

LE SECTEUR
ET L'ACTIVITÉ DE LA

GESTION DE PATRIMOINE

AU CANADA

Rapport rédigé par CSI
et Investor Economics

OCTOBRE 2015



CSI

Titres de compétence qui ont leur importance

INTRODUCTION ET OBJET

Le terme *gestion de patrimoine*, apparu dans le secteur financier au Canada au début des années 1990, est aujourd'hui très courant. Dans le langage de tous les jours, il renvoie à l'offre de produits et la prestation de services financiers à une clientèle fortunée (à valeur nette élevée). Cependant, le sens précis de ce terme au Canada reste vague, comparativement à d'autres centres financiers comme Londres, la Suisse ou Singapour, où le secteur de la gestion de patrimoine est beaucoup plus avancé.

En raison de la structure complexe du secteur canadien des services financiers, il est difficile de proposer une définition unique de la gestion de patrimoine, que ce soit en tant que secteur d'activité ou qu'activité professionnelle. En outre, et peut-être parce que le terme en tant que tel n'a jamais été clairement défini, le rôle du gestionnaire de patrimoine et les compétences requises pour l'assumer n'ont jamais été officiellement établis.

Les conseillers qui servent le marché des clients à valeur nette élevée exercent leur activité par différents canaux, dans différents types de sociétés et sous différents régimes réglementaires. Ils offrent une vaste gamme de produits et de services, notamment des stratégies de services bancaires et de crédit commerciaux et personnels, des services de gestion de placement, des stratégies philanthropiques et des services en matière successorale et fiduciaire.

Ces dernières années, le nombre de clients à valeur nette élevée a enregistré une croissance considérable, ce qui s'est traduit par une croissance correspondante des occasions pour les institutions financières. De ce fait, le secteur d'activité a accru ses efforts pour élaborer des approches plus efficaces et plus rentables en vue d'intégrer les différents canaux destinés à servir cette clientèle. C'est dans les grandes institutions financières que ces efforts sont les plus apparents. Par exemple, les services bancaires privés sont aujourd'hui largement offerts par l'intermédiaire de divisions de gestion privée de patrimoine fournissant des services intégrés aux clients à valeur nette élevée. Qui plus est, les maisons de courtage traditionnel (on parle aussi de maisons de courtage de plein exercice ou à service complet), en particulier celles qui appartiennent à des banques, ciblent de plus en plus les clients fortunés et sont structurées pour offrir un large éventail de produits et de services. Dans certains cas, cela comprend des produits de crédit et de trésorerie offerts dans le cadre de programmes d'indication de clients (aussi parfois appelé « programmes de référencement »), en collaboration avec des banques commerciales. Enfin, même les sociétés de gestion privée de portefeuille renforcent leur expertise en matière de services de fiducie et de planification financière avancée afin de servir le marché de la clientèle à valeur nette élevée.

Le présent rapport a pour objet de décrire cette tendance vers une intégration accrue des produits et services axés sur le marché de la clientèle à valeur nette élevée et de démontrer que le rôle de conseiller en gestion de patrimoine, du fait

Ce rapport met en lumière les différents canaux et modèles d'affaires visant la clientèle à valeur nette élevée et décrit le haut niveau d'expertise nécessaire pour servir ces clients avec toute la crédibilité requise.

de cette tendance, devient un domaine d'activité distinct, comparable à ce que l'on peut observer dans les pays où le secteur de la gestion de patrimoine est beaucoup plus évolué. En particulier, ce rapport :

- présente un aperçu démographique du segment;
- décrit l'évolution vers des services intégrés visant la clientèle à valeur nette élevée;
- décrit les différents canaux et modèles d'affaires intégrés ainsi que les différents types de produits et services ainsi offerts;
- définit et présente les compétences, tâches, connaissances et qualifications associées au rôle de gestionnaire de patrimoine.

PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE

CSI a mis à profit ses 45 années d'expérience de l'enseignement et de la remise de titres de compétences dans l'ensemble du secteur des services financiers pour mener à bien cet exercice visant à clarifier le terme et l'activité de gestion de patrimoine.

CSI a collaboré avec **Investor Economics** (IE) pour rassembler les données sur le secteur de la gestion de patrimoine utilisées pour rédiger le présent rapport. L'information d'IE provient de ses bases de données exclusives ainsi que de ses relations avec les institutions financières.

Le rapport a également été nourri par des entretiens avec des dirigeants des principaux fournisseurs de services de gestion privée de patrimoine. Ces entreprises englobent les grandes banques et sociétés de conseil et de placement offrant des services aux investisseurs fortunés à l'échelle locale, régionale, nationale ou internationale.

CSI a engagé **Friesen, Kaye and Associates** pour confirmer les qualifications et connaissances professionnelles associées au profil de compétence d'un conseiller en gestion de patrimoine. Le processus comprenait les étapes suivantes :

- créer une ébauche de profil de compétence;
- réunir un groupe témoin de gestionnaires de patrimoine pour examiner et valider l'ébauche de profil;
- effectuer un sondage auprès de 600 gestionnaires de patrimoine titulaires du titre professionnel de Certified International Wealth Manager (CIWM) (parmi lesquels 30 % ont répondu au questionnaire).

Les travaux sur la compétence réalisés pour rédiger ce rapport permettront d'affiner et de valider le programme menant au titre professionnel mondialement reconnu de Certified International Wealth Manager (CIWM), offert au Canada par CSI et par l'Association of International Wealth Management (AIWM)¹, dont le siège social est en Suisse.

¹ Pour en savoir plus sur l'Association of International Wealth Management (AIWM), veuillez visiter son site Web à l'adresse : www.aiwm.org.

LA CLIENTÈLE DES SERVICES DE GESTION DE PATRIMOINE

Le critère le plus courant (bien que pas universel) employé pour définir une personne ou une famille à valeur nette élevée au Canada est la propriété ou le contrôle d'au moins 1 million de dollars d'actifs de placement². Le terme « actifs de placement » désigne uniquement des actifs liquides; il exclut les biens immobiliers et les participations dans des sociétés à capital fermé et ne tient pas compte des passifs à court ou à long terme de la personne ou de la famille qui, pour déterminer la valeur nette de celle-ci, devraient être déduits du total de ses actifs.

CATÉGORIES PROFESSIONNELLES

Les principales catégories professionnelles composant le segment de la clientèle à valeur nette élevée sont celles des entrepreneurs, des fournisseurs de services professionnels, des hauts dirigeants d'entreprise, des professionnels des médias, du divertissement et du sport, des héritiers ainsi que des immigrants et des retraités fortunés.

Les individus issus de chacune de ces catégories professionnelles présentent des défis ou des problèmes particuliers, auxquels le conseiller financier doit répondre. En fait, on considère généralement que les deux catégories professionnelles connaissant la plus forte croissance dans le segment sont les entrepreneurs et les retraités, deux sous-segments ayant des objectifs financiers diamétralement opposés.

Pour cette raison, certains des principaux fournisseurs de conseils à l'intention de la clientèle à valeur nette élevée ont mis en place des unités spécialisées traitant exclusivement avec une catégorie professionnelle donnée, afin de n'offrir à leurs clients que le niveau de compréhension et de service le plus élevé qui soit. Par exemple, une société qui cible les entrepreneurs peut avoir à faciliter la monétisation d'une participation dans une entreprise familiale, tandis qu'une société qui se spécialise dans les athlètes professionnels peut devoir aider un client à gérer des flux de trésorerie importants dans une monnaie étrangère.

NOMBRE DE MÉNAGES MILLIONNAIRES

Globalement, ces différentes catégories représentaient environ 653 000 ménages au Canada à la fin de 2013, soit 4,2 % des ménages canadiens. Le nombre des personnes n'est pas connu, mais serait inférieur. La dernière édition du *Rapport sur la richesse dans le monde* laisse entendre que le nombre de personnes millionnaires correspondrait à peu près à la moitié du nombre de ménages millionnaires³.

Le critère le plus courant (mais pas universel) employé pour définir une personne ou une famille à valeur nette élevée au Canada est la propriété ou le contrôle d'au moins 1 million de dollars d'actifs de placement.

Les deux catégories professionnelles connaissant la plus forte croissance dans le segment des clients à valeur nette élevée sont les entrepreneurs et les retraités, des sous-segments aux objectifs financiers diamétralement opposés.

653 000 ménages canadiens sont considérés comme étant à valeur nette élevée.

² Information fournie par Investor Economics d'après ses recherches cumulées sur le segment des personnes ou familles à valeur nette élevée.

³ *Rapport 2014 sur la richesse dans le monde (World Wealth Report 2014)*, publié par Capgemini et RBC Gestion de patrimoine.

Il n'existe pas de méthode simple pour « sous-segmenter » les ménages millionnaires. Toutefois, en s'appuyant sur des enquêtes canadiennes et de récentes études menées aux États-Unis et au Royaume-Uni, il semble évident que la majeure partie des ménages millionnaires canadiens se trouve dans la tranche de 1 à 5 millions de dollars, tandis qu'ils seraient 48 000 à disposer d'actifs de placement de 5 à 10 millions de dollars.

LES PERSPECTIVES POUR LE SEGMENT DES CLIENTS À VALEUR NETTE ÉLEVÉE

Investor Economics prévoit que les occasions d'affaires sont appelées à se multiplier de façon importante pour les gestionnaires de patrimoine au Canada au cours de la prochaine décennie. Selon l'analyse d'IE, le nombre total de ménages au Canada devrait passer de 15,4 à 17,4 millions entre 2013 et 2022, soit une hausse de quelque 14 %. En comparaison, le nombre de ménages à valeur nette élevée devrait croître de 653 000 à la fin de 2013 à 1 147 000 d'ici la fin de 2022, soit une croissance de 76 % sur la même période de neuf ans. Le nombre de ménages et la richesse qu'ils contrôlent sont représentés au **tableau 1**.

Le nombre des ménages à valeur nette élevée devrait croître de **76 %** d'ici la fin de 2022.

