



RAPPORT SUR  
LA RICHESSE  
DANS  
LE MONDE  
EN 2013



RBC Wealth Management



## Préface 3

### Le marché des IF rebondit, élevant ainsi la population et la richesse vers des niveaux record 4

- L'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique sont les éléments moteur de la croissance de la population et de la richesse des IF en 2012 4
- Les marchés de l'Asie-Pacifique montent en puissance, mais le classement des 12 marchés principaux des IF reste inchangé 6
- La tendance des fortunes des IF appartenant aux tranches les plus élevées s'inverse et se trouve à la tête de la croissance mondiale en 2012. 6
- L'Asie-Pacifique devrait être à la tête d'une croissance soutenue de la richesse des IF dans le monde 7

### Une bonne performance du marché entraîne une augmentation substantielle de la richesse des IF 8

- L'économie mondiale a ralenti, mais a évité une catastrophe majeure 8
- Les interventions des décideurs politiques modèrent l'incertitude 9
- Les principales classes d'actifs dépassées tandis que la confiance des investisseurs remonte 11
- Il est prévu que la croissance s'accélère pendant que l'optimisme s'installe 13

### L'enquête inaugurale sur les perspectives globales des IF établit les standards de l'industrie pour comprendre les préférences des IF 14

- La foi des IF dans la production de richesse future est appuyée par une confiance croissante dans les sociétés et les gestionnaires de patrimoine mais refroidie par une confiance moindre dans les marchés et les instances de réglementation 14
- L'affectation des actifs des IF reflète une approche conservatrice 16
- Le marché de l'art poursuit son rétablissement avec une forte croissance sur les marchés émergents 18
- Les caractéristiques des IF mettent en lumière de nouvelles opportunités pour les sociétés de gestion de patrimoine 20

### La complexité des réglementations transforme la dynamique des sociétés et des clients dans l'industrie de la gestion de patrimoine 28

- La portée redoutable des changements de réglementation est le principal défi pour l'industrie 28
- Incidence réglementaire lourde de conséquences, créant des défis à la fois pour les sociétés et pour les clients 32
- La complexité des réglementations entraîne des changements significatifs dans le paysage de la gestion de patrimoine 33
- Les réglementations amènent les sociétés à réévaluer leurs stratégies clés 35

## Annexe 42

## Qui nous sommes 45

# Préface

**Capgemini** et **RBC Wealth Management** ont le plaisir de vous présenter le *Rapport sur la Richesse dans le Monde en 2013* (RRM), comprenant un nouvel aperçu de la population mondiale d'individus fortunés (IF) – ceux qui disposent d'un million de dollars ou plus à investir.<sup>1</sup>

Malgré les turbulences de l'économie globale, en particulier dans la zone euro, la population et la richesse des IF ont atteint de nouveaux sommets en 2012. Bien que l'année ait connu un début difficile, les IF ont, en fin de compte, bénéficié de bons rendements du marché malgré une croissance ralentie du PIB<sup>2</sup> mondial.

Cette année, nous proposons un nouveau développement intéressant avec l'introduction des résultats de l'enquête mondiale sur les IF, que nous avons créée en collaboration avec Scorpio Partnership. Cette enquête donne un aperçu clair des IF, de leurs niveaux de confiance dans l'industrie, de leurs objectifs, de la façon dont ils investissent, ainsi que les types de relations et de services qu'ils recherchent auprès de leurs sociétés de gestion de patrimoine et de conseillers fiables. Notre enquête a recueilli des réponses de plus de 4 400 IF issus de 21 pays dans 5 régions, ce qui en fait l'étude la plus vaste et la plus approfondie de ce genre.

Bien que l'industrie des services financiers ait été touchée par la crise, les IF placent toujours leur confiance dans les sociétés de gestion de patrimoine qui sont à leur service. Sachant que l'on s'attend à ce que l'économie mondiale évolue vers une croissance accélérée en 2013 et puisque la confiance dans la gestion de patrimoine est en hausse, les IF ont exprimé avec une grande assurance qu'ils étaient persuadés de pouvoir générer de la richesse à l'avenir.

Notre enquête mondiale sur les IF a aussi exploré en détail les nuances des relations entre les gestionnaires de patrimoine et les IF, par exemple comment les IF préfèrent mesurer le succès de leurs investissements, s'ils montrent une préférence pour une approche homogène pour la gestion de leur richesse par le biais d'une société et d'un point de contact unique. Certaines découvertes allaient dans le sens de la pensée conventionnelle sur les IF et de leurs préférences en matière de gestion de patrimoine, tandis que d'autres ont fourni des indications sur l'évolution de certaines de ces préférences. Ces aperçus mettent en lumière de nouvelles occasions pour les sociétés de gestion de patrimoine d'améliorer leur façon d'aborder et de conserver les relations avec tous les segments du marché des IF.

Enfin, nous analysons l'impact des modifications de réglementation qui ont lieu dans le monde entier dans le sillage de la crise financière. La réforme de la réglementation est le plus grand défi auquel doit faire face l'industrie de la gestion de patrimoine. Nous examinons comment est ressenti son impact, non seulement par les sociétés mais aussi de façon croissante par les clients. Nous étudions aussi ce que font les sociétés de pointe pour se frayer un chemin dans cet environnement difficile. Pour les sociétés dont l'évaluation des implications du changement de réglementation sur leurs entreprises est encore au stade embryonnaire, nous exposons les considérations en matière de stratégie qu'elles doivent commencer à adopter.

Comme toujours, nous sommes heureux de vous faire part de nos découvertes.

À l'année prochaine,



**Jean Lassignardie**  
Chef mondial des ventes et du marketing  
Services financiers mondiaux  
Capgemini



**George Lewis**  
Chef de Groupe  
RBC Wealth Management & RBC Assurances  
Banque Royale du Canada

<sup>1</sup> La richesse investissable n'inclut pas la valeur des actifs et des biens personnels comme les résidences principales, les objets de collection, les biens de consommation et les biens de consommation durable.

<sup>2</sup> PIB se rapporte dans tous les cas au PIB ajusté en fonction de l'inflation ou PIB réel.

# Le marché des IF rebondit, élevant ainsi la population et la richesse vers des niveaux record

- La population mondiale des individus fortunés (IF<sup>3</sup>) et leur richesse investissable cumulée ont fortement augmenté en 2012, pour atteindre des niveaux record. La population des IF a augmenté de 9,2 % pour atteindre 12 millions après avoir stagné en 2011. Pendant ce temps, la richesse investissable cumulée a augmenté de 10 % pour atteindre 46,2 mille milliards de dollars US, après un léger déclin en 2011.
- En 2012, la richesse des IF représentait une force d'une dimension nouvelle, allant bien au-delà du sommet historique de 42,7 mille milliards de dollars US atteint en 2010. Des taux de croissance relativement plus forts pour les tranches de richesse les plus élevées<sup>4</sup> (5 million de dollars ou plus) ont entraîné la croissance mondiale de la richesse investissable dans son ensemble.
- L'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique sont les deux régions abritant le plus grand nombre d'IF ; elles ont contribué à la croissance mondiale avec une augmentation de la population d'IF de 11,5 % et 9,4 % et de la richesse de 11,7 % et 12,2 %, respectivement. L'Amérique du Nord a retrouvé sa position de marché des IF le plus vaste depuis que sa part de marché de 3,73 millions d'individus a dépassé les 3,68 millions de l'Asie. Cependant, l'Asie-Pacifique abrite la majorité des marchés ayant l'expansion la plus rapide des pays où se trouvent les IF et on peut s'attendre à ce qu'elle surpasse bientôt de nouveau l'Amérique du Nord.
- Il est prévu que la richesse des IF augmente annuellement de 6,5 % pour atteindre 55,8 mille milliards de dollars US en 2015, du fait principalement de la croissance de la richesse des IF en Asie-Pacifique.

## L'AMÉRIQUE DU NORD ET L'ASIE-PACIFIQUE SONT LES ÉLÉMENTS MOTEUR DE LA CROISSANCE DE LA POPULATION ET DE LA RICHESSE DES IF EN 2012

La population et la richesse investissable mondiales des IF ont toutes les deux augmenté de façon substantielle pour atteindre des niveaux record en 2012. Après une stagnation en 2011, la population des IF a augmenté de 9,2 % dans le monde entier, ce qui donne une augmentation d'un million d'individus pour atteindre les 12 millions (voir Figure 1). La richesse mondiale des IF a aussi rebondi de façon substantielle avec une augmentation de 10 %, après avoir décliné pendant deux des cinq dernières années (voir Figure 2). Une croissance économique lente en cours de stabilisation et une importante reprise du marché ont tiré vers le haut la richesse mondiale des IF pour atteindre 46,2 mille milliards de dollars US. Ce chiffre est bien supérieur au niveau d'avant la crise d'un montant de 40,7 mille milliards de dollars US en 2007 et au pic précédent de 42,7 mille milliards de dollars US de 2010. Une croissance relativement plus forte dans les segments les plus élevés du marché des IF a contribué à un rendement global robuste.

L'Amérique du Nord a contribué de manière significative à la croissance de la population mondiale des IF en enregistrant le taux de croissance régional le plus haut (11,5 %) pour atteindre les 3,73

millions d'IF. Elle a retrouvé sa position de la région possédant le plus grand nombre d'IF, surpassant l'Asie-Pacifique qui a connu une augmentation de 9,4 % pour atteindre les 3,68 millions.

L'Amérique latine, qui a connu le taux de croissance le plus élevé en 2011, a décliné en 2012 avec une croissance de seulement 4,4 %, ce qui est dû principalement au ralentissement de la croissance du PIB et à une contraction des marchés boursiers du Brésil et de l'Argentine. Cependant, le Mexique a envoyé un message plus clair avec une croissance du PIB constante et un fort rendement du marché boursier, entraînant une croissance de 6,6 % de sa population d'IF.

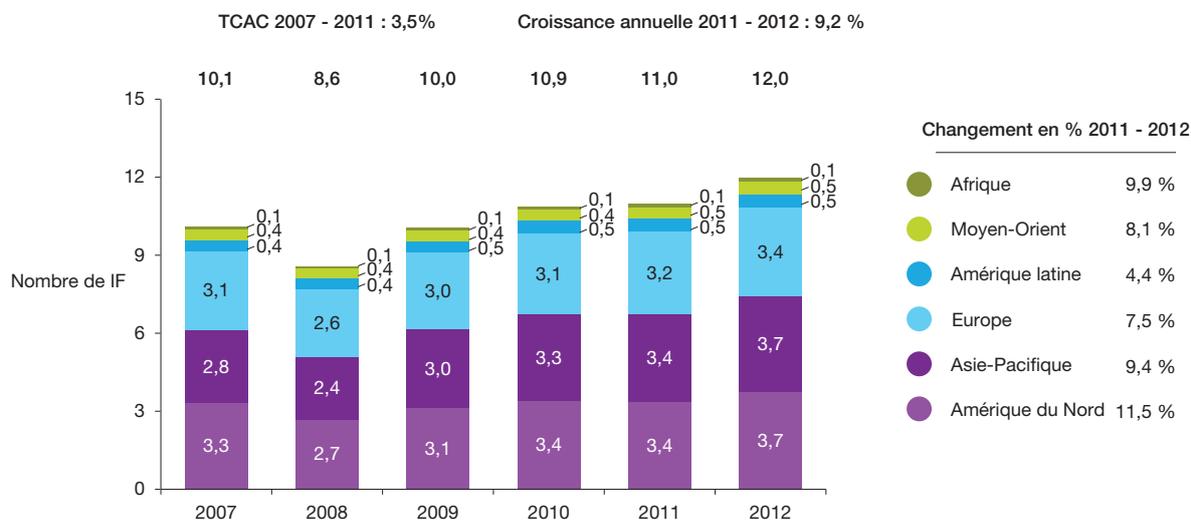
Ainsi, au cours des cinq années précédentes, l'Amérique du Nord a continué de détenir la plus grande part de la richesse investissable des IF, avec 12,7 mille milliards de dollars US en 2012, en les comparant aux 12 mille milliards de dollars US de l'Asie-Pacifique, 10,9 mille milliards de dollars US de l'Europe et 7,5 mille milliards de dollars US de l'Amérique latine. La croissance de la richesse a été la plus forte en Asie-Pacifique avec 12,2 %, tirée par une forte croissance dans de nombreux pays de la région, suivie par l'Amérique du Nord avec 11,7 %. Globalement, entre 2007 et 2012, la richesse investissable des IF a connu un modeste taux de croissance annuel composé (TCAC) de 2,6 %, légèrement au-dessus du TCAC réel du PIB qui a été de 1,6 % pour la même période.

<sup>3</sup> Les IF sont définis comme les individus qui disposent de 1 million \$ US ou davantage à investir, en excluant la résidence principale, les objets de collection, les biens consommables et les biens de consommation durable.

<sup>4</sup> Pour les besoins de notre analyse, nous subdivisons encore les IF en trois tranches discrètes de richesse : ceux qui possèdent de 1 à 5 millions \$ US en actifs à investir (appelés « millionnaires du premier échelon »); ceux qui possèdent de 5 à 30 millions \$ US (aussi appelés « millionnaires intermédiaires ») et ceux qui possèdent 30 millions \$ US ou plus (« Individus extrêmement fortunés »)

FIGURE 1. Population des IF, 2007-2012 (par région)

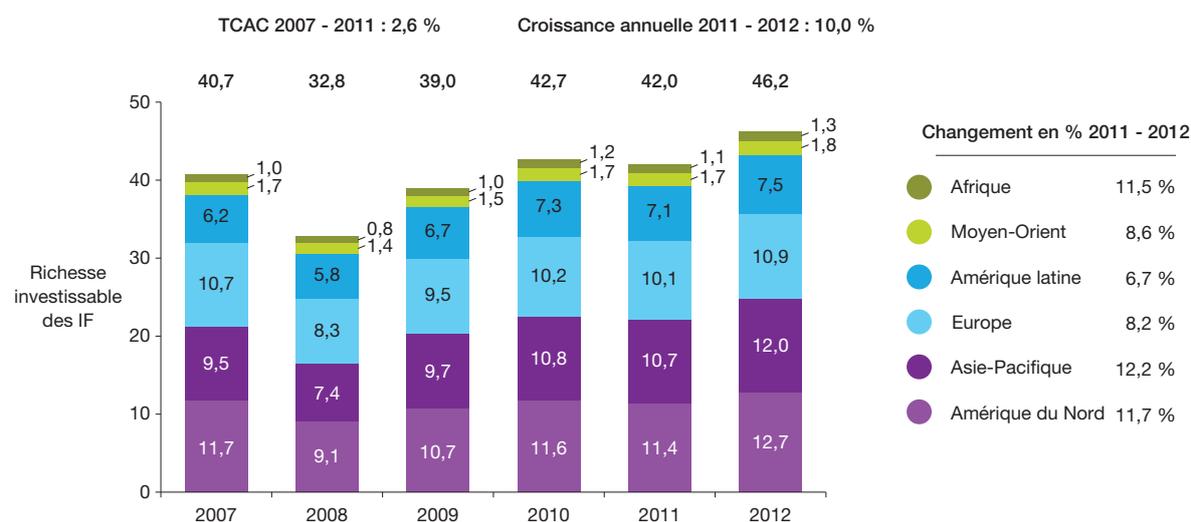
(million)



Remarque : Les chiffres des tableaux et les pourcentages indiqués étant arrondis, il est possible qu'ils ne correspondent pas  
Source : Analyse de la courbe Lorenz de Capgemini, 2013

FIGURE 2. Répartition de la richesse des IF, 2007-2012 (par région)

(milliards de \$ US)



Remarque : Les chiffres des tableaux et les pourcentages indiqués étant arrondis, il est possible qu'ils ne correspondent pas  
Source : Analyse de la courbe Lorenz de Capgemini, 2013

## LES MARCHÉS DE L'ASIE-PACIFIQUE MONTENT EN PUISSANCE, MAIS LE CLASSEMENT DES 12 MARCHÉS PRINCIPAUX DES IF RESTE INCHANGÉ

Plus de la moitié de la population mondiale des IF reste concentrée dans trois pays – les É.-U., le Japon et l'Allemagne (voir Figure 3). Au cours des trois dernières années, les individus de ces pays ont représenté environ 53 % de tous les IF, soit une baisse par rapport aux 54,7 % de 2006. Quoi qu'il en soit, on s'attend à ce que la part de marché de ces trois pays principaux s'effrite au fur et à mesure que des marchés émergents prendront plus d'importance.

Il est à noter que, après les changements qui ont eu lieu chaque année depuis quatre ans (par exemple la chute de l'Espagne dans le classement en 2010 et l'arrivée de la Corée du Sud en 2011), aucun nouveau pays n'a intégré les rangs des 12 principaux marchés des IF et l'ordre de classement des pays est resté inchangé. La population des IF de chaque pays a augmenté de modérément (entre 4 et 7 %) à considérablement (entre 10 et 15 %), à l'exception du Brésil où la croissance a été stationnaire en raison d'un ralentissement de la croissance du PIB et de la contraction des marchés boursiers.

Si on observe d'un point de vue externe et interne les 12 pays principaux, les marchés des IF, dont la croissance est la plus rapide, sont situés en Asie-Pacifique. Hong Kong a connu une augmentation de 35,7 % de sa population d'IF, propulsée par la combinaison d'un comportement relativement moins conservateur de nombreux IF concernant l'investissement et les marchés boursiers forts. L'Inde, avec une croissance de 22,2 %, a bénéficié des tendances positives de la capitalisation du marché boursier, du revenu national brut, de la consommation et de l'immobilier. Hong Kong et l'Inde, qui sont tous deux notoirement volatiles, ont surmonté leur faible performance de croissance de population d'IF en 2011 (Hong Kong en a perdu 17,4 % tandis que l'Inde

en a perdu 18 %). Les pays d'Asie-Pacifique comme l'Indonésie, l'Australie, la Chine, la Nouvelle-Zélande et la Thaïlande ont montré leur force avec des taux de croissance à deux chiffres de leur population d'IF.

## LA TENDANCE DES FORTUNES DES IF APPARTENANT AUX TRANCHES LES PLUS ÉLEVÉES S'INVERSE ET SE TROUVE À LA TÊTE DE LA CROISSANCE MONDIALE EN 2012

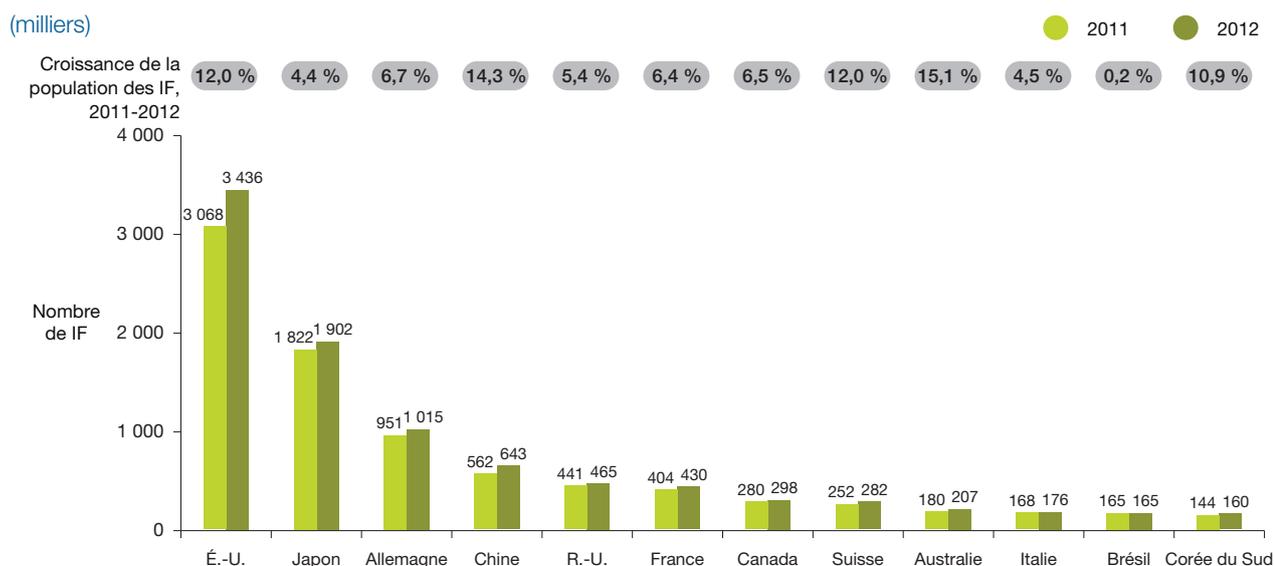
La population des IF a augmenté en nombre et en richesse dans toutes les tranches de patrimoine, avec une croissance relativement plus forte dans les tranches les plus élevées (voir Figure 4). Les individus extrêmement fortunés (IEF<sup>5</sup>) ont augmenté en nombre et en richesse de 11 % en 2012, par rapport à une perte de population de 2,5 % et de richesse de 4,9 % en 2011.

Les IEF représentant 111k du monde regroupent moins de 1 % de la population mondiale des IF et contrôlent plus d'un tiers (35,2 % de la richesse des IF). La richesse globale des IEF aurait été encore plus vaste si ce n'eût été dû au taux relativement faible de croissance de la richesse des IEF d'Amérique Latine (7,4 %) qui comprend plus d'un tiers de cette tranche de richesse.

De même que le marché des IEF, les millionnaires intermédiaires, ayant entre 5 et 30 millions de dollars US en actifs investissables, ont transformé une croissance légèrement négative en 2011 en une hausse de 10 % en population et en richesse en 2012. Ce segment de 1,07 million d'individus occupe 8,9 % du marché des IF et possède 22 % de sa richesse. Ensemble, les marchés des IEF et des intermédiaires contrôlent 57,2 % de la richesse des IF.

Il y a eu une augmentation d'environ 9 %, de la population et de la richesse des individus possédant entre 1 million et 5 millions de dollars US. C'est une hausse par rapport aux gains marginaux de 2011.

FIGURE 3. La plus grande population des IF, 2012 (par pays)

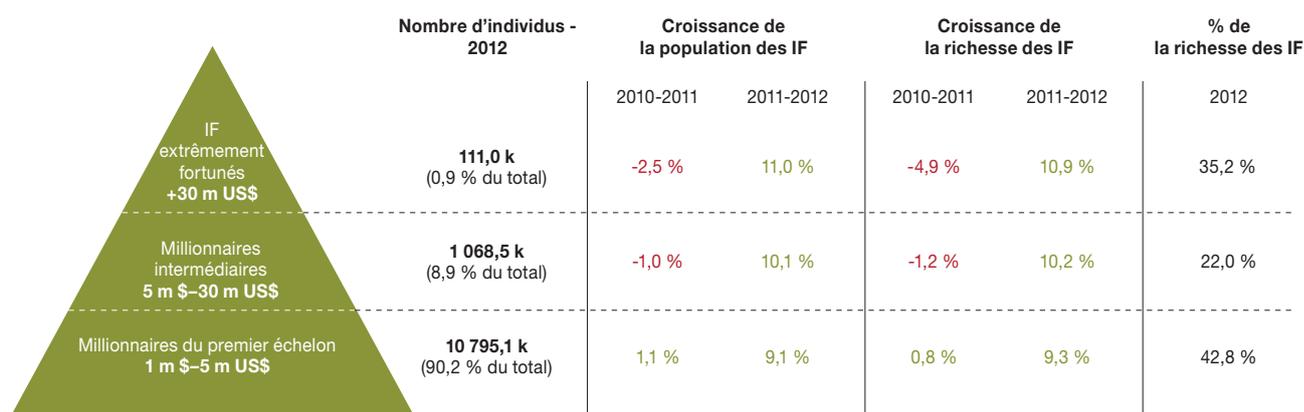


Remarque : Les taux de croissance en pourcentage étant arrondis, ils ne correspondront pas aux totaux des colonnes

Source : Analyse de la courbe Lorenz de Capgemini, 2013

<sup>5</sup> Les individus extrêmement fortunés sont définis comme les individus qui disposent de 30 millions de \$ US ou davantage à investir, en excluant la résidence principale, les objets de collection, les produits de consommation et les biens de consommation durable.

FIGURE 4. Composition de la population mondiale d'IF par tranche de patrimoine, 2012



Remarque : Les chiffres des tableaux et les pourcentages indiqués étant arrondis, il est possible qu'ils ne correspondent pas  
Source : Analyse de la courbe Lorenz de Capgemini, 2013

Ces millionnaires du premier échelon qui sont environ 10,8 millions et représentent 90,2 % de la population totale des IF, possèdent 42,8 % de la richesse des IF.

### L'ASIE-PACIFIQUE DEVRAIT ÊTRE À LA TÊTE D'UNE CROISSANCE SOUTENUE DE LA RICHESSE DES IF DANS LE MONDE

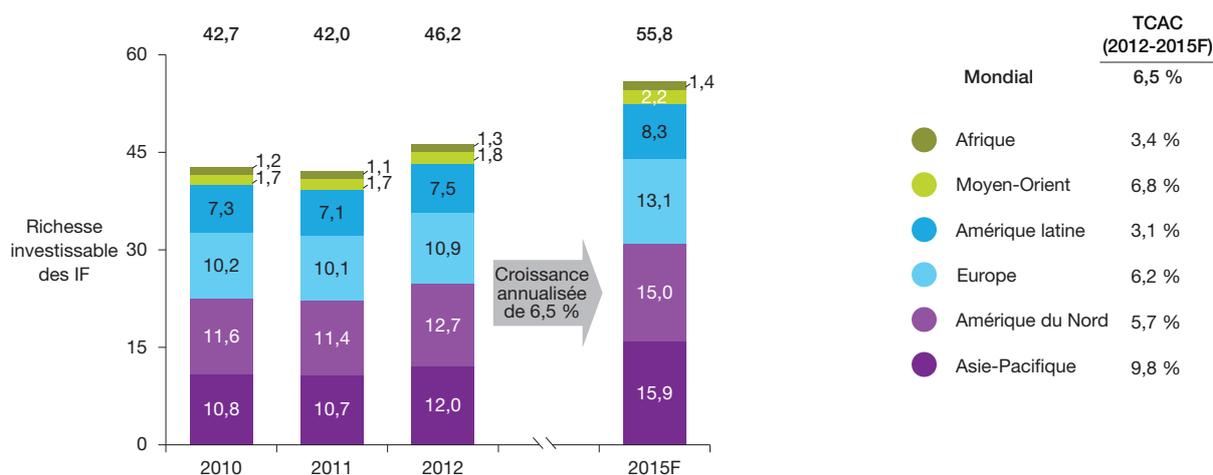
On s'attend à ce que la richesse investissable des IF au niveau mondial atteigne en 2015 (voir Figure 5) les 55,8 mille milliards de dollars US, tirée principalement par la croissance en Asie-Pacifique (TCAC de 9,8 %).

En 2014, l'Asie-Pacifique aura probablement retrouvé sa place parmi les régions ayant la population d'IF la plus élevée et le plus haut niveau de richesse d'IF. En 2015, on s'attend à ce que la richesse des IF en Asie-Pacifique atteigne les 15,9 mille milliards de dollars US.

En Europe, les efforts constants de la zone euro pour se rétablir vont sans doute aider la richesse des IF à croître à un rythme soutenu, surtout par rapport à la performance relativement médiocre de l'augmentation de la richesse au cours des deux dernières années.

