qui pourrait s'expliquer par le fait que ces contre-mesures rendent les incidents moins visibles et moins dommageables.

En tête des préoccupations, nous trouvons la dépendance excessive à l'égard des feuilles de calcul (37 %), et, ce qui est un problème étroitement lié à ce dernier, l'agrégation manuelle des données (23 %) qui survient souvent lorsqu'une nouvelle technologie ne peut pas être intégrée à une plateforme préexistante et qui entraîne une inefficacité de l'application « solution unique » (20 %). Les feuilles de calcul ont l'avantage d'être souples, mais elles représentent généralement le capital intellectuel d'une personne en particulier, ce qui ne se prête pas

nécessairement à la mise en place d'un processus fluide. En outre, il existe un risque d'erreur humaine et de perte de données, en cas de démission ou de départ à la retraite des employés possédant les compétences ou connaissances spécialisées.

Il est également intéressant de découvrir ce qui ne préoccupe pas les familles. Apparemment, ces questions comprennent les systèmes informatiques de gestion et le risque de fraude par télévirement conventionnel.

« Demandez à n'importe quel chef des finances ou chef de la direction d'un bureau de gestion de patrimoine familial ce qui le préoccupe et il vous dira qu'il s'inquiète de la production de rapports et de la tenue de dossiers, et de l'importance des tâches manuelles dans ces processus, ce qui peut donner lieu à des erreurs humaines. »

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

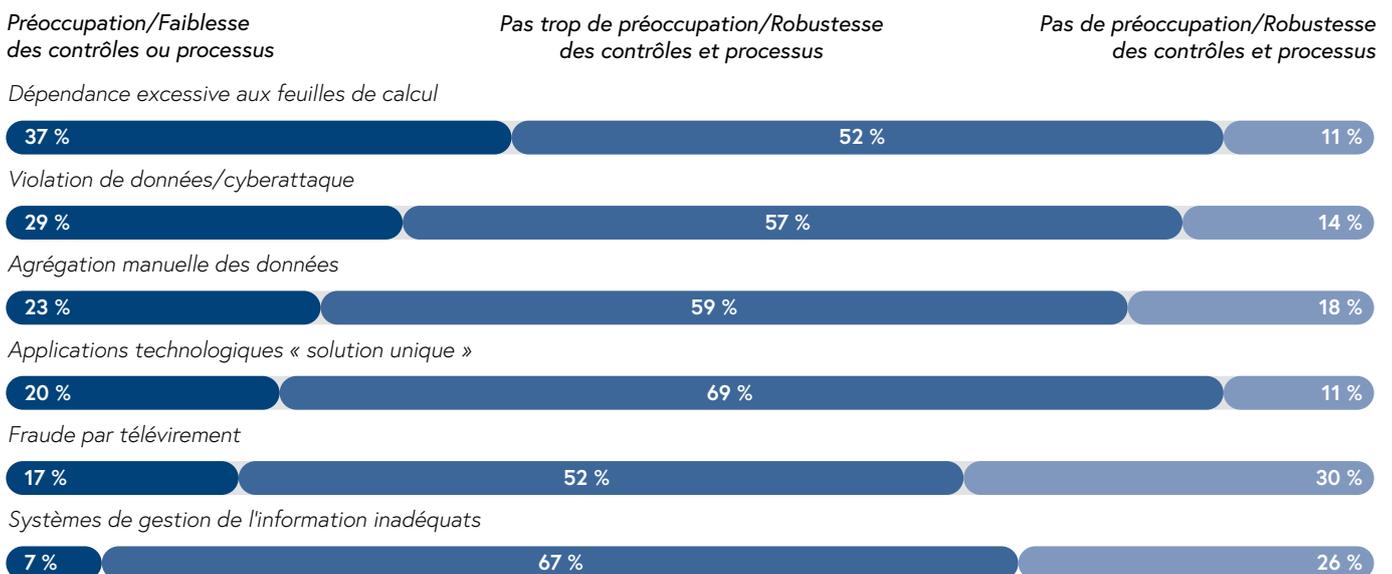
« Faire des rapports patrimoniaux sur une feuille de calcul, c'est comme faire le travail de Sisyphe, condamné à pousser un gros rocher vers le haut d'une montagne pour l'éternité. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« Il y a une double autorisation pour tout, et une autorisation supplémentaire est requise pour les paiements plus importants. J'ai des membres de la famille qui s'inquiètent à l'idée que l'IA pourrait imiter leurs voix. Pour eux, tous les messages sont transmis par l'entremise d'une plateforme de communication distincte et sécurisée que nous avons mise en place et qui se base sur l'authentification à deux facteurs. »

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

**Figure 4.2 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui se disent préoccupés par un risque opérationnel particulier



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

## Atténuation du risque

**Figure 4.3 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui utilisent une double autorisation de paiement



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Après avoir mis en évidence les risques opérationnels les plus importants, la **figure 4.4** énumère les mesures que les bureaux de gestion de patrimoine familial ont adoptées pour les contrer. La double autorisation des paiements (85 %) et l'authentification à deux facteurs (81 %) sont des normes de protection contre le vol et la fraude par télévirement. Quelque 69 % utilisent des serveurs de sauvegarde comme moyen de défense contre les cyberattaques et les défaillances du système informatique, et 64 % appliquent une politique de sécurité des données. Dans une moindre mesure, les bureaux de gestion de patrimoine familial s'appuient sur la formation du personnel (54 %) et sur leurs propres guides (38 %). Le seul fait d'avoir mis en place ces mesures, entre autres précautions, ne garantit pas la sécurité du bureau de gestion de patrimoine familial. Il faut surveiller, tester et mettre à jour ces mesures régulièrement, car dans ce monde complexe, de nouveaux risques opérationnels ayant besoin d'être évalués émergent en permanence.

*« Nous avons subi des attaques d'hameçonnage remarquablement sophistiquées. Nous avons reçu un courriel prétendument envoyé par l'un de nos gestionnaires de placements, qui donnait des instructions de télévirement révisées pour effectuer des virements de fonds. Heureusement, nous n'avons pas suivi ces instructions, et cela m'a mené directement à un cabinet d'experts-conseils en cybersécurité. »*

Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

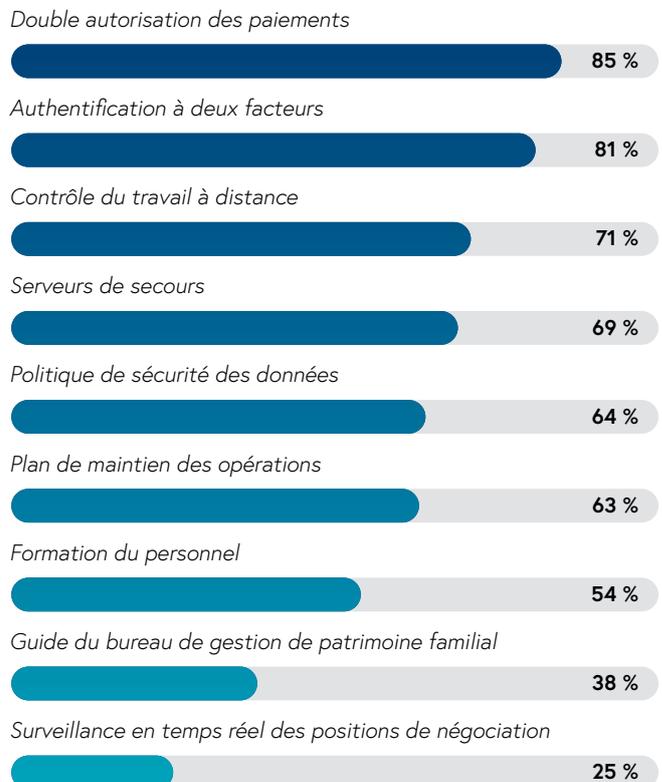
*« La famille travaille avec un expert-conseil externe qui a révisé tous les protocoles. Nous avons maintenant un protocole d'authentification multiple, en vertu duquel vous devez recevoir un code par message texte sur votre téléphone pour pouvoir ouvrir une session sur votre ordinateur. »*

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

*« Je reçois des courriels tous les jours, me demandant de cliquer sur quelque chose, que ce soit un faux DocuSign, un courriel ou une réinitialisation de mot de passe, c'est vraiment quelque chose de quotidien. Certains paraissent incroyablement vrais. Je préfère supprimer quelque chose et que l'on m'appelle pour me dire que je n'ai pas signé quelque chose d'important, plutôt que de cliquer sur le mauvais lien. »*

Président, bureau de gestion de patrimoine multifamilial, Massachusetts

**Figure 4.4 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont pris des mesures pour atténuer le risque opérationnel



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

*« Les sujets de la cybersécurité et des risques connexes sont abordés dans presque toutes les discussions que nous avons avec un bureau de gestion de patrimoine familial. Il ne s'agit plus seulement de sensibiliser les gens aux courriels d'hameçonnage ordinaires. Avec la technologie sophistiquée sous-jacente à l'intelligence artificielle qui interrompt les protocoles de paiement en imitant des personnages en ligne d'une authenticité parfaite, les bureaux de gestion de patrimoine familial sont devenus plus conscients de la nécessité de disposer de contre-mesures pour protéger leurs activités. Des protocoles de sécurité informatiques doivent être créés, surveillés et faire l'objet d'essais afin de réduire ou d'éliminer complètement les risques. Dans le monde d'aujourd'hui, la sensibilisation doit aller au-delà de la simple "protection" et comprendre des procédures sur "la manière de réagir". »*

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

## Risque stratégique

Les principaux risques stratégiques auxquels sont confrontés les bureaux de gestion de patrimoine familial (**figure 4.5**) sont perçus comme attribuables au cadre fiscal, réglementaire et de conformité imposé par le gouvernement (38 %) et au personnel clé qui démissionne ou part à la retraite (36 %). Aux États-Unis, les questions réglementaires qui touchent actuellement les bureaux de gestion de patrimoine familial sont la Corporate Transparency Act 2024, qui exige la divulgation de renseignements sur les propriétaires réels dans le cadre d'un programme de lutte antiblanchiment, et d'éventuels changements dans les règles de l'IRS qui permettraient aux bureaux de gestion de patrimoine familial de traiter les frais de gestion de placements comme des frais déductibles du revenu imposable.

Seulement 22 % des répondants considèrent l'absence de mise à niveau technologique comme une préoccupation stratégique sérieuse. La majorité d'entre eux sont disposés à continuer de travailler avec des technologies plus anciennes et moins sophistiquées, même si elles ne sont pas optimales. De même, la majorité des bureaux de gestion de patrimoine familial ne sont pas préoccupés par l'augmentation du coût des nouvelles technologies, et ne s'attendent pas à souffrir d'un mauvais contrôle des coûts.