TABLEAU 1 : Les ménages canadiens et leur patrimoine par tranche de richesse

Tranche de richesse	2013		2022	
	Nombre de ménages	Richesse totale (millions de dollars)	Nombre de ménages	Richesse totale (millions de dollars)
Total	15 420 577	3 409 548	17,438,606	5,460,389
Moins de 100 000 \$	12 194 157	246 050	12,376,427	271,029
De 100 000 à 250 000 \$	1 103 000	172 480	1,617,111	263,714
De 250 000 à 500 000 \$	766 769	270 811	1,157,896	429,830
De 500 000 \$ à 1 million \$	703 066	510 307	1,140,276	893,557
1 million \$ et plus	653 585	2 209 900	1,146,896	3,602,260

ASPECTS DÉMOGRAPHIQUES

Investor Economics classe les ménages canadiens en six segments distincts selon l'âge, afin d'illustrer la concentration de la richesse aux différentes étapes de la vie (**tableau 2**).

En moyenne, les ménages à valeur nette élevée qui utilisent des canaux spécialisés ou qui recherchent des conseillers spécialistes ont tendance à être plus âgés que les clients des segments moins fortunés. Il s'ensuit que leurs besoins et leurs attentes sont vraisemblablement différents de ceux de l'ensemble du marché. Ainsi, on observe globalement, dans le segment des clients à valeur

nette élevée, une demande de facilités de crédit inférieure et une demande de services de planification successorale supérieure à celles que l'on constate chez les autres investisseurs. En outre, le patrimoine se constituant par l'épargne et les activités de placement jusqu'à la retraite, il n'est pas surprenant de voir que la richesse moyenne des ménages à valeur nette élevée augmente avec l'âge.

TABLEAU 2 : Les ménages canadiens et leur patrimoine par tranche d'âge

Âge	Nombre de ménages	Richesse totale (millions de dollars)	Nombre de ménages à valeur nette élevée	Richesse totale des ménages à valeur nette élevée (millions de dollars)
Total	15 420 577	3 409 548	653 585	2 209 900
Moins de 24 ans	867 481	21 065	2 344	3 725
De 25 à 34 ans	2 215 397	125 910	25 436	61 072
De 35 à 44 ans	2 649 253	368 139	73 748	247 865
De 45 à 54 ans	3 180 615	781 677	145 311	558 365
De 55 à 64 ans	2 770 559	902 365	164 192	622 430
65 ans et plus	3 737 271	1 210 391	242 553	716 443

Investor Economics a par ailleurs relevé que les occasions d'affaires avec la clientèle à valeur nette élevée ne sont pas réparties de manière uniforme au Canada. En fait, 91 % des ménages à valeur nette élevée se trouvent dans les provinces du Québec, de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique. L'Ontario abrite 37 %, soit 241 000 de tous les ménages canadiens à valeur nette élevée, devant la Colombie-Britannique, qui en recense 19 %, soit 125 000. L'Alberta et le Québec comptent des nombres comparables de ménages fortunés, étant toutefois précisé que ces derniers représentent 6,8 % de tous les ménages en Alberta, contre 3,0 % au Québec. Lorsque l'on tient compte de l'âge du ménage, les ménages à valeur nette élevée sont considérablement plus jeunes en Alberta et en Colombie-Britannique que dans les autres provinces.

Au Canada, les ménages possédant ou contrôlant 10 millions de dollars ou plus d'actifs liquides sont considérés comme étant à valeur nette très élevée. (Dans les pays où le seuil du segment « à valeur nette élevée » est supérieur au seuil en usage au Canada, le seuil du segment « à valeur nette très élevée » est également supérieur.) Le nombre des ménages canadiens remplissant ce critère est estimé à 29 000, ce qui représente un groupe relativement réduit en nombre, mais un groupe très influent du point de vue de la richesse qu'il contrôle. Étant donné la taille limitée de cette élite, le nombre de sociétés et de conseillers se consacrant exclusivement à offrir des services et des conseils financiers à une clientèle à valeur nette très élevée est réduit.

L'ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS

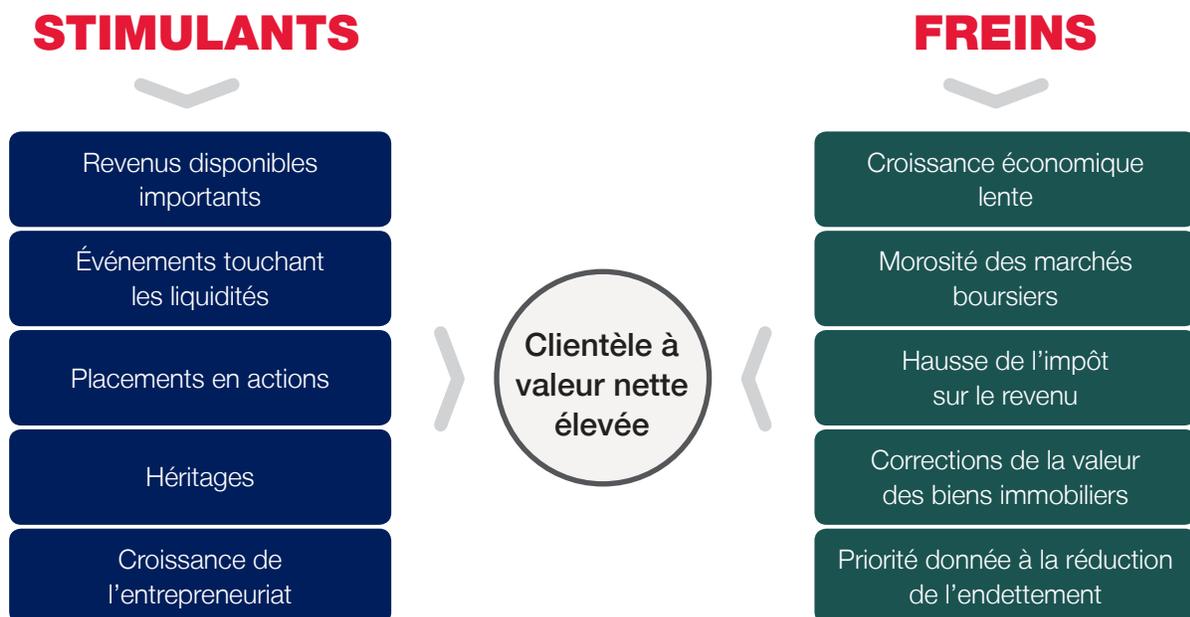
Les produits et les marchés financiers se sont perfectionnés au cours des dernières décennies. Parallèlement à cela, les particuliers qui envisagent de prendre leur retraite comptent de plus en plus sur leurs propres placements pour compléter les prestations de leur régime de retraite de l'État ou de leur entreprise. En outre, le besoin de planification efficace dans des domaines spécialisés va croissant (propriété de biens à l'étranger, solutions d'assurance, placements non conventionnels, placements à effet de levier, questions concernant les PME, rémunération des dirigeants, dons de bienfaisance, successions et fiducies, etc.). Dès lors, de nombreux investisseurs fortunés cherchent aujourd'hui conseil auprès de conseillers expérimentés et compétents.

De manière générale, les clients à valeur nette élevée cherchent des occasions de regrouper leurs affaires financières chez un nombre réduit de fournisseurs et sont prêts à tirer parti des plateformes intégrées de services de gestion de patrimoine. Les services de conseils ainsi regroupés qu'offrent de nombreuses institutions de dépôt et sociétés indépendantes procurent un avantage économique grâce à leurs frais réduits et à leur commodité accrue. Le niveau d'expertise croissant dont ils bénéficient et l'accès qu'ils ont à cette expertise, sont tout aussi importants pour les clients.

De nombreux facteurs influent sur la demande de services de gestion de patrimoine de la part du segment des clients à valeur nette élevée. La **figure 1** illustre les facteurs qui stimulent ou freinent cette demande. Toutefois, lorsqu'il faut établir une distinction entre des conseillers en gestion de patrimoine, le critère essentiel demeure l'expertise prouvée.

Les clients à valeur nette élevée cherchent des occasions de regrouper leurs affaires financières chez un nombre réduit de fournisseurs et sont prêts pour les plateformes intégrées de services de gestion de patrimoine.

FIGURE 1 : Les facteurs stimulant ou freinant la demande de services de gestion de patrimoine



LES SERVICES DE GESTION DE PATRIMOINE AU CANADA

Il est plus qu'évident qu'un certain nombre de grandes institutions et de sociétés indépendantes d'envergure nationale ou régionale ont mis l'accent sur la nécessité de cibler le segment de la clientèle à valeur nette élevée et de développer un réseau de bureaux et de conseillers dédiés à ce segment. La présence même de ces bureaux dans des secteurs fréquentés par des populations aisées, de même que l'attention des médias et les activités publicitaires, a accru la visibilité de ces fournisseurs de services. Il en résulte que les ménages à valeur nette élevée sont de plus en plus conscients qu'ils ont accès et ont droit aux niveaux de conseil et de service les plus élevés moyennant des frais raisonnables.

Les fournisseurs de services ciblant ce segment reconnaissent que les relations avec les clients à valeur nette élevée tendent à être plus durables et plus rentables (au sens absolu) que les relations avec les ménages du marché de masse ou du marché intermédiaire. Les relations avec la clientèle fortunée ont également tendance à être fondées sur des frais de gestion plutôt que sur des commissions, et exigent en conséquence moins de ressources en capital. Ce facteur renforce encore plus l'intérêt d'un nombre croissant de fournisseurs pour la clientèle à valeur nette élevée.