FIGURE 5. Prévisions de richesse des IF, 2010-2015F (par région)

(billions de \$ US)



Remarque : Les chiffres des tableaux et les pourcentages indiqués étant arrondis, il est possible qu'ils ne correspondent pas  
Source : Analyse de la courbe Lorenz de Capgemini, 2013



# Une bonne performance du marché entraîne une augmentation substantielle de la richesse des IF

Début 2012, il y avait peu de raisons de croire que l'année se terminerait sur une note positive pour les investisseurs. Une incertitude largement partagée par les investisseurs. La peur émanait de tous les recoins du globe et sapait la confiance des investisseurs. De plus, la croissance économique mondiale était en baisse, avec un ralentissement des marchés émergents et une menace d'une nouvelle récession sur certains marchés développés.

Au milieu de l'année, les politiques des gouvernements visant à renforcer la stabilité, particulièrement dans la zone euro, avaient réduit la menace d'une catastrophe économique globale et rendu aux investisseurs la confiance et la motivation essentielles pour s'ouvrir à une plus large gamme de classes d'actifs. Ceci a contribué aux rendements du marché généralement plus élevés. Ils ont atténué la réalité de la croissance économique mondiale toujours en perte de vitesse. Malgré la persistance de remous dans certains secteurs de l'économie mondiale, les IF ont vu leur richesse augmenter de 10 % en 2012 grâce à la solidité des marchés boursiers mondiaux.

Des développements clés en 2012 dans le paysage de l'économie et de l'investissement mondial ont vu leurs effets respectifs agir en sens contraire :

- La croissance du produit intérieur brut mondial (PIB) a ralenti tandis que des défis économiques persistaient dans le monde entier, par exemple la contraction de la zone euro, des négociations budgétaires prolongées aux É.-U. et une croissance plus lente en Asie-Pacifique.
- Cependant, le risque global a diminué au fur et à mesure que les décideurs politiques européens aidaient à éviter un désastre économique potentiel, tandis que les É.-U. se rétablissaient et que la Chine réussissait un atterrissage en douceur.
- La diminution des niveaux de risques globaux l'emporte sur les appréhensions des investisseurs quant à la lenteur de la croissance économique. Il en résulte des niveaux de volatilité moindre et une bonne performance des moteurs choisis de la richesse. Les investisseurs ont répondu positivement aux actions des décideurs politiques, en stimulant, ainsi, de larges gains de marché. Les marchés boursiers mondiaux se sont ressaisis, les obligations ont affiché des résultats positifs dans l'ensemble et le marché immobilier mondial a fait un bond en avant.
- Des risques demeurent ; mais les perspectives de croissance du PIB, de rendement des marchés et de la création de richesse amènent un optimisme prudent alors que l'économie des É.-U. est en cours de rétablissement et que l'Europe aspire à une part de croissance avant la fin 2013.

## L'ÉCONOMIE MONDIALE A RALENTI, MAIS A ÉVITÉ UNE CATASTROPHE MAJEURE

Par rapport à 2011, lorsque la crise de la dette européenne faisait rage, les É.-U. connaissaient un déclassé sans précédent de leur cote de crédit, des troubles faisaient des remous au Moyen-Orient et le Japon était frappé par un désastre naturel majeur, l'année 2012 a été relativement tranquille du point de vue macroéconomique. Toutefois, les nombreuses crises de 2011 jettent une ombre sur 2012 et une austérité fiscale largement répandue a exercé une pression significative, ce qui a eu pour résultat une stagnation de la croissance du PIB pour l'économie mondiale pendant l'année entière.

En l'absence de nouvelles crises, cette croissance plus lente a été supportable. Tandis que le taux de croissance de 2,2 % n'a pas été à la hauteur de la vitalité des 4 % atteints en 2010, le ralentissement a été moindre. L'Amérique du Nord, berceau de l'économie mondiale, s'est révélée avec une note sensiblement meilleure pour 2012, avec l'augmentation marginale du PIB et l'espoir qu'un rétablissement plus ample pourrait s'amorcer. S'étant préparés au pire, les investisseurs ont finalement été agréablement surpris par l'absence d'étincelles et la volatilité s'est fixée à de nouveaux bas niveaux à la fin de l'année.

Bien entendu, la zone euro était toujours la préoccupation principale en 2012 alors que la crise de la dette se résolvait par le biais de sévères mesures d'austérité, d'un taux de chômage élevé et d'un tassement des économies de toute la région. En 2012, de toutes les régions c'est l'Europe Occidentale qui a été la plus touchée, avec une décroissance du PIB de 0,1 % (voir Figure 6). Dans les pays périphériques de la zone euro, y compris la Grèce, l'Italie, le Portugal et l'Espagne, la récession s'est aggravée tandis que d'autres pays, comme l'Irlande et la France, se sont maintenus dans un état précaire.

Aux É.-U., l'élection présidentielle et l'impasse sur les négociations en cours sur le budget fédéral ont induit une incertitude paralysante ; particulièrement vers la fin de l'année lorsque la peur de tomber de la « falaise fiscale » était une des préoccupations majeures des investisseurs. La crise a finalement été évitée par un arrangement de dernière minute qui a augmenté les taux d'imposition pour les individus les plus riches, mais une réduction significative des dépenses a cependant limité la croissance des É.-U. à la troisième vitesse.

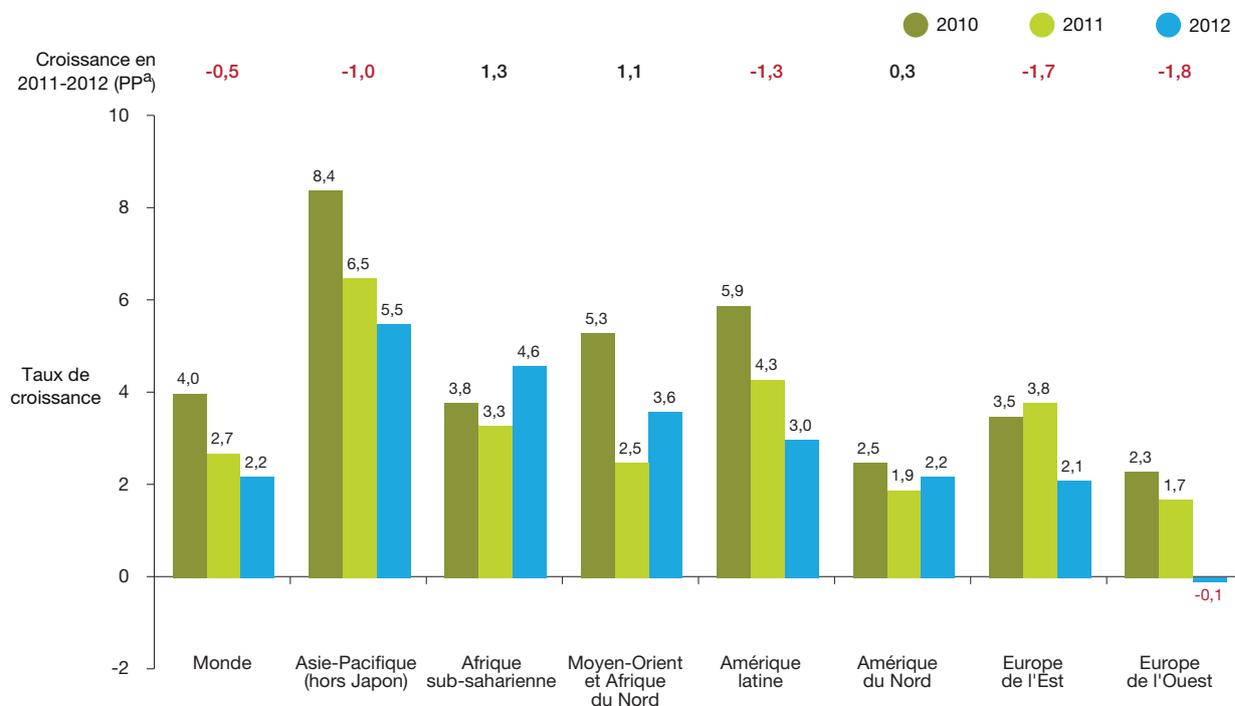
La vulnérabilité de l'économie et des exportations de l'Asie-Pacifique ont de nouveau attiré l'attention alors que le taux de croissance du PIB de la région (Japon excepté) a baissé d'un point en raison de la contraction de la demande étrangère. Mais une économie interne relativement forte et des facteurs politiques fondamentaux ont contribué à protéger les économies asiatiques. Bien que la Chine ait vu sa croissance baisser à son niveau le plus bas de la décennie, elle a su

éviter un atterrissage brutal. L'économie indienne s'est étiolée en raison d'investissements bloqués et de la détérioration du climat des affaires. Cependant, les économies asiatiques industrialisées du Japon, de l'Australie et de la Nouvelle Zélande ont redonné de la vigueur aux tendances régionales avec un taux d'expansion raisonnable.

### LES INTERVENTIONS DES DÉCIDEURS POLITIQUES MODÈRENT L'INCERTITUDE

Au cours du premier semestre 2012, certains événements dans la zone euro, dont les élections en France et en Grèce ainsi que les coûts élevés des emprunts des gouvernements espagnols et italiens, ont gardé les investisseurs sur la défensive et maintenu la volatilité à un niveau élevé. La tendance s'est inversée lorsque Mario Draghi, Président de la Banque Centrale Européenne, a pris l'engagement de faire ce qu'il faudra, quoi qu'il en coûte pour protéger la zone euro de l'effondrement. La banque a suivi cette promesse verbale en annonçant en septembre qu'elle jouerait, en dernier recours, le rôle de prêteur pour les marchés des obligations d'État. Ces mesures associées au démarrage du Mécanisme Européen de Stabilité (MES), un fond permanent d'assistance aux économies de l'Union Européenne en difficulté, et d'autres mesures pour unifier la réglementation bancaire, ont dissipé de façon concluante les peurs des investisseurs même si, à la fin de l'année 2012, la Banque centrale européenne (BCE) n'avait pas eu besoin d'honorer sa promesse.

FIGURE 6. Taux de croissance du PIB réel, monde et régions sélectionnées, 2010-2012



<sup>a</sup> PP = Point de pourcentage

Source : Analyse Capgemini 2013; Economist Intelligence Unit, mars 2013 (variation du PIB réel par rapport à l'année précédente)

Au cours de la deuxième moitié de 2012, de nombreuses tensions présentes pendant la première moitié, ont diminué sensiblement. Les mesures de volatilité implicite de l'indice S&P 500 et des bourses européennes sont tombées au-dessous des moyennes historiques (voir Figure 7). De plus, les taux des obligations d'État pour les pays endettés de la zone euro ont chuté brutalement. La baisse la plus importante a eu lieu en Grèce, où le taux des obligations d'État sur 10 ans a chuté de 22,1 points pour atteindre 11,8 % à la fin de l'année 2012. Les rendements ont chuté de 6,6 points pour atteindre 7 % au Portugal et de 4 points pour arriver à 4,5 % en Irlande. Les rendements sont restés élevés (à 5,3 %) en Espagne, laquelle hésitait à participer au programme d'achat d'obligations de la BCE, mais ils restent toujours en deçà des niveaux de 7 % vus au milieu de l'année.

Un stimulus monétaire, comprenant un assouplissement quantitatif, a joué un rôle primordial dans la stabilisation de l'économie des États-Unis, dont le taux de croissance de 2,2 % en 2012 a surpassé de 0,6 % le taux enregistré par ses pairs du G7. Les ventes et les prix des logements sont en hausse. Une plus grande disponibilité de crédit et une inflation faible ont contribué à la croissance malgré l'incertitude qui s'est accrue au cours du dernier trimestre en raison de l'élection présidentielle et du désaccord permanent sur la solution au problème du déficit budgétaire.

En Asie, la Chine a évité aussi un problème économique de grande envergure grâce à l'augmentation du nombre de consommateurs, à une relance de l'immobilier et au rétablissement progressif de la demande mondiale au cours de la deuxième moitié de 2012. Malgré la peur d'une performance médiocre, l'économie chinoise a connu une hausse de 7,8 %, bien au-dessus des 3,8 % enregistrés par les autres pays de la région Asie-Pacifique (Japon excepté). De plus, le solde de la balance courante chinoise a chuté et sa monnaie s'est légèrement appréciée contre le dollar américain.

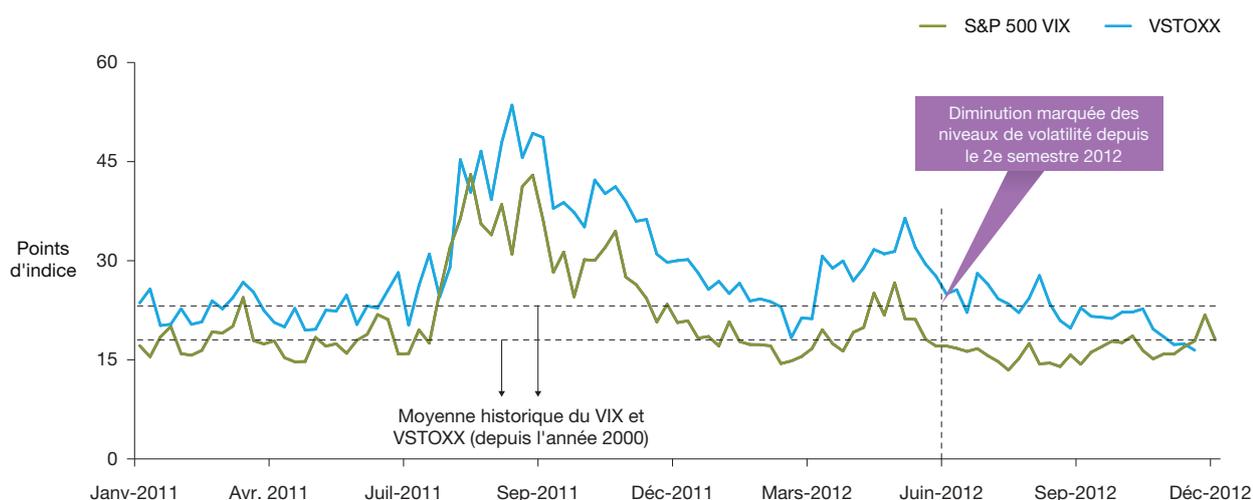
Une confiance plus grande et une volatilité réduite ont provoqué une hausse des marchés boursiers mondiaux pendant la seconde moitié de 2012 ; les indices boursiers de référence le montrent en atteignant 16,1 % à partir de juin 2012 (voir Figure 8). La croissance de référence européenne de 26,5 % entre juin et décembre marque un contraste énorme avec la perte de 8,2% enregistrée jusqu'en mai. Même les marchés des économies européennes périphériques se sont améliorés de façon impressionnante, malgré une fin d'année légèrement négative. L'indice de référence pour les marchés émergents d'Asie a culminé à 17,8 % à partir de juin, une grande amélioration par rapport à la performance de 1,9 % enregistrée jusqu'en mai.

Sur le front des indicateurs macroéconomiques, l'un des supports-clés de l'économie fut la croissance soutenue de la consommation mondiale. La consommation générale (y compris les dépenses privées et publiques) a augmenté de 2 % en 2012 par rapport aux 2,1 % de 2011. Cette augmentation est due en grande partie à la dépense publique destinée aux efforts de rétablissement et de reconstruction à la suite de désastres naturels dans diverses économies de la région Asie-Pacifique, comme le Japon, la Thaïlande, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Ils ont provoqué une augmentation des dépenses publiques mondiales de 1,5 % en 2012, soit plus du double de l'indice de 2011.

Bien que la consommation privée n'ait pas tout à fait réussi à suivre le rythme de croissance de 2,5 % de 2011, le gain de 2,1 % fut toutefois le bienvenu ; il contribue à la hausse de la confiance des consommateurs, en particulier aux États-Unis et en Asie-Pacifique. Alors que le marché du logement aux États-Unis a commencé de se redresser et le crédit de se dégeler, la consommation privée en Amérique du Nord a lentement remonté tandis que l'Asie-Pacifique a aussi obtenu de bons résultats grâce à l'assouplissement des politiques monétaires. La seule région dans laquelle la consommation a décliné fut l'Europe occidentale

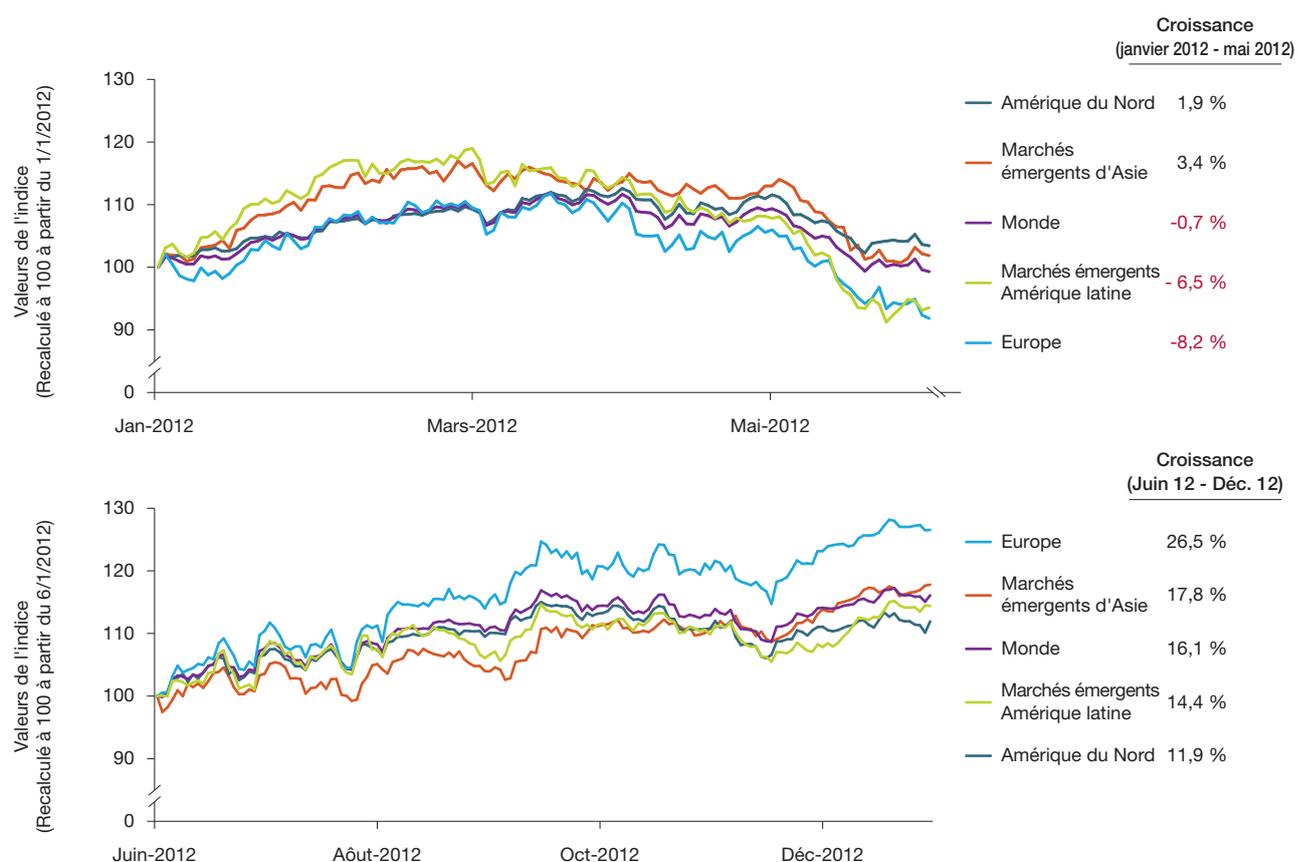
FIGURE 7. Performance du S&P 500 VIX et VSTOXX, (points d'indice), 2011-2012

(Points d'indice)



Source : Analyse Capgemini, 2013; [http://www.stox.com/download/historical\\_values/h\\_vstox.txt](http://www.stox.com/download/historical_values/h_vstox.txt), janvier 2013; <http://www.cboe.com/micro/srvx/data.aspx>, janvier 2013

FIGURE 8. Valeurs de l'indice de référence mondial MSCI, 2012



Source : Analyse Capgemini, 2013; <http://www.msibarra.com/products/indices/performance/regional>, consulté en janvier 2013

en raison d'un marché du travail déprimé et d'une confiance réduite de la part des consommateurs. Pendant ce temps, les taux d'épargne des ménages dans les pays du G7 ont surtout baissé ou sont restés stationnaires. Ceci indique une plus grande volonté de la part des consommateurs de prendre des crédits, ainsi que l'existence de populations âgées ou au chômage épuisant leur épargne.

## LES PRINCIPALES CLASSES D'ACTIFS DÉPASSÉES TANDIS QUE LA CONFIANCE DES INVESTISSEURS REMONTE

Les performances de marché ont eu un très fort impact sur la richesse des IF. En 2012, cet effet a été remarquablement positif étant donné les gains appréciables obtenus dans la plupart des marchés du monde. L'indice MSCI (Morgan Stanley Capital International) mondial a augmenté de 13,2 % avec de solides performances pour l'Allemagne (27,2 %), le Mexique (27,1 %) et l'Inde (23,9 %). Il donne des raisons d'être optimiste dans toutes les régions et mettant en lumière l'acceptation par les investisseurs d'une économie qui, bien que lente, a

grandement réduit les risques et l'incertitude. Une généralisation de la reprise combinée à des estimations attrayantes et à des politiques monétaires accommodantes de la part des banques centrales, a entraîné une amélioration mondiale.

**Les bourses régionales :** malgré la nervosité de fin d'année causée par la « falaise fiscale » et l'incertitude d'avant l'élection, les marchés boursiers des É.-U. ont admirablement fonctionné en 2012 parmi des signes du rétablissement américain aidé par les interventions répétées de la Réserve fédérale et les prix du logement en hausse. Toutes les mesures du marché étaient optimistes. L'indice S&P 500 dans son ensemble a gagné 13,4 %, en marquant ainsi le rendement annuel le plus haut depuis 2009. Les sociétés qui versent des dividendes et les multinationales de premier ordre ont tenu leur promesse, avec une hausse de la moyenne de l'indice Dow Jones des secteurs industriels de 7,3 %. Les investisseurs ont aussi montré un appétit croissant pour les titres à faible capitalisation, faisant remonter l'indice Russell 2000 de 14,6 %.

Dans la zone Asie-Pacifique, les marchés boursiers ont bien répondu à des manœuvres de politiques monétaires agressives. En Inde, des mesures de réforme et un assouplissement monétaire ont aidé les marchés boursiers à gagner 23,9 %, tandis que les solides exportations de la Corée du Sud ont contribué en partie au gain de 20,2 %. Les marchés chinois se sont ressaisis pendant la seconde moitié et affichent des gains de 19 %. Le Japon s'en est aussi bien sorti avec un gain de 5,8 % pendant que le gouvernement récemment élu s'engageait à redresser l'économie en difficulté.

En Europe, les résultats des marchés boursiers ont été mitigés, avec des marchés plus forts se surpassant et d'autres plus faibles montrant une décroissance. L'intervention de la BCE a soutenu les marchés les plus stables et attiré les investisseurs tentés par les estimations les moins chères. Les indices de référence ont augmenté de 27,2 % en Allemagne; de 17,7 % en France et de 8,6 % en Italie. Bien que les économies périphériques se soient redressées grâce à l'intervention de la Banque Centrale, elles ont tout de même fini l'année avec une décroissance car elles souffraient toujours d'une dette excessive et d'une activité économique réduite.

L'Amérique latine a été la seule exception à l'histoire de la croissance des actions dans le monde. Dans ce cas, des prix plus bas pour les marchandises et une croissance économique lente au Brésil qui est l'économie la plus vaste de la région, ont lourdement pesé sur les performances. Seul le Mexique, qui a bénéficié de la résilience de l'économie des É.-U. a brillé en affichant un gain de 27,1 %.

**Revenu fixe :** les marchés des obligations dans le monde ont continué de générer de bons rendements en 2012, bien que les performances aient varié dans les différents segments. Les rendements des obligations d'État sans risque dans le monde sont restés bloqués à de faibles niveaux historiques en raison des interventions continues des banques centrales principales et des préoccupations des investisseurs pour la santé des marchés financiers mondiaux. Les rendements des obligations d'État sans risque ont continué de chuter en 2012, mais à un rythme plus lent par rapport à 2011 ; il apparaît de plus en plus clairement qu'elles pourraient avoir atteint leur niveau le plus bas. Les rendements d'État vont probablement monter progressivement en 2013 si des conditions économiques favorables se maintiennent.

Aux É.-U., les investisseurs ont versé moins d'argent dans les bons du Trésor dès lors qu'ils ont commencé à reprendre confiance dans l'économie et ont recherché des classes d'actifs à rendement plus élevé. La baisse de croissance de l'indice Dow Jones CBOT Treasury (en hausse de seulement de 2,5 % en 2012, par rapport à 12,2 % en 2011) illustre bien cet éloignement des valeurs refuges des obligations d'État de la part des investisseurs. En même temps, les obligations de sociétés ont attiré les investisseurs cherchant à obtenir un avantage de l'amélioration des balances commerciales des sociétés et à utiliser l'argent libéré par l'assouplissement quantitatif de la Réserve fédérale. L'indice Dow Jones pour les obligations de sociétés a augmenté de 6,1 % en 2012, par rapport aux 3,3 % de 2011. En regardant vers l'avenir, on s'attend à ce que les rendements du Trésor aux É.-U. augmentent légèrement à court terme en raison d'un plus grand optimisme envers les performances de l'économie des É.-U. Pendant ce temps, les rendements des obligations d'État dans certains pays en difficulté de la zone euro restent élevés à cause de leur risque de défaillance important.

**L'immobilier :** le marché mondial de l'immobilier s'est sensiblement bien porté en 2012, avec une solide croissance d'une année sur l'autre ajustée à l'inflation dans toutes les régions. Les É.-U. ont été les premiers du classement en Amérique du Nord avec une croissance de 3,5 %, tandis que Hong Kong (20,4 %), le Brésil (9,4 %) et le Danemark (5,8 %) ont pris la tête du classement des autres parties du monde. L'indice Dow Jones des sociétés de placement immobilier sélectionnées a aussi augmenté de 18,0 %, après une chute de 2,4 % en 2011. Le marché des É.-U. a bénéficié de meilleurs prix (30 % en dessous des sommets de 2007) ; ceci a amélioré la balance commerciale des ménages et une diminution du taux de chômage, tandis que le marché de l'immobilier en Asie-Pacifique a bien réagi aux taux de chômage et d'inflation faibles. Les performances ont varié en Europe : des pays comme le Danemark, la Norvège, la Finlande et la Suède (moins affectés par la crise de la dette) ont enregistré de solides augmentations, tandis que les pays de la zone euro continuaient de se débattre avec une nouvelle chute des prix en 2012.