« Nous devons téléverser des renseignements financiers détaillés dans un site Web exploité par le Trésor américain et l'IRS. Auparavant, les bureaux de gestion de patrimoine familial étaient exemptés de cette déclaration parce qu'ils géraient l'argent d'une famille unique. Par la suite, certains fonds de couverture ont toutefois remboursé leurs investisseurs pour devenir des bureaux de gestion de patrimoine familial, de sorte que les autorités ont resserré la surveillance. En vertu de la loi Corporate Transparency Act sur la transparence des entreprises, un tout nouveau dispositif de déclaration a été créé et des sanctions sévères s'appliquent en cas de non-conformité. »

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

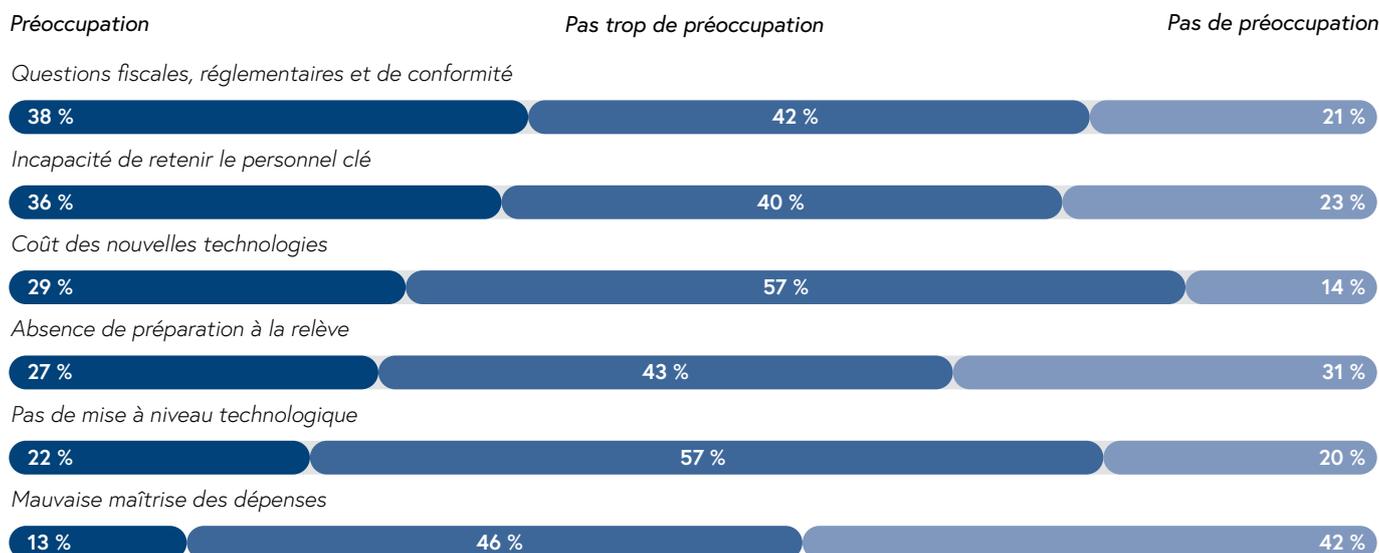
« Actuellement, la planification fiscale prend beaucoup de mon temps. L'exonération fiscale élevée concernant les successions et les donations, qui s'élève actuellement à 14 millions de dollars américains par personne, devrait se terminer à la fin de 2025 et chuter à environ 5 millions de dollars américains. Je suis en train de transférer les actifs des successions imposables associées aux membres de la famille plus âgés au bénéfice de la nouvelle génération. De plus, il est impératif de veiller à ce que les placements fiscalement avantageux soient investis dans les comptes imposables et que les placements sans avantage fiscal soient versés dans les comptes de retraite et les fiducies. »

Dirigeant, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Michigan

« Selon les règles de l'IRS, une société de gestion de placements peut déduire les frais de gestion de placements, et les bureaux de gestion de patrimoine familial sont considérés comme des sociétés de gestion de placements si certaines conditions sont remplies. Il y a eu une jurisprudence à ce sujet récemment, et par conséquent certains bureaux de gestion de patrimoine familial doivent modifier leur structure pour s'assurer qu'ils répondent aux critères de l'IRS. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

**Figure 4.5 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui se disent préoccupés par un risque stratégique particulier



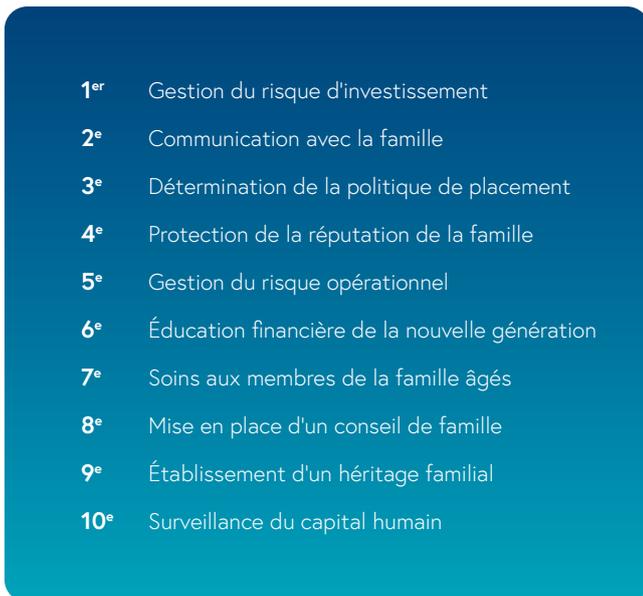
Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

## 4.3 Gouvernance

### Priorités

Traditionnellement, un bureau de gestion de patrimoine familial a pour but de gérer et de protéger la richesse familiale de façon collective, au profit des générations actuelles aussi bien que futures. Cet objectif fondamental se reflète dans le classement des priorités des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord : la gestion du risque d'investissement et l'établissement de la politique de placement émergent en première et troisième places (**figure 4.6**). Aucun de ces objectifs n'aurait de sens sans la communication avec la famille, qui arrive au deuxième rang et l'éducation financière de la nouvelle génération au sixième rang sont perçues comme des priorités assez importantes, mais il est intéressant de noter que la création d'un héritage familial ou l'octroi d'une voix aux membres de la famille par l'entremise d'un conseil familial ne figurent pas parmi les priorités.

**Figure 4.6 :** Classement des priorités en matière de gouvernance des bureaux de gestion de patrimoine familial



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

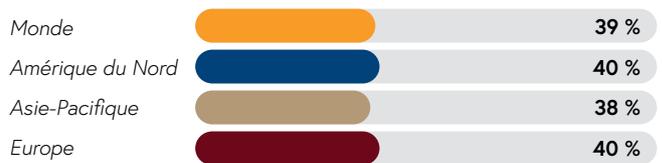
### Structures et documents

Après avoir établi les priorités du bureau de gestion de patrimoine familial, l'étape suivante consiste à déterminer les structures de gouvernance et la documentation nécessaires pour les mettre en œuvre. Dans ce contexte, la gouvernance comprend le règlement, les valeurs et les principes qui régissent le mode de fonctionnement du bureau de gestion de patrimoine familial.

Étant donné que les fonctions d'investissement figurent en tête de la liste des priorités des bureaux de gestion de patrimoine familial, il n'est pas étonnant que la structure de gouvernance la plus courante, présente dans les deux tiers des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord, soit le comité des placements (**figure 4.8**). Son objectif est d'intégrer des professionnels des placements extérieurs à la famille dans des fonctions de conseillers et d'administrateurs non membres de la direction.

Seulement 41 % des bureaux de gestion de patrimoine familial participant à notre sondage ont un conseil d'administration. Ce taux est étonnamment bas, mais les commentaires des participants indiquent qu'une structure de conseil d'administration formalisée n'est considérée comme une nécessité que lorsqu'un bureau de gestion de patrimoine familial est professionnalisé et qu'il n'est pas sous le contrôle exclusif de la famille. Un tiers des bureaux de gestion de patrimoine familial participant à notre sondage sont contrôlés par les créateurs de patrimoine de la première génération, qui sont habitués à prendre leurs décisions seuls et dont beaucoup n'ont pas encore doté leur bureau de gestion de patrimoine familial d'une gouvernance formalisée. Si nous excluons les familles de la première génération, le pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant un conseil d'administration augmente à 50 %.

**Figure 4.7 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial disposant d'un conseil familial



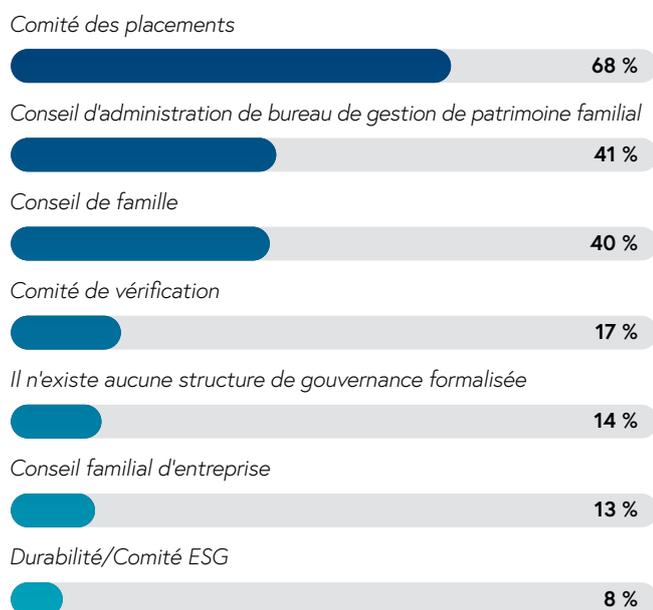
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

De même, seulement 40 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont un conseil familial, mais encore une fois, si nous excluons les familles de la première génération, ce chiffre augmente à 50 %. Les conseils familiaux sont plus courants et probablement essentiels dans les grandes familles multigénérationnelles, car ils permettent de donner une voix aux membres de la famille qui ne seraient pas directement représentés en l'absence d'une telle structure. On pourrait soutenir que même en prenant en compte les familles de la première génération, il devrait y avoir des pourcentages beaucoup plus élevés de bureaux de gestion de patrimoine familial dotés de conseils d'administration et de conseils familiaux. Selon l'expérience de certains participants, des structures de gouvernance solides améliorent la dynamique et la cohésion de la famille. Les 14 % des bureaux de gestion de patrimoine familial non dotés d'une structure de gouvernance formalisée sont presque exclusivement des bureaux de la première et de la deuxième génération.