Trois canaux se consacrent principalement au segment de la clientèle à valeur nette élevée :

- **La gestion privée de patrimoine**
Pour les besoins du présent rapport, la gestion privée de patrimoine intègre notamment les services de banque privée, de gestion de portefeuille et de fiducie personnelle offerts par les banques et autres organismes de dépôt.
- **Les maisons de courtage traditionnel**
Ce canal est dominé par les maisons de courtage filiales de grandes banques. Ces organisations axent de plus en plus leurs gammes de produits et services vers le segment de la clientèle à valeur nette élevée.
- **Les sociétés de gestion privée de portefeuille**
Ces entreprises se consacrent entièrement au segment de la clientèle fortunée. La plupart d'entre elles sont des sociétés monogammes n'offrant que des services de gestion de placement, tandis que d'autres ont élargi leur offre pour y inclure des services de planification financière et des services fiduciaires et successoraux.

Il existe également d'autres canaux, parmi lesquels certains se consacrent entièrement aux segments des clientèles à valeur nette élevée et à valeur nette très élevée (comme les bureaux de gestion de fortune *multi-family offices* – MFO) et d'autres ne limitent pas leurs activités à ces segments (comme les canaux de distribution de fonds communs de placement).

Environ trois ménages à valeur nette élevée sur quatre entretiennent une relation avec une maison de courtage traditionnel.

Parmi tous ces canaux de distribution, aucun ne domine particulièrement le marché de la clientèle à valeur nette élevée au Canada, même si environ les trois quarts des ménages de ce segment entretiennent une relation avec au moins une maison de courtage traditionnel.

LES TROIS PRINCIPAUX TYPES DE MODÈLE D'AFFAIRES

Chacun des différents canaux de distribution correspond à un ou plusieurs des trois principaux modèles d'affaires actifs au Canada :

- **Entièrement intégré**

Les sociétés entièrement intégrées comprennent les grandes banques et certaines autres grandes institutions financières offrant une gamme complète de services de gestion privée de patrimoine portés au bilan ou hors bilan.

- **Semi-intégré**

Les sociétés semi-intégrées offrent une gamme limitée de services destinés à la clientèle à valeur nette élevée. Ce groupe comprend les maisons de courtage traditionnel, les courtiers en épargne collective, un nombre limité de banques étrangères ainsi que quelques sociétés de gestion privée de portefeuille proposant des services de planification financière ou de fiducie.

- **Monogamme**

Les sociétés monogammes offrent un unique ensemble de services, comme des services de gestion discrétionnaire. Cette catégorie regroupe la plupart des sociétés de gestion privée de portefeuille, des MFO (n'offrant que du conseil) et des autres banques étrangères.

Le présent rapport décrit en détail chacun de ces modèles.

LE MODÈLE ENTIÈREMENT INTÉGRÉ, MODÈLE DE LA GESTION PRIVÉE DE PATRIMOINE

Le terme gestion privée de patrimoine est employé par les banques et d'autres institutions financières de dépôt pour désigner un ensemble intégré de services offert à une clientèle à valeur nette élevée. En outre, un petit nombre de grandes banques étrangères offrent certains services au Canada, ainsi que différents services transfrontaliers associés à des unités opérationnelles au sein de leur réseau mondial. La gestion privée de patrimoine est un des canaux qui connaît la plus forte croissance sur le plan du nombre de clients et des soldes de comptes.

Principaux services de gestion privée de patrimoine offerts

Les clients bancaires à valeur nette élevée peuvent obtenir des services par différents canaux bancaires. Cependant, le seul canal entièrement intégré destiné à cette clientèle est celui de la banque privée ou, tel qu'il est désigné par certaines banques et dans le présent rapport, celui de la gestion privée de patrimoine. Ce canal permet aux clients admissibles d'accéder à un éventail de produits et de services, notamment :

- des produits de crédit et de trésorerie,
- des services de gestion de placements discrétionnaire,
- des services de fiducie et de planification spécialisés,

Le terme gestion privée de patrimoine est employé par les banques et d'autres institutions financières pour désigner un ensemble intégré de services offert à une clientèle à valeur nette élevée.

La gestion privée de patrimoine est un des canaux qui enregistre la plus forte croissance sur le plan du nombre de clients et des soldes de comptes.

- des services d'administration successorale,
- des services de planification de la relève,
- des stratégies philanthropiques, et
- des services de conciergerie.

Les seuls produits de gestion de patrimoine qui ne sont pas offerts aux clients à valeur nette élevée sont ceux qui comportent des caractéristiques d'assurance (même si la Loi sur les banques permet aux institutions bancaires d'être propriétaires de filiales d'assurance). L'intérêt des banques s'est déplacé des activités de dépôt et de prêt vers la gestion de placements discrétionnaire et d'autres services rémunérés par des frais de gestion. Toutefois, les services bancaires personnalisés, comme les ceux en matière de gestion de trésorerie et de liquidités, demeurent un aspect important de la proposition de valeur des banques.

La gestion des relations dans les institutions offrant des services de gestion privée de patrimoine

Les grandes banques emploient l'une ou l'autre des structures relationnelles suivantes :

- **Relations gérées par une équipe intégrée**

Toutes les questions relatives aux clients sont traitées par une équipe attirée comprenant un banquier, un conseiller en valeur et un administrateur fiduciaire.

- **Relations regroupées en un même lieu**

Les équipes ne sont pas à proprement parler constituées, mais se forment au fil des indications au sein de la banque privée. Cette approche peut permettre de désigner des spécialistes mieux adaptés aux besoins du client. Dans ce cas, un gestionnaire de relations principal peut faire appel à des spécialistes lorsque les besoins du client dépassent sa capacité d'y répondre. Dans la plupart des cas, le gestionnaire de relations est un banquier privé ou un gestionnaire de patrimoine, bien que, à la demande du client, la relation puisse être gérée par un conseiller en valeur ou un administrateur fiduciaire.

- **Relations fondées sur des indications de clients**

Les différentes disciplines ne sont pas nécessairement toutes représentées dans chaque établissement de banque privée. Au lieu de cela, les clients sont dirigés vers des spécialistes d'autres divisions de la banque ou extérieurs à celle-ci.

Il se peut que le modèle reposant sur une équipe intégrée permette de servir plus efficacement les clients, mais il n'est pas prouvé que l'un ou l'autre de ces modèles se distingue particulièrement sur le plan de sa rentabilité ou de son chiffre d'affaires par relation client.

À la fin de 2013, les divisions de gestion privée de patrimoine des grandes banques comptaient environ 900 professionnels assumant des responsabilités de gestion relationnelle. Sur ce nombre, quelque 450 étaient des banquiers privés, et le reste était constitué de conseillers en valeur, de spécialistes des fiducies et de professionnels de la planification financière.

La banque privée, parfois désignée par le terme gestion privée de patrimoine, est le seul canal entièrement intégré consacré à la clientèle à valeur nette élevée.

Fin 2013, les divisions de gestion privée de patrimoine des grandes banques comptaient environ 900 professionnels assumant des responsabilités de gestion relationnelle.

En moyenne, chaque banquier privé gérait environ 480 clients individuels représentant quelque 220 à 240 ménages. Les conseillers en valeur assumaient en moyenne une charge de clientèle inférieure.

Les divisions de services de banque privée s'appuient en grande partie, pour leurs nouvelles affaires, sur des indications provenant de sources tant internes qu'externes (**tableau 3**). Les sources internes comprennent les services bancaires de détail, les services bancaires aux entreprises et les services bancaires agricoles. Les indications émanant des conseillers de maisons de courtage traditionnel sont plus rares, dans la mesure où ces conseillers considèrent les banquiers privés et les conseillers en valeur comme des concurrents directs. Les sources externes comprennent des centres d'influence professionnels, comme les comptables et les avocats, et les indications de la part de clients existants.

TABLEAU 3 : Les sources d'indication de clients à valeur nette élevée des banques

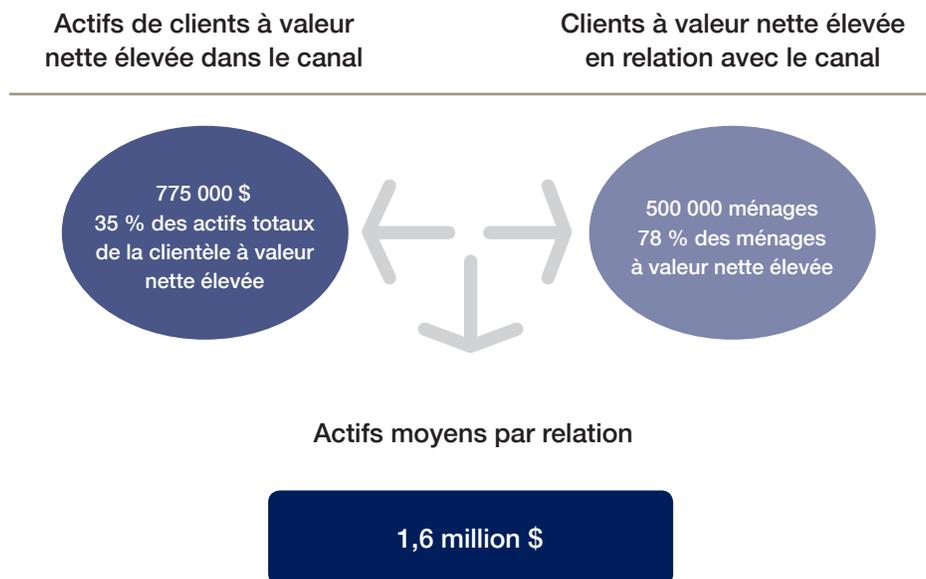
		Source principale	Source secondaire
SOURCES INTERNES >	Services bancaires agricoles		•
	Prospection directe		•
	Clients existants	•	
	Services bancaires d'investissement		•
	Services de banque privée	•	
	Réseaux de succursales de banque de détail	•	
	Services bancaires aux entreprises	•	
		Source principale	Source secondaire
SOURCES EXTERNES >	Comptables		•
	Avocats		•
	Indications de la part de clients		•
	Clients sans rendez-vous, sites Web, autres médias		•

LE MODÈLE SEMI-INTÉGRÉ, MODÈLE DES MAISONS DE COURTAGE TRADITIONNEL

Les offres semi-intégrées ciblant les personnes et les ménages à valeur nette élevée deviennent une composante de base des activités commerciales des principales maisons de courtage traditionnel et de certaines autres grandes sociétés du canal du conseil financier. Le canal des maisons de courtage traditionnel, en particulier les filiales de banques, s'est tourné de manière radicale vers le segment haut de gamme du marché de détail afin de maximiser sa rentabilité. Du fait de cette réorientation stratégique et de l'importante couverture nationale que permet le réseau des succursales des maisons de courtage traditionnel, on estime que 78 % de l'ensemble des ménages à valeur nette élevée, soit un peu plus de 500 000, entretiennent une relation avec au moins une maison de courtage traditionnel (**figure 2**).