**Liquidités :** les rendements des bons du Trésor des É.-U. ont connu des hauts et des bas en 2012, en augmentant d'abord lentement suite aux tendances positives de l'économie américaine, puis en chutant abruptement vers la fin de l'année lors du blocage des négociations sur le déficit du budget fédéral. Avec l'amélioration de l'économie et les progrès des pourparlers sur le budget, les rendements des bons du Trésor vont probablement augmenter légèrement à court terme. Les fonds du marché monétaire en dehors des É.-U. ont également obtenu de bons résultats en 2012, bien que des inquiétudes concernant une défaillance des obligations d'État de la Grèce ont forcé la plupart des fonds de marché monétaire à réduire leur exposition aux banques européennes.

**Investissements alternatifs :** alors que certains secteurs de l'univers des investissements alternatifs se sont bien portés, d'autres ont eu des résultats mitigés. Les fonds alternatifs ont eu de meilleurs résultats en 2012 par rapport à la baisse de 2,5 % enregistrée en 2011 ; mais leur hausse de 7,7 % a été bien moindre que le rendement de 13,4 % affiché par l'indice S&P 500. (Le S&P 500 a dépassé les fonds alternatifs chaque année depuis 10 ans, sauf en 2008).

Dans d'autres secteurs d'investissement alternatif, les matières premières ont généré des résultats meilleurs en 2012 qu'en 2011, mais ont dû tout de même lutter en raison du déclin de la demande de la part des économies émergentes. Par rapport à la diminution de 13,4 % de 2011, l'indice Dow Jones-UBS Commodity a baissé de seulement 1,1 % en 2012. Pendant ce temps, le dollar américain a bien résisté en 2012 et l'on s'attend à ce qu'il se stabilise encore en 2013. Les prix de l'or ont monté pour la douzième année consécutive, mais leur augmentation de 7,1 % n'a pas été à la hauteur de l'augmentation de 10 % de 2011 et a été moindre que celle de 9,2 % enregistré par l'argent. Les prix du pétrole ont chuté de 7,1 % en raison principalement de la lenteur de l'activité économique générale et de l'augmentation de la production nationale des É.-U. Les prix du gaz naturel ont augmenté de 5,7 % car des prix plus bas en 2011 ont incité les consommateurs à donner la préférence au gaz plutôt qu'au pétrole. Enfin, les prix du blé et du maïs ont rebondi de façon substantielle suite à la demande des économies émergentes et en voie de développement. Les prix du blé ont monté de 5,6 % par rapport à la baisse de 33,8 % en 2011, tandis que les prix du maïs ont augmenté de 23,9 % par rapport à la hausse de 1,1 % de 2011.

## IL EST PRÉVU QUE LA CROISSANCE S'ACCÉLÈRE PENDANT QUE L'OPTIMISME S'INSTALLE

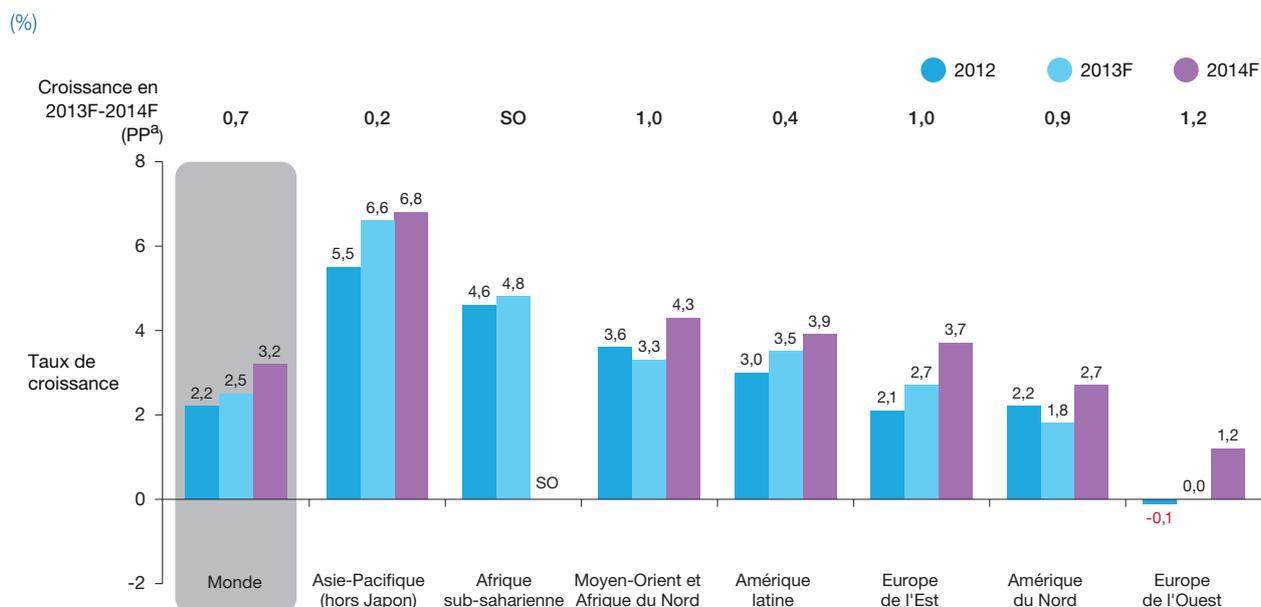
En dépit d'une croissance plus lente du PIB, la performance généralement solide des marchés financiers mondiaux a fourni les raisons d'un optimisme prudent à partir de 2013. D'énormes risques existent toujours en Europe (par exemple les élections en Italie et le renflouement de la banque de Chypre au début de 2013 sont autant d'indicateurs) et de dangereux précédents sont établis avec les récents sauvetages financiers. Malgré cela, l'Europe fait de lents progrès vers ses objectifs fiscaux et de compétitivité, et cela devrait poser les bases d'un éventuel rétablissement. L'économie des É.-U. continue de se renforcer tandis que le Japon se trouve au cœur de changements intéressants qui pourraient déclencher une croissance supplémentaire depuis la troisième plus vaste économie du monde. À l'échelle mondiale, les taux de croissance du PIB vont probablement augmenter de 2,5 % en 2013 et de 3,2 % en 2014, une augmentation par rapport aux 2,2 % de 2012 (voir Figure 9). Un meilleur appétit pour le risque et diverses initiatives de politiques destinées à contrôler la dette et à stimuler l'expansion sont prévus pour faire naître cette croissance nouvellement accélérée en 2013 et 2014.

Les indicateurs économiques fondamentaux s'améliorent du fait de multiples mesures. On s'attend à ce que l'inflation soit modérée en 2013 et 2014, même si la consommation publique et privée s'élargit dans les économies en voie de développement par des investissements publics et la création d'emplois. Bien que les niveaux de chômage puissent rester élevés en Europe occidentale, ils devraient graduellement diminuer dans d'autres zones importantes. De plus, les taux d'épargne mondiaux vont sans doute légèrement s'améliorer en 2013 et 2014.

Étant donné l'amélioration de ces indicateurs économiques fondamentaux, la perspective pour les marchés d'investissement est prudemment optimiste dans le sens de la projection de richesse des IF de la Figure 5. On s'attend à ce que les bourses mondiales produisent des rendements respectables pour les investisseurs en 2013, grâce à des estimations raisonnables associées à une croissance et une faible inflation mondiales. Le marché de l'immobilier connaît aussi un élan positif, avec les prix des logements et les taux d'hypothèques toujours bas aux É.-U. Les investissements alternatifs offrent des niches d'opportunité, notamment dans le secteur des marchandises ainsi que la capacité de gérer tactiquement les positions de change alors que les banques centrales continuent d'effectuer des interventions monétaires.

Les attentes sont plus mitigées pour les investissements à revenu fixe, les liquidités et l'or. Les rendements d'obligations sans risque se sont maintenus dans des fourchettes étroites pendant la deuxième moitié de 2012 et peuvent augmenter légèrement en 2013. En même temps, des facteurs comme la politique de taux d'intérêt faible de la Réserve fédérale et l'assouplissement quantitatif fournissent un fantastique soutien au marché des obligations. Pendant ce temps, les instruments de trésorerie n'offriront pas un rendement élevé car on ne s'attend pas à ce que la Réserve fédérale et la banque centrale européenne relèvent les taux d'intérêt de court terme en 2013. Enfin, on s'attend à ce que les prix de l'or, qui ont fait face à une correction au cours du premier semestre 2013, demeurent modérés à court terme, car sa valeur en tant que protection contre l'augmentation des prix est en déclin compte tenu de la perspective d'une inflation stable dans le monde.

FIGURE 9. Perspectives des taux de croissance du PIB réel, dans le monde et certains pays, 2012 - 2014F



<sup>a</sup> PP = Point de pourcentage

Remarque : Toutes les données 2012 de l'EIU; Toutes les données 2013 et 2014 des prévisions moyennes, à l'exception de l'Afrique subsaharienne et de la région MENA  
Source : Analyse Capgemini, 2013; Economist Intelligence Unit, mars 2013 (variation du PIB réel au cours de l'année précédente); Prévisions moyennes, mars 2013



# L'enquête inaugurale sur les perspectives globales des IF établit les standards de l'industrie pour comprendre les préférences des IF

La gestion de patrimoine a constamment évolué au cours des années et il est probable que nous verrons d'autres changements dans les années à venir en raison de l'accroissement de la sophistication des clients, des changements démographiques, des défis des marchés, du volume et du rythme des changements de réglementation et de la croissance de la richesse dans les marchés émergents.

L'enquête inaugurale sur les perspectives globales des IF de Capgemini, RBC Wealth Management et Scorpio Partnership représente l'enquête la plus longue et la plus détaillée jamais réalisée sur les IF, portant sur plus de 4 400 IF dans 21 des principaux marchés de la richesse en Amérique du Nord, Amérique latine, Europe, Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Afrique (voir Figure 10<sup>6</sup>). L'enquête fournit non seulement des aperçus utiles sur l'évolution du comportement investisseur des IF, mais aussi des traits sur les approches actuelles de la gestion de patrimoine, les relations et les préférences de service. Cette enquête annuelle nous permettra de dessiner le profil de l'évolution des tendances de comportement des IF pour les années à venir.

En plus de la large couverture géographique qui fournit des perceptions de valeur sur les différences régionales des préférences des IF, l'enquête a aussi permis d'identifier de solides exemples démographiques et une analyse plus approfondie par âge et sexe (voir Figure M1 sur la page 43). La majorité des personnes interrogées (77,2 %) entrait dans le segment de richesse de 1 à 5 millions de \$US avec une richesse moyenne de 1,9 million de \$US, tandis que 10,1 % des personnes interrogées possédaient plus de 10 millions de \$US. Cette segmentation est parfaitement en ligne avec la structure pyramidale mondiale des populations d'IF dans les diverses tranches de richesse (voir Figure 4 page 7). La source de richesse des personnes interrogées comprenait le salaire, les primes, les investissements, la propriété foncière (à l'exclusion de la résidence principale), la propriété d'entreprise, les actions, les héritages et les bénéfices de vente d'une entreprise. Le salaire, les primes, la propriété d'entreprise et les investissements composaient plus des deux-tiers de la source de richesse des personnes interrogées.

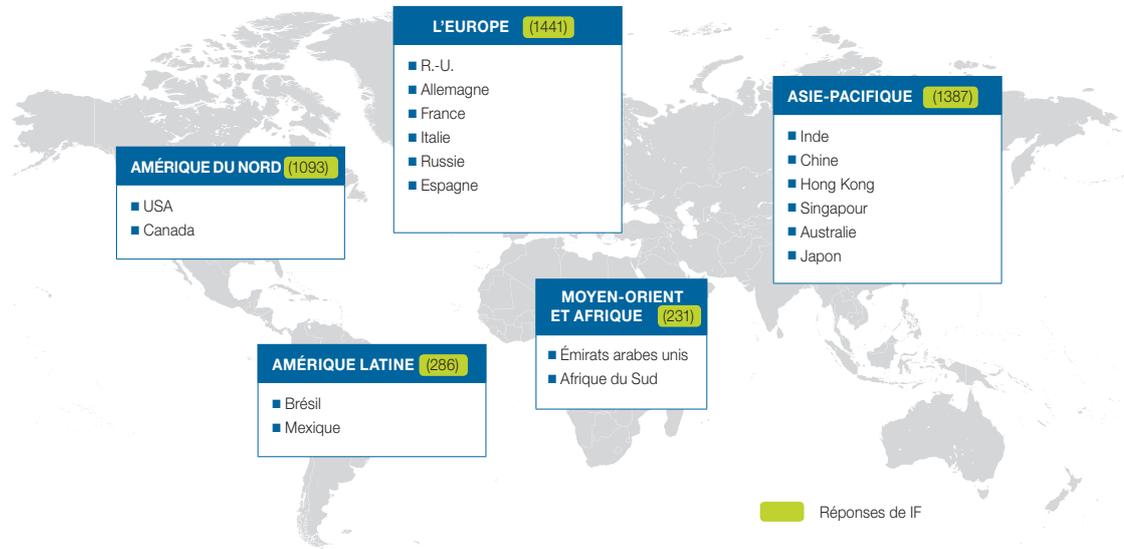
## LA FOI DES IF DANS LA PRODUCTION DE RICHESSE FUTURE EST APPUYÉE PAR UNE CONFIANCE CROISSANTE DANS LES SOCIÉTÉS ET LES GESTIONNAIRES DE PATRIMOINE MAIS REFROIDIE PAR UNE CONFIANCE MOINDRE DANS LES MARCHÉS ET LES INSTANCES DE RÉGLEMENTATION

Cette section de notre rapport ayant trait à l'enquête fournit d'intéressantes perspectives sur la base du retour obtenu de plus de 4 400 IF dans le monde, sur des sujets tels que leur foi et leur confiance dans l'industrie, l'affectation d'actifs et les préférences de service de la gestion de patrimoine.

Foi et confiance sont les composantes principales des affaires de gestion de patrimoine. Les résultats de notre enquête donnent une image nuancée du niveau de confiance que les clients ont dans leurs gestionnaires de patrimoine à une époque d'incertitude économique persistante. Au cours du premier trimestre 2013, environ 61 % des IF ont dit avoir foi et confiance en leurs sociétés de gestion de patrimoine, une augmentation de pratiquement quatre et trois points, respectivement sur 2012 (voir Figure 11). De hauts niveaux de confiance suggèrent que les IF tiennent leurs gestionnaires de patrimoine et leurs sociétés en estime relativement haute lorsqu'il s'agit de leur capacité d'offrir des conseils et des avis de valeur par le biais de pratiques équitables et transparentes.

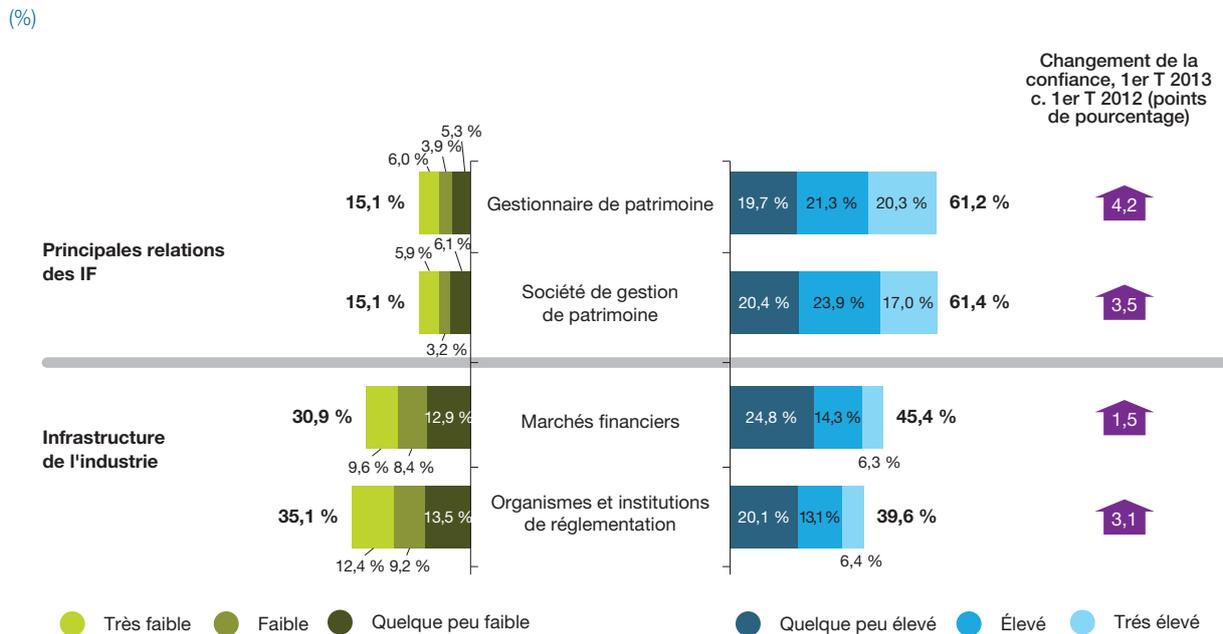
<sup>6</sup> L'enquête sur les perspectives globales des IF a été menée au cours de février - mars 2013.

FIGURE 10. Portée géographique de l'Étude sur la richesse dans le monde, 2013



Remarque : Les frontières nationales du diagramme sont approximatives et représentatives seulement.  
 Source : Capgemini, RBC Wealth Management et Scorpio Partnership Étude sur la richesse dans le monde, 2013

FIGURE 11. Niveaux de confiance des IF envers les intervenants-clé, 1<sup>er</sup> trimestre 2013



Remarque : Les totaux ne sont pas égaux à 100 % puisque les valeurs de confiance moyennes (ni élevées, ni basses) comprises entre assez faible et assez élevée n'ont pas été présentées ici. Les réponses à la question (« Actuellement, dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les déclarations suivantes? – J'ai confiance en ... ») pour les diverses parties prenantes listées ci-dessus ont été analysées en fonction des accords et désaccords pour arriver aux pourcentages de confiance élevés et faibles des IF.  
 Source : Capgemini, RBC Wealth Management et Scorpio Partnership, Étude sur la richesse dans le monde, 2013

Malgré des défis économiques constants, 75,4 % des IF dans le monde ont cité la confiance qu'ils ont dans leur capacité à générer de la richesse l'année prochaine, ce qui met en évidence le fort optimisme avec lequel ils envisagent le futur. Il est probable que cet optimisme provienne des hauts niveaux de confiance qu'ils ont envers leurs gestionnaires de patrimoine, combiné avec les bonnes notes que les IF ont attribuées aux compétences de leurs conseillers et de leurs équipes. C'est la compétence des gestionnaires de patrimoine qui est apparue comme étant la priorité de service la plus grande pour les IF dont 67,5 % la qualifie d'extrêmement importante. Mondialement, 52,6 % des IF ont attribué à leurs conseillers et leurs équipes une cote appréciable de rendement dans ce domaine.

Cependant, la crise financière a eu une incidence importante sur l'image générale de l'industrie entraînant globalement de faibles niveaux de confiance de la part des IF dans les marchés financiers et les instances réglementaires. Au cours du premier trimestre 2013, seuls 45,4 % des IF avaient confiance dans les marchés financiers et seulement 39,6 % avaient foi et confiance dans les organismes et institutions réglementaires. La confiance dans les marchés financiers européens était particulièrement réduite (30,4 %), probablement à cause d'un climat d'incertitude économique persistant.

L'environnement réglementaire mouvant a émergé comme un facteur expliquant les faibles niveaux de confiance qu'ont les IF dans les institutions de réglementation. En plus de leur part de responsabilité dans la crise, les instances réglementaires peuvent apparaître aux yeux des IF comme progressant très lentement en termes de résolution des problèmes, malgré une accélération des réglementations, et l'apparente création des interruptions de service en raison d'un défaut d'alignement juridictionnel des réglementations. En Europe et en Amérique du Nord, où les changements de réglementation sont énormes, la confiance dans

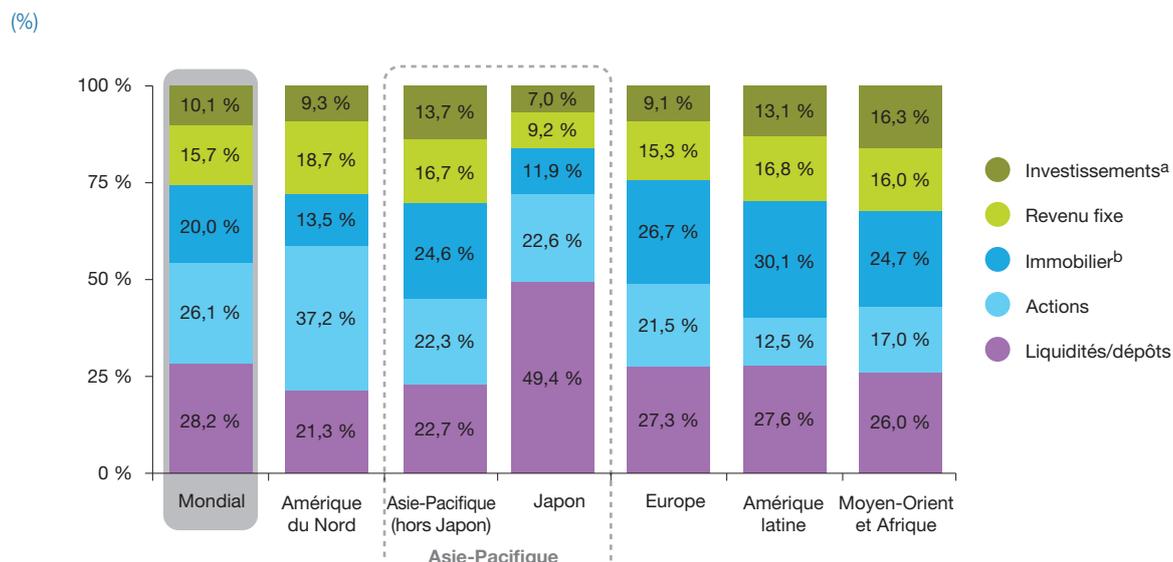
les institutions de réglementation est particulièrement faible. Comme nous l'avons évoqué dans notre Plein Feu sur l'Industrie (voir page 28), le poids croissant des réglementations a le potentiel de générer de grands changements dans l'industrie, avec des impacts matériels à la fois pour les sociétés et pour les clients.

Tandis que les sociétés de gestion de patrimoine continueront de faire face aux défis que représente la consolidation de la confiance des IF, ils pourront s'appuyer sur une base solide. Il sera important pour les sociétés de communiquer clairement l'incidence des changements de réglementation à leurs collaborateurs pour que ceux-ci puissent à leur tour guider les clients dans le dédale des changements. En dépit des défis de l'industrie, les sociétés et les gestionnaires de patrimoine capables de se présenter comme des conseillers fiables pourront mettre à profit l'amélioration des niveaux de confiance dont ils jouissent auprès des IF.

## L'AFFECTATION DES ACTIFS DES IF REFLÈTE UNE APPROCHE CONSERVATRICE

Les IF ont fait montre d'un parti pris clair pour la sécurité et la préservation de la richesse, répartissant presque 30 % de leur richesse financière en liquidités et en dépôts. Cette préférence pour la préservation du capital s'applique aux IF de tous les niveaux d'âge et de richesse, ce qui suggère que le faible niveau général de confiance dans les marchés financiers peut jouer un rôle dans les décisions des IF quant à l'affectation de leurs actifs. Même les IF qui ont désigné la croissance comme leur objectif principal ont mis 26,4 % de leurs actifs en liquidités, à peine moins que les IF intéressés principalement par la préservation du capital qui ont converti 29,7 % de leurs actifs en liquidités.

FIGURE 12. Découpage des actifs financiers des IF, 1<sup>er</sup> trimestre 2013



<sup>a</sup> Comprend les produits structurés, les fonds spéculatifs, les dérivés, les devises étrangères, les matières premières, les capitaux privés

<sup>b</sup> Exclut la résidence principale

Remarque : Les pourcentages des graphiques peuvent ne pas être égaux à 100 % en raison de l'arrondissement  
Source : Capgemini, RBC Wealth Management et Scorpio Partnership, Étude sur la richesse dans le monde, 2013

Dans certains cas, et cela n'est peut-être pas surprenant, les différences économiques régionales et les normes culturelles semblent jouer un rôle dans les préférences d'affectation. Au Japon, où l'investissement conservateur est fortement ancré, les IF avaient presque la moitié de leurs actifs (49,4 %) en liquidités. En Amérique du Nord, les actions ont été largement préférées à tous les autres investissements, captant 37,2 % des actifs. En Amérique latine, le marché de l'immobilier, qui est resté fort même pendant la crise, a attiré la plus grande quantité de dollars d'investissement avec 30,1 %.

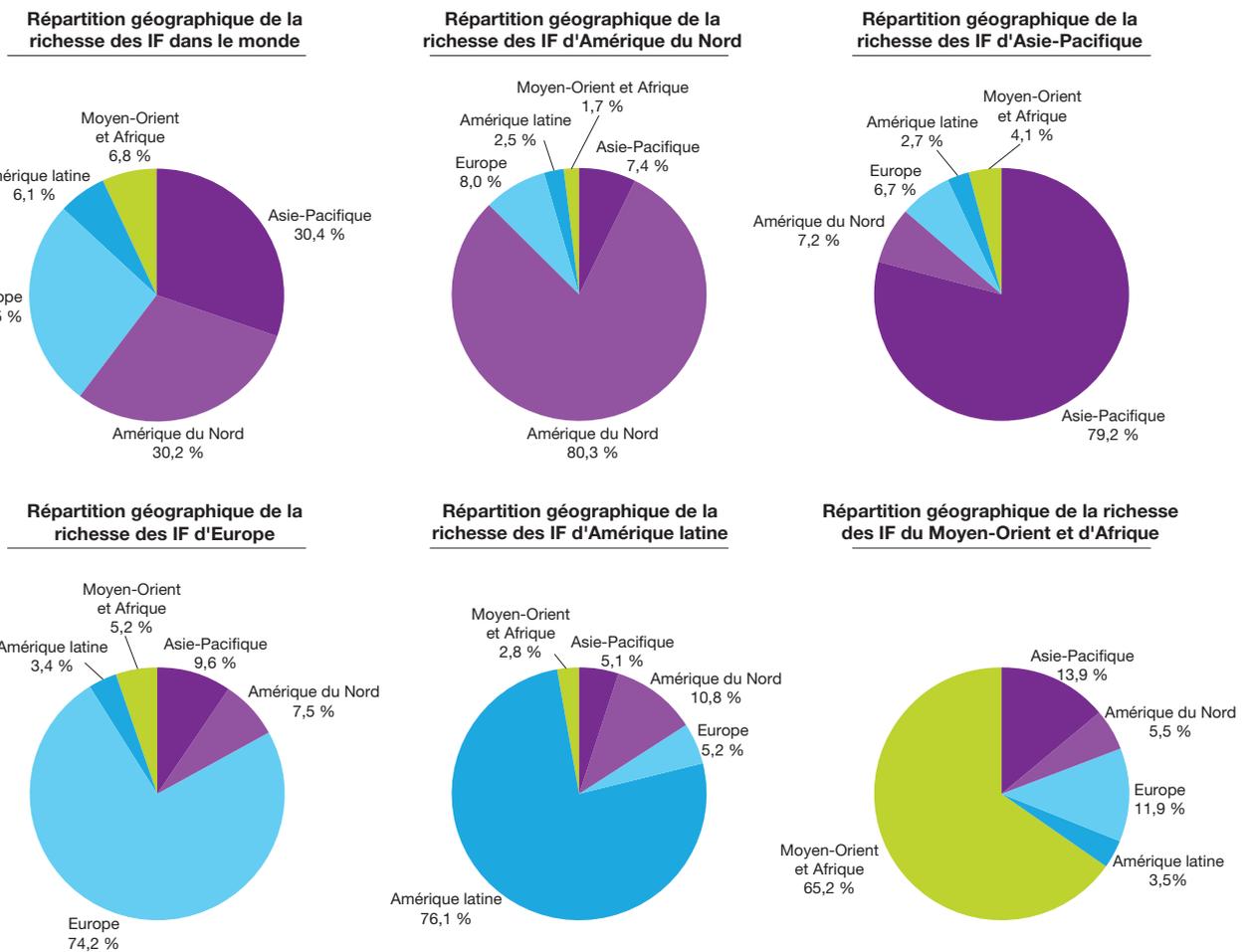
Si on observe les récents rétablissements du marché, il n'y a guère de doute que l'affectation vers des actifs plus stables a fait perdre à certains IF des opportunités d'accroître leur richesse. Cependant, c'est souvent une décision consciente car certains IF laissent volontairement passer des opportunités de rendements pour assurer en échange la sécurité de leur capital. Maintenant que l'économie mondiale se stabilise et que les marchés s'étendent, les IF qui recherchent la croissance, auront la possibilité de faire un usage plus productif de leur richesse.