« Nous n'avons pas de structure de gouvernance officielle formalisée par écrit. Nous comprenons simplement nos rôles et ce que le bureau de gestion de patrimoine familial est censé faire. C'est peut-être quelque chose que nous devons mettre en place avant l'arrivée de la troisième génération. »

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

**Figure 4.8 :** Structures de gouvernance couramment en place dans les bureaux de gestion de patrimoine familial



Nota : Réponses multiples autorisées  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Une grande partie de la documentation utilisée pour la gouvernance des bureaux de gestion de patrimoine familial vise à réglementer les décisions de placement en établissant des directives de placement stratégiques (51 %), et le reste vise à insuffler une raison d'être et à renforcer la cohésion au sein de la famille (figure 4.9). La documentation comprend les énoncés de mission (51 %), les antécédents familiaux (23 %) et les constitutions familiales (21 %). Les créateurs de patrimoine de la première génération peuvent transmettre leurs valeurs, leur sens de la mission et leur histoire à leurs enfants. Cependant, au fil du temps, les générations futures n'auront plus de contact direct avec le fondateur, à un moment où la compréhension de l'objectif commun deviendra un aspect essentiel à la cohésion de la famille. Cela explique pourquoi une telle documentation est importante et pourquoi elle a tendance à être absente des bureaux de gestion de patrimoine familial de la première génération. Si nous excluons ces derniers, le pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant des énoncés de mission passe de 51 % à 58 %.

**Figure 4.9 :** Documents couramment inclus dans le cadre de gouvernance des bureaux de gestion de patrimoine familial



Nota : Réponses multiples autorisées  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

## 4.4 Relève

« Un énoncé de mission, systématiquement cité comme référence à chaque réunion de famille et à chaque rencontre avec un membre de la famille, rappelle aux membres de la famille pourquoi le bureau de gestion de patrimoine familial est en place. C'est un moyen important de créer une connectivité. »

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

« Dans mon réseau de bureaux de gestion de patrimoine familial, il y a toujours des questions sur la façon dont le conseil d'administration du bureau interagit avec le comité des placements et sur la façon dont le comité de fiducie travaille avec le conseil de famille. Les familles doivent comprendre l'avantage de formaliser leurs structures de gouvernance internes, surtout pour ce qui a trait à la grande question de la succession. »

Chef de la direction, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, New York

« 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 absolument nous atteler. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

Nous essayons de résoudre les problèmes avant qu'ils ne se produisent en créant un cadre de résolution des conflits. Nous avons pour objectifs à long terme une gérance 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. Une absence d'harmonisation signifierait la division, la séparation et la fin du bureau de gestion de patrimoine familial. Le cadre de résolution est censé entrer en jeu bien avant qu'un membre de la famille mécontent ne se sente obligé de prendre des mesures drastiques. »

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

« Mon rôle de chef de la direction non membre de la famille comporte un volet de gestion pure et dure et un volet plus humain. La gestion pure et dure comprend la planification fiscale et successorale, la répartition d'actifs et la sélection des gestionnaires. L'élément plus humain inclut l'éducation de la nouvelle génération, l'organisation des réunions du conseil familial et la vérification de la conformité à la constitution familiale. J'essaie de dialoguer avec tous les membres de la famille et de mener des entretiens au sujet de leurs objectifs dans la vie, de leurs aspirations et des prochains jalons qu'ils souhaitent atteindre. C'est dans ce domaine que je crée vraiment de la valeur. »

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

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

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

### Planification

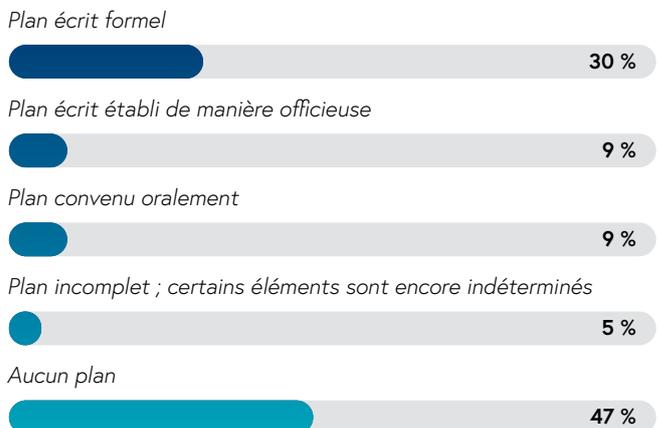
**Figure 4.10 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant mis en place un plan de relève



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

La planification de la relève est un élément essentiel de la gouvernance. La planification est essentielle pour s'assurer que les fonctions de direction sont occupées par des personnes compétentes et que le risque d'interruption de l'activité est minime. La planification doit également inclure le perfectionnement personnel des futurs dirigeants pour s'assurer qu'ils sont bien préparés pour la tâche. Malgré l'importance de la planification, seulement 53 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont un plan de relève et seulement 30 % des plans sont formalisés par écrit (**figure 4.11**). Quelque 23 % sont informels ou seulement convenus verbalement, ou incomplets, ce qui soulève une question quant à la faisabilité de leur mise en œuvre.

**Figure 4.11 :** Bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial par type de plan de relève



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

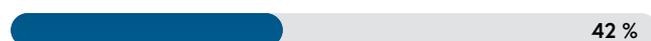
Compte tenu de l'importance de la planification, pourquoi n'y a-t-il pas plus de bureaux de gestion de patrimoine familial dotés d'un plan de relève ? Il est vrai que lorsque la génération actuelle est active et en bonne santé, il existe une tentation de ne pas s'attaquer à la question de la relève à moins qu'une crise réelle ne se produise. Cependant, une explication plus simple est que dans de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial, la nouvelle génération est soit insuffisamment qualifiée (54 %), soit simplement trop jeune (42 %) pour que son rôle soit pris en compte dans la relève (**figure 4.12**). Toutes les réponses présentées dans ce tableau proviennent de bureaux de gestion de patrimoine familial dotés d'un plan de relève, donc les défis qui y sont exposés peuvent être considérés comme des obstacles surmontables plutôt que comme des blocages permanents. De plus, il est encourageant de constater qu'aucun répondant n'a mentionné une réticence de la nouvelle génération à s'impliquer dans l'activité.

**Figure 4.12 : Défis entravant la planification de la relève**

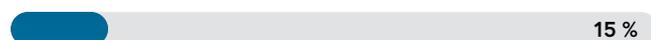
Les membres de la nouvelle génération ne sont pas suffisamment qualifiés pour assumer le contrôle



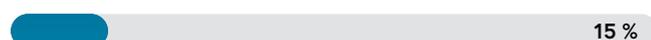
Les membres de la nouvelle génération sont encore trop jeunes pour penser à leur rôle futur



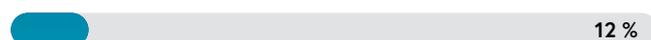
Le patriarche ou la matriarche n'a pas envie de renoncer au contrôle



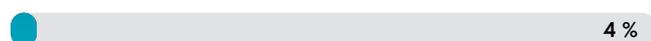
Malaise à l'idée d'aborder des sujets délicats



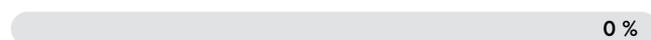
Les membres de la famille se querellent



Difficulté à trouver suffisamment de temps ou un moment approprié



Les membres de la nouvelle génération hésitent à s'impliquer



Nota : Réponses multiples autorisées

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Les bureaux de gestion de patrimoine familial ayant un plan de relève (**figure 4.13**) se considèrent comme préparés pour la relève (79 %), ou du moins dans une position intermédiaire (21 %). Mais ils s'inquiètent du fait que la famille elle-même n'est pas préparée, et, dans une plus grande mesure, que la génération montante n'est pas préparée. Seulement la moitié de tous les bureaux de gestion de patrimoine familial considère que leur nouvelle génération est préparée pour la relève, ce qui est illustré par le message de la **figure 4.12**.

« Habituellement, le directeur principal s'occupe de tout. Vous avez besoin donc d'un plan de relève pour que ses connaissances puissent être transmises à mesure qu'il prend de l'âge. Les connaissances deviennent institutionnalisées, de manière à ce que la famille puisse continuer à gérer ses actifs efficacement. Pour choisir un successeur, il est impératif que la famille soit impliquée. Quelle que soit la personne que vous nommez, qu'il s'agisse d'un membre de la famille ou d'un candidat externe, il faut que la famille ait un intérêt dans sa réussite. En réalité, la famille doit investir dans le successeur. »

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

« 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 deux membres de la nouvelle 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. Mais si quelque chose devait m'arriver, le plan prendra effet. »

Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

« 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. J'ai trois options stratégiques. Premièrement, réduire les activités et externaliser autant que possible pour nous transformer en bureau de gestion de patrimoine familial virtuel. Deuxièmement, embaucher un chef de la direction qui n'est pas un membre de la famille. Troisièmement, nous joindre à un bureau de gestion de patrimoine multifamilial, bien que je ne puisse pas imaginer qu'un bureau de gestion de patrimoine multifamilial agira toujours dans l'intérêt supérieur de ma famille. »

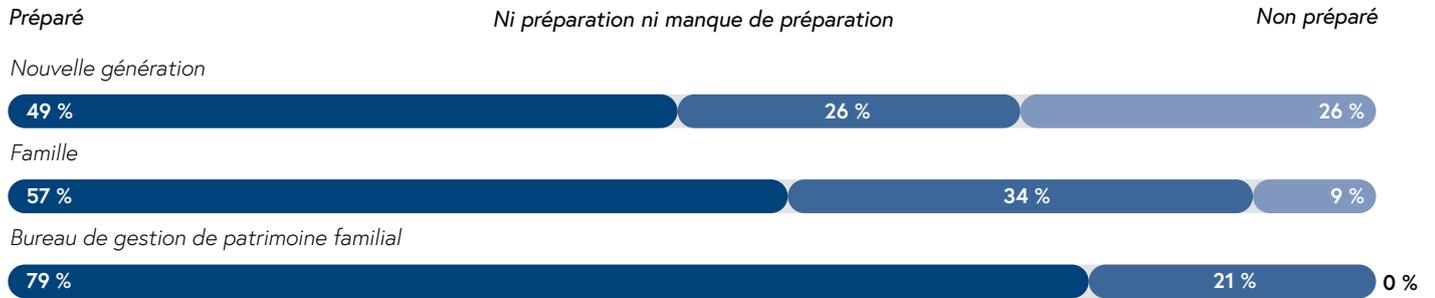
Premier directeur général, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Texas

« Bien que les générations actuelles puissent se sentir en bonne santé et avoir de nombreuses années productives devant elles pour préparer la nouvelle génération, nous rencontrons de nombreux cas où la génération actuelle devient soudainement et inopinément incapable de le faire. Malgré leurs meilleures intentions et leur optimisme pour l'avenir, à la suite d'un tel événement, certaines familles se retrouvent sans équipe de direction et sans les compétences nécessaires pour gérer leur patrimoine. Le meilleur moment pour élaborer les règles de gouvernance est lorsque les membres de la famille sont en bonne santé, non divisés par des conflits, et qu'ils pensent au bien-être de toute la famille, et non d'une branche en particulier. Le meilleur moment pour naviguer est quand la mer est calme, pas par temps de tempête. »