Le canal des maisons de courtage traditionnel regroupe la plus importante concentration de conseillers spécialisés dans la clientèle à valeur nette élevée au Canada. On estime qu'environ 6 200 conseillers de ce canal consacrent une partie de leurs activités à gérer les besoins financiers de clients à valeur nette élevée. Les conseillers qui se consacrent expressément aux clients à valeur nette élevée, qui se prévalent du titre de gestionnaire de patrimoine et qui ont accès aux indications de clients fortunés et aux ressources correspondantes sont relativement peu nombreux, mais leur nombre augmente.

FIGURE 2 : Part estimative de la clientèle à valeur nette élevée utilisant le canal des maisons de courtage traditionnel (actifs en millions de dollars)



En comparaison, les stratégies adoptées par le canal des courtiers en épargne collective (principalement des sociétés membres de l'Association canadienne des courtiers de fonds mutuels autres que des banques) sont surtout défensives et destinées à limiter l'érosion de leur part de marché dans le segment des clients à valeur nette élevée. Investor Economics estime que les actifs sous gestion

sont comparables, par relation, à ceux d'une maison de courtage traditionnel. Toutefois, seuls 18 % des ménages à valeur nette élevée ont une relation avec une ou plusieurs firmes de courtiers en épargne collective.

Principaux services offerts par les maisons de courtage traditionnel

Pour attirer les ménages fortunés, les maisons de courtage traditionnel et leurs conseillers ont jugé nécessaire d'améliorer leurs offres de placements et d'élargir la gamme des services offerts aux clients. Pour ce faire, ils développent des capacités à l'interne, en mettant à profit l'expertise des autres divisions de l'institution financière dans laquelle ils travaillent et nouent des accords d'indication de clients avec des cabinets de services professionnels extérieurs. Ils essaient en outre d'éliminer les comptes présentant de faibles soldes tout en concentrant leurs efforts sur les clients possédant d'importants portefeuilles d'affaires.

Les principaux services offerts par les maisons de courtage traditionnel aux ménages à valeur nette élevée tournent toujours autour des services de planification et de gestion, discrétionnaire ou non, de placements. À mesure que son intérêt pour le segment de la clientèle à valeur nette élevée s'est accentué, ce secteur d'activité s'est efforcé de développer des services discrétionnaires et rémunérés par des frais de gestion susceptibles de concurrencer, sur le plan des prix et des caractéristiques, les services offerts par les canaux de gestion privée de patrimoine entièrement intégrés et de gestion privée de portefeuille monogammes.

Les services de placement offerts par les maisons de courtage traditionnel se répartissent en trois catégories distinctes :

- les services rémunérés par des frais de gestion,
- les comptes à gestion distincte (ou comptes gérés séparément),
- les comptes gérés par le conseiller, que ce dernier gère de manière discrétionnaire.

Les services rémunérés par des frais de gestion représentent environ 37 % des actifs confiés aux maisons de courtage filiales de banques (contre 16,7 % en 2005) et environ 26 % des actifs confiés à des sociétés indépendantes (**figure 3**).

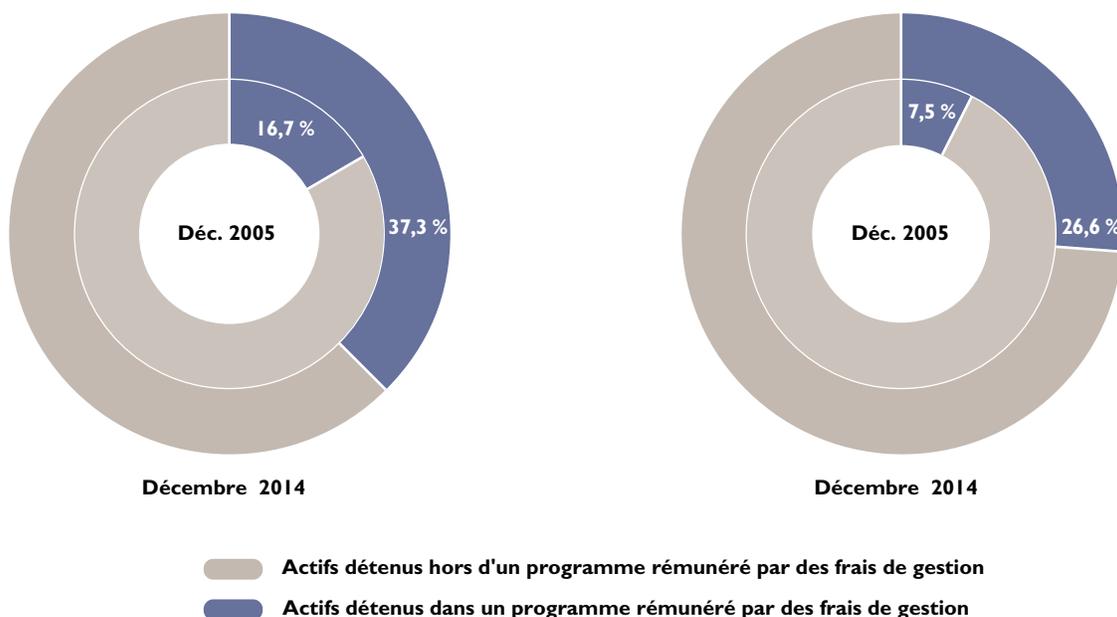
Il est incontestable que les services à l'intention des investisseurs à valeur nette élevée qui connaissent la croissance la plus importante sont ceux où le conseiller individuel est aussi le gestionnaire de portefeuille. Le volume des actifs gérés de cette manière a progressé à un rythme annuel de 25 % durant la période de trois ans achevée en juin 2014. Le taux de croissance des comptes à gestion distincte, gérés par un ou plusieurs gestionnaires, a été que de 12 %.

Pour attirer les ménages fortunés, les maisons de courtage traditionnel et leurs conseillers ont dû améliorer leurs offres de placements et élargir leur gamme de services.

FIGURE 3 : Concentration des actifs gérés moyennant frais de gestion dans les maisons de courtage traditionnel en 2014 comparativement à 2005

Maisons de courtage filiales de banques

Autres sociétés



Les services spécialisés à l'intention de la clientèle à valeur nette élevée dans les maisons de courtage traditionnel

Outre les services de gestion de placements conventionnels, la plupart des maisons de courtage traditionnel sont structurées pour offrir des services de planification de retraite, de planification successorale et d'assurance. Bien que ces services gagnent progressivement en popularité auprès de la clientèle à valeur nette élevée, leur développement a été plus tardif que celui des services de placement, en partie parce que les clients entretiennent généralement déjà des relations avec des professionnels extérieurs.

Les grandes maisons de courtage traditionnel ont mis en œuvre des ressources considérables pour soutenir leurs conseillers. Par exemple, chaque maison de courtage filiale d'une banque emploie en moyenne 25 spécialistes de l'assurance en plus du nombre de courtiers titulaires d'un permis de vendre des services d'assurance.

Les maisons de courtage traditionnel appartenant à des banques ont l'avantage de pouvoir orienter leurs clients vers d'autres unités opérationnelles, comme les services bancaires aux entreprises ou le service des fiducies personnelles. Elles peuvent ainsi sembler offrir une gamme de produits et services aussi complète que celles proposées par les fournisseurs entièrement intégrés. Que ce soit par choix ou par absence d'intérêt financier, les maisons de courtage traditionnel n'ont pas encore toutes adopté un modèle d'affaires dirigeant automatiquement leurs clients à valeur nette élevée vers ces activités associées, même si la plupart d'entre elles s'orientent dans cette direction.

La gestion des relations dans les maisons de courtage traditionnel

Les conseillers des maisons de courtage traditionnel forment de plus en plus des équipes chargées d'attirer de nouveaux clients à valeur nette élevée. Ils élargissent ainsi l'expertise collective qu'ils peuvent offrir et tirent profit des économies qu'ils réalisent en mettant en commun leurs ressources administratives.

Les équipes des maisons de courtage traditionnel peuvent se classer suivant deux modèles :

- **Une expertise commune, mais une inscription spécialisée**
Deux conseillers en placement ou plus, dont un peut être inscrit pour faire de la gestion discrétionnaire, forment une équipe.
- **Une expertise et une spécialisation dans les services distinctes**
Un conseiller en placement individuel joint ses forces à celles d'autres spécialistes, généralement un spécialiste de l'assurance et un planificateur financier attiré, des variantes étant toutefois possibles.

La plupart du temps, notamment lorsque le client (ou la famille du client) possède des actifs importants, la relation avec ce dernier est gérée par le conseiller en placement, qui demande au besoin l'aide de spécialistes. Les conseillers des maisons de courtage traditionnel qui travaillent avec des investisseurs à valeur nette élevée disposent généralement d'un ou plusieurs employés pour assurer le soutien administratif et régler les questions relationnelles courantes avec les clients.

La relation entre une maison de courtage traditionnel et un ménage à valeur nette élevée représente en moyenne quelque 1,6 million de dollars en actifs gérés ou administrés. Cette somme est nettement supérieure à la moyenne pour l'ensemble des clients (**figure 3**), mais on estime qu'elle est grosso modo inférieure de 200 000 \$ au montant moyen des actifs gérés par un conseiller en valeur dans une société de gestion privée de portefeuille.