Les investissements alternatifs ont représenté seulement 10 % environ des investissements des IF dans le monde et, dans cette catégorie, les produits structurés et les investissements en actions privées ont été également privilégiés. Les IF d'Amérique du Nord possèdent la plus grande quantité en produits structurés (27,2 %). Dans les économies émergentes, en particulier en Asie-Pacifique, le change a attiré une proportion relativement plus grande de dollars d'investissements alternatifs.

Par-dessus tout, les IF ont cherché à investir près de chez eux. Dans toutes les régions, sauf le Moyen-Orient et l'Afrique, les IF ont investi entre 74 et 80 % de leur richesse dans leur région d'origine (voir Figure 13). Les niveaux élevés de population et de richesse des IF en Amérique du Nord et en Asie-Pacifique, combinés avec la concentration sur les marchés locaux, ont fait que la majorité des investissements mondiaux des IF ont eu lieu dans ces régions (environ 30 % dans chacune).

FIGURE 13. Répartition géographique de la richesse des IF par région, 1<sup>er</sup> trimestre 2013

(%)



Remarque : Les nombres du tableau peuvent ne pas être égaux à 100 % en raison de l'arrondissement  
 Source : Capgemini, RBC Wealth Management et Scorpio Partnership, Étude sur la richesse dans le monde, 2013

# Le marché de l'art poursuit son rétablissement avec une forte croissance sur les marchés émergents

Que ce soit pour leur plaisir personnel ou dans un but de rendement purement financier, les IF continuent d'être attirés par des investissements dans l'art. Alors que les IF ont cité les bijoux, les pierres précieuses et les montres comme leurs investissements de passion (IoP) préférés avec une affectation de 31,6 % dans leurs possessions d'IoP, l'art reste l'un des marchés d'IoP le plus dynamique avec une croissance importante dans ces dernières années, surtout sur les marchés émergents (voir Figure 14). Bénéficiant maintenant d'un rebondissement à la suite de la crise financière, l'art est en passe de devenir un élément significatif des portefeuilles des IF, comprenant 16,9 % de la répartition des IoP, ce qui en fait la troisième catégorie la plus populaire. Une œuvre d'art bien choisie peut non seulement jouer un rôle de protection contre l'inflation, mais elle a aussi un potentiel de rendement supérieur à long terme ainsi que peu de rapport avec les classes d'actifs traditionnels.

Dirigé par les salles de vente aux enchères, le marché de l'art est vivace par rapport aux autres catégories qui se caractérisent plus par l'héritage et les ventes privées. Les nombreuses salles de vente indiquent que l'art surpasse de loin les ventes d'autres catégories d'IoP. L'augmentation des ventes d'art est principalement motivée par la croissance de la richesse des IF sur les marchés émergents. Les acheteurs qui acquièrent de l'art pour la première fois représentent environ 20 % des ventes d'art contemporain et nombreux parmi ces nouveaux acheteurs sont ceux qui proviennent de marchés émergents comme les E.A.U., le Mexique, la Chine et le Brésil, selon Lisa Dennison, présidente de Sotheby's pour l'Amérique du Nord et l'Amérique latine.

Entraîné par la persistance du rétablissement, le marché de l'art mondial s'approche des niveaux record de 2007. Ce marché était porteur pendant les premières années suivant la crise ; le rétablissement a perdu un peu de son allant en 2012 en raison d'une contraction importante du marché de l'art chinois, quand la Chine a subi un ralentissement de la croissance économique. Des enquêtes des autorités chinoises sur la valeur déclarée des importations d'art par les collectionneurs peuvent aussi avoir eu une incidence. D'autres secteurs du marché ont grandi de façon substantielle en 2012, en particulier le marché des Vieux Maîtres, qui a connu un pic lorsque les investisseurs en art ont montré un désir de tirer profit de sa fiabilité perçue. Les ventes de Vieux Maîtres dans les salles de vente principales comme Christie's et Sotheby's ont augmenté de 56,5 %.<sup>7</sup>

Une richesse nouvellement créée dans des économies émergentes a fait venir de nouveaux participants sur le marché de l'art mondial dans les dernières années, tout en stimulant la montée de l'art et des artistes régionaux en Asie-Pacifique, en Amérique latine et au Moyen-Orient. En signe de l'élargissement de leur intérêt, les salles de vente rivalisent pour obtenir des licences et organiser des ventes aux enchères dans les marchés émergents. Christie's a récemment obtenu une licence pour conduire des opérations en Chine et pourra organiser des ventes aux

enchères à Shanghai à partir de cet automne<sup>8</sup>. L'établissement de nouveaux musées et galeries au Moyen-Orient, en Amérique latine, à Hong Kong et en Chine contribue au développement d'une infrastructure internationale de l'art, ce qui aide les ventes mondiales.

Un regard posé sur le comportement d'achat de l'art dans les marchés émergents révèle une riche diversité d'intérêts. Une bonne part de la croissance de l'art en Chine provient des nouveaux IF dans les provinces et dont les goûts tendent vers l'achat de pièces culturelles synonymes de l'histoire de la Chine. Au Brésil, de nombreuses galeries internationales aident à soutenir la croissance rapide du marché de l'art et de l'intérêt des IF. Les E.A.U. se sont rapidement élevés dans les cercles artistiques, grâce en grande partie à un support d'infrastructure des familles royales, qui ne se contentent pas de mettre l'art mondial en vitrine dans des salons et des événements, mais se concentrent aussi sur le développement de la communauté artistique locale. Les IF d'un marché émergent notable, l'Inde, en sont à un stade antérieur, plus embryonnaire en termes d'achat d'art, et n'investissent pas encore beaucoup de leur portefeuille dans l'art par rapport à d'autres marchés émergents.<sup>9</sup>

La montée du commerce mondial de l'art a aussi aidé à catalyser le développement des fonds d'investissement centrés sur l'art et les bourses d'œuvres d'art, bien que ces articles restent une petite portion du marché de l'art dans son ensemble, en partie parce qu'ils demeurent principalement hors de portée de la supervision des réglementations traditionnelles. L'industrie financière de l'art est plus développée aux É.-U. qu'en Europe grâce à l'existence d'un code commercial uniforme (UCC) avec système de privilèges qui permet à l'emprunteur de rester en possession de l'art tout en laissant au prêteur la possibilité de le frapper d'un privilège<sup>10</sup>. L'Europe reste un marché sous-développé pour l'industrie financière de l'art en partie du fait de préjugés culturels forts contre l'emprunt si l'art est utilisé comme garantie.

Si l'on se tourne vers l'avenir, le marché de l'art, surtout dans les sphères élevées, a toutes les chances de se maintenir ferme. Dans les sphères élevées, la demande excède largement l'offre, pas seulement à cause de la rareté des chefs d'œuvre, mais aussi parce que leurs propriétaires ne sont pas prêts à vendre compte tenu de la difficulté à trouver des actifs avec des caractéristiques de rendement similaires. Il est probable que les investisseurs sophistiqués s'appuient sur une préférence historique pour les actifs réels à des époques d'incertitude économique en recherchant des œuvres d'art exemplaires d'une grande valeur intrinsèque. Le marché chinois de l'art, qui a été à la tête de la croissance du marché de l'art dans les dernières années, va sans doute aussi se tourner vers l'offre de haut de gamme au moment où une économie plus tiède restreint la demande des acheteurs les plus fortunés.

<sup>7</sup> « Outlook 2013, » Art Market Update, The Fine Art Fund Group, Janvier 2013.

<sup>8</sup> Burroughes, T., « A Sign Of Asia's Growing Wealth - Christie's Wins China License, » WealthBriefing Asia, Avril 2013.

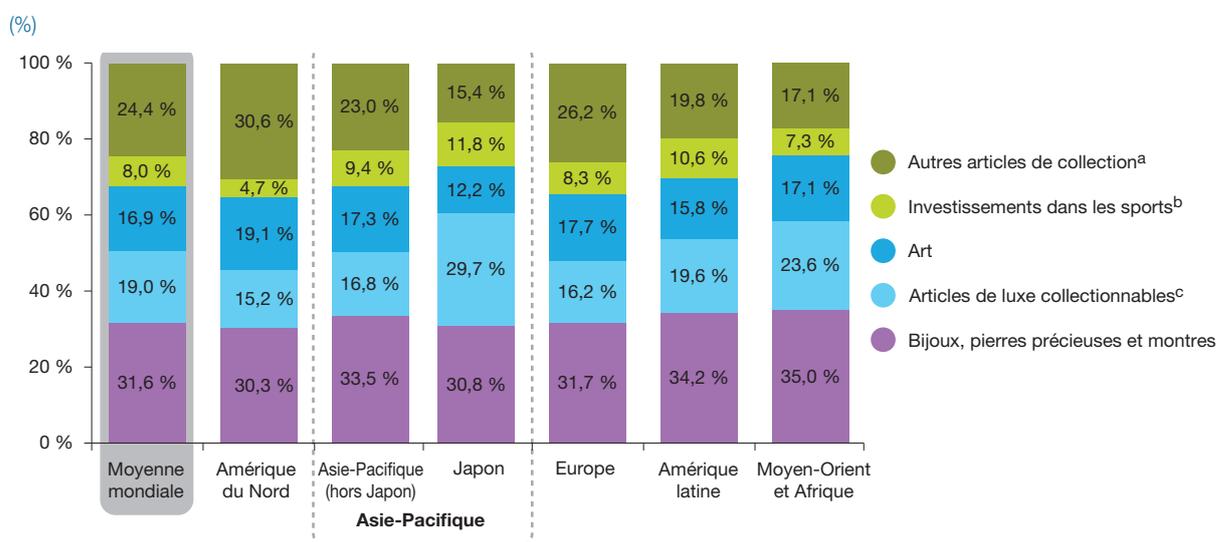
<sup>9</sup> Dennison, L. Sotheby's Amérique du Nord & du Sud (mars 2013). Entretien téléphonique.

<sup>10</sup> <http://artvest.com/the-truth-about-art-financing-%E2%80%93-a-two-tier-system/>, consulté en avril 2013.

Avec le redressement du marché de l'art, un vent contraire aux prix de l'art provient de la planification des héritages. Des individus peuvent chercher à vendre les œuvres d'art dont ils ont hérité en raison des impôts élevés qui les attendent souvent d'après la valeur estimée des œuvres. Ce phénomène peut engendrer un apport nouveau et moins sensible aux prix sur le marché. Avec le marché de l'art en plein essor, l'envie de vendre peut devenir encore plus pressante pour certains héritiers.

Le nombre de fonds spécialisés dans l'art, en particulier dans les économies en voie de développement où le concept en est encore à ses débuts, va sans doute augmenter alors que les bourses d'œuvres d'art se développeront probablement plus lentement. Afin de générer un plus grand intérêt pour l'art comme classe d'actif alternative, l'industrie de l'art devra sans doute tenir compte de la demande pour une plus grande transparence et une autorité de réglementation plus présente.

FIGURE 14. Attributions des IF aux investissements par passion, 1<sup>er</sup> trimestre 2013



<sup>a</sup> Les « Investissements sportifs » représentent les équipes sportives, les bateaux, les chevaux de course, etc.

<sup>b</sup> Les « Autres objets de collection » représentent les pièces, les vins, les antiquités, etc.

<sup>c</sup> Les « Objets de collection de luxe » représentent les automobiles, les bateaux, les jets, etc.

Remarque : Les chiffres des tableaux peuvent ne pas être égaux à 100 % en raison de l'arrondissement

Source : Capgemini, RBC Wealth Management et Scorpio Partnership, Étude sur la richesse dans le monde, 2013

## Les IF investissent de plus en plus avec un but

Nous sommes témoins d'un intérêt accru de la part des IF et des IEF pour les investissements associés à une mission – l'investissement par passion et dans un but, et pas seulement pour la croissance. De par le monde, les investisseurs et les grandes entreprises paraissent s'intéresser de plus en plus à réaliser des changements positifs de manière durable financièrement. Nous voyons aussi de nouvelles tendances en philanthropie, que ce soit l'émergence de la philanthropie spéculative ou une augmentation des dons pendant la vie. Les IF et les sociétés commencent à mesurer le succès d'une façon très différente. Au fur et à mesure que nous continuons de faire évoluer le Rapport sur la richesse dans le monde, nous pensons couvrir ces tendances d'investissements dans un but avec plus de détails.

## LES CARACTÉRISTIQUES DES IF METTENT EN LUMIÈRE DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS POUR LES SOCIÉTÉS DE GESTION DE PATRIMOINE

Notre enquête sur les perspectives des IF dans le monde confirme une bonne partie de la compréhension traditionnelle des préférences et des comportements des IF, avec quelques notables exceptions. Nous avons aussi rencontré des différences démographiques et régionales intéressantes chez les IF. Dans un monde de la complexité croissante où la qualité des gestionnaires de patrimoine est la priorité première pour les IF, les gestionnaires de patrimoine doivent continuer à faire des efforts pour comprendre l'évolution des attentes et des préférences des clients. En acquérant une compréhension de ces préférences des IF, les sociétés de gestion de patrimoine peuvent développer des stratégies pour mieux servir les besoins des IF.

Les points forts de l'enquête sur la perception des IF dans le monde comprennent :

- **La focalisation des IF sur la préservation de la richesse est prononcée dans le monde**, mais des différences régionales existent avec les IF de certains marchés émergents plus intéressés à la croissance de la richesse.
- **La préférence pour un point de conseil et de service unique est forte**. Les IF ont une préférence marquée pour l'interaction avec une société de gestion de patrimoine unique, ainsi qu'avec un seul point de contact dans cette société.
- **Un plus grand nombre d'IF perçoivent que leurs besoins en gestion de patrimoine sont plus simples (centrés sur les investissements, les liquidités et le crédit) que complexes (impliquant la famille, la propriété d'entreprise ou la philanthropie)**. Cependant, les marchés émergents comme l'Asie-Pacifique et le Moyen-Orient vont contre la tendance globale en évaluant leurs besoins comme plus complexes ; probablement un reflet associant la nature, la manière de créer la richesse dans ces marchés et des éléments culturels.
- **La demande actuelle pour des canaux numériques est globalement forte, surtout pour les IF de moins de 40 ans**. Au fur et à mesure que les niveaux de confort face aux canaux numériques augmentent, la question est quand, et non si, on doit fournir une expérience numérique de qualité deviendra une composante critique de la relation et de la prestation du service.

### *Les résultats de l'enquête corroborent de nombreuses perspectives sur les IF mais identifient aussi les thèmes qui évoluent*

Nous avons structuré notre enquête sur les perspectives des IF dans le monde en trois parties distinctes pour permettre d'identifier la gamme entière des comportements et des préférences qui caractérisent les IF lors de leur interaction avec les gestionnaires de patrimoine et les sociétés :

- » Approche de la gestion de patrimoine
- » Relations avec le gestionnaire de patrimoine
- » Service du gestionnaire de patrimoine

Dans la catégorie, Approche de la gestion de patrimoine, nous avons analysé comment les IF perçoivent leurs besoins : sont-ils simples ou complexes ? S'articulent-ils autour de la famille ou des conseils personnels ? Préfèrent-ils traiter avec plusieurs sociétés ou une seule ? Comment mesurent-ils le succès de leurs investissements ? Finalement, nous avons demandé si les IF se décrivent eux-mêmes comme plus orientés vers la préservation de la richesse ou vers sa croissance.

Le segment suivant de notre enquête, Relations avec le gestionnaire de patrimoine, concernait les préférences des IF sur les aspects généraux de leurs relations avec la gestion de patrimoine, par exemple s'ils préfèrent un point de contact unique ou travailler avec de multiples experts, leurs préférences au moment de rechercher des conseils professionnels pour leurs investissements et leurs sentiments au sujet des produits internes.

La dernière partie de notre enquête, Service du gestionnaire de patrimoine, étudiait les préférences des IF à propos de leurs interactions au jour le jour avec les gestionnaires de patrimoine, par exemple la façon dont ils préfèrent recevoir les rapports et communiquer avec leurs conseillers en patrimoine.

Notre enquête a trouvé que la sécurité et la gestion des risques étaient très importants pour les IF au premier trimestre 2013, avec un pourcentage supérieur révélant un intérêt plus grand pour la préservation de la richesse (32,7 %) contre la croissance du patrimoine (26,3 %). Pour la plupart, les IF perçoivent leurs besoins en gestion de patrimoine comme étant simples, impliquant la gestion de liquidités, de crédit et d'investissements. Cependant, près d'un quart décrivent leurs besoins comme étant plus complexes, englobant la propriété d'entreprises, une famille étendue et des activités philanthropiques. Cette perception était encore plus prononcée dans certains marchés émergents, où la richesse tend à être plus liée à la propriété d'entreprise ou bien implique une famille étendue.

En dépit de l'ampleur et de la variété de leurs possessions, nous avons trouvé que les IF préfèrent globalement traiter avec une seule société de confiance (41,4 %) plutôt que de diversifier leurs actifs auprès de multiples sociétés (14,4 %). Cela représente l'un des résultats les plus surprenants, étant donné l'idée préconçue généralisée dans l'industrie que les IF apprécient de travailler avec plusieurs sociétés. Les sociétés de gestion de patrimoine avec des modèles de banque universels qui peuvent offrir une large gamme d'expertise de confiance en un processus homogène seront sans doute les bénéficiaires de cette tendance.

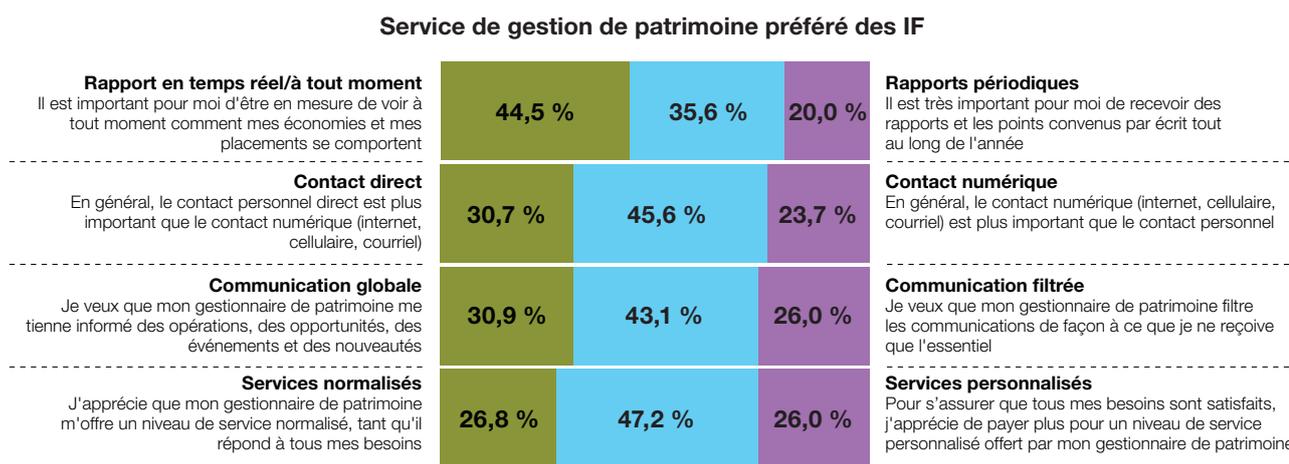
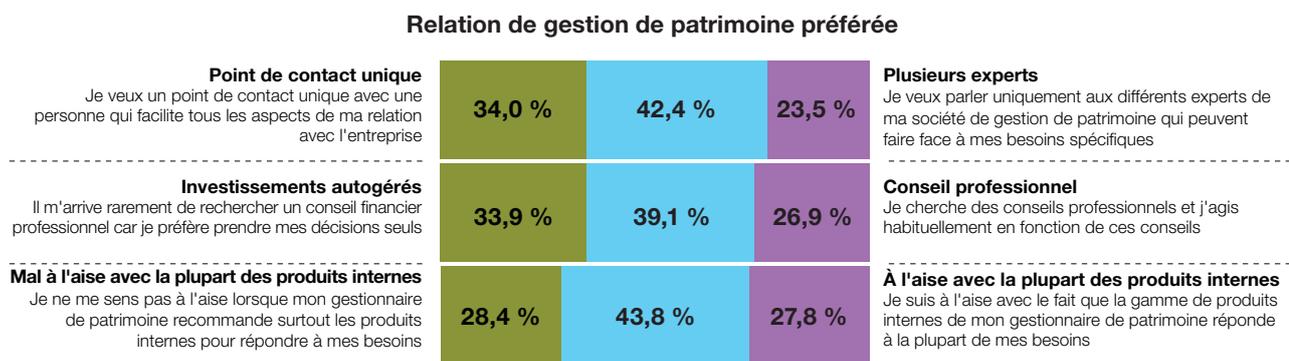
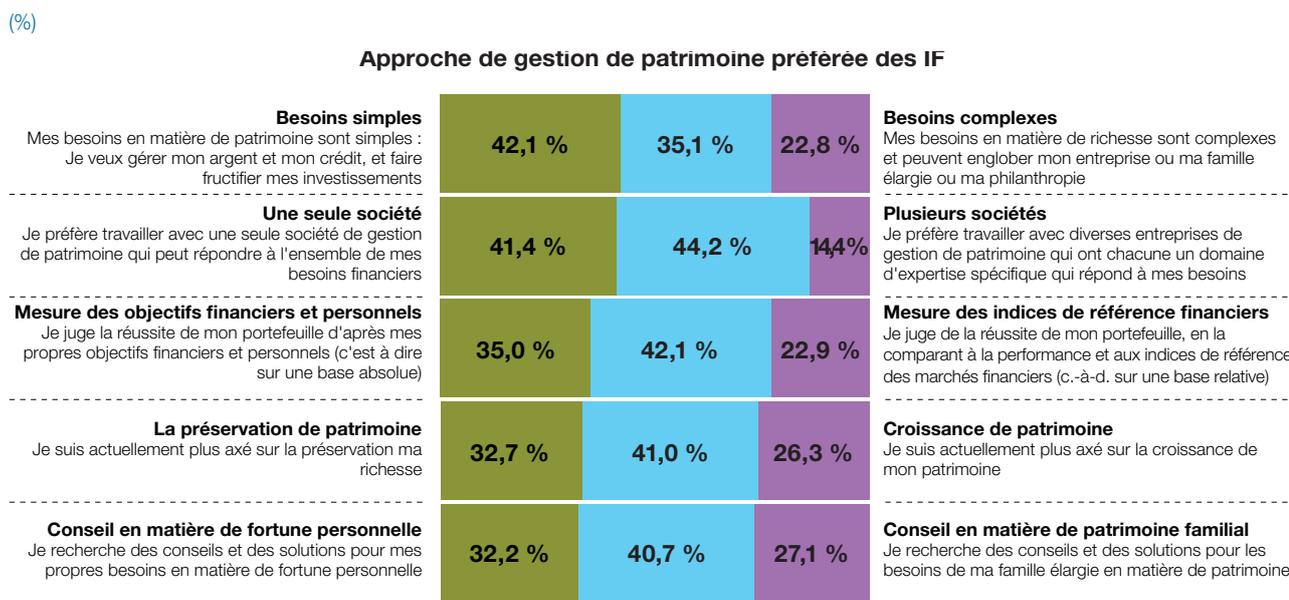
Conformément à leur désir de travailler avec une seule société, les IF indiquent aussi leur préférence pour travailler avec un seul conseiller en patrimoine qui soit responsable de la relation dans son ensemble et capable de la coordonner dans toute la société. Cela conforte un résultat de notre Plein feu de l'industrie sur la Valeur d'Entreprise du WWR 2011<sup>11</sup> dans lequel les gestionnaires de patrimoine pensaient que le plus important levier de valeur (et le plus négligé) était une meilleure expérience du client au travers du conseiller comme point de contact unique (SPOC) pour l'entreprise. Notre analyse de 2013 montre que c'est toujours le cas, et que le besoin est peut-être même encore plus fort. Cette préférence est particulièrement importante à la lumière de la découverte que le facteur le plus important pour les IF est la compétence de leur gestionnaire de patrimoine. Les IF préfèrent aussi juger du succès de leur portefeuille sur une base absolue, par la réussite d'objectifs financiers et de vie, plutôt que sur une base relative par comparaison avec un indice de référence basé sur le marché.

Lorsqu'il s'agit de préférences de service, notre enquête a révélé que les IF recherchent des niveaux supplémentaires de commodité au-delà des relations face-à-face traditionnelles. Tandis qu'un plus large pourcentage d'IF (30,7 %) donne toujours une plus grande importance au contact direct, presque un quart (23,7 %) notent que leurs interactions numériques sont plus importantes. L'Asie-Pacifique (hors Japon) est à la tête du désir pour l'interactivité numérique avec 38,2 % des IF donnant une plus grande importance au contact numérique, par rapport à 23,8 % préférant le contact direct. Conformément à l'accroissement du désir pour un contact numérique, un plus grand nombre d'IF préfère recevoir des rapports en temps réel à tout moment plutôt que des rapports papiers périodiques. Cependant, les IF accordent une bien plus grande importance au contact direct et personnel dans le segment de la plus grande richesse, où des actions complexes prévalent. En général, le déplacement vers l'activation numérique en temps réel aidera les gestionnaires de patrimoine à mieux servir les besoins en évolution des IF.

Tandis que nos résultats de l'enquête sur les perspectives des IF dans le monde confortent de nombreuses perspectives conventionnelles sur les IF, plusieurs thèmes ont émergé qui présentent une vision plus nuancée du comportement des IF et de leurs préférences. Ces aperçus sur les attitudes des IF envers la préservation de la richesse, un point de contact unique, plus de commodité et un accès en temps réel au moyen de canaux numérique offrent de nouvelles perspectives sur les attentes des IF par rapport à leurs relations avec leurs gestionnaires de patrimoine et les services qu'ils fournissent (voir Figure 15). Notre enquête montre aussi que ces attitudes diffèrent selon la région, l'âge, et le niveau de richesse, faisant mieux apparaître les opportunités disponibles pour les sociétés qui ont des modèles de segmentation plus solides. De façon peut-être surprenante, l'enquête n'a pas révélé de différences majeures entre les attitudes des hommes et celles des femmes.