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

## Nouvelle génération

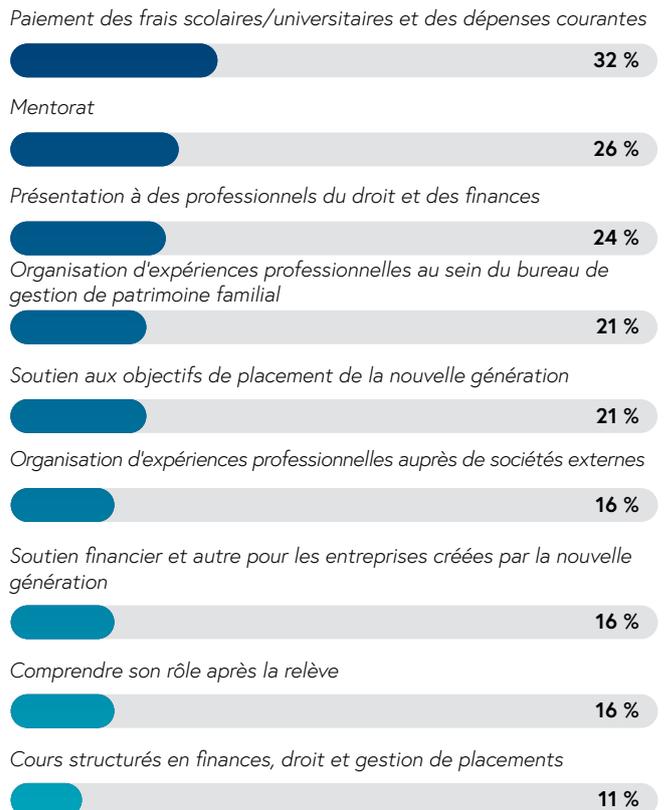
Figure 4.13 : Préparation à la relève



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Il se peut que certains membres de la nouvelle génération ne soient pas suffisamment qualifiés pour occuper un poste après la relève, mais les bureaux de gestion de patrimoine familial s'efforcent de remédier à ce problème. Pour environ un tiers des répondants, l'éducation de la nouvelle génération jusqu'au niveau universitaire est un exercice collaboratif financé par des fiducies et administré par le bureau de gestion de patrimoine familial plutôt que par des familles individuelles. En outre, les bureaux de gestion de patrimoine familial organisent des activités de mentorat (26 %) et des expériences professionnelles internes et externes, et soutiennent les objectifs financiers et professionnels de leur nouvelle génération (figure 4.14).

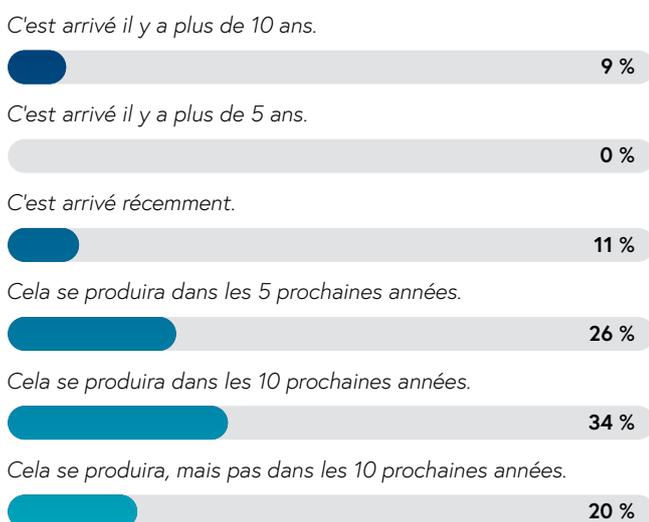
Figure 4.14 : Offre de soutien à la nouvelle génération par le bureau de gestion de patrimoine familial



Nota : Réponses multiples autorisées  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Dans 20 % des bureaux de gestion de patrimoine familial visés par l'enquête, la nouvelle génération est déjà aux commandes (**figure 4.15**). Ces bureaux font probablement partie de ceux créés dans les années 1970 et 1980. À l'avenir, le rythme du transfert de patrimoine devrait s'accélérer. Quelque 60 % des bureaux de gestion de patrimoine familial prévoient que la transition se déroulera dans les dix prochaines années, compte tenu du nombre important de bureaux de gestion de patrimoine familial créés juste après le début du millénaire (**figure 1.9**). Pour mettre cette accélération en contexte, seulement 20 % des bureaux de gestion de patrimoine familial ont connu une passation de contrôle au cours de la dernière décennie. Les bureaux de gestion de patrimoine familial établis au cours des trois dernières décennies seront au cœur de cette transition.

**Figure 4.15** : Moment prévu de la prise de contrôle par la nouvelle génération



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

« Un transfert de patrimoine générationnel se produira au fil des décès des baby-boomers, et cet héritage est estimé à 50 000 milliards de dollars américains d'actifs. Dans ce contexte, le travail juridique sera énorme, et une hausse des paiements d'honoraires est attendue au cours des cinq prochaines années. »

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

« Mobiliser les personnes, en particulier la jeune génération de la famille, est un défi constant. Mais nous avons avancé en créant un groupe consultatif de la nouvelle génération, qui est devenu notre terrain d'entraînement pour le leadership de l'avenir. Lors d'une réunion externe, un conseiller a expliqué le rôle d'un bureau de gestion de patrimoine familial, les raisons de sa création, la façon dont il est structuré et son mode de fonctionnement. Il a expliqué qu'en fin de compte, il reviendra à la nouvelle génération de décider de la continuité du bureau de gestion de patrimoine familial. »

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

« Heureusement, les enfants grandissent sans avoir une énorme conscience de leur argent. Nous n'utilisons pas d'avions à réaction privés, et lorsque nous partons en vacances, c'est généralement aux États-Unis. Ils deviendront probablement des adultes plus heureux et plus détendus, sans le poids des attentes parentales. L'argent donne de la liberté, mais il ne fait pas le bonheur. »

Fondateur, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Californie

« Essayer de dialoguer avec la nouvelle génération est délicat. La plupart des membres de la nouvelle génération ne répondent pas aux courriels, vous devez envoyer des textos ou utiliser WhatsApp. Mais selon les règles de la SEC, vous ne pouvez pas utiliser de textos pour communiquer avec les clients de la gestion de patrimoine. Nous évoluons constamment dans notre processus de communication, ce qui est vrai pour tous les bureaux de gestion de patrimoine familial. »

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



# Unifamilial ou multifamilial

**Les bureaux de gestion de patrimoine unifamilial font face à la forte concurrence des bureaux de gestion de patrimoine multifamilial. Ils doivent constamment justifier leur existence auprès de leur famille, mais ils ont deux avantages importants : la confiance et la tradition. Le chef de la direction d'un grand bureau de gestion de patrimoine unifamilial du Midwest parle ouvertement de cette dynamique et de l'importance d'avoir une culture de service et un sens de la mission.**

## Pouvez-vous me donner un peu de contexte ?

« Je suis chef de la direction d'un bureau de gestion de patrimoine unifamilial plutôt vaste et bien établi, mais je ne fais pas partie de la famille. Je vois les choses comme si je gérais un bureau de gestion de patrimoine multifamilial où tous les clients auraient des liens de parenté. J'imagine cela parce que je suis en concurrence avec tous les autres bureaux de gestion de patrimoine multifamilial présents sur le marché, et ils n'hésiteraient pas à me voler tous les membres de cette famille l'un après l'autre. Je m'efforce d'offrir un excellent service clientèle à ma famille. Je suis toujours disponible par téléphone, que ce soit pour faire des déclarations d'impôt ou acheter des billets pour un match. Je déploie tous les efforts possibles, parce que le service clientèle est ce qui permet d'éviter un fractionnement de la famille et d'assurer la continuité du bureau de gestion de patrimoine familial. »

« Dans un bureau de gestion de patrimoine multifamilial, on commence par formuler une proposition d'affaires puis, on cherche des clients qui trouvent cette proposition intéressante. Un bureau de gestion de patrimoine unifamilial fait exactement le contraire ; vous commencez par les clients, puis tentez de personnaliser l'activité en fonction de leurs attentes. Mais ce faisant, le bureau de gestion de patrimoine familial possède deux avantages que les bureaux de gestion de patrimoine multifamilial n'ont pas : la confiance et la tradition. Il est essentiel de conserver ces deux avantages, et, de façon générale, la famille fera confiance à son bureau de gestion de patrimoine familial plus qu'à tout autre fournisseur externe. Mais si vous perdez sa confiance, alors vous devrez vous battre pour conserver l'unité du bureau de gestion de patrimoine familial, surtout si vous n'avez pas d'effet d'échelle. »

« Deux choses ont permis à mon bureau de gestion de patrimoine familial de survivre. La première est qu'il est géré uniquement par des professionnels. Aucun membre de la famille n'est impliqué. C'est une bonne chose, car si des membres de la famille sont au service d'autres membres de la famille, il est possible de perdre le concept de service clientèle. Deuxièmement, le bureau de gestion de patrimoine familial est maintenant au service de la quatrième génération, et fait donc partie intégrante de l'histoire et de la tradition familiale. Cela dit, le fondateur avait des

idées très distinctes sur la façon dont un bureau de gestion de patrimoine familial doit fonctionner. J'essaie de rester fidèle à ses idées, mais j'apprécie le fait que le style ait changé. De nos jours, le bureau de gestion de patrimoine familial offre un ensemble de services différent, un style de communication différent, et il compte des employés issus de milieux différents et possédant des compétences différentes. »

## En supposant que vous soyez assez riche, vaut-il la peine d'établir votre propre bureau de gestion de patrimoine unifamilial ?

« De nos jours, de nombreux bureaux de gestion de patrimoine familial sont créés par des fondateurs ayant gagné de l'argent grâce à la banque d'investissement, aux fonds de couverture ou au capital-investissement. Ces personnes désirent continuer à investir dans les marchés privés et les sociétés cotées en bourse comme ils l'ont toujours fait. Mais supposons que vous ayez gagné votre argent en créant et en vendant une chaîne de glaceries. Tenter de créer une entreprise d'investissement par vous-même au sein de votre bureau de gestion de patrimoine familial est un défi de taille. Les dirigeants qui ont gagné leur argent à l'extérieur du monde financier pensent que parce qu'ils ont réussi une fois, il leur suffit de regarder CNBC pour y arriver de nouveau. Ils découvrent néanmoins rapidement qu'ils ne peuvent pas le faire. Ils ont plutôt intérêt à utiliser des bureaux de gestion de patrimoine multifamilial. À moins que votre propre bureau de gestion de patrimoine familial soit personnalisé exactement selon vos désirs, auquel cas vous devrez créer votre propre bureau de gestion de patrimoine familial. Sinon, je ne suis pas sûr que c'est possible. »

## Vous mentionnez la tradition, ce qui me donne à penser qu'il est important que le bureau de gestion de patrimoine familial ait un énoncé de mission pour soutenir ses activités.