LE MODÈLE MONOGAMME, MODÈLE DE LA GESTION PRIVÉE DE PORTEFEUILLE

La plupart des sociétés de gestion privée de portefeuille correspondent au modèle monogamme, car elles se concentrent exclusivement sur la gestion de placements.

Les sociétés monogammes incluent les petites sociétés régionales indépendantes servant le segment de la clientèle à valeur nette élevée et les petites organisations à but non lucratif. Elles incluent aussi de grandes sociétés de gestion d'actifs d'envergure nationale qui peuvent également gérer des actifs pour des régimes de retraite et conseiller de façon secondaire des fonds communs de placement.

Certaines sociétés et institutions financières, comme des sociétés de fonds et des compagnies d'assurances, ont acquis ou mis sur pied des divisions de gestion privée de portefeuille pour cibler la clientèle à valeur nette élevée.

Les maisons de courtage traditionnel forment de plus en plus d'équipes pour servir la clientèle à valeur nette élevée.

La relation avec un ménage à valeur nette élevée représente en moyenne quelque **1,6 million** de dollars en actifs gérés.

Le secteur de la gestion privée de portefeuille est fragmenté : plus de 200 sociétés se disputent le marché canadien. Étant donné le besoin limité de capitaux, peu de sociétés cotées en bourse se concentrent uniquement sur la clientèle privée; les sociétés cotées possèdent plusieurs secteurs d'activité. Les sociétés à capital fermé appartiennent soit à des groupes d'actionnaires individuels, souvent appelés associés, soit à des groupes plus importants d'employés.

Principaux services offerts par les sociétés de gestion privée de portefeuille

La plupart des conseillers des sociétés de gestion privée de portefeuille offrent à leurs clients des services de gestion de placements discrétionnaire par l'intermédiaire de comptes à gestion distincte et de fonds en gestion commune. Dans de nombreuses firmes, les comptes à gestion distincte sont réservés aux clients disposant d'actifs supérieurs à un certain seuil, lequel peut varier de 1 à 5 millions de dollars.

Le plus souvent, les sociétés de gestion privée de portefeuille proposent des solutions gérées par des gestionnaires de portefeuille internes. Elles font cependant de plus en plus appel à des sous-conseillers pour gérer des catégories d'actifs pour lesquels elles ne disposent pas à l'interne l'expertise voulue. Dans d'autres cas, les conseillers se déchargent de leur responsabilité fiduciaire en orientant les investisseurs vers d'autres gestionnaires d'actifs, susceptibles d'être mieux placés qu'eux pour gérer un portefeuille constitué d'actifs d'une catégorie particulière.

Certaines sociétés proposent également des catégories d'actifs non conventionnelles, comme des fonds de couverture, des fonds de capital-investissement ou des fonds d'infrastructures, que ce soit en exclusivité ou de manière accessoire à leur offre principale. Le nombre d'investisseurs canadiens à valeur nette élevée détenant des catégories d'actifs non conventionnelles est faible et ne dépasse pas 15 % selon IE. Ces types de placements ne représentent aussi probablement pas plus de 15 % du portefeuille total des investisseurs. Toutefois, les grands investisseurs institutionnels sont depuis peu de plus en plus exposés aux placements non conventionnels. Les signes montrant qu'il n'existe pas de corrélation entre ces catégories d'actifs et les marchés d'actions et de titres à revenu fixe pourraient convaincre les investisseurs à valeur nette élevée et les conseillers d'augmenter leur exposition à ces actifs.

Investor Economics prévoit qu'avec le temps, les sociétés de gestion privée de portefeuille désireuses d'établir des relations avec une clientèle fortunée n'auront pas d'autre choix que d'offrir des services de planification évolués. Certaines sociétés semi-intégrées de gestion privée de portefeuille proposent déjà des services de planification financière et de fiducie. Il est toutefois probable que nombre d'entre elles continueront d'en sous-traiter la responsabilité à des spécialistes extérieurs. Avec le vieillissement de la population fortunée et

Investor Economics prédit qu'avec le temps, les sociétés de gestion privée de portefeuille n'auront d'autre choix que d'offrir des **services de planification évolués** pour établir des relations avec une clientèle fortunée.

l'augmentation de la popularité de ce type de combinaisons de planification, certaines sociétés de gestion privée de portefeuille pourraient chercher à fusionner avec une ou plusieurs sociétés privées de fiducie indépendantes.

La gestion des relations dans les sociétés de gestion privée de portefeuille

Les sociétés de gestion privée de portefeuille ne peuvent pas compter sur des indications internes, si ce n'est celles des fiduciaires de régimes de retraite ou des clients satisfaits. Elles dépendent donc grandement du bouche-à-oreille et des indications de la part des centres d'influence professionnels.

Toutefois, si elles ne bénéficient pas de sources internes d'indications, elles ne sont pas non plus soumises à une concurrence interne comme cela peut être le cas dans les firmes appartenant à des banques.

Parmi les différentes approches de la gestion des relations dans les sociétés de gestion privée de portefeuille, trois sont particulièrement courantes :

- Les fonctions de conseiller en valeur et de gestionnaire de portefeuille sont souvent regroupées dans les petites sociétés, où les associés jouent généralement un rôle dans la gestion des clients tout en étant responsables d'une catégorie d'actifs donnée.
- Les sociétés dont les actifs sous gestion dépassent 750 millions de dollars préfèrent généralement établir une distinction nette entre les fonctions de relation avec la clientèle et de gestion de portefeuille. Les investisseurs à valeur nette élevée traitent avec un conseiller en valeur attiré, qui est à la fois responsable de les gagner comme nouveaux clients et de les servir. Ils n'interagissent avec les spécialistes des catégories d'actifs ou avec les hauts dirigeants que par l'intermédiaire de leur gestionnaire de relations attiré.
- Une troisième approche consiste à séparer les fonctions de vente et de gestion de la relation : une petite équipe de « chasseurs-cueilleurs » acquiert les nouveaux clients et les transfère ensuite aux conseillers en valeur.

Comme on peut le deviner, chaque approche possède sa propre structure de rémunération.

VENTILATION PAR CANAL DES ACTIFS DE PLACEMENT

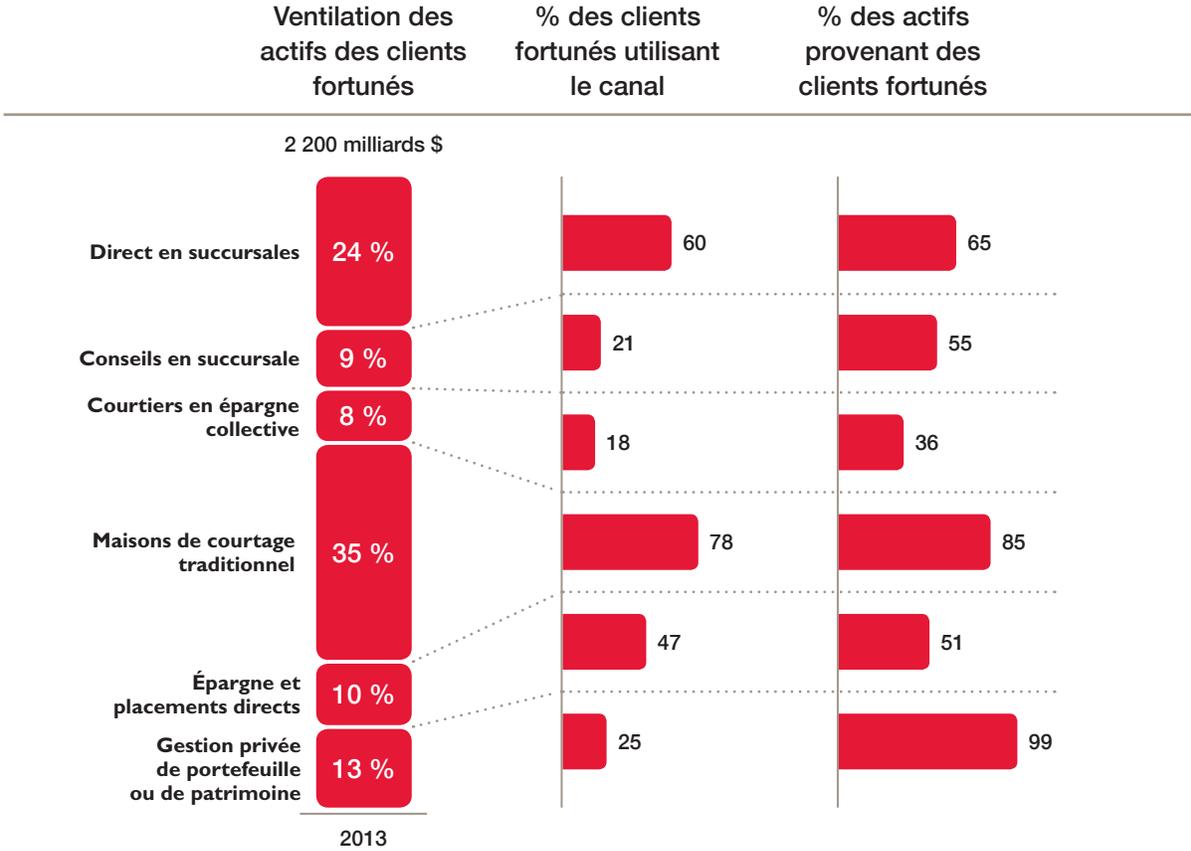
Investor Economics estime qu'environ 14 000 conseillers, au Canada, consacrent une partie ou la totalité de leurs activités à gérer les besoins financiers de clients à valeur nette élevée. La **figure 4** illustre la répartition par canal de ces conseillers.

FIGURE 4 : Part des conseillers de chaque canal ciblant la clientèle à valeur nette élevée



La ventilation estimée par canal des actifs de placement des investisseurs à valeur nette élevée est illustrée à la **figure 5**.