<sup>11</sup> « Rapport sur la richesse dans le monde », Capgemini et Merrill Lynch, 2011.

FIGURE 15. Comportements et préférences des IF, 1<sup>er</sup> trimestre 2013



● Préférence marquée pour les paramètres à gauche ● Pas de préférence marquée ● Préférence marquée pour les paramètres à droite

Source : Capgemini, RBC Wealth Management et Scorpio Partnership, Étude sur la richesse dans le monde, 2013

Note : Les chiffres des tableaux peuvent ne pas être égaux à 100 % en raison de l'arrondissement

**Les IF dans le monde montrent qu'ils sont clairement orientés vers la préservation de la richesse, bien que certains IF de marchés émergents recherchent la croissance**

Bien que 75,4 % des IF disent avoir confiance dans leur capacité à générer de la richesse au cours de l'année prochaine, une préférence pour une approche généralement conservatrice est largement répandue. Un plus grand pourcentage d'IF indique une préférence pour la préservation de la richesse (32,7 %) par rapport à ceux qui privilégient la croissance de la richesse (26,3 %) (voir Figure 16). Cette tendance pour la préservation de la richesse est plus forte chez les IF les plus âgés et ceux des segments les plus fortunés, car 44,8 % des IF qui possèdent 20 millions de \$US et plus en actifs investissables et 34,8 % de ceux qui appartiennent à la tranche d'âge 60 ans et plus privilégient la préservation de la richesse. Des différences régionales existent aussi chez les IF des marchés émergents du Moyen-Orient et de l'Afrique, plus intéressés par la croissance de la richesse. La majorité des IF japonais n'a pas montré une forte préférence pour la croissance de la richesse ou sa préservation. Cela reflète peut-être un état d'esprit incertain envers leurs stratégies de richesse et entraîne des encaisses et des dépôts importants de 49,4 %.

Les préférences d'affectation d'actifs ont aussi rendu compte de la focalisation sur la préservation de la richesse. Même face à une robuste croissance mondiale des marchés boursiers au cours des trois

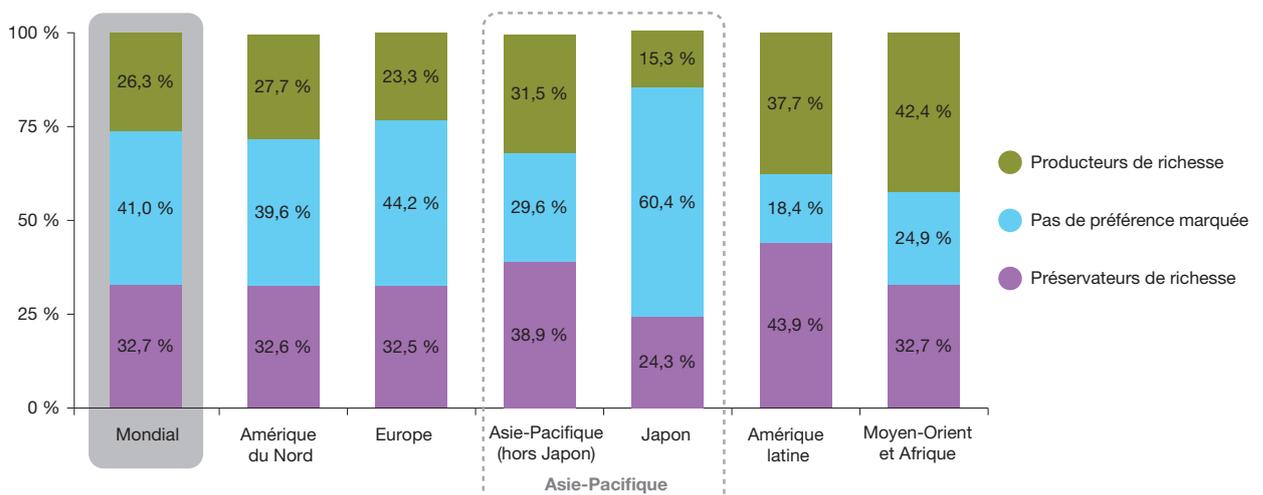
dernières années, – l'indice MSCI World a connu une augmentation annuelle de 6,9 % entre 2010 et 2012 – la majorité des IF a continué dans l'ensemble à préférer les instruments de préservation du capital comme les encaisses et les dépôts (voir Figure 12 page 16).

Traditionnellement, entraînés par les pratiques de l'industrie, les IF ont surtout mesuré le succès de leurs portefeuilles sur une base relative en utilisant des indicateurs comme les indices des marchés ou les rendements de référence. Cependant, notre enquête a montré un abandon progressif de cette mesure conventionnelle. Aujourd'hui, les IF sont plus enclins à juger du succès d'un portefeuille sur une base absolue, telle que sa capacité à les aider à atteindre des objectifs financiers et de vie comme une confortable retraite, pouvoir envoyer un membre de la famille à l'université ou acheter une maison de vacances. Trente-cinq pour cent des IF préfèrent aujourd'hui juger leur portefeuille d'après de telles mesures absolues, tandis que seulement 22,9 % utilisent les références de rendements relatifs pour évaluer le succès.

Mesurer la performance de la richesse sur une base absolue était d'une importance particulière pour les IF des segments les plus élevés. Parmi les IF possédant 20 millions de dollars US, 44,3 % préfèrent la mesure absolue. Il est intéressant de noter que, sur une base régionale, les IF des marchés arrivés à maturité étaient bien moins susceptibles d'utiliser une mesure absolue par comparaison avec leurs pairs des marchés émergents.

FIGURE 16. Être axé sur la croissance de la richesse par rapport à la préservation de la richesse, 1<sup>er</sup> trimestre 2013

(%)



Remarque : Question posée sur un spectre de 10 points : veuillez nous indiquer à quel point vous êtes axé sur la croissance de votre patrimoine par rapport à la préservation de votre patrimoine? Les « préservateurs de richesse » et les « multiplicateurs de richesse » sont le pourcentage de répondants évaluant leur intérêt aux trois premières notes des extrêmes du spectre pour la préservation du patrimoine par rapport à sa croissance; « aucune préférence marquée » représente le % restant de répondants dont les réponses se situent dans le milieu du spectre.

Les chiffres des tableaux peuvent ne pas être égaux à 100 % en raison de l'arrondissement

Source : Capgemini, RBC Wealth Management et Scorpio Partnership, Étude sur la richesse dans le monde, 2013

### Le moins est le mieux - Préférence pour traiter avec une seule société et un seul point de contact

Étant donné l'étendue et la variété des possessions des IF – depuis l'immobilier et les produits boursiers jusqu'aux titres à revenu fixe et les pièces de collection – et l'empreinte mondiale du patrimoine des IF, de nombreux observateurs pourraient s'attendre à ce que les IF recherchent une interaction avec de multiples sociétés et experts pour les aider à atteindre leurs objectifs de richesse. Mais notre enquête a révélé qu'en fait les IF préfèrent traiter avec une seule société et un point de contact unique. Seulement un peu plus de 41 % des IF préfèrent traiter avec une seule société capable de répondre à toute une gamme d'exigences financières par rapport à seulement 14,4 % qui préfèrent traiter avec plusieurs sociétés (voir Figure 17).

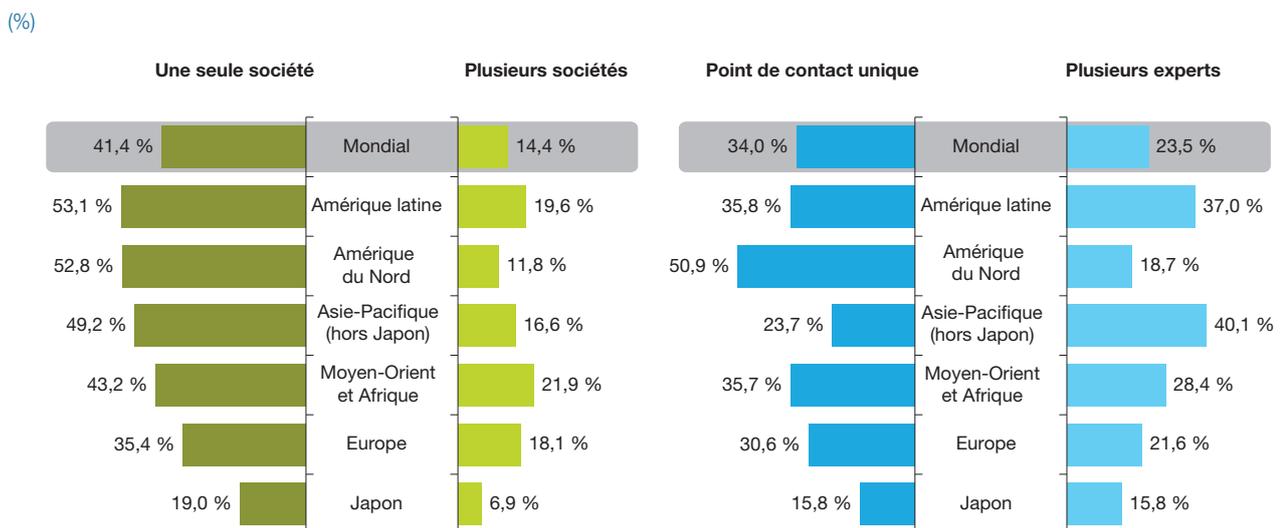
En dépit de cette découverte, des segments importants d'IF, surtout dans les tranches de richesse les plus élevées et les marchés émergents, conservent des relations avec plusieurs sociétés de gestion de patrimoine. Cela est probablement dû au fait que les sociétés uniques, en particulier les sociétés locales, plus petites, sont souvent incapables de répondre à la variété de tous les besoins des IF. De plus, les IF reconnaissent sans doute la valeur potentielle qu'apportent différents points de vue de sociétés et de conseillers multiples. D'après les résultats de notre enquête, les IF semblent orienter leur préférence pour une société unique, tant qu'elle peut répondre à l'ensemble de leurs besoins, ainsi que minimiser la charge forfaitaire générée par les mouvements de comptes.

Le désir de ne travailler qu'avec une seule société est compréhensible au vu de la complexité croissante pour gérer les portefeuilles multiples, comprendre les risques généraux et suivre les performances de différentes sociétés. Un nombre croissant de réglementations concernant les informations sur les clients et les risques, y compris l'Anti-blanchiment d'argent (AML) et Connaissez votre client (KYC) compliquent encore plus le processus des relations avec plusieurs sociétés.

Conformément à la préférence pour travailler avec une société unique, 34,0 % ne veulent qu'un seul point de contact avec la société pour faciliter tous les aspects de la relation, par rapport aux 23,5 % qui préfèrent avoir des relations avec de multiples experts. Cette préférence est particulièrement marquée en Amérique du Nord, où plus de la moitié des IF préfère une société unique (52,8 %) et un seul point de contact (50,9 %). Les IF du segment de richesse la plus élevée sur lequel nous avons enquêté (20 millions de dollars US et plus en actifs investissables<sup>12</sup>) étaient massivement pour travailler avec une société unique (59,7 %), tandis que ceux de la tranche d'âge la plus élevée (+60) préfèrent aussi un point de contact unique (48,0 %).

Les préférences de la part des IF pour maintenir des relations avec une seule société et un point de contact unique exigera d'eux qu'ils comprennent bien la valeur des propositions des sociétés de gestion de patrimoine en concurrence avant de décider laquelle est la plus à même de répondre à leurs besoins. Le plus probable est que les IF iront vers les sociétés qui ont des modèles de banque intégrés, ce qui leur permettra de tirer parti d'une large gamme de produits et services complémentaires. Le déploiement d'équipes de conseil aux experts multiples, qui gardent

FIGURE 17. Volonté des IF de travailler avec une seule société comparativement à plusieurs et préférence pour un point de contact unique comparativement à plusieurs experts, 1<sup>er</sup> trimestre 2013



Remarque : Questions posées : Sur un spectre de 10 points, veuillez indiquer votre préférence entre travailler avec plusieurs entreprises de gestion de patrimoine (qui possèdent chacune un domaine d'expertise particulier répondant à vos besoins), ou une seule entreprise (qui peut répondre à l'ensemble de vos besoins financiers)? Veuillez indiquer votre préférence pour respectivement faire affaire avec un seul point de contact (qui facilite tous les aspects de votre relation avec la société), ou différents experts de la société de gestion de patrimoine (qui peuvent s'occuper de vos demandes spécifiques)?

Étant donné que nous avons demandé les préférences notées sur un spectre de 10 points contenant deux points extrêmes, les nombres dans la figure ci-dessus indiquent le pourcentage de répondants donnant une évaluation sur les trois premiers points à chaque extrême.

Source : Capgemini, RBC Wealth Management et Scorpio Partnership, Étude sur la richesse dans le monde, 2013

<sup>12</sup> Pour les besoins de l'enquête, nous avons pris la tranche de 20 millions de \$US et plus en actifs investissables comme notre section de richesse la plus élevée. La définition d'un IEF reste à 30 millions de \$US et plus. À des fins d'analyse, la tranche supérieure de l'enquête sert d'extrapolation fiable.

un gestionnaire de patrimoine dédié comme point de contact unique est l'une des approches que les sociétés peuvent adopter pour capturer une partie de ce potentiel. Un tel point de contact unique (intégré dans des équipes d'experts multisectoriels) a été identifié comme une exigence-clé de l'industrie dans notre Rapport sur la richesse dans le monde de 2011.<sup>13</sup> Par conséquent, les gestionnaires de patrimoine qui possèdent à la fois une ampleur et une profondeur d'expertise deviendront de plus en plus recherchés.

Les IF ont aussi offert une nouvelle perspective sur le concept populaire d'architecture ouverte.<sup>14</sup> Pendant des années, de nombreux gestionnaires de patrimoine ont progressivement cessé d'offrir seulement des produits propres et ont ajouté des solutions développées et exécutées par des fournisseurs tiers sous ce qui est appelé un cadre d'architecture ouverte. Cette ouverture permet aux sociétés de pouvoir proposer la meilleure solution qui réponde aux besoins du client, qu'elle fasse partie ou non de l'éventail des produits de la société.

Notre enquête a révélé que les IF sont également divisés en termes de niveau de confort avec la recommandation principalement de produits internes. Environ 28 % se trouvaient confortables avec l'offre de produits principalement internes, tandis qu'un pourcentage égal ne l'étaient pas. L'Amérique du Nord faisait exception. Là, 43,4 % des IF ont exprimé un haut niveau de confort avec les produits internes, et seulement 19,8 % ont dit se sentir inconfortables avec la recommandation principalement de produits internes. Dans l'ensemble, ce résultat suggère que la plupart des IF ont un haut niveau de confiance dans la capacité de leur société de gestion de patrimoine de fournir les

produits qui correspondent le mieux à leurs besoins personnels et leurs objectifs, sans tenir compte du mélange entre solutions maison et externes.

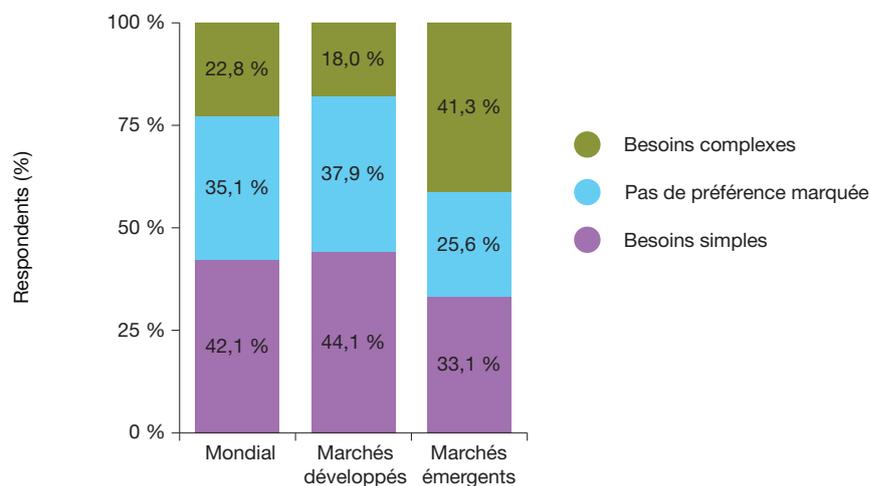
### Les IF perçoivent leurs besoins financiers comme étant simples et personnels

Les IF ont traditionnellement la réputation d'avoir des besoins en gestion de patrimoine complexes. Pourtant, notre enquête a trouvé que 42,1 % des IF dans le monde définissent leurs besoins en gestion de patrimoine comme simples, impliquant la gestion de liquidités et de crédits et la croissance de leurs investissements. Seulement un quart (22,8 %) disent que leurs besoins sont plus compliqués, recouvrant la propriété d'entreprise ou une famille étendue ou des activités philanthropiques (voir Figure 18).

Un examen par région a pourtant mis en évidence d'importantes différences dans les perceptions qu'ont les IF de leurs besoins en matière de finances entre les marchés émergents et les marchés arrivés à maturité. Les IF sur les marchés émergents de l'Amérique latine, du Moyen-Orient et de l'Afrique et de l'Asie-Pacifique (Japon excepté) ont des taux plus élevés de propriété d'entreprise, une plus grande considération pour leur famille étendue lors de la planification de leur patrimoine et ils en affectent une plus grande part vers l'immobilier et les investissements alternatifs, y compris le change (voir page 16). En conclusion, 41,3 % des IF des marchés émergents décrivent leurs besoins en gestion de patrimoine comme plus complexes, par rapport à seulement 18,0 % dans les marchés développés.

FIGURE 18. Nature des besoins financiers des IF par marchés, 1<sup>er</sup> trimestre 2013

(%)



Remarque : Question posée sur un spectre de 10 points : veuillez indiquer si vos besoins financiers sont simples (gestion de liquidités et de crédit, et croissance de vos investissements) ou complexes (propriété d'entreprise, famille étendue ou activités philanthropiques)? « Besoins simples/besoins complexes » indiquent le pourcentage de répondants donnant une évaluation sur les trois premiers points à chaque extrême pour les besoins simples par rapport aux besoins complexes; « Pas de préférence marquée » se rapporte au pourcentage restant dont les réponses se situent au milieu du spectre. Les marchés émergents incluent le Brésil, la Chine, Hong Kong, Singapour, l'Inde, le Mexique, l'Afrique du Sud et l'UAE tandis que les autres pays font partie des marchés développés.

Les chiffres des tableaux peuvent ne pas être égaux à 100 % en raison de l'arrondissement

Source : Capgemini, RBC Wealth Management et Scorpio Partnership, Étude sur la richesse dans le monde, 2013

<sup>13</sup> « Rapport sur la richesse dans le monde », Capgemini et Merrill Lynch, 2011.

<sup>14</sup> L'architecture ouverte se réfère à la pratique d'offrir des produits de grande qualité, que le produit soit géré en interne ou par des gérants d'investissements externes, afin d'assurer que les clients reçoivent les produits qui leur soient les plus adaptés et sans conflits d'intérêt.

Les différences régionales ont aussi persisté au regard des tendances de la demande de conseils des IF pour les avoirs personnels par opposition au patrimoine familial. En Amérique du Nord, les IF disent être plus orientés vers les besoins de leur richesse individuelle (46,1 %) alors que les IF des marchés émergents sont plus aptes à demander conseil pour le patrimoine familial. En fait, la préférence de 61,3 % des IF d'Amérique latine pour les conseils relatifs au patrimoine familial représente plus du double de la moyenne mondiale.

Les IF n'ont pas montré une préférence claire pour recevoir des services personnalisés plutôt que des services standards. Le nombre des IF qui disent être satisfaits du service standard est presque le même que le nombre de ceux qui disent qu'ils sont prêts à payer pour des services plus personnalisés. De façon notable, les différences régionales ont de nouveau fait surface lorsque les IF des marchés émergents, en particulier l'Asie-Pacifique, ont indiqué qu'ils étaient prêts à payer plus pour des services personnalisés, peut-être en raison d'une plus grande complexité de leurs besoins qui recouvrent la propriété d'entreprise, une famille étendue et la philanthropie. Dans l'ensemble, 50,4 % des IF qui ont décrit leurs besoins comme complexes ont indiqué qu'ils étaient prêts à payer plus pour des services plus personnalisés, par rapport à seulement 26 % des IF en tout.

La focalisation sur la croissance de la richesse a émergé comme un facteur important pour déterminer si les IF recherchent un conseil professionnel ou préfèrent gérer eux-mêmes leur patrimoine. Pratiquement 59 % des IF focalisés sur la croissance de la richesse préfèrent rechercher quelque conseil financier professionnel par rapport à 44,3 % des IF dans le monde. En termes de préférences marquées, environ un tiers des IF (33,9 %) ont indiqué qu'ils recherchaient rarement un conseil professionnel et préféreraient prendre leurs propres décisions d'investissement, tandis que 26,9 % avouaient une préférence marquée pour recevoir des conseils financiers professionnels.

### **La demande actuelle pour des canaux numériques est plus forte que prévue**

L'enquête sur les perspectives des IF dans le monde indique aussi un changement potentiel dans la croyance traditionnelle que les IF en général attendent des interactions face-à-face et y accordent une plus grande importance. Alors qu'un plus grand nombre d'IF identifient le contact direct comme essentiel (30,7 %), l'importance du contact numérique a été plus grande que prévue avec 23,7 % des personnes sondées du monde accordant plus d'importance au contact numérique qu'au contact direct.

Il n'est pas surprenant que les IF les plus jeunes aient exprimé un plus grand intérêt pour l'interaction avec leurs gestionnaires de patrimoine par des canaux numériques (voir Figure 19). Avec la large prolifération d'appareils mobiles et connectés à Internet dans le monde entier, il s'ensuivait que les connexions numériques allaient faire une incursion dans la gestion de patrimoine, en particulier dans la classe d'âge inférieure. Globalement, 29,1 % des personnes interrogées de moins de 40 ans préfèrent le contact numérique, alors

que seulement 20,2 % préfèrent le contact direct. L'importance du contact numérique s'est faite plus sentir dans les marchés émergents, surtout en Asie-Pacifique (excepté au Japon) où 38,2 % des IF ont trouvé le contact numérique plus important, par rapport aux 23,8 % qui donne la priorité au contact direct. Cependant, le contact direct reste plus important que le contact numérique dans d'autres régions et pour les IF des tranches d'âge et de richesse plus élevées.

Si l'on considère la marge étroite qui existe aujourd'hui entre la préférence des IF pour le contact direct et le contact numérique et l'augmentation du nombre des IF plus jeunes sur les marchés émergents, il s'agit plutôt de quand, et pas de si, l'importance du contact numérique surpassera le contact direct pour certains segments. En attendant, le contact direct continuera de jouer un rôle de premier plan, rendant impératif pour les sociétés et les gestionnaires de patrimoine d'offrir une expérience aux IF par des canaux à la fois directs et numériques pour assurer la satisfaction des clients.

Le mouvement numérique s'aligne avec le désir de nombreux IF de gérer eux-mêmes une partie de leur patrimoine puisque les connexions numériques fournissent un meilleur accès et un plus grand contrôle sur les investissements et les informations des comptes. Pratiquement 45 % des IF qui veulent gérer eux-mêmes leurs actifs préfèrent le contact numérique pour utiliser les services comme effectuer des placements, surveiller des portefeuilles et obtenir des rapports de recherche. La tendance numérique s'aligne aussi avec la préférence claire pour le temps réel plutôt que pour les rapports périodiques. Globalement, 44,5 % des IF sont en faveur des rapports en temps réel contre 20,0 % qui préfèrent leurs rapports sur une base périodique. Ces résultats indiquent que les exigences des IF continuent d'évoluer avec le temps. Bien que la qualité du gestionnaire de patrimoine continue d'être la facette la plus importante de la relation, d'autres facteurs, comme la communication de rapports en temps réel et les canaux numériques, vont de plus en plus jouer un rôle.

### **De nettes différences identifiées chez les IF entre les marchés développés et les marchés émergents**

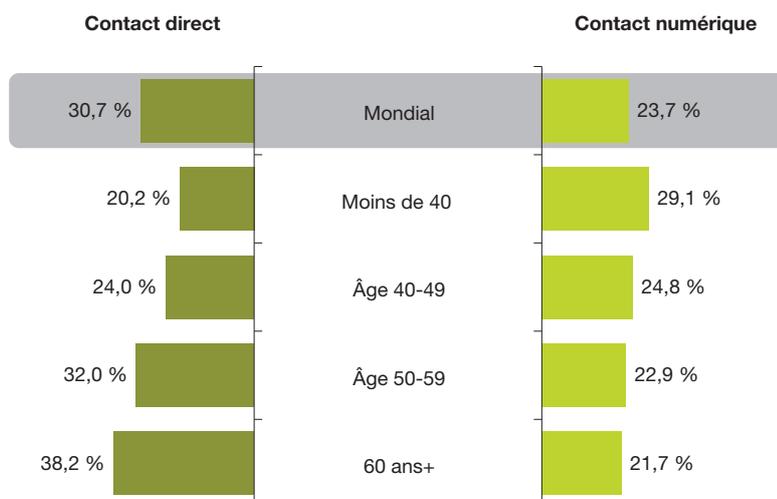
Étant donné les différences culturelles et le fait que les régions géographiques dans le monde sont à des stades différents du cycle de génération de richesse, il s'ensuit que des différences importantes quant aux préférences des IF sont apparues sur les marchés développés et les marchés émergents.

Alors que de nombreuses différences régionales existent (dont certaines ont été mentionnées plus haut), les principales pour les IF des marchés émergents sont :

- » Une intention plus claire soit pour faire croître soit pour préserver la richesse par rapport aux marchés développés (sauf pour les IF du Moyen-Orient et de l'Afrique), avec un plus petit nombre d'IF qui n'indique pas une préférence forte pour une stratégie particulière ;

FIGURE 19. Préférence des IF pour les contacts directs par rapport aux contacts numériques par tranche d'âge, 1<sup>er</sup> trimestre 2013

(%)



Remarque : Question posée sur un spectre de 10 points : veuillez indiquer si un contact direct est plus important pour vous qu'un contact numérique (internet, cellulaire, courriel) ou si un contact numérique (internet, cellulaire, courriel) est plus important pour vous qu'un contact direct ? Étant donné que nous avons demandé les préférences sur un spectre de 10 points contenant deux points extrêmes, les chiffres dans la figure ci-dessus indiquent le pourcentage de répondants évaluant aux trois premiers points de chaque extrême les paramètres ci-dessus.

Source : Capgemini, RBC Wealth Management et Scorpio Partnership, Étude sur la richesse dans le monde, 2013

- » Une préférence pour un accès à de multiples experts, une plus grande probabilité de recherche de conseils sur le patrimoine familial et une perception de leurs besoins comme étant relativement plus complexes ;
- » Une plus grande importance attachée au contact numérique plutôt que direct et personnel avec les gestionnaires de patrimoine.