« Je ne crois pas que les énoncés de mission soient importants en soi. Je pense plutôt que c'est le bureau de gestion de patrimoine familial qui devrait avoir une mission. Lorsque vous songez à établir un bureau de gestion de patrimoine familial, la première question à vous poser est : pourquoi ? Parce que vous serez un meilleur investisseur que quiconque ? Parce que vous voulez préserver vos antécédents familiaux ? Parce que vous voulez contrôler toutes les fiducies ? Parce que si nous laissons entrer des personnes externes, elles ne feront pas les choses comme nous le voulons ? Il existe tellement de bons bureaux de gestion de patrimoine multifamilial que vous avez besoin d'une excellente raison pour créer un autre bureau. Et si la raison tourne seulement autour de vous, qu'advendra-t-il de la famille et du bureau de gestion de patrimoine familial lorsque vous ne serez plus là ? Il y a de fortes chances pour qu'il ne dure pas longtemps. »

## J'ai lu qu'il ne vaut pas la peine d'envisager un bureau de gestion de patrimoine unifamilial sans avoir au moins 500 millions de dollars américains d'actifs sous gestion.

« Cela dépend vraiment de ce que la famille veut faire. Si vous voulez des équipes internes de planificateurs successoraux, d'avocats et de professionnels des placements capables de gérer des portefeuilles d'actions, d'obligations, de capital-investissement et de biens immobiliers, alors ce n'est sans doute pas suffisant. Il est impossible que l'équipe améliore le rendement des placements du bureau de gestion de patrimoine familial suffisamment pour financer son régime de rémunération, lequel doit être concurrentiel par rapport aux millions de dollars que cette équipe gagnerait à Wall Street. Il ne fait aucun doute que vous auriez plus intérêt à payer l'employeur de Wall Street en échange de ses services, plutôt qu'embaucher ces gestionnaires d'actifs directement. Mais si une grande partie du processus de placement est effectivement impartie, alors avec 200 millions de dollars américains le bureau fonctionnerait probablement. Tout dépend de ce que le fondateur veut vraiment faire. »

## 4.5 Philanthropie

### Causes et motivations

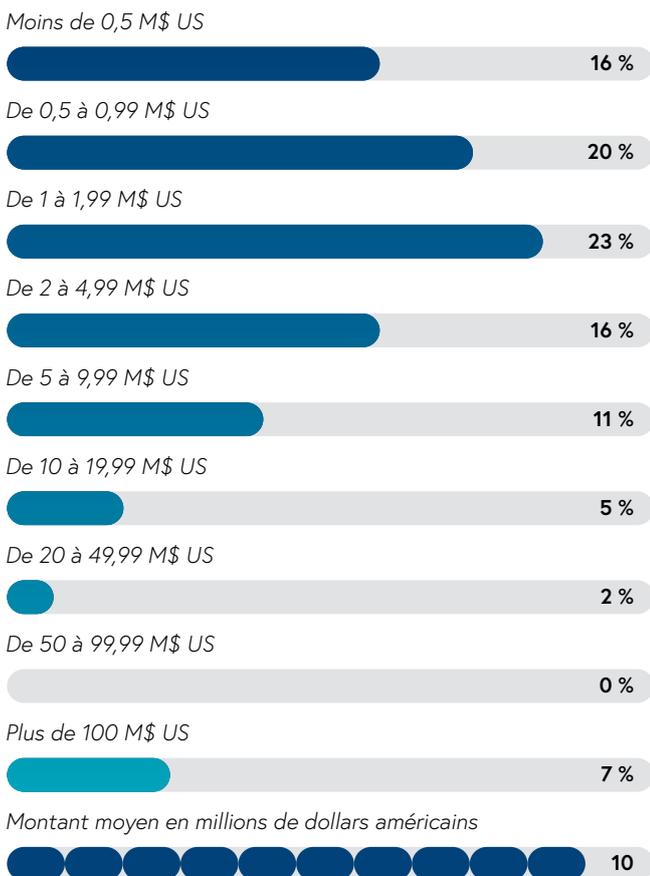
**Figure 4.16 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial engagés dans la philanthropie



Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Les trois quarts des bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial font des dons philanthropiques. La majorité dépasse 1 million de dollars américains, mais une poignée de dons substantiels porte la moyenne à 10 millions de dollars américains (figure 4.17).

**Figure 4.17 :** Taille des dons philanthropiques



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Les familles ont un profond désir de témoigner leur reconnaissance à la société (figure 4.18), ce qui constitue la principale motivation de leurs efforts philanthropiques (83 %). De plus, elles sont enclines à appuyer des causes avec lesquelles elles ont un lien personnel (77 %). La philanthropie est considérée par beaucoup comme une occasion de mettre en pratique les valeurs familiales (56 %) et de mobiliser la nouvelle génération (50 %).

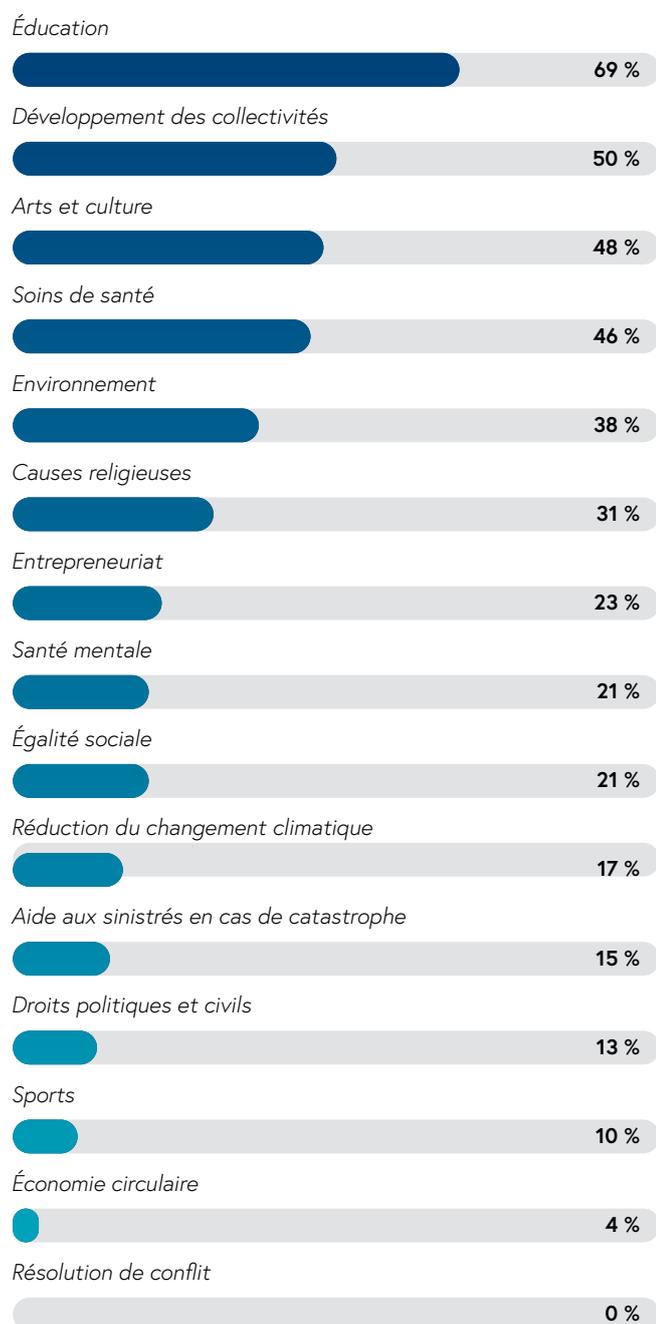
**Figure 4.18 :** Motivations pour s'engager dans la philanthropie



Nota : Réponses multiples autorisées  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

La **figure 4.19** illustre les premières causes philanthropiques appuyées par les bureaux de gestion de patrimoine familial : éducation (69 %), développement communautaire (50 %), arts (48 %) et soins de santé (46 %). Toutes ces causes ont en commun d'impliquer un engagement à long terme. Les familles essaient de s'attaquer à la racine des problèmes au lieu de se contenter de solutions temporaires. C'est pourquoi leurs efforts sont considérés comme philanthropiques plutôt que simplement caritatifs.

**Figure 4.19 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui apportent un soutien à une cause

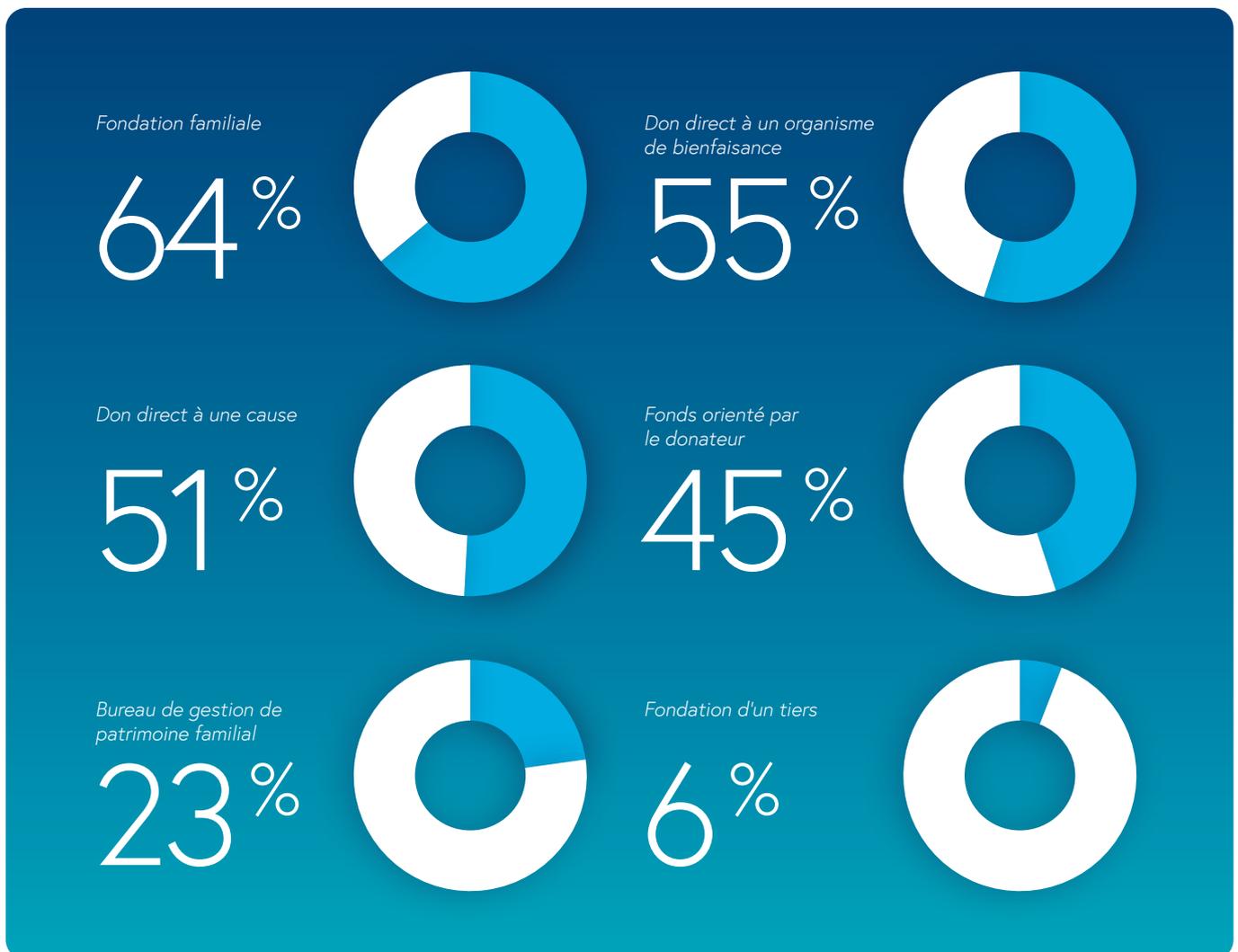


Nota : Réponses multiples autorisées  
 Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

## Instruments

L'engagement à long terme est renforcé par le fait que 64 % des familles ont établi leurs propres fondations (**figure 4.20**). En tant que personnes morales, les fondations peuvent disparaître au fil des générations, et leur activité philanthropique peut être façonnée par les valeurs et la mission de la famille. Elles apportent d'importants avantages fiscaux, mais la fondation doit distribuer 5 % de ses actifs chaque année. Un fonds orienté par le donateur est une option plus simple et moins chère, mais ce type de fonds ne peut faire des dons qu'à un organisme de bienfaisance public, contrairement à une fondation qui peut appuyer des causes ou des personnes.