FIGURE 5 : Utilisation des canaux par les investisseurs à valeur nette élevée



La catégorie « Direct en succursales » regroupe les conseillers de première ligne des succursales bancaires, tandis que la catégorie « Conseils en succursales » se compose des conseillers qui offrent des recommandations de placement et des services de planification financière dans les succursales bancaires. Ces deux catégories représentent essentiellement les activités de dépôt et de placement de détail que les ménages à valeur nette élevée exécutent auprès des

banques et autres établissements de dépôt par l'intermédiaire de leurs réseaux de succursales, mais qui s'exercent en dehors des structures de fourniture des services de gestion privée de patrimoine.

Le taux de pénétration relativement faible par le canal des conseils en succursales tient autant à une question d'organisation que de choix des clients. Les banques ont délibérément suivi une stratégie consistant à encourager les clients à valeur nette élevée à migrer vers leurs divisions de gestion privée de patrimoine ou de courtage traditionnel afin de leur offrir une vaste gamme de solutions et de services de planification en matière de patrimoine, un service personnel privilégié et un niveau de service globalement supérieur.

La **figure 5** met en évidence l'importance du canal des maisons de courtage traditionnel pour le segment de la clientèle à valeur nette élevée, ainsi que l'importance émergente du canal direct. Le canal direct se compose en partie de sociétés de fonds d'investissement qui distribuent directement leurs produits et services aux investisseurs, quelle que soit l'importance de leur patrimoine. Il inclut également les maisons de courtage réduit en ligne, parmi lesquelles certaines sont dotées d'un service réservé à la clientèle à valeur nette élevée et aux opérateurs traitant de gros volumes.

Seuls 13 % des actifs de la clientèle à valeur nette élevée se retrouvent dans les canaux de la gestion privée de patrimoine et de la gestion privée de portefeuille (que cette dernière activité soit ou non intégrée à des services de gestion privée de patrimoine). Ce chiffre est cependant en constante augmentation, notamment en ce qui concerne la gestion privée de patrimoine, et devrait continuer de croître, dans la mesure où les clients fortunés cherchent à concentrer leurs activités dans ces canaux.

La **figure 5** souligne également le fait que le canal des courtiers en épargne collective est en relation avec un nombre relativement réduit de ménages à valeur nette élevée. Globalement, ce canal ne dépend de la clientèle fortunée que pour une petite part de son volume d'affaires. Les courtiers en épargne collective, collectivement, ont vu leur part du marché des investisseurs à valeur nette élevée décliner ces dernières années, malgré leurs efforts pour renforcer leur gamme de produits et s'aligner sur la concurrence grâce à des tarifs attrayants. Ces initiatives, qui ont nécessité le concours de promoteurs et de courtiers de fonds, n'ont pas encore permis d'endiguer la baisse de leur part de marché. Les investisseurs à valeur nette élevée que ciblent les courtiers en épargne collective recherchent des services plus élaborés et souhaitent pouvoir travailler avec des conseillers beaucoup plus qualifiés se spécialisant dans une clientèle caractérisée par des ressources financières importantes. Cette faiblesse relative a conduit les principales institutions de ce canal à prendre des initiatives particulières pour renforcer leur proposition de valeur à l'intention des investisseurs à valeur nette élevée afin de prévenir une nouvelle érosion de leur part de marché.

Les banques encouragent leurs clients fortunés à migrer vers leurs divisions de gestion privée de patrimoine ou de courtage traditionnel.

LES CANAUX DE DISTRIBUTION DES SERVICES DE CONSEIL À L'INTENTION DE LA CLIENTÈLE FORTUNÉE EN RÉSUMÉ

De plus en plus, les modèles d'affaires de l'activité de conseil à l'intention de la clientèle à valeur nette élevée présentent des caractéristiques communes. Alors que le marché gagne en maturité, les sociétés qui réussissent dans chacun des trois principaux canaux (gestion privée de patrimoine, courtage traditionnel et gestion privée de portefeuille) doivent de plus en plus offrir des services complets de planification de patrimoine axés sur la famille et de gestion de placements discrétionnaire. Les sociétés qui servent le marché canadien de la clientèle à valeur nette élevée sont conscientes que leurs clients veulent être servis par des experts. Ces clients ne s'attendent généralement pas à ce qu'une personne seule puisse répondre à leurs besoins dans des domaines distincts, et pourtant liés. Ils exigent cependant que leur gestionnaire de relations principal, quel que soit le canal dans lequel ils souhaitent concentrer cette relation, leur donne accès à des experts qualifiés pour gérer tous les aspects de leur vie financière.

LE RÔLE DU GESTIONNAIRE DE PATRIMOINE

L'ASSOCIATION OF INTERNATIONAL WEALTH MANAGEMENT

En 2014, Formation mondiale CSI Inc. (CSI) a signé un partenariat avec l'Association of international wealth management établie en Suisse pour offrir au Canada le programme menant au titre internationalement reconnu de Certified International Wealth Manager (CIWM). Ce partenariat donnait à CSI la possibilité de rehausser ses formations existantes dans ce domaine en prévision de la poursuite de l'évolution du secteur canadien de la gestion de patrimoine vers les normes internationales.

Pour affiner encore le programme, de sorte qu'il corresponde au vaste et unique éventail de connaissances et de compétences requises de la part d'un conseiller servant une clientèle à valeur nette élevée au Canada, CSI a soutenu des travaux complémentaires pour définir le rôle du gestionnaire de patrimoine, tel qu'il est décrit après.

DÉFINITION DES CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DU CONSEILLER EN GESTION DE PATRIMOINE

À mesure que le marché de la clientèle à valeur nette élevée gagne en maturité, il apparaît que les sociétés exerçant leurs activités suivant l'un ou l'autre des trois modèles offrent, ou offriront, une vaste gamme de produits et de services de gestion de patrimoine. Par ailleurs, les sociétés de conseil ciblant les Canadiens fortunés ont pris conscience que leurs clients requièrent une expertise particulière. Il est peu probable que ces derniers s'attendent à ce qu'une personne seule puisse répondre à l'ensemble de leurs besoins financiers. En revanche, quel que soit le canal qu'ils choisissent, les clients à valeur nette élevée attendent de plus en plus de leur conseiller en gestion de patrimoine qu'il soit leur gestionnaire

Alors que le marché gagne en maturité, les sociétés des trois principaux canaux (gestion privée de patrimoine, courtage traditionnel et gestion privée de portefeuille) doivent de plus en plus offrir des services complets de planification de patrimoine et de gestion de placements discrétionnaire.

de relations principal et que, dès lors, il soit l'expert, travaille avec des experts ou puisse les orienter vers des experts pour tous les aspects de leurs affaires financières.

Dans cette optique, CSI a collaboré avec des experts qualifiés du domaine pour réaliser deux objectifs :

1. établir une liste de compétences reflétant le rôle d'un gestionnaire en gestion de patrimoine faisant office de gestionnaire de relation principal pour le client; et
2. déterminer les connaissances et les qualifications nécessaires pour mener à bien ces responsabilités.

MÉTHODE DU SONDAGE ET CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION SONDÉE

Un groupe témoin composé de professionnels de la gestion de patrimoine et de directeurs d'unités d'affaires a examiné et approuvé la liste de compétences. La liste de compétences fut ensuite envoyée pour validation à plus de 600 titulaires canadiens du titre professionnel de CIWM⁴.

Près de 200 répondants ont rempli et retourné le questionnaire. Plus de 50 % d'entre eux étaient des conseillers en placement, tandis que le reste se répartissait entre des conseillers en valeur, des banquiers privés et des planificateurs financiers. Environ les deux tiers des répondants ont déclaré travailler pour une banque ou une société filiale d'une banque, et 60 % d'entre eux comptaient 15 ans ou plus d'expérience en tant que conseiller.

Près de 60 % des répondants ont indiqué qu'ils pensaient que le montant minimal d'actifs de placement exigé pour être considéré comme une personne à valeur nette élevée se situait dans la fourchette de 1 à 3 millions de dollars, tandis que 10 % ont estimé que ce seuil était supérieur à 3 millions de dollars. En se fondant sur leur définition d'un client à valeur nette élevée, près de la moitié des répondants ont déclaré qu'environ 50 % de leur clientèle pourrait être considérée comme à valeur nette élevée. L'étude ne s'intéressait expressément qu'à la partie des affaires des conseillers correspondant à la clientèle à valeur nette élevée.

PROFIL DE COMPÉTENCE D'UN CONSEILLER EN GESTION DE PATRIMOINE AU CANADA

Les experts de la question et les participants du groupe témoin avec lesquels CSI a collaboré ont recensé soixante-six tâches, réparties entre neuf domaines de compétence différents, pour définir le rôle du conseiller en gestion de patrimoine. Sur ces neuf domaines, cinq concernent des compétences techniques (**tableau 4**), et quatre les responsabilités générales liées à l'exercice de la profession (**tableau 5**).

Les clients à valeur nette élevée attendent de plus en plus de leur conseiller en gestion de patrimoine qu'il soit le gestionnaire de relations principal et qu'il soit l'expert, travaille avec des experts ou puisse les orienter vers des experts pour toutes leurs affaires financières.