Pendant ce temps, les IF des marchés développés montraient :

- » Une plus grande inclination pour préserver la richesse plutôt que de la faire croître, avec pourtant aussi un fort pourcentage d'IF sans préférence particulière pour une stratégie plutôt que l'autre ;
- » Surtout en Amérique du Nord, une préférence marquée pour maintenir des relations avec une seule société et un point de contact unique. Cette préférence est bien en ligne avec leur perception que leurs besoins sont généralement plus simples et centrés sur la richesse individuelle.

Ces exemples de différences entre les IF des marchés émergents et ceux des marchés développés indiquent que les sociétés de gestion de patrimoine doivent adapter leur approche aux divers besoins et attentes de leur clientèle internationale. Par exemple, les sociétés qui servent les

IF des marchés émergents peuvent avoir besoin de mettre à jour leurs modèles intégrés et d'améliorer la formation des gestionnaires individuels de patrimoine pour qu'ils satisfassent aux besoins relativement plus complexes de cette clientèle. Sur ces marchés, les sociétés devront aussi adapter la façon dont ils mesurent et rapportent la performance des portefeuilles des IF et les aider à identifier et à atteindre leurs objectifs financiers personnels, surtout ceux des tranches de richesse les plus élevées qui préfèrent largement juger du succès de leur portefeuille sur une base absolue.

Avec les IF qui transmettent une forte demande pour des canaux numériques et avec un tiers de ceux-ci préférant contrôler leurs propres investissements, les sociétés de gestion de patrimoine devront aussi définir une stratégie de prestation qui inclut de nombreux canaux. En fournissant une expérience de canaux intégrée, les sociétés sont prêtes à développer et à approfondir leurs relations avec les IF. Le plus important, étant donné à la diversité des attentes et des profils de comportement des IF, les sociétés de gestion de patrimoine devront comprendre les nuances ayant trait à l'âge, la région, le sexe, l'appétit de risque et la source de la richesse des IF, et concevoir des stratégies en fonction des divers besoins et attentes de leur clientèle mondiale.

# La complexité des réglementations transforme la dynamique des sociétés et des clients dans l'industrie de la gestion de patrimoine

Dans le sillage de la crise financière, les instances de réglementation ont été plus actives que jamais, entrant dans une période de transformation des réglementations sans précédent. Le nouvel environnement a le potentiel d'apporter de sérieux changements positifs pour les investisseurs, dans des domaines comme la transparence, la compétence des gestionnaires de patrimoine et une communication de rapports plus uniforme et plus opportune. Tout en étant conçu pour protéger l'industrie et les investisseurs, ce regain du volume et de la rapidité des réglementations a eu pour conséquence inattendue d'avoir une incidence extrêmement perturbatrice sur les modèles d'affaires établis et a posé des problèmes aux sociétés au moment d'apporter des expériences positives aux clients. Les réformes concernent de larges portions de l'entreprise des services financiers et ont en particulier une incidence sur l'industrie de la gestion de patrimoine, en raison de leurs importantes implications sur les façons dont les gestionnaires de patrimoine s'attachent et servent leurs clients.

L'incidence des changements de réglementation sur l'industrie de la gestion de patrimoine a de grandes répercussions :

- Le volume et le rythme des changements de réglementation est le principal défi auquel doivent faire face les sociétés de gestion de patrimoine, car ils créent des coûts importants et en hausse liés à la fois à la conformité et à la non conformité et des contraintes pour fournir une expérience intégrée au client.
- La complexité croissante des réglementations entraîne des changements importants dans l'industrie, y compris la consolidation, l'évolution des propositions de valeur et des niveaux de service pour les clients IF et la nécessité pour les sociétés d'adapter leurs stratégies pour faire face à l'asymétrie régionale en matière de réglementations.
- Les sociétés font les investissements tactiques nécessaires dans plusieurs domaines pour surmonter les problèmes posés par les réglementations ; cependant des opportunités existent pour les sociétés de créer des valeurs plus fondamentales et progressives en utilisant la conformité comme catalyseur.
- Les clients et les instances de réglementation ont aussi un rôle essentiel à jouer dans l'évolution, d'abord au moyen d'un renforcement du dialogue de collaboration de la part des instances de réglementation et, de la part des clients, d'une meilleure compréhension de leur responsabilité en matière de fourniture d'informations liées à la conformité par le travail en collaboration avec leurs gestionnaires de patrimoine et les sociétés auxquelles ils accordent leur confiance.

## LA PORTÉE REDOUTABLE DES CHANGEMENTS DE RÉGLEMENTATION EST LE PRINCIPAL DÉFI POUR L'INDUSTRIE

L'une des principales conséquences de la crise financière a été un mouvement mondial pour ajouter des réglementations et les améliorer dans le but de protéger et le système bancaire et les individus qui y participent. De plus, le choc sismique sur le système financier mondial dans les dernières années et l'environnement réglementaire en évolution représentent le plus grand défi auquel doivent faire face les sociétés de gestion de patrimoine.

Les thèmes principaux sous-jacents des interventions sur les réglementations sont :

- La protection des clients
- La prévention de la criminalité financière
- La transparence
- La stabilité du marché
- Le respect des obligations fiscales et la divulgation

Les difficultés généralisées causées par la crise ont galvanisé les instances de réglementation dans le monde entier pour imposer des règles d'une grande portée qui concernent une large plateforme de problèmes et s'ajoutent au vaste ensemble de règles déjà en place (voir l'Annexe B à la page 44). De nombreuses exigences affectant les sociétés de gestion de patrimoine concernent la protection du client, avec de nouvelles directives pour les sociétés sur le caractère approprié de leurs conseils et les détails de leur interaction avec les clients, tels que la façon dont les gestionnaires de patrimoine commercialisent leurs produits, effectuent leurs opérations et se présentent auprès des clients. Les instances de réglementation ont aussi élargi les obligations d'AML et de KYC dans une tentative pour mettre un terme au crime financier et prévenir la fraude fiscale. D'autres réglementations s'articulent autour de problèmes de haut niveau comme la stabilité des marchés et la sécurité du système financier mondial.

En Europe, les sujets de stabilité financière et de protection de l'investisseur se sont résolus sous la forme de mesures réglementaires supplémentaires comme la Partie II de la Directive concernant les marchés d'instruments financiers (MiFID II). La MiFID II augmente la protection du consommateur et cherche à réduire le risque systémique par des initiatives comme la définition claire des pouvoirs des instances de réglementation nationales pour protéger les clients contre les conduites inappropriées et le soutien d'une plus grande transparence pour une plus large gamme d'instruments et de marchés. De même, le supplément à la Directive européenne sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs (AIFMD Niveau 2) impose des exigences en faveur des investisseurs, comme des rapports plus détaillés, de haut niveau de vérifications préalables et le développement d'une politique en matière de conflit d'intérêt.

L'une des principales règles affectant les sociétés au Royaume-Uni est la Retail Distribution Review (RDR) qui exige la répartition des honoraires, des conditions de transparence supplémentaires et des niveaux minimum de compétences pour les gestionnaires de patrimoine. De plus, les autorités régulatrices du **Royaume-Uni** ont partagé les fonctions de l'ancienne Autorité des services Financiers (FSA) dans le but de créer un régime de réglementation plus réceptif. La nouvelle Autorité de conduite financière (FCA) a pour tâche de protéger les consommateurs et, dans ce but, a reçu des pouvoirs plus larges pour réguler la commercialisation des produits financiers par les sociétés. Pendant ce temps, la nouvelle Autorité de réglementation prudentielle (PRA) cherche à préserver la stabilité financière en surveillant les risques pour le système financier.

Aux **États-Unis**, l'ambitieuse loi Dodd-Frank de réforme de Wall Street et de protection du consommateur est d'une taille et d'une portée sans précédents. La loi Dodd-Frank inclut un nombre impressionnant de changements couvrant tous les aspects des marchés financiers des **É.-U.**, depuis la protection du consommateur jusqu'à la stabilité financière, depuis la réglementation des fonds privés jusqu'aux opérations pour compte propre et depuis les instruments dérivés jusqu'à la gouvernance d'entreprise. Cette législation de grande portée

a entraîné plusieurs nouvelles entités régulatrices, y compris un conseil pour surveiller le risque systémique, une autorité de liquidation, un régime pour surveiller les fonds privés, une architecture pour réglementer les produits dérivés en vente libre (OTC) et un bureau possédant de larges pouvoirs pour édicter des règles et assurer qu'elles soient respectées afin de protéger les intérêts financiers des consommateurs.

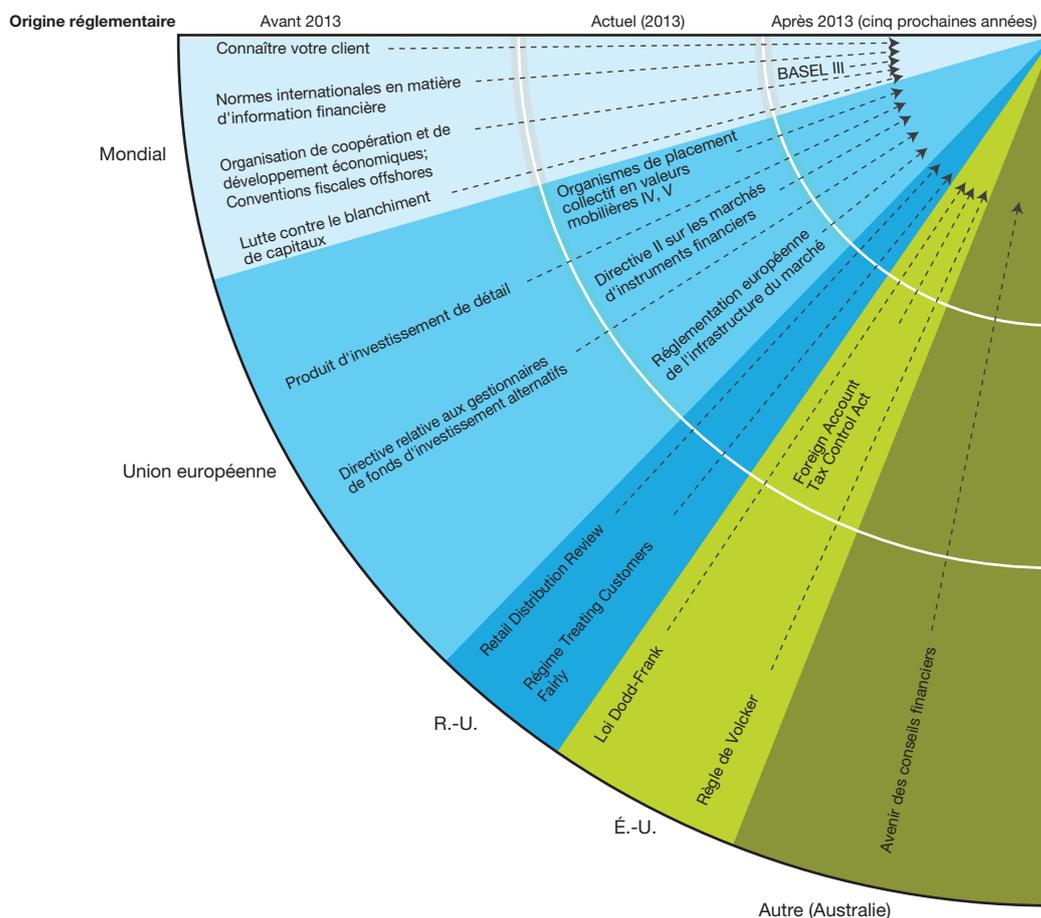
De plus, dans une tentative pour combattre la fraude fiscale, le gouvernement des **É.-U.** a promulgué le Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) qui exige des individus qu'ils déclarent les comptes financiers qu'ils possèdent à l'étranger et des institutions financières qu'elles divulguent les détails des comptes de leurs clients américains aux autorités fiscales américaines (IRS). La FACTA va probablement faire augmenter les coûts liés à l'identification et la vérification des clients américains et aux respect des exigences d'informations supplémentaires du gouvernement. Étant donné l'importance du coût et des défis anticipés, plusieurs sociétés ont décidé de limiter ou de cesser leurs services aux clients américains, ce qui entraîne pour les citoyens des **É.-U.** un choix plus restreint de gestionnaires de patrimoine. Il se peut aussi que de nombreuses sociétés européennes aient à lutter contre les versions européennes de réglementations inspirées de la FACTA qui entraîneraient des coûts générés par des vérifications préalables plus profondes, la communication de rapports et la documentation.

Bien que la région Asie-Pacifique ait été moins affectée par la crise financière que d'autres régions, les instances de réglementation de plusieurs marchés en Asie-Pacifique ont pourtant accéléré les processus de transformation des réglementations. En **Australie**, l'ensemble de règles du Future of Financial Advice (FOFA) aborde les questions de rémunération et comprend un certain nombre de réformes pour la protection du consommateur, comme l'exigence que les gestionnaires de patrimoine agissent dans les meilleurs intérêts de leurs clients (par le biais de la partie « obligation d'agir au mieux des intérêts des clients » de la loi) et que les sociétés divulguent leurs honoraires dans des déclarations annuelles. Pendant ce temps, l'Autorité monétaire de **Singapour** (MAS) a introduit une série de propositions dans les dernières années qui visent à aligner les standards de son industrie de gestion de patrimoine avec celle de marchés plus matures. Par exemple, elle a lancé le code de conduite pour l'industrie de la banque privée (Code PB) pour augmenter les niveaux de compétence des professionnels de la banque privée et promouvoir des standards élevés. La MAS a signé les accords fiscaux de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) avec plusieurs pays afin d'échanger des informations sur les éventuels fraudeurs du fisc dans l'intérêt de maintenir une bonne réputation et d'attirer plus de clients étrangers. De plus, conformément aux recommandations de 2012 du Groupe d'action financière (GAFI), la MAS apportera des changements aux lois fiscales pertinentes à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2013 afin de déclarer le blanchiment des recettes fiscales comme un acte criminel en tant qu'infraction sous-jacente liée au blanchiment d'argent.

Pour les sociétés mondiales de gestion de patrimoine, le volume et le rythme des changements de réglementation ont créé d'importants défis pour s'y conformer au sein d'affaires diversifiées. Les institutions rencontrent des difficultés pour formuler une réponse efficace et coordonnée qui englobe toutes les juridictions tout en maintenant les standards de prestation de services élevés et exigés par une industrie où le facteur de différenciation pour les sociétés est l'expérience du client. Les variations de réglementation dans différentes régions ajoutent encore à la complexité de la mise en conformité, freinant la capacité des sociétés à fournir une expérience client globalement consistante, surtout pour une large proportion des clients IF et IEF avec des besoins et des investissements dans plusieurs pays.

À part l'expansion de la portée des réglementations, les institutions doivent faire face à une pression accrue causée parfois par un manque de clarté dans les règlements, des échéanciers de mise en œuvre serrés et le nombre même des réglementations qui changent ou sont introduites ; tout cela en essayant de limiter les perturbations pour les clients. Bon nombre des plus récentes réglementations sont déjà en place ou auront leurs plus fortes répercussions en 2013 ou peu après (voir Figure 20). En même temps, de nombreuses clauses de réglementation n'ont pas encore été finalisées, malgré des dates butoirs proches (dépassées). Par exemple, aux É.-U., en avril 2013, les instances réglementaires ont manqué plus de 60 % des dates butoir de la loi Dodd-Frank sur les réglementations, ce qui rend difficile pour les sociétés la compréhension, l'évaluation et la planification des changements.<sup>15</sup>

FIGURE 20. Calendrier des périodes des plus importants impacts réglementaires



Remarque : Le schéma, qui représente d'importantes réglementations sélectionnées, offre un calendrier illustratif des périodes des plus grands impacts réglementaires pour les entreprises qui s'y soumettent. Par exemple, alors que les actions FATCA évoluent depuis 2010, le plus grand impact sur l'entreprise a débuté en 2013, et devrait se poursuivre dans les années à venir; De nombreuses autres réglementations locales qui touchent l'industrie de la GP ne sont pas citées ci-dessus, comme les « directives relatives aux abus de marchés » (DAM) dans certains pays européens  
Source : Analyse Capgemini, 2013; Entretiens avec les directeurs WWR, 2013; www.fsa.uk; www.wsj.com

<sup>15</sup> « Rapport sur les progrès de Dodd-Frank », DavisPolk, mars 2013.

### Les coûts de la conformité et de la non conformité augmentent

Pour les sociétés de gestion de patrimoine qui luttent déjà pour rationaliser des niveaux encore déprimés après la crise d'avoirs sous gestion contre l'augmentation des coûts, la charge chaque fois plus lourde des réglementations représente un défi significatif. Bien qu'ils se stabilisent, les ratios coût-sur-revenu des sociétés ont été en augmentation depuis 2007, passant de 63,7 % à 80,0 % en 2011<sup>16</sup>. Bien que la composition du portefeuille des clients les plus conservateurs ait été l'un des facteurs décisif pour des mouvements du côté des revenus, l'augmentation des coûts du flot de dépenses en cascade liés à la conformité aux réglementations en a été l'un des grands moteurs. Ces coûts réglementaires prennent de nombreuses formes (voir Figure 21).

Suivre simplement les règles est devenu plus compliqué et plus cher. Être en conformité aujourd'hui implique beaucoup de temps, de nombreuses personnes et services à tous les niveaux pour suivre et comprendre l'évolution des règles, ajuster les politiques et les procédures, mettre à jour les plateformes et les technologies, développer et mettre en œuvre des plans, former les employés, documenter et faire des rapports sur la conformité. Bien qu'il soit mis en lumière comme le moteur de coût principal par des sociétés du monde entier, la plupart d'entre elles luttent pour quantifier l'impact financier total du nouvel environnement réglementaire.

Depuis la crise, les amendes aux banques pour non conformité ont atteint des niveaux historiques. Le montant compensatoire le plus élevé rapporté jusqu'à aujourd'hui — presque deux milliards de dollars US pour une seule société pour blanchiment d'argent — a été payé en 2012, tandis que les dix autres amendes les plus élevées de tous les temps pour les banques ont été établies depuis 2009.<sup>17</sup> À part les dépenses occasionnées par les paiements de sanctions et d'accords et l'engagement d'une représentation juridique, le coût de la non

conformité aux réglementations inclut souvent des dommages pour la réputation de l'entreprise, qui peuvent avoir une incidence significative sur la confiance des clients, sans parler de l'impact sur le prix des actions de la société.

Au delà de ces coûts directs, les sociétés doivent aussi gérer les coûts d'opportunité, moins évidents, associés à la conformité. Maintenant que les gestionnaires de patrimoine et autre personnel de salle de marché passent relativement plus de temps sur les questions relatives à la conformité, moins de temps est consacré aux activités principales et de plus grande valeur comme construire une relation avec la clientèle et donner des conseils. Les sociétés vont peut-être aussi devoir lutter contre de potentielles publicités dissuasives et des clients qui sont trop difficiles ou trop chers pour être acceptés ; ce qui est un autre obstacle au profit. De plus, l'augmentation des coûts que les instances de réglementation elles-mêmes ont à payer sous la forme de frais de personnel, de technologie de l'information et de services centraux d'assistance vont sans doute être répercutés sur les sociétés sous la forme d'honoraires plus élevés.

Dans l'ensemble, les anecdotes de nombreux dirigeants de sociétés que nous avons interviewés, y compris ceux qui s'occupent de la conformité, nous ont fait part d'une augmentation importante du temps et des ressources consacrés aux activités de conformité, ainsi qu'aux exigences liées aux professionnels de première ligne. Bien que de nombreux dirigeants aient eu du mal à quantifier les coûts de la conformité puisqu'ils englobent aussi les frais « du travail comme d'habitude », il existe des indications que les dépenses liées à la conformité et aux risques absorbent environ un quart des budgets opérationnels des sociétés d'Amérique du Nord et du Sud. Il est probable qu'elles resteront à ce niveau dans les trois années à venir tant que la charge réglementaire démontrée dans la figure 21 se poursuivra. Si l'on prend en compte les coûts de la conformité, l'incidence financière dans son ensemble augmente sans doute encore.

FIGURE 21. Aperçu des coûts réglementaires

| Coût de conformité  | Coûts de non-conformité   |
|---|---|
| <p><b>Coûts humains :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coût d'embauche des équivalents temps plein (ETP) supplémentaires ayant une expertise juridique et réglementaire</li> <li>▪ Augmentation des salaires des experts en conformité</li> </ul> <p><b>Coûts de documentation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refonte du matériel de marketing et des communications clients, comprenant les Documents d'information clé (DIC)</li> <li>▪ Suivi de l'évolution des lois</li> <li>▪ Mise à jour et mise en œuvre des politiques</li> </ul> <p><b>Coûts de TI et d'infrastructures :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Automatisation des systèmes de titularisation des clients</li> <li>▪ Modernisation du matériel et des logiciels existants</li> <li>▪ Mise en place d'opérations solides et évolutives, et d'infrastructures</li> </ul> <p><b>Coûts d'opportunités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productivité moindre du gestionnaire de patrimoine sur les activités de génération de revenus</li> <li>▪ Perte de revenus</li> <li>▪ Coûts de retrait du marché</li> </ul> | <p><b>Amendes/pénalités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lourdes amendes</li> <li>▪ Interdictions de l'activité</li> </ul> <p><b>Coûts juridiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poursuites et représentation légales</li> <li>▪ Découverte et défense</li> </ul> <p><b>Coûts en termes de réputation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baisse de la valeur de la marque</li> <li>▪ Départs naturels des clients et employés</li> <li>▪ Impact négatif sur les prix des actions</li> </ul> <p><b>Coûts de correction :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps et investissements supplémentaires pour se mettre aux normes</li> <li>▪ Restitution aux clients</li> </ul> <p><b>Coûts supplémentaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Surveillance réglementaire accrue pour les entreprises/franchises des autres juridictions</li> <li>▪ Effet secondaire potentiel sur les projets qui nécessitent des approbations réglementaires</li> </ul> |

Source : Analyse Capgemini, 2013; Entretien avec les directeurs WWR, 2013

<sup>16</sup> Rapports de référence sur la banque privée, 2007-2012, Scorpio Partnership.

<sup>17</sup> « Les plus grosses amendes des banques », Reuters, décembre 2012.

## INCIDENCE RÉGLEMENTAIRE LOURDE DE CONSÉQUENCES, CRÉANT DES DÉFIS À LA FOIS POUR LES SOCIÉTÉS ET POUR LES CLIENTS

Alors que les réglementations ont une incidence sur la manière dont les sociétés fonctionnent et dont les clients sont servis, le niveau et l'étendue de cette incidence varient d'une réglementation à l'autre et d'une zone de richesse à une autre (voir Figure 22). Le niveau d'incidence est aussi différent pour les sociétés que pour les clients. Par exemple, alors que les sociétés et les clients sont grandement affectés par les réglementations liées aux services d'accueil et de conseils, les sociétés sont bien plus touchées que les clients par les réglementations ayant trait à la prospection et au développement des compétences des gestionnaires de patrimoine.

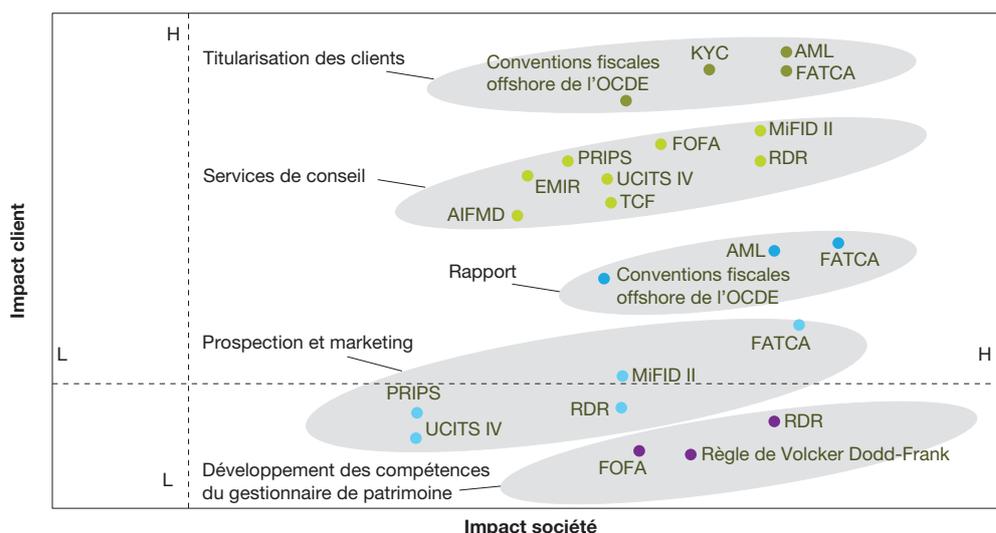
D'un point de vue compétitif, les sociétés capables de minimiser l'incidence sur le client dans les domaines de conformité les plus visibles pendant les services d'accueil et de conseils, bénéficieront probablement de l'étendue des objectifs réglementaires d'aujourd'hui. De même, les sociétés qui utilisent le changement de réglementation comme un catalyseur pour lier les investissements dans la TI à des améliorations plus holistiques seront dans une position gagnante dans un environnement difficile.

La protection du client est clairement l'une des priorités principales pour les instances réglementaires. Des initiatives telles que le Document d'information clé pour l'investisseur (DICI) découlant de la directive sur les produits d'investissement de détail (PRIIP) en

Europe sont clairement bénéfiques en termes de transparence accrue et de clarté des produits. Leur mise à disposition demande l'utilisation d'un langage simple pour décrire les caractéristiques des produits d'investissement ainsi que les risques et les coûts associés. Avec l'accroissement de la complexité des produits de services financiers, les clients pourront utiliser les DICI pour mieux comparer les produits et analyser leurs prix. Les sociétés devront investir du temps et des ressources considérables pour mettre à jour, réimprimer et distribuer les nouveaux matériaux de marketing et des fiches de renseignement sur les produits qui soient conformes aux nouvelles exigences.

Les demandes des rapports plus opportuns afin de surveiller les performances de portefeuille, motivées par des réglementations comme MiFID II et AIFMD, ainsi que des structures de communication de rapports uniformes pour tous les portefeuilles faciliteront aussi pour les clients la comparaison et le contraste entre les produits et les stratégies. Les clients pourraient retirer encore plus de bénéfices si les sociétés tiraient parti des données collectées pendant le processus d'ouverture du compte et des systèmes de gestion des relations avec le client (CRM) (en tenant compte des lois sur la protection des données) pour développer et offrir des services personnalisés. Armées de meilleures informations et bien servies par des gestionnaires de patrimoine dont les niveaux de compétence ont été élevés grâce aux exigences standards minimales, les réglementations centrées sur l'investisseur pourraient entraîner un cercle vertueux de clients plus satisfaits, complètement engagés dans l'industrie et impatientes de s'y engager davantage.

FIGURE 22. Niveau d'impact réglementaire sur les sociétés et les clients



Remarque : Les paramètres pris en compte sont les investissements nécessaires, l'impact potentiel sur les revenus, le temps de mise en œuvre, et le prolongement des efforts effectués ; Pour une description détaillée des réglementations, veuillez vous reporter à l'annexe B page 44.