Figure 4.20 : Instruments utilisés pour faire des dons philanthropiques



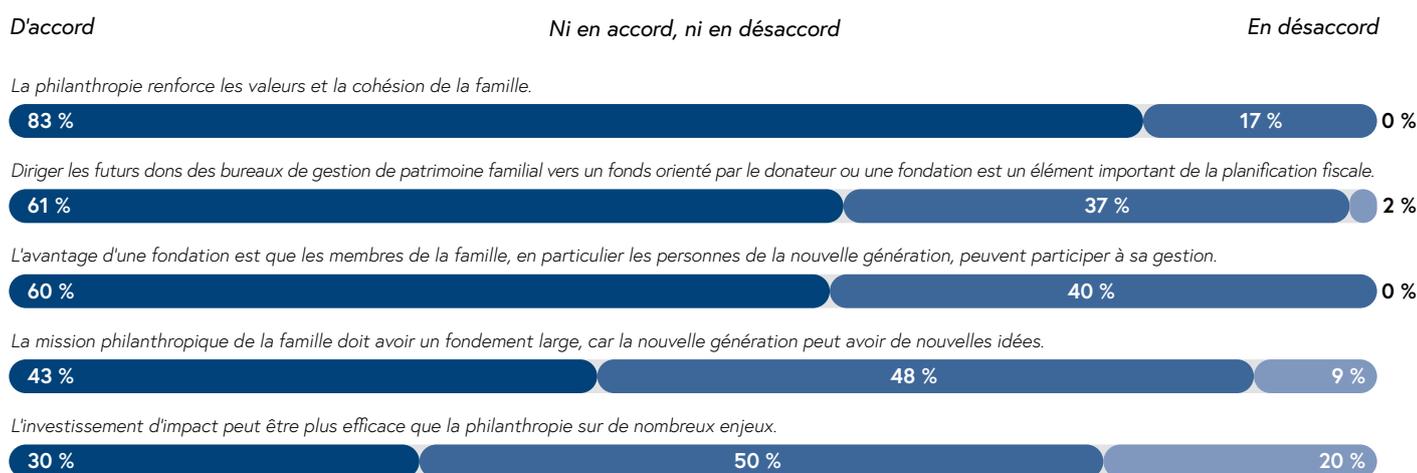
Nota : Réponses multiples autorisées

Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

On entend souvent dire que la mise en pratique de la raison d'être et de la mission de la famille par l'entremise de la philanthropie devrait renforcer ses valeurs et sa cohésion, une opinion soutenue par 83 % de nos participants (**figure 4.21**). Environ 60 % reconnaissent également les avantages fiscaux des fondations et leur capacité à mobiliser la nouvelle génération. L'affirmation selon laquelle l'investissement d'impact peut être plus approprié que la

philanthropie est appuyée par une petite majorité de répondants. Contrairement au donateur philanthropique, l'investisseur d'impact recherche un certain rendement économique en plus des avantages sociaux ou environnementaux. Toutefois, il n'est pas toujours possible d'investir dans des entreprises qui contribuent aux résultats positifs recherchés par les familles.

**Figure 4.21** : Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

« Nous avons une fondation familiale entièrement alignée sur les critères ESG. Nous soutenons la diversité, le développement communautaire et l'accès aux soins de santé. Nous sommes impliqués en tant que famille ; chacun a le droit de faire un don à une cause particulière, à condition d'expliquer ses raisons au reste de la famille. »

Président, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Massachusetts

« La famille a examiné une suggestion de divers experts-conseils et conférenciers selon laquelle une fondation philanthropique regroupant trois générations de la famille serait une bonne idée. J'ai exprimé mon désaccord, parce que je trouvais plus judicieux de dépenser l'équivalent des coûts administratifs supplémentaires pour appuyer directement les causes. Finalement, j'ai convaincu le reste de la famille. »

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

« Je ne pense pas qu'il y ait à choisir l'un ou l'autre, la philanthropie et l'investissement d'impact sont complémentaires. Souvenez-vous que la philanthropie existait avant même que l'investissement d'impact ne soit envisagé. Notre fondation familiale a plus de 100 ans, mais ce n'est que ces dernières années que nous nous sommes intéressés à l'investissement d'impact de manière significative. »

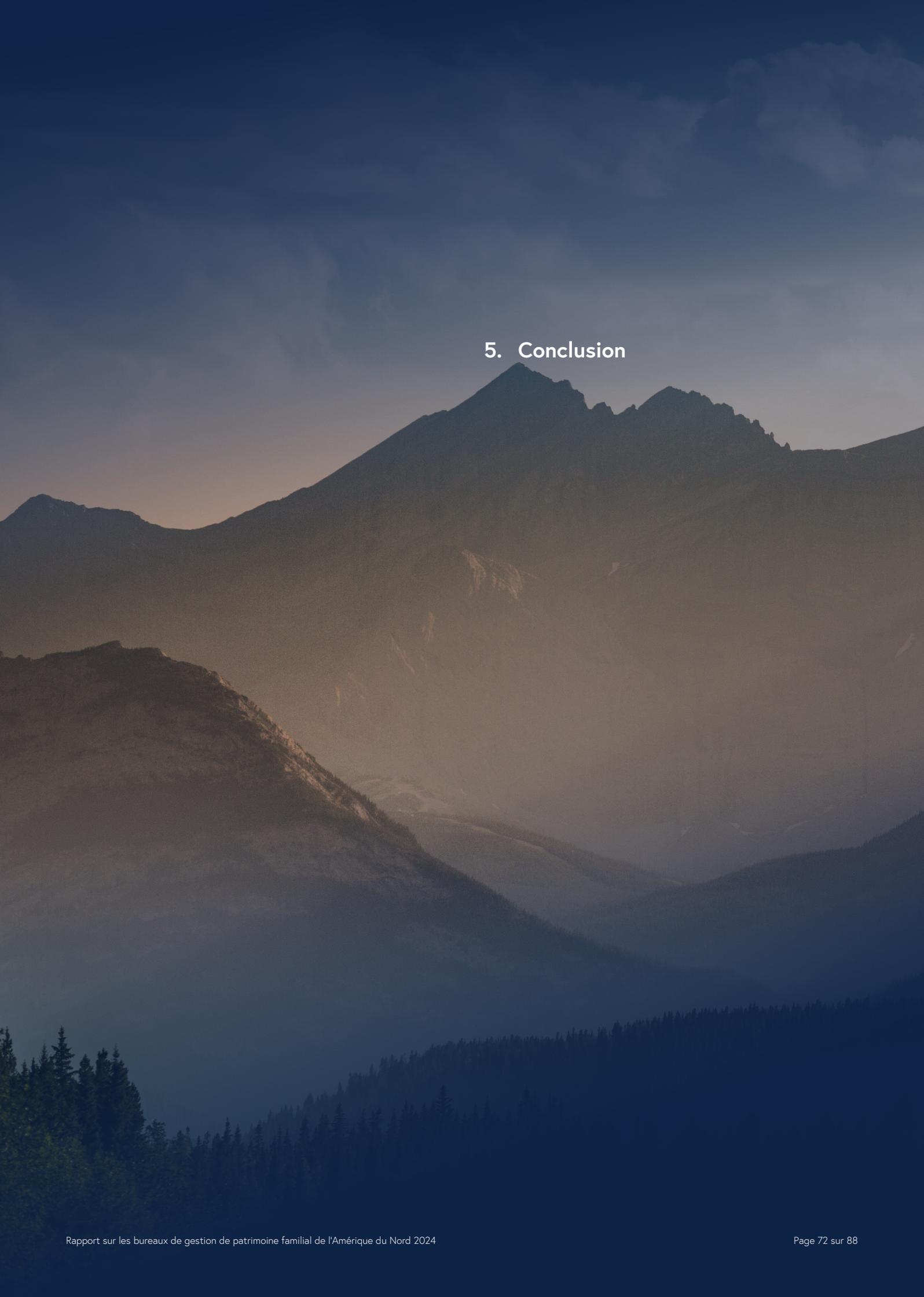
Chef des placements, bureau de gestion de patrimoine unifamilial, Floride

« Un compte de fonds recommandé par un donateur est plus facile à gérer et coûte beaucoup moins cher qu'une fondation familiale. Mais les fondations peuvent gérer des actifs plus complexes, comme des actions de sociétés, et en créant une fondation, la famille crée un instrument permettant de mobiliser la nouvelle génération de la famille. Pour de nombreuses familles, c'est le véritable objectif de la fondation. »

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

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

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



## 5. Conclusion

## 5. Conclusion

Le présent rapport vise à faire la lumière sur les activités des bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord. Nous reconnaissons que cette communauté est loin d'être homogène et qu'elle diffère considérablement sur le plan de la taille, des modèles d'exploitation, des capacités et des aspirations.

Notre but est de fournir des points de repère à l'aide desquels les bureaux de gestion de patrimoine familial peuvent s'évaluer comparativement à leurs homologues. De plus, il pourrait être utile de tirer des conclusions sur ce que, selon nous, les bureaux de gestion de patrimoine familial réussissent bien et les points à améliorer. À cette fin, nous avons demandé aux participants au sondage dans quelle mesure ils sont satisfaits du rendement de certaines fonctions clés de leur bureau de gestion de patrimoine familial.

Quelque 85 % des participants (dont 70 % des membres des familles) se sont dits satisfaits du dévouement du personnel de leur bureau de gestion de patrimoine familial (**figure 5.2**). Les trois quarts sont satisfaits de la fonction d'investissement de leur bureau de gestion de patrimoine familial, tant en ce qui a trait au rendement financier qu'à la gamme d'options de placement proposées. Cependant, les répondants sont plus ambivalents quant à savoir si les bureaux de gestion de patrimoine familial offrent un bon rapport qualité-prix (67 % sont satisfaits).