⁴ CSI a annoncé le lancement au Canada du programme menant au titre de CIWM en février 2014 : https://www.csi.ca/student/fr_ca/news/news/CSI-AIWM-partnership.xhtml

TABLEAU 4 : Domaines de compétence technique

Domaine	Activités associées exigeant une expertise particulière
C1. Accompagnement du client dans le cadre de la croissance, la protection et la cession d'une société ayant peu d'actionnaires.	<ul style="list-style-type: none">• Prêts• Gestion de trésorerie (gestion des liquidités, financement commercial, opérations de change et gestion du risque)• Avantages et inconvénients des différentes structures d'entreprise• Assurance• Services liés à la fiscalité et aux finances de l'entreprise (évaluation et vente d'une entreprise)
C2. Établissement et mise en œuvre de stratégies d'accumulation et de gestion de patrimoine fiscalement efficaces, qui peuvent comprendre des approches avancées et complexes pour l'atteinte d'objectifs de vie.	<ul style="list-style-type: none">• Répartition des actifs• Analyse des placements• Élaboration d'un portefeuille composé de placements traditionnels et non traditionnels• Utilisation de l'effet de levier• Placements internationaux• Évaluation du rendement, attribution et rééquilibrage• Gestion du risque du portefeuille
C3. Emploi de techniques de gestion du risque avancées pour établir un plan de préservation du patrimoine personnalisé, intégré et optimal.	<ul style="list-style-type: none">• Assurance dans les domaines de la protection des actifs et des revenus• Recours aux fiducies• Minimisation de l'impôt sur la rémunération des dirigeants – options d'achat d'actions, positions concentrées en actions• Principes et stratégies en matière de fiscalité internationale
C4. Collaboration avec les clients pour optimiser la conversion d'actifs en revenus de manière à répondre aux attentes liées à leur style de vie de leur vivant.	<ul style="list-style-type: none">• Planification de la retraite• Planification fiscalement efficace de la retraite pour les dirigeants• Caractéristiques et avantages des différentes stratégies de conversion• Gestion de la longévité et risques financiers liés à la santé
C5. Élaboration et mise en œuvre d'un plan de transmission de patrimoine conforme aux volontés du client et aux besoins de la famille.	<ul style="list-style-type: none">• Solutions fiscalement efficaces de transfert du patrimoine avant le décès• Stratégies de dons de bienfaisance, y compris dotations et fondations• Planification successorale multigénérationnelle

TABLEAU 5 : Domaines de compétence liés à l'exercice de la profession

Domaine	Activités associées exigeant une expertise particulière
C6. Établissement et gestion des relations avec les clients de manière à conclure des partenariats fructueux.	<ul style="list-style-type: none"> • Devoir de diligence reflété par une conduite professionnelle, éthique, légale et morale • Sensibilité à la dynamique familiale • Gestion des discussions difficiles avec les clients : style de communication adapté à l'âge, au sexe et à l'origine ethnique; communication verbale et non verbale
C7. Évaluation des besoins, des objectifs et des préjugés comportementaux du client; établissement d'un lien entre ces éléments et des recommandations visant à élaborer et à mettre en œuvre un plan de gestion de patrimoine complet et optimal.	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport à l'argent du client, y compris ses biais d'ordre émotionnel et cognitif • Types de personnalité des investisseurs • Problèmes et occasions liés à la dynamique familiale
C8. Coordination et mobilisation d'une équipe d'experts dignes de confiance et respectés pour offrir des services de gestion de patrimoine entièrement intégrés et complets.	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à profit des relations avec des professionnels externes et internes pour offrir une expertise en matière testamentaire et successorale • Planification financière exhaustive • Services philanthropiques • Services fiduciaires • Autres compétences spécialisées en matière de gestion de patrimoine
C9. Utilisation de techniques de marketing commercial personnalisées pour créer un groupe de pratique en gestion de patrimoine.	<ul style="list-style-type: none"> • Définition d'une proposition de valeur unique • Gestion efficace et rentable d'un cabinet • Gain du privilège de solliciter des indications d'affaires

RÉSULTATS DU SONDRAGE : DOMAINES DE COMPÉTENCE TECHNIQUE

Le questionnaire relatif aux cinq domaines de compétence technique (**tableau 4**) demandait aux répondants d'évaluer chaque tâche des cinq domaines en question et d'indiquer leur niveau d'expertise selon l'échelle suivante :

1. Je suis l'expert.
2. Je collabore avec un expert.
3. Je dirige mes clients vers un expert.
4. La tâche ne fait pas partie de mon offre de services.

Un des objectifs principaux de cette analyse était de vérifier si une tâche donnée faisait partie de l'offre de service du participant et, si tel était le cas, d'établir le niveau de participation de ce dernier à cette tâche. La compréhension de cet aspect visait à renseigner le profil de compétence, lequel servirait alors à définir la place et le contenu à consacrer à la tâche en question et aux connaissances et compétences associées dans le programme et l'examen menant au titre professionnel de CIWM.

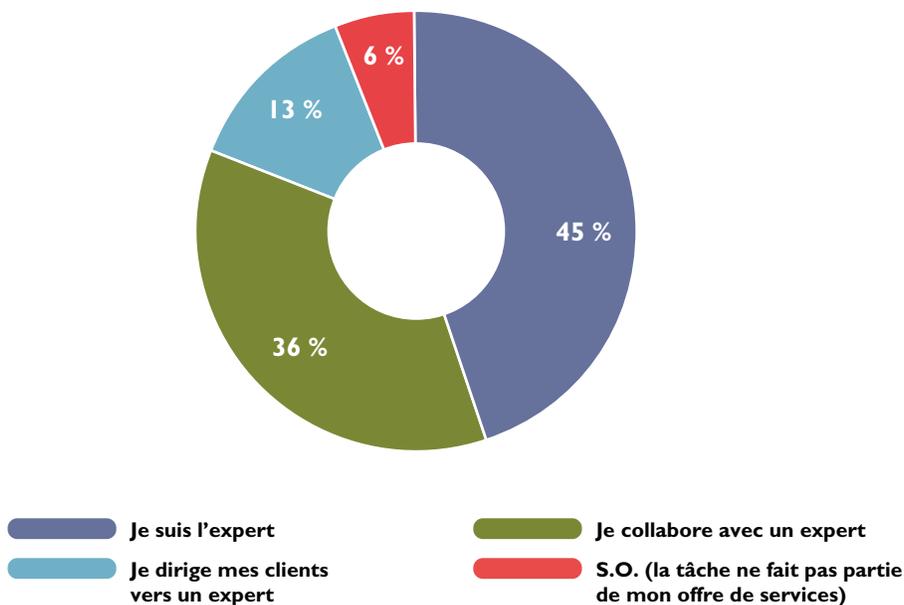
Les trois catégories principales reflètent différents niveaux d'expertise et de capacité de conseil, comme le montre le **tableau 6**.

TABLEAU 6 : Autoévaluation de l'expertise des répondants	
Type d'expertise du répondant	Expertise et capacités attendues des conseillers
Expert	Expertise approfondie du domaine concerné permettant de comprendre parfaitement les besoins du client et connaissance des produits et services susceptibles de répondre à ses besoins et d'élaborer des solutions
Collaboration avec un expert	Connaissances suffisantes pour déterminer et comprendre les besoins du client ainsi que les produits et services permettant de répondre à ces besoins, pour décrire intelligiblement le problème à un expert et pour présenter aux clients les solutions recommandées par l'expert
Orientation vers un expert	Connaissances suffisantes pour déterminer les besoins du client et pour décrire les produits et services susceptibles de répondre à ces besoins avant de diriger le client vers un expert.

Évaluations du sondage sur les conseillers en gestion de patrimoine

Comme l'illustre la **figure 6**, les données démographiques confirment que plus de 80 % des répondants disent être des experts ou travailler avec des experts (évaluations combinées) pour exécuter ces tâches pour leurs clients. Seuls 6 % des répondants déclarent que certaines tâches ne s'appliquent pas à leur activité et ne font pas partie de leur offre de services.

FIGURE 6 : L'expertise des conseillers en gestion de patrimoine pour l'ensemble des compétences

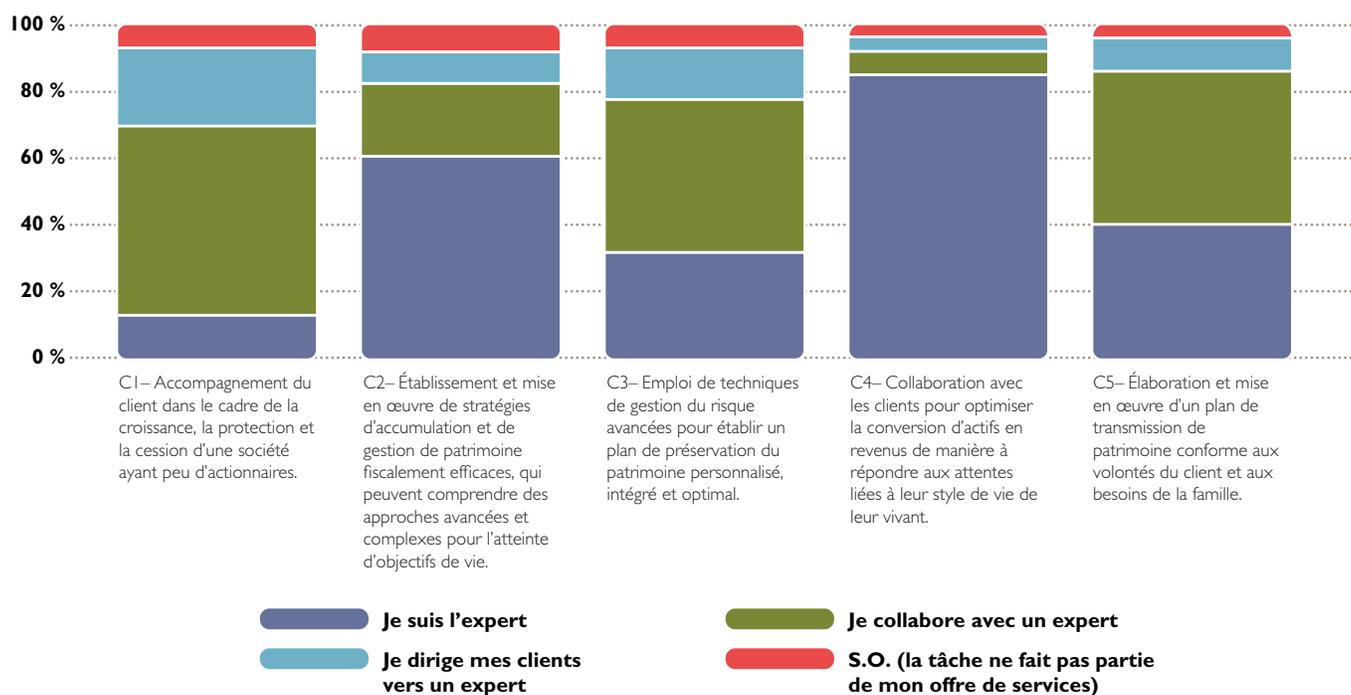


Les domaines d'expertise du conseiller en gestion de patrimoine

La **figure 7** présente les évaluations de chacun des cinq domaines de compétence technique. Étant donné que les conseillers en placement représentaient de loin le groupe de répondants le plus important, il n'est pas surprenant que ce soit dans les domaines de compétence C4 et C2 (planification de la retraite et gestion de placements) que l'on enregistre le plus grand nombre de répondants disant être eux-mêmes l'expert, à raison de 80 % et de 60 % respectivement.