Source : Analyse Capgemini, 2013; Entretiens avec les directeurs WWR, 2013

Bien qu'elles aient pour but de protéger les investisseurs, certaines réglementations ont une incidence négative non souhaitée sur l'expérience des clients. Tandis que les instances de réglementation cherchent à maîtriser le blanchiment d'argent, la fraude fiscale et autres crimes financiers, les processus d'accueil à bord sont devenus une jungle d'obligations et de devoirs lourds à la fois pour les clients et pour les sociétés du fait de l'accroissement des directives réglementaires KYC et AML. Les nouvelles règles imposent des exigences plus strictes en matière d'identification et de connaissance des clients, ce qui a pour résultat un poids administratif considérablement plus lourd pour les deux parties. De plus, les règles peuvent mener à des conversations sensibles au cours desquelles on demande aux clients de fournir des documents qui vont bien au-delà de l'identification personnelle, afin de prouver que leurs sources de richesse sont légitimes.

Dans une tentative de prévenir la vente liée et améliorer la transparence, les réglementations comme RDR et MiFID II cherchent à répartir les honoraires. La répartition augmente la transparence en aidant les IF à comprendre comment sont calculés les honoraires et à faire des choix de services en étant mieux informés. Cependant, certains clients non accoutumés à payer des honoraires séparés pour les services de conseil peuvent percevoir ces services comme trop chers pour les justifier, ce qui peut mener les sociétés à récupérer des honoraires d'autres façons, à développer de nouvelles normes de prestation de services ou même à rechercher des partenaires pour fusionner (ou simplement se faire acheter), ainsi que nous le commentons page 34. De façon similaire, d'autres réglementations sur des normes fiduciaires standards, les niveaux de compétence des gestionnaires de service et l'adéquation des produits pourraient affecter négativement les clients sous forme d'une hausse des honoraires ou d'un choix de produits ou de gestionnaires de patrimoine plus restreint.

Ces exigences ou ces discussions sont encore plus difficiles dans les cultures où les clients sont inconfortables avec l'idée et ont moins l'habitude de discuter de ces détails personnels et souvent familiaux et de les documenter. Les sociétés peuvent réduire la tension de ces interactions en faisant part de la force de leur culture de conformité et le rôle essentiel que la conformité joue dans la longévité et la réputation de la société. Pour aider à guider les clients dans ces nouvelles procédures, les sociétés gagneraient à faire des investissements spécifiques dans des domaines comme l'automatisation de certaines parties du processus d'accueil et dans l'engagement et la formation de gestionnaires experts expérimentés dans le relationnel.

### ***La plateforme de richesse intégrée et le service clientèle lié souffre***

Tandis que la démographie et les besoins des clients continuent d'évoluer, il y a eu à long terme un déplacement associé de l'industrie de la gestion des investissements vers la gestion intégrée de la richesse, avec des sociétés dans toutes les régions se positionnant et se structurant de façon à aider les clients dans chaque étape de leur vie financière depuis la génération de la richesse jusqu'à sa préservation, la planification de la retraite, et enfin le transfert de patrimoine intergénérationnel et à des causes philanthropiques.

En même temps, certaines réglementations conçues pour bénéficier aux clients rendent plus difficiles pour les sociétés le fait de fournir l'expérience intégrée homogène à laquelle les clients s'attendent

désormais. Par exemple, les sociétés plus petites peuvent trouver particulièrement difficile de servir des clients avec des besoins d'investissements à l'étranger en raison des défis et des coûts associés à la conformité avec diverses réglementations régionales. Cela pourrait forcer les clients à envisager de développer des relations avec d'autres sociétés pour s'assurer que tous leurs besoins soient satisfaits, une situation qui irait à l'encontre de leur préférence déclarée pour un service unique (voir page 24) et les obligerait à passer par de nouveaux processus d'accueil avec toutes les nouvelles sociétés engagées.

Pendant ce temps, les défis de la prestation d'une offre intégrée de la richesse pourraient restreindre les profits de la société. Les sociétés de gestion de patrimoine ont longtemps adhéré à une structure d'honoraires groupés prenant en compte les frais fixes importants nécessaires à la prestation d'une série complète de produits complémentaires. Les changements en cours pour répartir les honoraires rendront le service aux IF des tranches de richesse inférieures, qui ont tendance à moins utiliser des services de conseils plus onéreux, certainement moins profitables pour les sociétés.

## **LA COMPLEXITÉ DES RÉGLEMENTATIONS ENTRAÎNE DES CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DANS LE PAYSAGE DE LA GESTION DE PATRIMOINE**

Il n'y a aucun doute que l'impact des réglementations est en train de transformer l'industrie de la gestion de patrimoine. Au niveau macroéconomique, les sociétés doivent affronter des initiatives majeures comme les réglementations Bâle III qui augmentent les exigences de capital, faisant monter les coûts du capital et des liquidités et exerçant une pression sur les profits. Au niveau plus microéconomique, chaque société est confrontée à des douzaines de réglementations qui requièrent trop de temps, d'efforts et de ressources pour les aborder. La transformation au niveau de l'industrie se manifeste en trois dimensions : la consolidation de l'industrie, alors que les petites et moyennes sociétés luttent pour prendre de l'envergure ; l'asymétrie régionale créant un terrain de jeu inégal ; et la complexité réglementaire qui provoque des changements dans les propositions de valeur et les niveaux de service pour les clients IF.

### ***Consolidation de l'industrie tandis que de petites et moyennes entreprises luttent pour prendre de l'envergure***

Alors que les sociétés répondent à la pression que l'examen approfondi dû à l'augmentation réglementaire fait peser sur les marges de profit, le paysage de la gestion de patrimoine va probablement changer. L'une des conséquences est une plus grande clarté dans les objectifs et les sociétés pressées par les coûts réglementaires en hausse peaufinent des stratégies pour mettre en valeur leurs forces particulières et laissent de côté les domaines moins intéressants. Pour les petites et moyennes entreprises, même des exigences apparemment simples comme la mise à jour des communications avec les investisseurs pour les rendre plus faciles à comprendre représentent un effort considérable. Les petites entreprises et les conseillers financiers indépendants, dépassés par le poids de réglementations, peuvent trouver difficile de survivre étant donné leur envergure réduite et décider de rechercher des partenaires avec qui fusionner pour aider à rationaliser les coûts de la conformité

sur une base plus large de clients et d'actifs. Une autre alternative pour les petites entreprises est de développer des offres dans des niches qui seraient plus attrayantes pour la population des IEF.

Alors que les petites entreprises changent d'orientation, le pouvoir compétitif peut passer aux sociétés les plus importantes, en particulier aux chefs de file du marché avec de forts profits et des fonds discrétionnaires disponibles. Les grandes entreprises, surtout les chefs de file du marché, sont généralement mieux placées que les petites et moyennes entreprises à cause de leur plus grande capacité à faire les investissements nécessaires à la conformité tout en investissant aussi dans d'autres domaines stratégiques. Les sociétés qui ont gardé une bonne réputation, là où d'autres ont trébuché, seront aussi bien positionnées pour grandir et gagner de nouvelles parts de marché. La réputation est devenue un facteur clé dans la décision d'un client pour le choix d'une société parmi d'autres. Mondialement, 48,4 % des IF ont déclaré qu'ils seraient prêts à payer plus pour faire des affaires avec une société à la réputation solide, tandis que dans des marchés émergents comme l'Amérique latine, le Moyen-Orient et l'Afrique, pratiquement 70 % des IF seraient prêts à payer plus.

Dans son ensemble, l'industrie de gestion de patrimoine est mûre pour la consolidation alors que des banques en difficulté cherchant à étayer leurs ratios de capitaux sous Bâle III considèrent le transfert des secteurs secondaires de leur entreprise. Les sociétés pourraient aussi décider de quitter certains marchés en raison des contraintes réglementaires existant dans ces régions. Un exemple de consolidation d'activité est le rachat par Julius Baer à Bank of America de la division de gestion de patrimoine hors des États-Unis de Merrill Lynch, ce qui fournit une base solide pour la société en Asie. Des efforts de consolidation semblables ont eu lieu dans d'autres marchés de l'Asie-Pacifique lorsque plusieurs sociétés qui avaient pénétré dans ces marchés se sont trouvées incapables de réaliser des profits et ont dû en sortir. Aux É.-U., plus de 3 mille milliards de \$US en actifs ont été consolidés dans des entreprises de taille supérieure depuis 2008 grâce à trois fusions et acquisitions majeures. Dans deux de ces cas, la consolidation a été le résultat de graves situations dans lesquelles le vendeur ne pouvait plus survivre par lui-même.

Ce sont peut-être les entreprises de taille moyenne qui occupent la position la plus difficile sous le nouveau régime réglementaire. Mises en difficulté par de faibles marges de profit et un manque d'envergure, elles ont moins de capacité à étaler les coûts de la conformité sur une plus large base d'actifs et peuvent être perçues comme n'ayant ni l'ensemble complexe de services (profondeur et largeur de l'offre), ni la niche d'offre de services personnalisés que de nombreux IF, surtout ceux des tranches de richesse les plus élevées, requièrent et attendent.

### *L'asymétrie régionale introduit des inégalités*

Pour les sociétés qui opèrent à l'échelle mondiale ou ont des plans d'expansion hors de leurs pays d'origine, les changements de réglementation dans le monde représentent un défi important. Alors que la portée des réglementations continue de s'étendre sous les auspices de divers organismes réglementaires, des problèmes de consistance régionale et d'harmonisation sont apparus. Non seulement les règles changent d'un pays à l'autre, mais aussi les implications

fiscales, les pratiques de gouvernance, les modèles de produits, les structures de rapport, les systèmes juridiques et les méthodes approuvées de respect de la conformité.

Au cours des années, le développement des dénommés procédés de passeport pour soutenir la distribution transfrontalière des fonds mutuels a contribué à atténuer la fragmentation. L'Organisme de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM), par exemple, a réussi à créer un cadre réglementaire paneuropéen pour les fonds mutuels. Mais de tels passeports ne sont pas universellement acceptés. Dans la région Asie-Pacifique, le défaut du procédé de passeport, combiné avec la difficulté d'enregistrer des fonds et d'obtenir des licences dans la région crée des obstacles importants à l'entrée des sociétés en expansion. En général, l'entrée dans la plupart des marchés d'Asie-Pacifique représente d'énormes défis pour les sociétés mondiales en raison de l'inégalité des conditions créées par les variations de réglementations.

Les sociétés désirant opérer à l'échelle mondiale doivent s'assurer d'avoir une solide infrastructure réglementaire en place, comprenant des experts en conformité avec une bonne connaissance des réglementations locales et des systèmes de TI capables de supporter les mesures réglementaires, avant d'entrer dans de nouveaux marchés. Si tel n'est pas le cas, ou si les capacités existantes ne sont pas facilement transportables dans le nouveau marché, une approche efficace est de sous-traiter la conformité à des sociétés qui possèdent l'infrastructure et l'expertise sur les réglementations locales requises. Cette approche aide les sociétés à se concentrer sur leurs services principaux de conseil tout en sachant que les processus de conformité sont entre des mains expérimentées et compétentes. De plus, les sociétés mondiales entrant sur de nouveaux marchés par le biais d'acquisitions devraient s'assurer au moyen du processus de vérification préalable que la société cible possède de solides contrôles et pratiques réglementaires déjà en place.

### *La complexité réglementaire provoque des changements dans les propositions de valeur et les niveaux de service pour les clients IF*

Au moment où les réglementations actuelles ont une incidence sur les modèles de longue date d'opérations et de revenu, certaines sociétés y répondent en changeant leurs méthodes standard de service aux clients.

Au Royaume-Uni, par exemple, la RDR requiert des gestionnaires de patrimoine qu'ils répartissent les coûts des produits et des conseils et passent des commissions sur les produits à un modèle de revenu basé sur l'avance d'honoraires de conseil. En Australie, le FOFA impose des exigences similaires. En conséquence, les sociétés en sont à reconsidérer les manières dont elles servent les clients et dont elles articulent la valeur du conseil afin de récupérer les revenus perdus à cause des changements. Il est probable que les sociétés devront investir en technologie pour supporter des modèles de service plus économiques et efficaces, surtout pour les clients des tranches de richesse les moins élevées.

La RDR tente aussi d'élever les normes professionnelles en spécifiant les standards minima attendus des gestionnaires de patrimoine qui offrent des conseils indépendants à leurs clients. Les clients verront les bénéfices de cette exigence sous la forme de professionnels mieux formés ainsi que l'élimination des conseillers et des sociétés de niveau

inférieur. Selon la FSA<sup>18</sup>, environ 18 % des conseillers financiers indépendants vont sans doute devoir quitter le marché car ils ne satisfont pas au niveau de qualifications requis.<sup>19</sup> Bien que la présence unique sur le marché de gestionnaires de patrimoine hautement qualifiés et compétents soit dans l'intérêt du client, certains pourraient voir leur service perturbé par le départ de leur gestionnaire.

Aux États-Unis, un mouvement vers une norme fiduciaire uniforme pourrait avoir une incidence similaire. L'institution d'une norme fiduciaire unique et plus sévère signifiera des coûts opérationnels plus élevés alors que les sociétés doivent changer pour satisfaire aux nouvelles exigences en matière de licence et de formation. Finalement, il est probable que ces coûts soient transférés aux clients et qu'ils affecteront les niveaux de service. Une étude effectuée par l'Association nationale de l'assurance et des conseillers financiers (NAIFA)<sup>20</sup>, a trouvé que l'imposition d'une norme fiduciaire uniforme pourrait entraîner une réduction de l'accès aux produits et du choix de produits et avoir une incidence négative sur l'accessibilité aux services clients. La nouvelle norme pourrait aussi avoir pour résultat un choix réduit pour les investisseurs en matière de sociétés avec lesquelles travailler et de quelle manière seraient rémunérés leurs services.

En général, les pressions réglementaires rendent chaque fois plus difficile pour les sociétés de servir les clients aussi profitablement que par le passé. Pour contrer cela, les sociétés pourraient n'offrir que des services d'exécution simple et de gestion d'actifs discrétionnaire aux clients possédant les portefeuilles les plus petits et passer la plus grande partie de leur temps de conseil sur les clients des tranches de richesse les plus élevées.

En dépit des avantages importants des réglementations sous la forme d'une plus grande transparence des honoraires, d'une plus grande compétence des gestionnaires de patrimoine, d'une communication opportune de rapport et de la divulgation de produits, certains clients, surtout dans les tranches de richesse les moins élevées, pourraient faire l'expérience d'une réduction de l'offre des services lorsque les sociétés chercheront à optimiser leurs marges de profit. Les coûts de nombreuses initiatives relatives à la conformité, comme l'amélioration des communications, des processus clients et la formation professionnelle continue pour les gestionnaires de patrimoine, sont importants et pourraient alourdir la charge des sociétés et finalement des clients.

## LES RÉGLEMENTATIONS AMÈNENT LES SOCIÉTÉS À RÉÉVALUER LEURS STRATÉGIES CLÉS

Alors que le nombre des règles ayant une incidence sur les sociétés de gestion de patrimoine augmente, peu de sociétés seront à même d'offrir effectivement tous les types de services financiers à tous les segments de clients de tous les marchés du globe. La pression réglementaire crée effectivement un besoin pour les sociétés d'articuler un chemin stratégique clair pour le futur. Tout en réalisant des investissements en conformité avec les règles, les sociétés luttent pour extraire une valeur différentielle pour leurs clients. Alors qu'elles tracent leur voie, le développement d'une vision stratégique claire dans les domaines suivants peut les aider à gagner cette bataille :

### Cibler les clients

Pour de nombreuses sociétés, offrir la gamme complète de services à tous les segments du marché des IF n'est tout simplement plus viable. Cette réalité oblige les sociétés à définir clairement leurs segments de clients cibles en tenant compte du niveau de l'incidence réglementaire sur chaque segment et l'importance de ce segment particulier sur les profits de la société. Par exemple, alors que les services aux clients des tranches de richesse les moins élevées sont devenus plus chers, ce segment à la croissance rapide va sans doute produire des clients qui à terme accéderont à des tranches supérieures. Une approche équilibrée en matière du choix des segments cibles est donc indispensable.

Il sera également important pour les sociétés d'évaluer si leurs capacités actuelles de service à des segments de clients particuliers continueront d'offrir un avantage par rapport à la concurrence. Par exemple, plusieurs sociétés ont trouvé que se conformer à la FACTA entraîne plus de problèmes que d'avantages et ont donc cessé d'offrir leurs services aux citoyens américains. Cela pourrait se révéler être un avantage pour les sociétés qui ont les processus de conformité avec la FACTA en place car elles peuvent attirer les clients américains rejetés par d'autres sociétés et répondre à leurs besoins.

Au début de cette étude, nous avons identifié les différences de services principales par tranche de richesse qui doivent être prises en compte au moment où l'environnement réglementaire oblige les sociétés à prendre des décisions plus ciblées sur les segments de leurs clients :

- » Les tranches les moins élevées d'IF (entre 1 et 5 millions de \$US) et les IF les plus fortunés (plus de 20 millions de \$US) sont les plus satisfaits des offres de service de leurs sociétés actuelles et plus de la moitié d'entre eux donne à leurs sociétés des notes au-dessus de 70 %. Pour les IF intermédiaires, la note tombe au-dessous des 48 %. Cette grande différence montre l'opportunité pour les sociétés de cibler des segments spécifiques où leurs solides capacités et leur valeur peuvent être démontrées au lieu d'essayer de fournir tous les services à tous les segments.

<sup>18</sup> La FSA s'est depuis divisée en deux agences, l'Autorité de conduite financière (FCA) et l'Autorité de réglementation prudentielle (PRA).

<sup>19</sup> « À l'approche de la date limite pour la RDR, les investisseurs sont exhortés à faire attention aux conseillers des IF qui vont devoir quitter l'industrie, » thisismoney.co.uk, 11 août 2011; « À la suite de la RDR, le nombre de conseillers en investissement commence à diminuer, » ftadviser.com, 9 Jan 2013.

<sup>20</sup> « Enquête sur les consommateurs et les membres de la NAIFA, » LIMRA International, 2010.

- » Les IF les plus fortunés semblent être les plus exigeants, obligeant les sociétés à posséder un excellent capital humain et une proposition de grande valeur pour des éléments de service multiples, exigence qui écartera d'entrée beaucoup de sociétés. Par rapport aux autres segments, les IF qui représentent plus de 20 millions de \$US en actifs investissables attachent de loin la plus grande importance aux sociétés possédant force et capacité sur une large gamme de domaines de services : transparence des structures d'honoraires; processus d'ouverture de compte; communication de valeur offerte; solide réputation de la société; rapports détaillés; personnel de qualité; et conseils, produits et prestation de services appropriés.
- » En revanche, les IF des tranches les moins élevées avaient les attentes les plus modestes en termes des critères énumérés ci-dessus, à l'exception notable de la qualité du personnel.

### Cibler les géographies

Les sociétés qui sont entrées sur de nouveaux marchés sans avoir suffisamment considéré les réglementations locales ou la disponibilité d'une expertise juridique, fiduciaire, de conformité et de conseil, risquent d'avoir à quitter complètement le marché ou de devoir fusionner avec des sociétés qui elles ont l'expertise nécessaire. Une évaluation critique et une analyse des capacités réglementaires actuelles de la société, y compris la disponibilité d'une expertise locale et de solides systèmes de TI, doivent précéder toute décision d'opérer sur de nouveaux marchés.

Les sociétés qui envisagent d'opérer sur des marchés émergents comme l'Asie-Pacifique et le Moyen-Orient doivent aussi prendre en compte les sensibilités culturelles des clients IF dans ces régions.

Traditionnellement, dans ces régions, les clients IF n'ont pas été soumis au même niveau d'examen intense et de charges, lorsqu'il s'agit des directives AML et KYC, que leurs pairs des marchés développés. En conséquence, les sociétés cherchant à se développer dans ces régions devraient s'assurer que leurs gestionnaires reçoivent une formation propre pour leur permettre d'aborder tous les problèmes sensibles avec compétence.

Les sociétés sans expertise réglementaire locale et infrastructure de support suffisantes devraient réfléchir avant de se lancer dans d'importants investissements pour établir leurs centres d'opérations. Il sera également important d'anticiper la probable évolution des réglementations étant donné que les règles qui sont jugées comme ayant une incidence positive ont une tendance à être transférées de région en région. Par exemple, les sociétés opérant sur les marchés européens devraient être préparées pour l'évolution de réglementations locales inspirées de la FACTA. Beaucoup parmi les cadres que nous avons interrogés ont exprimé leur préoccupation au sujet de cette cascade de réglementations anticipée.

Alors que les réglementations forcent les sociétés à repenser leurs stratégies d'expansion régionale, notre enquête offre des conseils sur les domaines de service que les sociétés devraient privilégier, et là où il ne faudrait pas transiger avec le service, à la lumière de diverses disparités régionales chez les IF :

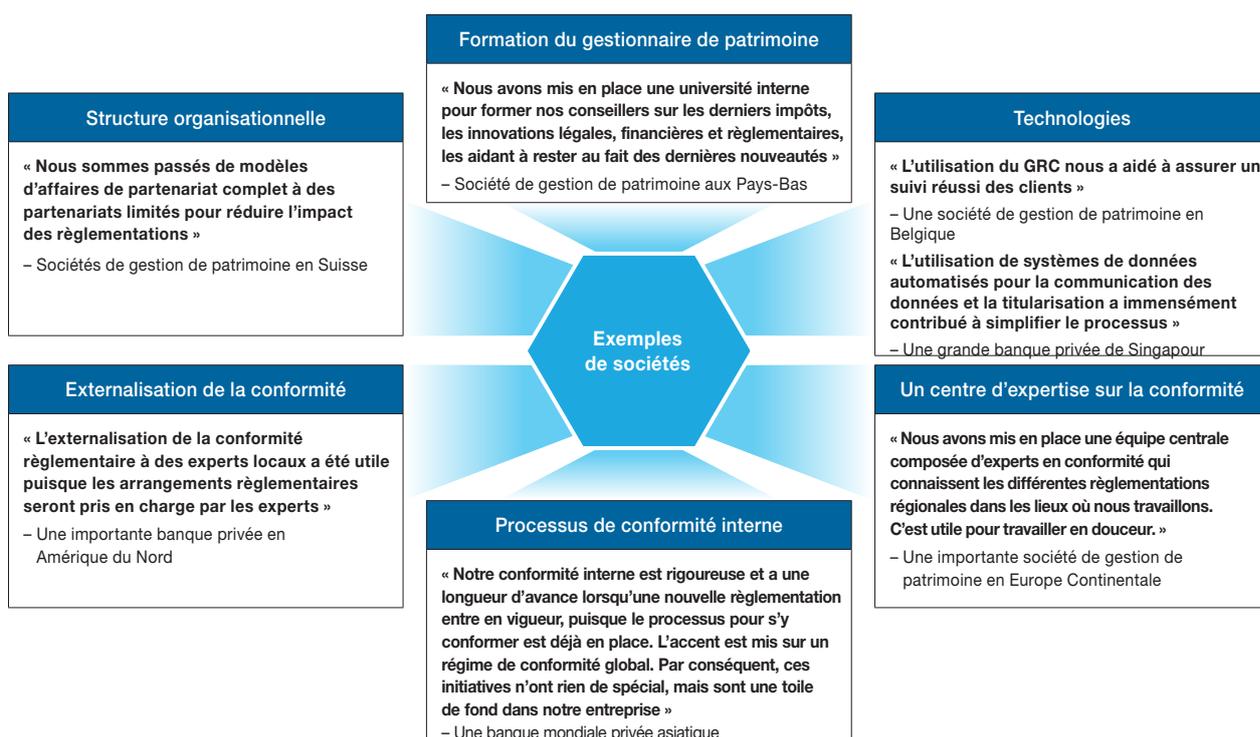
- » À l'échelle mondiale, un processus d'ouverture de compte en douceur est regardé par les IF comme l'enjeu principal. Bien que l'accueil des clients ait été particulièrement affecté par les nouvelles réglementations (voir Figure 22), les sociétés ne peuvent pas se permettre de laisser les changements de procédés d'accueil avoir une incidence négative sur les clients. Presque la moitié des IF interrogés ont dit qu'ils quitteraient probablement leur société actuelle si les notes du service d'accueil tombaient en-dessous des 59 %, ce qui indique que les sociétés risquent de perdre des actifs et des clients si elles ne peuvent pas maintenir les niveaux actuels de service tout en respectant la conformité.
- » La pertinence, qui est l'objectif principal des réglementations, parle également aux IF. Lorsqu'on leur demande s'ils seraient prêts à payer pour des niveaux de service plus élevés en ce qui concerne la prestation de services, produits et conseils appropriés, plus de 56 % d'entre eux ont répondu affirmativement, et les IF des marchés émergents sont ceux qui très probablement payeraient beaucoup plus. Les sociétés vont avoir besoin d'un solide personnel de première ligne pour s'assurer que les attentes des clients en matière de pertinence soient satisfaites. La charge réglementaire a aussi son importance car la responsabilité de déterminer la pertinence repose sur les gestionnaires et les sociétés de gestion de patrimoine, même si elle est contraire aux souhaits exprimés par les clients.
- » Comme discuté en page 31, une solide réputation de marque peut faire la différence, surtout sur des marchés comme l'Amérique latine, le Moyen-Orient et l'Afrique (et l'Asie-Pacifique dans une moindre mesure). Par conséquent, les sociétés qui peuvent justifier de leurs résultats en matière de conformité devraient chercher des moyens de faire passer le message aux clients potentiels. Cette approche n'est cependant pas sans risque, car même les sociétés qui sont les meilleures en matière de conformité n'auront sans doute pas un parcours sans faute.

### Opportunités pour les sociétés de se différencier par les biais d'investissements moins tactiques et plus axés sur la conformité

Au niveau mondial, les sociétés dans les différentes régions qui ont réalisé des investissements réglementaires opportuns et appropriés ont été capables de naviguer dans l'environnement réglementaire complexe plus facilement que leurs concurrents. Même s'ils n'ont pas nécessairement créé des opportunités importantes de valeur ajoutée pour les clients, ces investissements tactiques ont aidé les sociétés à satisfaire à leurs exigences de conformité (voir Figure 23).