**Figure 5.1 :** Pourcentage de participants qui considèrent que leur bureau de gestion de patrimoine familial offre un bon rapport qualité-prix

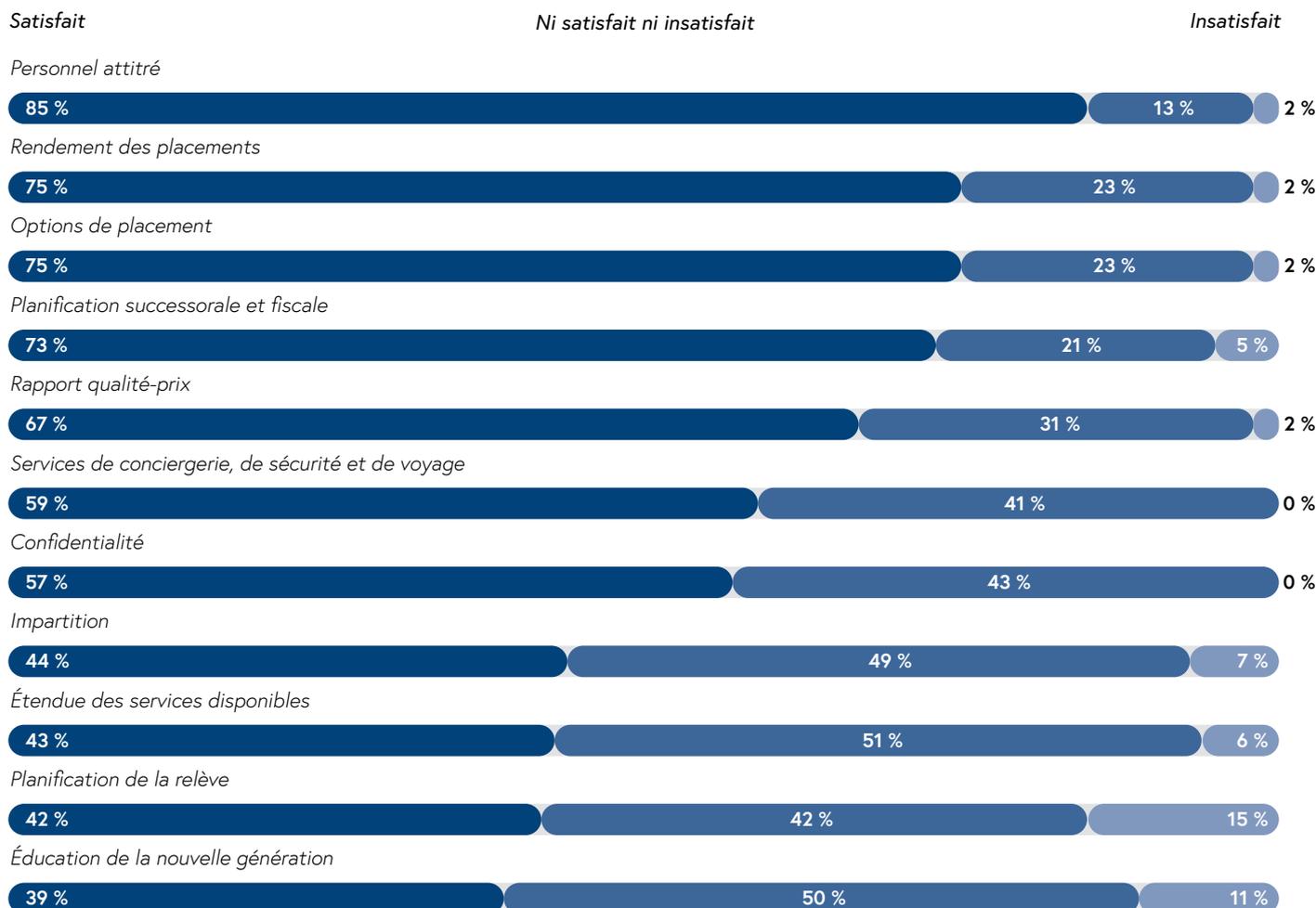


Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Il est intéressant de noter que le degré de satisfaction à l'égard de l'impartition est relativement faible (une fonction essentielle pour les bureaux de gestion de patrimoine familial de plus petite taille, et il se peut que cela découle de la déception causée par le rendement des fournisseurs externes) et qu'il existe une certaine pression, probablement sur les petits bureaux de gestion de patrimoine familial, pour étendre la gamme de services proposés.

Lorsque les bureaux de gestion de patrimoine familial semblent ne pas répondre aux attentes, c'est souvent dans le domaine de la planification de la relève (42 %) et de la question connexe de l'éducation de la nouvelle génération (39 %).

**Figure 5.2 : Pourcentage de participants satisfaits des fonctions de leur bureau de gestion de patrimoine familial**

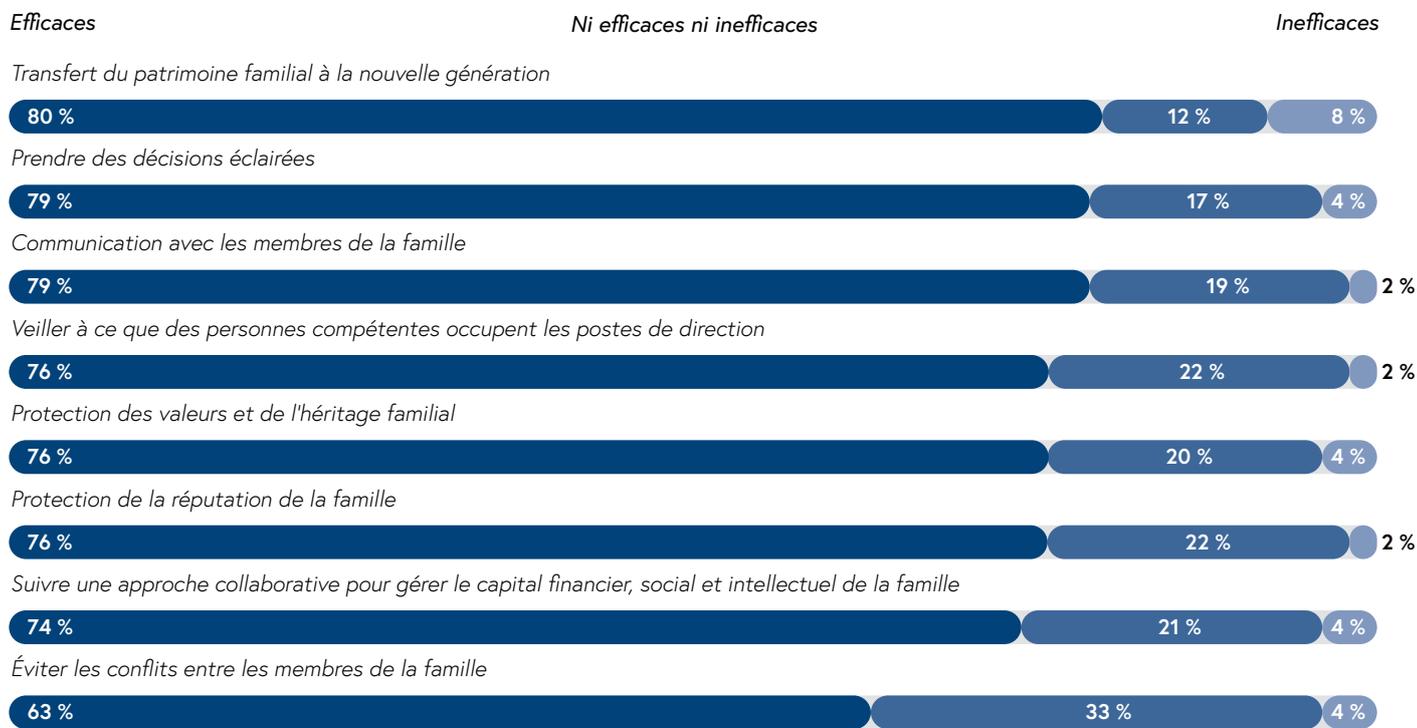


Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
 Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

Outre l'exécution de fonctions clés, les bureaux de gestion de patrimoine familial ont besoin de certaines compétences clés pour atteindre des objectifs stratégiques à long terme. À ce titre, environ 80 % des participants considèrent que leur bureau de gestion de patrimoine familial est efficace pour ce qui est de superviser le transfert intergénérationnel du patrimoine familial, de prendre des décisions éclairées et de communiquer avec les membres de leur famille (**figure 5.3**). Comme ces trois fonctions sont au cœur même des responsabilités du bureau de gestion de patrimoine familial, il semble que, dans l'ensemble, elles font un assez bon travail. D'un autre côté, on pourrait nous reprocher que notre sondage revienne à donner aux bureaux de gestion de patrimoine familial l'occasion de se noter eux-mêmes. Pour notre défense, les conclusions révèlent généralement que les bureaux de gestion de patrimoine familial ne sont pas si efficaces lorsqu'il s'agit de mettre en place une approche collaborative entre les membres de la famille et d'éviter les conflits entre eux. Peut-être cette observation générale encouragera-t-elle certains bureaux de gestion de patrimoine familial à repenser leurs modes d'interaction avec leurs familles.

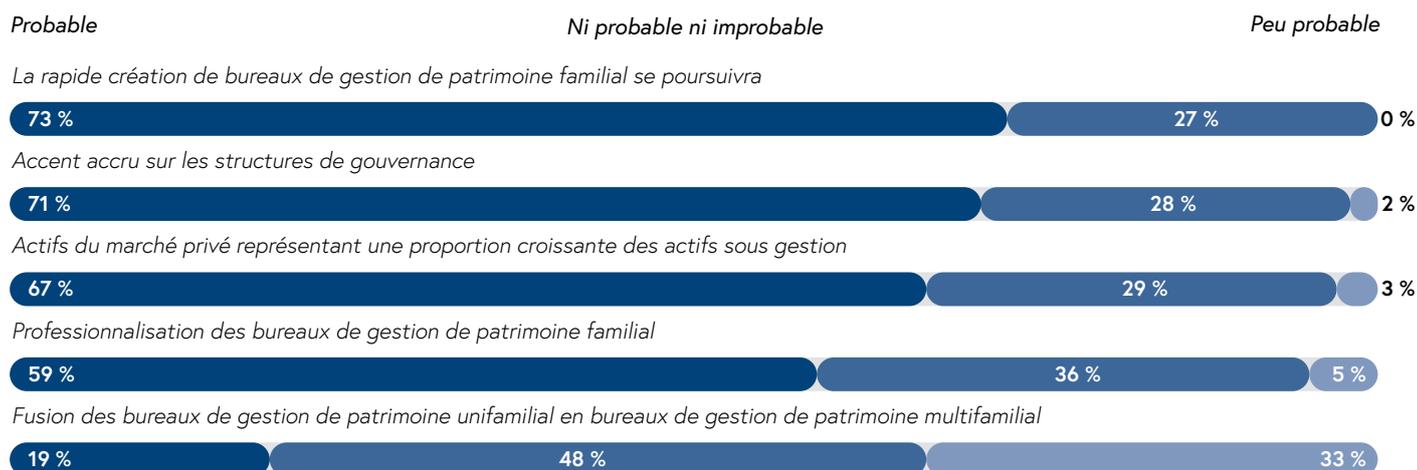
Les participants au sondage indiquent que les tendances observées dans le cadre de nos recherches devraient se poursuivre (**figure 5.4**). Le plus important est le rythme rapide de la création de bureaux de gestion de patrimoine familial (73 %), l'accent mis sur les structures de gouvernance (71 %) et l'augmentation du pourcentage des placements dans les marchés privés (67 %). Cependant, les résultats sont plus ambivalents quant à la professionnalisation continue des bureaux de gestion de patrimoine familial (59 %), un aspect qui se dessine clairement depuis de nombreuses années. Nous avons émis l'hypothèse que les pressions sur les coûts et les investissements dans les nouvelles technologies pourraient encourager les bureaux de gestion de patrimoine unifamilial à fusionner en bureaux de gestion de patrimoine multifamilial, mais cette opinion n'est pas largement partagée.