À l'opposé, le nombre de conseillers considérant être des experts est nettement inférieur (14 %) dans le domaine C1, qui concerne les sociétés à actionnariat restreint. Étonnamment cependant, puisque les conseillers en placement étaient majoritaires, plus de 70 % des répondants ont indiqué être l'expert ou collaborer avec un expert (principalement « Je collabore avec un expert ») dans ce domaine. Seuls 7 % ont répondu que la tâche ne faisait pas partie de leur offre de services. Ces résultats semblent indiquer un certain niveau de coopération, notamment par des accords d'indication de clients, entre les maisons de courtage filiales de banques et les divisions de services bancaires aux entreprises de ces dernières.

FIGURE 7 : L'expertise des conseillers en gestion de patrimoine par compétence technique



RÉSULTATS DU SONDAGE : DOMAINES DE COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE

Le questionnaire relatif aux quatre compétences liées à l'exercice de la profession (**tableau 5**) utilisait une échelle différente de celle du questionnaire sur les compétences techniques. Il était ici demandé aux répondants s'il leur arrivait régulièrement, occasionnellement ou jamais d'exécuter une tâche donnée.

Globalement, 86 % des répondants ont indiqué qu'ils exécutaient régulièrement les tâches associées aux domaines de compétence touchant l'exercice de leur profession, et ce chiffre monte même à 95 % si on y ajoute ceux qui ont dit les exécuter occasionnellement.

LE RÔLE DE GESTIONNAIRE DE PATRIMOINE EXIGE DES COMPÉTENCES ACCRUES

Les conseillers en gestion de patrimoine traitent avec des clients dont les intérêts financiers sont généralement complexes et jouent souvent un rôle de gestionnaire de relations unique pour répondre à des besoins financiers multiples. C'est pourquoi ils doivent posséder un ensemble de compétences spécialisées plus large et plus évolué que les autres gestionnaires de relations. Ils doivent disposer à la fois des connaissances techniques « solides » et des capacités de finesse « souples » nécessaires pour guider leurs clients à chaque étape de leur vie, de celle de l'accumulation de patrimoine à celles de la préservation, de la distribution ou de la conversion, et finalement du transfert de ce patrimoine. Ils doivent être capables de se concentrer sur les deux colonnes du bilan d'un client, tant dans sa situation professionnelle que dans sa situation personnelle. De ce fait, l'énoncé général de compétence d'un gestionnaire de patrimoine pourrait ressembler à ceci :

« En tant que gestionnaire de patrimoine professionnel, j'ai à cœur de comprendre les choix touchant la vie personnelle de mes clients fortunés, leurs priorités professionnelles, leurs ressources financières, leur dynamique familiale et leurs biais d'ordre comportementaux. Je m'appuie ensuite sur cette compréhension pour leur fournir régulièrement des services de conseil et de planification et pour leur offrir des produits conçus pour assurer leur prospérité et leur sécurité financière à toutes les étapes de la vie. »

Les tâches propres à la gestion de patrimoine

Les tâches indiquées dans le **tableau 8** représentent une partie des tâches particulières qui sont propres aux gestionnaires de patrimoine.

Les conseillers en gestion de patrimoine doivent savoir s'intéresser aux **deux colonnes** du bilan d'un client, dans sa situation professionnelle comme dans sa situation personnelle.

TABLEAU 8 : Exemples de tâches particulières propres à la gestion de patrimoine

Sous-domaines de compétence technique

- Expliquer les différentes méthodes de financement utilisées par les sociétés à actionnariat restreint et solutions potentielles pouvant être offertes par une institution financière.
- Évaluer les stratégies de maximisation du revenu après impôt des sociétés à actionnariat restreint.
- Définir des stratégies fiscalement efficaces de transfert de revenus au sein de la famille.
- Repérer les besoins de gestion de trésorerie de l'entreprise d'un client, notamment en matière de gestion des liquidités, de change et de gestion du risque; rechercher des solutions appropriées.
- Repérer les besoins de financement de l'entreprise d'un client (y compris l'évaluation des sociétés à actionnariat restreint et des possibles structures et techniques de vente); rechercher des solutions appropriées.
- Évaluer les avantages et les risques associés aux placements internationaux; déterminer comment investir de manière fiscalement efficace à l'international, y compris par des stratégies extraterritoriales, tout en tenant compte de l'incidence du taux de change sur la valeur des actifs.
- Expliquer les risques et les avantages associés aux placements non conventionnels, notamment les fonds de couverture, les fonds de capital-investissement, les marchandises, l'immobilier et les objets de collection.
- Discuter de la combinaison de solutions de placement en faisant appel à des stratégies appropriées de crédit et d'effet de levier; en expliquer les risques et les avantages.
- Faire appel à l'assurance à des fins telles que la protection des actifs et des revenus, l'optimisation fiscale et la planification successorale.
- Évaluer le recours aux fiducies comme outil de protection des biens.
- Aider à réduire les impôts et les risques associés aux options d'achat d'actions et aux positions concentrées en actions de dirigeants.
- Recommander des régimes de rémunération des dirigeants fiscalement efficaces.
- Élaborer et mettre en œuvre un plan successoral multigénérationnel optimal.
- Élaborer des stratégies fiscalement efficaces de planification de dons de bienfaisance, y compris par l'utilisation de fondations et de dotations.
- Être à l'écoute et sensible à la dynamique familiale, notamment à l'égard des conflits pouvant concerner la planification de la relève ou la possibilité de vendre une entreprise à actionnariat restreint.
- Comprendre le rapport à l'argent d'un client, y compris ses biais d'ordre émotionnel et cognitif.
- Déterminer le type de personnalité d'investisseur du client et comment cela peut influencer sur ses décisions.
- Repérer les problèmes et les occasions liés à la dynamique familiale et comprendre en particulier les liens entre les objectifs individuels et les objectifs familiaux.
- Élargir l'étendue des services de gestion de patrimoine fournis exploitant ses relations avec des professionnels.
- Lier les solutions financières aux besoins émotionnels du client et au mode de vie qu'il souhaite à chaque étape de la vie.

CONCLUSION

Au Canada, la distribution de produits et de services aux clients à valeur nette élevée s'articule autour de trois canaux principaux :

- la gestion privée de patrimoine,
- les maisons de courtage traditionnel,
- les sociétés de gestion privée de portefeuille.

Par ailleurs, certains canaux ont une part de marché réduite dans le segment de la clientèle à valeur nette élevée. C'est notamment le cas des sociétés qui ne se concentrent pas exclusivement sur les clients à valeur nette élevée (p. ex., distribution de fonds communs de placement) et de celles qui sont exclusivement axées sur les clients à valeur nette élevée et à valeur nette très élevée (p. ex., bureaux de gestion de fortune *multi-family offices*).

Les ménages à valeur nette élevée préfèrent de plus en plus faire affaire avec un interlocuteur principal ou unique. Pour tirer profit de la multiplication des occasions d'affaires, les firmes exerçant leurs activités dans chacun des trois canaux n'auront d'autre choix que d'offrir des services complets de planification de patrimoine axés sur la famille et de gestion de placements discrétionnaire. Les clients attendront de plus en plus de leur gestionnaire de relations principal (quel que soit le canal dans lequel ils concentrent leurs affaires) qu'il soit l'expert ou, s'il ne l'est pas lui-même, qu'il leur donne accès à des experts pour gérer tous les aspects de leur vie financière.

Au vu de ces attentes, et indépendamment du canal considéré, les conseillers en gestion de patrimoine devront posséder des compétences à la fois étendues et spécialisées pour satisfaire la demande du segment de la clientèle à valeur nette élevée. Bien que la profondeur de la spécialisation requise puisse différer d'un canal à l'autre, il existe une base de connaissances commune que les conseillers en gestion de patrimoine, comme le montre ce rapport, devront maîtriser pour offrir des services complets à leur clientèle à valeur nette élevée.

La gestion de patrimoine est un domaine d'activité qui exige, comme en fait état ce document, un ensemble unique de connaissances et de compétences spécialisées, que le programme menant au titre professionnel de Certified International Wealth Manager (CIWM) a précisément vocation de dispenser. Ce programme ne constitue pas la seule voie de perfectionnement des compétences des conseillers en gestion de patrimoine, mais il s'agit en revanche d'un programme reconnu et respecté à l'échelle internationale, soutenu par des conseillers prestigieux, ce qui est le signe d'un engagement envers l'expertise dans l'activité en pleine expansion de la gestion de patrimoine. Pour en savoir plus sur le programme de CIWM, veuillez visiter le site https://www.csi.ca/student/fr_ca/designations/ciwm.xhtml.

La gestion de patrimoine est un domaine qui exige un ensemble unique de connaissances et de compétences spécialisées, que le programme de **Certified International Wealth Manager (CIWM)** a précisément vocation à dispenser.

CSI

200 Wellington Street West, 15th Floor
Toronto, Ontario M5V 3C7

625 boul. René-Lévesque Ouest, bur. 400,
Montréal (Québec) H3B 1R2

Téléphone

Canada et États-Unis : 1-866-866-2601

De l'extérieur du Canada et des États-Unis : 416-364-9130

Courriel

information_generale@csi.ca

Site Web

www.csi.ca

**CSI**

Titres de compétence qui ont leur importance