**Figure 5.3 :** Pourcentage de participants qui indiquent des compétences de base efficaces



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

**Figure 5.4 :** Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial estimant que la tendance est probable/improbable



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes présentées peuvent ne pas totaliser 100 %.  
Source : Campden Wealth/RBC, Rapport sur les bureaux de gestion de patrimoine familial de l'Amérique du Nord 2024

# Liste des figures

Figure 1.1 :	Répartition des bureaux de gestion de patrimoine familial participants par nombre et par région	10
Figure 1.2 :	Emplacement des bureaux de gestion de patrimoine familial en Amérique du Nord	10
Figure 1.3 :	Répartition des participants par fonction	11
Figure 1.4 :	Répondants au sondage sur les bureaux de gestion de patrimoine familial par lien familial	11
Figure 1.5 :	Répartition des participants par type de bureau de gestion de patrimoine familial	11
Figure 1.6 :	Répartition du patrimoine des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant participé au sondage	11
Figure 1.7 :	Patrimoine moyen et total des familles par région, y compris les sociétés d'exploitation (\$ US)	12
Figure 1.8 :	Moyenne et total des actifs sous gestion gérés par les bureaux de gestion de patrimoine familial par région (\$ US)	12
Figure 1.9 :	Période d'établissement des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant participé au sondage et génération dirigeante	12
Figure 2.1 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial indiquant le rendement du placement prévu	16
Figure 2.2 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial indiquant un rendement du placement meilleur ou pire que prévu depuis le début de 2024	17
Figure 2.3 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial estimant que le thème de placement ou la catégorie d'actifs est susceptible de profiter aux actionnaires	18
Figure 2.4 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui s'attendent à ce que les risques se concrétisent sur un horizon donné	19
Figure 2.5 :	Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé	20
Figure 2.6 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial exécutant une stratégie de croissance	20
Figure 2.7 :	Description de la stratégie de placement des bureaux de gestion de patrimoine familial	21
Figure 2.8 :	Établissement d'un rendement de référence par les bureaux de gestion de patrimoine familial	21
Figure 2.9 :	Objectifs d'investissement des bureaux de gestion de patrimoine familial pour 2024	22
Figure 2.10 :	Réalisation par les bureaux de gestion de patrimoine familial de leurs objectifs d'investissement	23
Figure 2.11 :	Actifs financiers classés en fonction des prévisions à long terme du rendement ajusté au risque	23
Figure 2.12 :	Marchés privés en pourcentage de la répartition moyenne des actifs	23
Figure 2.13 :	Répartition moyenne des actifs stratégiques et pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant l'intention d'augmenter leur exposition, déduction faite du pourcentage ayant l'intention de la diminuer	24
Figure 2.14 :	Répartition géographique moyenne des actifs et pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant l'intention d'augmenter leur exposition, déduction faite du pourcentage ayant l'intention de la diminuer	25
Figure 2.15 :	Pourcentage de familles ayant signalé des changements en 2023	26
Figure 2.16 :	Rendement net moyen par catégorie d'actifs déclaré par les bureaux de gestion de patrimoine familial	27
Figure 2.17 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant des placements dans le secteur de l'immobilier	27
Figure 2.18 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant une exposition au secteur immobilier et pourcentage ayant l'intention d'augmenter leur exposition, déduction faite du pourcentage prévoyant de la diminuer	28
Figure 2.19 :	Portefeuille immobilier moyen de bureaux de gestion de patrimoine familial par catégorie et rendement total moyen en 2023	28
Figure 2.20 :	Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé	29
Figure 2.21 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant une exposition au capital-investissement	30
Figure 2.22 :	Portefeuille moyen de titres de capital-investissement des bureaux de gestion de patrimoine familial par catégorie et par rendement total moyen en 2023	30
Figure 2.23 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial investissant dans le capital-investissement, avec une exposition aux stratégies de capital-investissement	31
Figure 2.24 :	Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial détenant du capital-investissement qui ont déjà investi dans de nouvelles technologies, et pourcentage ayant l'intention d'augmenter leur exposition, déduction faite du pourcentage prévoyant de la diminuer	32
Figure 2.25 :	Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé	33
Figure 2.26 :	Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant investi dans les cryptomonnaies	34
Figure 2.27 :	Pourcentage des bureaux de gestion de patrimoine familial ayant déjà investi dans les cryptomonnaies et pourcentage ayant l'intention d'augmenter leur exposition, déduction faite du pourcentage prévoyant de la diminuer	34

Figure 2.28 : Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé	35
Figure 2.29 : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial effectuant des investissements responsables	36
Figure 2.30 : Investissement responsable en pourcentage des actifs sous gestion pour les familles réalisant de tels investissements	36
Figure 2.31 : Méthodes d'investissement responsable utilisées par les bureaux de gestion de patrimoine familial	37
Figure 2.32 : Thèmes d'investissement responsable appuyés par les bureaux de gestion de patrimoine familial	37
Figure 2.33 : Motivations pour réaliser un investissement responsable	38
Figure 2.34 : Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé	39
Figure 3.1 : Charges d'exploitation moyennes des bureaux de gestion de patrimoine familial par tranche d'actifs sous gestion (en millions de dollars américains)	44
Figure 3.2 : Principales caractéristiques des bureaux de gestion de patrimoine familial par taille	44
Figure 3.3 : Composantes des charges moyennes d'exploitation des bureaux de gestion de patrimoine familial en millions de dollars américains par tranche d'actifs sous gestion	45
Figure 3.4 : Pourcentage de familles ayant signalé des changements en 2023	46
Figure 3.5 : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial exécutant leurs services exclusivement à l'interne, exclusivement en externe, et selon une approche mixte	47
Figure 3.6 : Fonctions du personnel des bureaux de gestion de patrimoine familial	48
Figure 3.7 : Salaires de base moyens des membres de la haute direction (en milliers de dollars américains)	48
Figure 3.8 : Salaires de base moyens et primes (en pourcentage) des principaux dirigeants (en milliers de dollars américains)	49
Figure 3.9 : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial offrant un intéressement supplémentaire	50
Figure 3.10 : Principaux obstacles au recrutement et à la fidélisation du personnel	50
Figure 3.11 : Engagement du bureau de gestion de patrimoine familial à l'égard des questions environnementales et sociales	51
Figure 4.1 : Présence de plateformes technologiques dans les bureaux de gestion de patrimoine familial	55
Figure 4.2 : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui se disent préoccupés par un risque opérationnel particulier	58
Figure 4.3 : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui utilisent une double autorisation de paiement	59
Figure 4.4 : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui ont pris des mesures pour atténuer le risque opérationnel	59
Figure 4.5 : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui se disent préoccupés par un risque stratégique particulier	60
Figure 4.6 : Classement des priorités en matière de gouvernance des bureaux de gestion de patrimoine familial	61
Figure 4.7 : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial disposant d'un conseil familial	61
Figure 4.8 : Structures de gouvernance couramment en place dans les bureaux de gestion de patrimoine familial	62
Figure 4.9 : Documents couramment inclus dans le cadre de gouvernance des bureaux de gestion de patrimoine familial	62
Figure 4.10 : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial ayant mis en place un plan de relève	63
Figure 4.11 : Bureaux nord-américains de gestion de patrimoine familial par type de plan de relève	63
Figure 4.12 : Défis entravant la planification de la relève	64
Figure 4.13 : Préparation à la relève	65
Figure 4.14 : Offre de soutien à la nouvelle génération par le bureau de gestion de patrimoine familial	65
Figure 4.15 : Moment prévu de la prise de contrôle par la nouvelle génération	66
Figure 4.16 : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial engagés dans la philanthropie	68
Figure 4.17 : Taille des dons philanthropiques	68
Figure 4.18 : Motivations pour s'engager dans la philanthropie	68
Figure 4.19 : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial qui apportent un soutien à une cause	69
Figure 4.20 : Instruments utilisés pour faire des dons philanthropiques	70
Figure 4.21 : Mesure dans laquelle les bureaux de gestion de patrimoine familial sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé	71
Figure 5.1 : Pourcentage de participants qui considèrent que leur bureau de gestion de patrimoine familial offre un bon rapport qualité-prix	73
Figure 5.2 : Pourcentage de participants satisfaits des fonctions de leur bureau de gestion de patrimoine familial	74
Figure 5.3 : Pourcentage de participants qui indiquent des compétences de base efficaces	75
Figure 5.4 : Pourcentage de bureaux de gestion de patrimoine familial estimant que la tendance est probable/improbable	75

# À propos des bureaux de gestion de patrimoine familial

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# À propos des créateurs

## À propos de RBC

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

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

## À propos de Campden Wealth

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

Le Campden Club est un club privé de membres qualifiés, sur invitation seulement, qui représente 1 400 familles propriétaires d'entreprises multigénérationnelles, bureaux de gestion de patrimoine familial et investisseurs privés dans 39 pays. Le Club offre un réseautage entre pairs, une connectivité sur mesure, un partage des connaissances et des pratiques exemplaires. Les membres du 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

Adam Ratner  
*Directeur de la recherche*

Peter Toeman  
*Chercheur principal*

Elisa Barbata  
*Directrice artistique*

Cleverly Creative Limited  
*Conception*

## Équipe de RBC

Josh Humeniuk  
*Premier directeur, Communications et contenu*

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

Emily Wright  
*Directrice générale, Marketing, Marché mondial de la clientèle ultrafortunée et Banque privée*

Meg Longworth  
*Première directrice, Marketing, Marché mondial de la clientèle ultrafortunée et Banque privée*

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

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

Tammy Rogers  
*Première directrice, Marketing de la marque*

## Autres remerciements

Dominic Samuelson  
Brien Biondi  
Susan Kemp





# Campden Wealth

Membership | Events | Research | Education | IPI