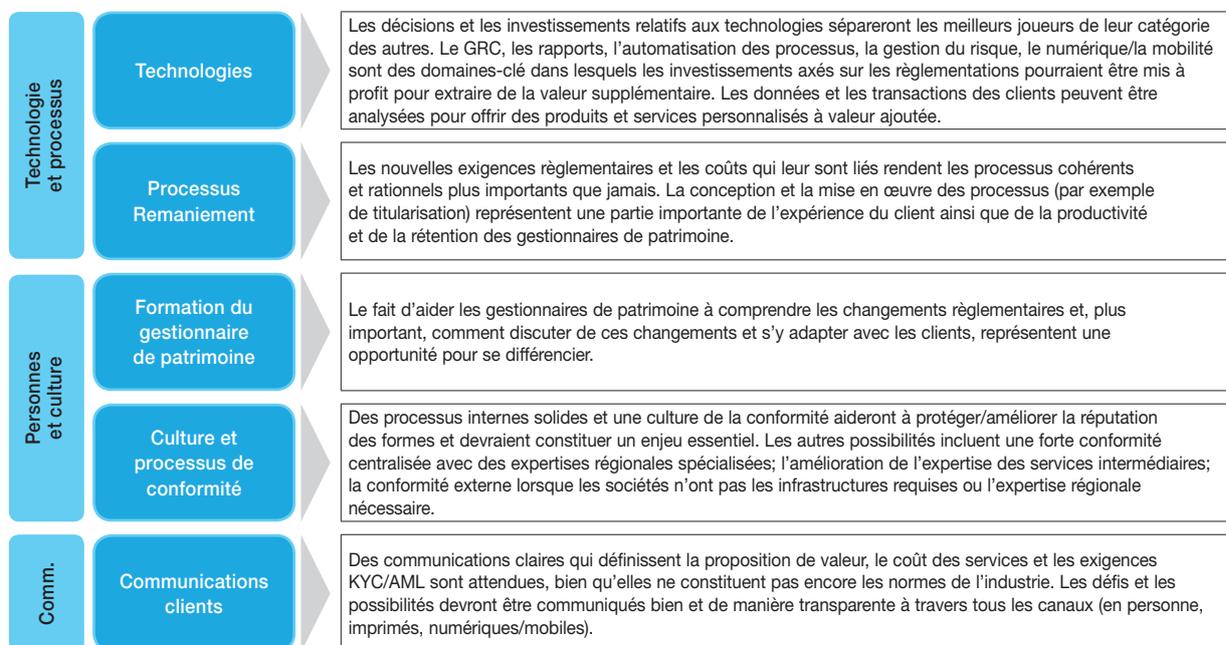
Les exemples d'investissements tactiques réalisés par des sociétés sont largement centrés sur le simple fait de satisfaire aux exigences réglementaires. Afin d'extraire une valeur stratégique et une possible différenciation face à la concurrence des investissements réglementaires, il faudrait prendre en plus grande considération des domaines de transformation possible au niveau des sociétés, entraînant potentiellement une efficacité d'opérations pour les sociétés et une valeur ajoutée pour les clients. Les décisions et les investissements dans des domaines spécifiques comme la technologie et les processus, les personnes et la culture et les communications avec les clients sont susceptibles de fournir des opportunités qui ont le plus grand potentiel de générer une valeur stratégique (voir Figure 24).

FIGURE 23. Investissements stratégiques par des sociétés



Source : Analyse Capgemini, 2013; Entretiens avec les directeurs WWR, 2013; Spécialistes du sujet de Capgemini, 2013

FIGURE 24. Domaines de conformité possible pour offrir une valeur supplémentaire



Source : Analyse Capgemini, 2013; Entretiens avec les directeurs WWR, 2013

## Technologie et processus

Les impératifs réglementaires peuvent agir comme l'impulsion dont de nombreuses sociétés ont besoin pour réaliser des investissements transformateurs, et la technologie en particulier offre une grande opportunité pour transformer des efforts réglementaires en avantages stratégiques. Par exemple, des investissements en gestion de la relation client, communication d'états financiers, automatisation de processus et gestion des risques sont tous nécessaires pour atteindre la conformité. Réalisés de façon stratégique, ils peuvent également servir de levier pour extraire une valeur ajoutée servant à la fois aux sociétés et aux clients. En effet, davantage de décisions stratégiques et d'investissements relatifs à la technologie ont le potentiel de séparer les sociétés de premier ordre des autres.

Considérez les conditions nécessaires à la consolidation des archives du secteur AML en un tableau de bord intégré sur l'AML à l'échelle de la banque toute entière. En ajoutant des analyses de clients et de données, la consolidation de l'AML peut aider à améliorer la primauté du client. Par exemple, l'une des principales sociétés des États-Unis a utilisé de telles données pour exécuter des analyses approfondies des profils de clients et de transactions et cela leur a permis d'utiliser les résultats pour proposer des produits et des services aux clients. En faisant des investissements stratégiques similaires, les sociétés peuvent convertir par anticipation des obligations en opportunités.

De plus, des investissements en automatisation, spécialement ceux qui libèrent le temps passé par les gestionnaires de patrimoine sur les questions liées à la conformité et qui pourrait être utilisé autrement pour des activités génératrices de revenus, peuvent améliorer l'efficacité de la société et le service au client.

## Personnes et culture

La force d'une société repose finalement sur la force de son personnel. Il n'est pas surprenant que la compétence des gestionnaires de patrimoine ait été identifiée par les IF comme la priorité absolue (voir page 16), et donc avoir des gestionnaires de patrimoine hautement qualifiés et expérimentés est l'un des premiers facteurs de différenciation pour les sociétés de gestion de patrimoine.

Pour améliorer les compétences, les sociétés peuvent rehausser les programmes de formation pour qu'ils ne se contentent pas de couvrir les nouvelles exigences réglementaires, mais aussi renforcer la capacité des gestionnaires de patrimoine à assurer de façon consistante la proposition de valeur de la société. Les gestionnaires de patrimoine devraient également être qualifiés pour ajuster l'offre de base mondiale pour satisfaire aux besoins des clients locaux, comme le financement du commerce en France ou le commerce des marchandises en Chine. Dans de tels cas, une simple formation peut ne pas être suffisante au regard de l'expertise approfondie nécessaire, forçant ainsi les sociétés à réévaluer leurs critères en matière d'embauche de personnel. Les stratégies d'entrée sur les marchés et d'expansion peuvent également être soutenues en engageant des équipes stratégiques (en plus de bâtir l'infrastructure) qui fournissent un accès aux centres opérationnels, des services et des produits innovants et un aperçu de la culture locale. Ces équipes locales doivent être composées en gardant en tête une future évolutivité.

Les sociétés de premier ordre qui opèrent sur des sites géographiquement divers chercheront à transmettre aux gestionnaires de patrimoine des connaissances sur les pratiques culturelles et les normes spécifiques à la zone dans laquelle elles opèrent. Une telle formation peut aider les gestionnaires de patrimoine à surmonter la résistance culturelle au type d'interrogation intense des clients et à la demande de documentation qui caractérise maintenant les principales exigences réglementaires, surtout KYC et AML.

En plus de gestionnaires de patrimoine expérimentés, il est indispensable de posséder une grande expertise en matière juridique et de conformité, en particulier dans le service du suivi de marché. Même avec l'automatisation, le personnel de conformité doit approuver ou réviser les décisions, comme celles relatives à KYC, lors de nombreux points de contact pendant l'accueil de nouveaux clients et autres processus. Les complexités soulevées par les réglementations régionales, la culture, les juridictions, les offres de service et les segments de richesse forceront ces personnes à devoir prendre souvent des décisions. Les entreprises leaders ne prendront pas à chaque fois les bonnes décisions, mais avec le temps elles développeront un ensemble de précédents mariant les approches de la conformité basées sur les règles et celles s'appuyant sur les principes.

Le plus important changement lié aux personnes est aussi généralement le plus difficile à réussir pour la plupart des sociétés. Les principales sociétés conseillent de développer et d'entretenir une culture de conformité qui inclut un ensemble de valeurs, de processus et de normes clairement articulés. Ces principes ne doivent pas seulement être adoptés par la direction générale, mais être enracinés chez le personnel en contact avec la clientèle pour souligner l'engagement général de la société envers la confiance et l'intégrité.

## Communications avec le client

Il sera également important pour les sociétés d'établir et de promouvoir des stratégies de communication claires qui permettent aux gestionnaires de patrimoine d'avoir des discussions constructives avec leurs clients sur les exigences réglementaires. Les sociétés peuvent préciser clairement que certains des points douloureux du service des comptes – en particulier les demandes d'information et de documentation personnelles – ne sont pas liées aux politiques de la société mais aux exigences réglementaires KYC et AML imposées à l'industrie en général afin de protéger les clients, maintenir la transparence et réduire les risques.

Plus subtilement, les gestionnaires de patrimoine doivent s'assurer qu'ils gèrent bien les attentes des clients, car les processus les plus complexes motivés par les réglementations requerront plus de temps passé sur ces domaines pendant le service à la clientèle. Cette clarté dans la communication contribuera à minimiser la frustration des clients et augmentera leur compréhension de leurs propres responsabilités dans l'environnement actuel.

### *Des contributions de la part de toutes les parties intéressées peuvent aider à minimiser la complexité des réglementations*

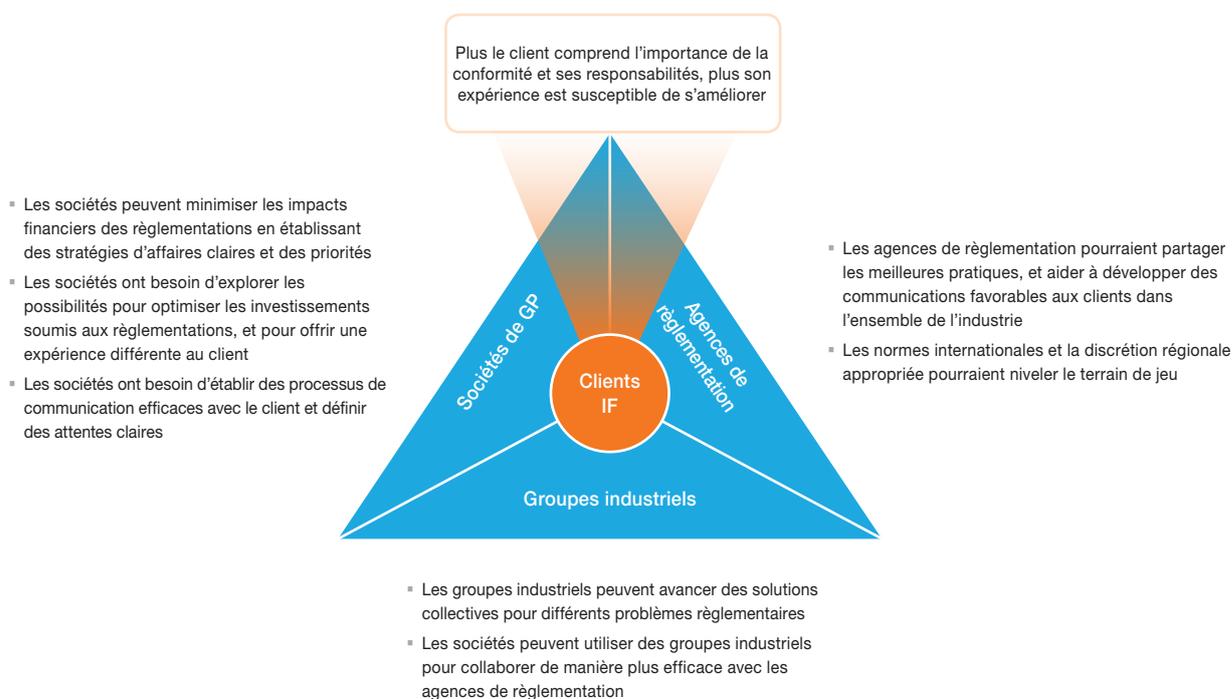
Les sociétés qui peuvent incorporer la conformité à l'ensemble de leurs stratégies d'entreprise et ne pas traiter les réglementations de façon isolée seront mieux placées pour réussir à minimiser l'impact financier des réglementations et seront mieux équipées pour traiter avec toute nouvelle prochaine réglementation. De plus, des efforts continus pour collaborer avec les instances de réglementation et éduquer les clients contribueront grandement à arrondir les angles de la réforme des réglementations (voir Figure 25).

L'appui des instances de réglementation pourrait être inestimable pour les sociétés et les clients pour une mise en œuvre efficace de la conformité. Les instances de réglementation pourraient explorer l'organisation d'ateliers à l'échelle de l'industrie avec une participation de toutes les sociétés, comme certaines instances réglementaires le font déjà surtout à des niveaux locaux, et collaborer plus étroitement avec d'autres organismes de l'industrie, comme l'Association des marchés financiers et de l'industrie des valeurs (SIFMA) aux É.-U. afin d'aider à trouver des solutions collectives. Ces ateliers pourraient servir de canal supplémentaire aux instances réglementaires pour discuter des prochaines réglementations ou des modifications à celles existantes

afin que les sociétés aient suffisamment de temps pour s'y préparer, et exprimer leurs points de vue. Les instances de réglementation pourraient aussi considérer de collecter et de partager les meilleures pratiques et aider à développer les communications avec les clients à l'échelle de l'industrie afin d'exposer les grandes lignes des responsabilités des clients et des sociétés. Un exemple notable d'une instance de réglementation qui a adopté une approche de collaboration avec les constituants tout en restant axée sur la protection du client, est l'Autorité monétaire de Singapour. Là où cela est possible, les instances réglementaires qui coopèrent avec les clients dans tout le processus de réglementation, depuis sa conception jusqu'à l'évaluation de son incidence et sa surveillance, seront bien positionnées pour entraîner un changement positif dans l'industrie.

L'un des plus grands défis des réglementations pour l'industrie de la gestion de patrimoine est l'asymétrie grandissante des réglementations régionales. Les clients du monde entier subissent des normes différentes lorsqu'ils interagissent avec des sociétés dans des régions différentes. De telles disparités sont également complexes pour les sociétés internationales qui opèrent dans de multiples régions. Des normes réglementaires mondiales pourraient aider à niveler le terrain pour tous et, ce qui est plus important, rendre plus facile et moins chère pour les sociétés la prestation d'une expérience positive pour le client.

FIGURE 25. Principaux intervenants pour une mise en œuvre efficace de la conformité



Source : Analyse Capgemini, 2013; Entretiens avec les directeurs WWR, 2013

Bien que les clients aient le droit d'exiger des services d'un haut niveau constant pendant que les sociétés gèrent le fardeau de la conformité, ils peuvent aussi jouer un rôle utile en favorisant le changement de réglementation. Les clients qui ont une meilleure compréhension de l'importance de la conformité trouveront relativement facile de traiter avec les différentes demandes d'information de leur gestionnaire de patrimoine, facilitant en fin de compte des conseils et des solutions plus efficaces. De plus le poids administratif initial pour les clients vaudrait bien les bénéfices d'être associés à des sociétés ayant des pratiques d'affaires solides, transparentes et conformes. Cependant, il appartient aux sociétés de décider de communiquer ces raisons et, ce qui est plus important, de développer, communiquer et satisfaire à la bonne expérience du client et aux normes de service.

Si on tient compte de la complexité et des variations régionales des réglementations, de nombreuses sociétés adoptent une approche tactique de la conformité en abordant les exigences une par une. L'environnement réglementaire d'aujourd'hui ouvre la possibilité pour les sociétés de faire bien plus que cela en considérant soigneusement de nombreux aspects de leurs opérations, en passant de l'origine de leurs principaux clients, à la façon dont elles facturent leurs services et comment elles investissent stratégiquement en technologie.

Les sociétés ont un rôle important à jouer en aidant les instances de réglementation dans leurs efforts pour maintenir un marché propre et améliorer la réputation de l'industrie. En adhérant à des normes de conformité bien planifiées, elles peuvent contribuer activement au bien commun et à la protection du client. Même au prix d'une conséquence financière à court terme, les sociétés et les gestionnaires de patrimoine devraient d'abord et avant tout penser aux meilleurs intérêts des clients et à protéger la réputation de la société. Trouver le bon équilibre entre une culture de conformité et le profit est un processus délicat et continu. S'il est atteint stratégiquement, cela peut aider la société à tirer parti d'opportunités potentielles et devancer la concurrence.

En fin de compte, le fardeau de la conformité ne va pas disparaître et va sans doute augmenter. Les sociétés qui peuvent prendre des décisions et réaliser des investissements pour incorporer la portée des changements de réglementation à un niveau stratégique plutôt que tactique ont le plus à gagner en efficacité et en capacité de satisfaire aux besoins et attentes des clients ou des les dépasser.

## *Nous souhaitons remercier les personnes suivantes qui ont participé à la rédaction de ce rapport :*

William Sullivan, Karen Schneider, David Wilson et Chirag Thakral de Capgemini, pour leur direction générale du rapport de cette année; Sivakanth Dandamudi, Vamsi Gullapalli, Bhaskar Sriyapureddy, Shradha Verma et Chris Costanzo pour chercher, compiler et rédiger les résultats, tout en fournissant une analyse approfondie du marché; Willem-Boudewijn Chalmers-Hoynck-van-Papendrecht, Brendan Clarke, Bhushan Joshi, Claire Sauvanaud, Tej Vakta, Mark Wales, et les membres du groupe de pratique de gestion du patrimoine de Capgemini, pour leurs suggestions et leur connaissance de l'industrie. Également, Vanessa Baille, Mary-Ellen Harn, Matt Hebel, Unni Krishnan, Martine Maitre, Sourav Mookherjee, Stacy Prassas, Erin Riemer, and Sunoj Vazhapilly pour leur aide globale sans faille.

J-F Courville, Mark Fell, Kathy Engle, Aishling Cullen, Claire Holland, et Aimee Wong de RBC Wealth Management, qui ont fourni la direction, l'accès, la perspective de l'industrie et la recherche nécessaires au développement des sujets abordés dans l'industrie des services financiers ainsi que la planification contribuant au lancement de ce rapport; David Agnew, Katherine Gibson, Barend Janssens, Donna Meyers, Gay Mitchell, John Montalbano, Paul Patterson, Stuart Rutledge, Tom Smee, Richard Sheldon, John Taft, Ingrid Versnel, Eric Lascelles, Jim Allworth, Janet Engels, Samir Dewan, Evelyn Koh, Frank Lippa, Li Li Seah, Francine Blackburn et autres cadres de RBC, qui ont fourni des conseils d'experts sur les tendances de l'industrie. Nous aimerions remercier également : Paul French, Sanam Heidary, Tammy Benson, Jennifer Dela-Cruz, Edith Galinaitis, Peter Hoflich, Bev MacLean et Jamie Steiner pour leur soutien à l'échelle mondiale. Nous souhaitons également remercier les spécialistes régionaux de Capgemini, RBC Wealth Management et d'autres institutions qui ont participé aux réunions en vue de valider les résultats et d'approfondir l'analyse.

Scorpio Partnership, dirigé par Sebastian Dovey et Cath Tillotson, pour leur excellente coopération au développement et à l'administration de notre enquête inaugurale sur les perspectives des IF dans le monde, qui est l'une des enquêtes la plus vaste et la plus approfondie jamais réalisée sur les individus fortunés.

*Nous adressons, plus particulièrement, des remerciements aux entreprises et aux instances de réglementation qui nous ont donné un aperçu des événements ayant des répercussions sur l'industrie de gestion de patrimoine à l'échelle mondiale.*

Les entreprises et les instances de réglementation suivantes sont parmi les participants qui ont accepté d'être nommés publiquement :

ABN AMRO Bank (Luxembourg) S.A.; ABN AMRO MeesPierson; ABN AMRO Banque privée internationale; AFM (Autorité pour les marchés financiers); Association de banques étrangères en Suisse; Banque privée Banif; Bank Insinger de Beaufort N.V.; Bankhaus Lampe KG; Banque de Luxembourg; Banque Degroof Bank; Banque Havilland; Banque Privée Espirito Santo; Banque privée Belfius; BNP Paribas Gestion de patrimoine en Asie; BNP Paribas Gestion de patrimoine au Luxembourg; BNP Paribas Gestion de patrimoine en Espagne; BNYM Mellon; BSI AG; CIBC Gestion de patrimoine; Citibank (Suisse) AG; Debtwire; DZ PRIVATBANK S.A.; Centre financier de Genève; Banque privée HSBC; HSBC Trinkaus & Burkhardt AG; Banque privée ING; Banque privée ING Belgique; J.P. Morgan (Suisse) SA; Killeen Holdings; Lombard Odier; Lombard Odier & Cie (Suisse); Banque nationale d'Abu Dhabi; Petercam; Pictet & Cie; Banque privée Rabobank; Banque privée RBS Inde; Religare Macquarie Private Wealth; Groupe Robeco; Banque royale du Canada; Scotiabank; SNS Securities; Sotheby's pour l'Amérique du Nord et du Sud; Theodoor Gilissen Banquiers privés; Association des banquiers suisses; Association des banquiers privés suisses; Van Lanschot Bankiers.

### ÉVALUATION DE LA TAILLE DU MARCHÉ

Le rapport 2013 sur la richesse mondiale couvre 71 pays dans le modèle d'estimation de marché, rendant compte de plus de 98 % des revenus nationaux bruts mondiaux et de 99 % de la capitalisation des marchés boursiers mondiaux.

Nous estimons la taille et la croissance de la richesse dans diverses régions en utilisant la méthodologie de la courbe de Lorenz de Capgemini, qui a été développée au cours de consultations demandées dans les années 80. Elle est mise à jour annuellement pour calculer la valeur de la richesse investissable des IF à un niveau macroéconomique.

Le modèle est construit en deux étapes : en premier lieu, l'estimation de la richesse totale par pays et, ensuite, la distribution de cette richesse dans la population adulte de ce pays. Nous estimons les niveaux de richesse totale par pays, en utilisant les statistiques des comptes nationaux provenant de sources reconnues comme le Fonds monétaire international et la Banque mondiale pour déterminer le montant total de l'épargne nationale de chaque année. Ces montants s'additionnent au fur et à mesure pour obtenir la richesse totale du pays accumulée. Compte tenu que nous obtenons ainsi les actifs financiers à leur valeur comptable, les chiffres définitifs sont ajustés en fonction des indices boursiers mondiaux afin de refléter la valeur de marché de la portion en titres boursiers de la richesse des IF.

La distribution de la richesse par pays s'appuie sur les relations mises en formules entre richesse et revenus. Les données sur la répartition des revenus sont fournies par la Banque mondiale, l'Economist Intelligence Unit et les statistiques nationales des pays. Nous utilisons les courbes de Lorenz ainsi obtenues pour distribuer la richesse dans la population adulte de chaque pays. Afin d'arriver à la richesse investissable proportionnellement à la richesse totale, nous utilisons les statistiques en provenance des pays disposant de données permettant de calculer leur richesse investissable, et d'extrapoler ces résultats au reste du monde. Chaque année, nous continuons à améliorer notre modèle macroéconomique avec d'autres analyses de facteur économiques nationaux qui influencent la création de richesse. Nous travaillons avec des collègues de plusieurs sociétés à travers le monde pour tenir compte plus précisément de l'incidence des politiques nationales, budgétaires et monétaires au fil du temps sur la création de richesse investissable des IF.

Les chiffres d'actifs investissables que nous publions comprennent la valeur de l'actionnariat privé déclarée à la valeur comptable, ainsi que toutes les formes d'actions, d'obligations et de fonds cotés en bourse et les dépôts en espèces. Ils excluent les objets de collection, les biens consommables, les biens de consommation durables et les biens immobiliers utilisés en résidences principales. Les placements à l'étranger sont théoriquement pris en compte, mais uniquement lorsque les pays sont dans

la mesure d'estimer précisément les flux relatifs de propriété et d'investissement à l'intérieur et à l'extérieur de leurs juridictions. Nous rendons compte dans le rapport de l'épargne non déclarée.

Compte tenu des fluctuations des taux de change ces dernières années, en particulier en ce qui concerne le dollar américain, nous évaluons l'incidence des fluctuations de change sur nos résultats. D'après notre analyse, nous concluons que notre méthodologie est solide et les fluctuations des taux de change n'ont pas une incidence significative sur les résultats.

### ENQUÊTE SUR LES PERSPECTIVES DES IF DANS LE MONDE, 2013

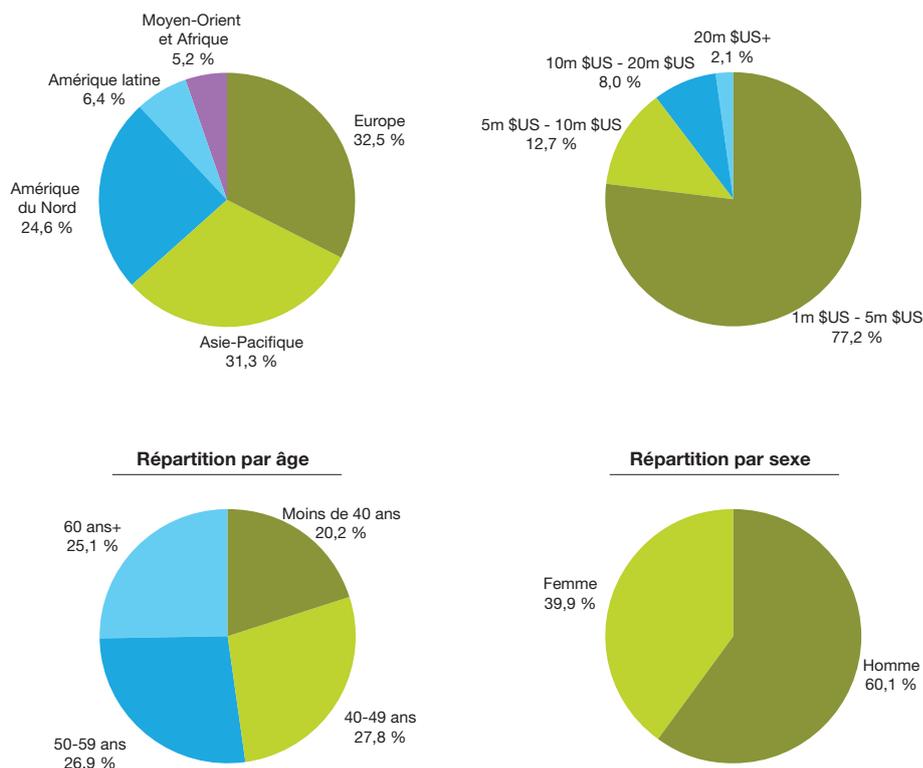
L'enquête 2013 sur les perspectives des IF dans le monde de Capgemini, RBC Wealth Management et Scorpio Partnership a interrogé plus de 4400 IF dans 21 des principaux marchés de la richesse en Amérique du Nord, Amérique latine, Europe, Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique. Les données démographiques des personnes sondées décomposées par région, âge, sexe et tranche de richesse sont montrées dans la figure M1. L'enquête a aussi collecté des réponses dans la tranche de richesse entre 0,5 million et 1 million de dollars US avec un chiffre total de réponses à l'enquête qui excède 5600.

L'Enquête sur les perspectives des IF dans le monde, l'une des plus vastes enquêtes sur les IF, a été administrée en collaboration avec Scorpio Partnership, société qui a quinze ans d'expérience dans les entrevues entre clients privés et conseillers professionnels dans l'industrie de la gestion de patrimoine, en février et mars 2013.

L'enquête s'est concentrée surtout sur trois domaines clés : Confiance des IF, affectation des actifs des IF et comportement des IF. Le premier domaine d'intervention a ciblé les niveaux de confiance des IF dans les principales parties intéressées de l'industrie comme les sociétés de gestion de patrimoine, les gestionnaires de patrimoine et conseillers individuels, les marchés financiers et les organismes et institutions de réglementation. Le second domaine d'intervention, affectation des actifs, a mesuré les profils présents et futurs de l'affectation d'actifs par les IF dans le monde, y compris les investissements de passion. Le troisième et dernier domaine d'intervention, le comportement des IF, a étudié les préférences et les comportements des IF au regard de leurs objectifs et leur approche de la gestion de patrimoine, leurs relations avec les gestionnaires de patrimoine et le type de service qu'ils attendent.

Pour obtenir les valeurs mondiales et régionales, des pondérations au niveau des pays et des régions basées sur la part respective de la population mondiale des IF ont été utilisées. Cela a été fait pour assurer que les résultats de l'enquête soient représentatifs de la population IF actuelle.

FIGURE M1. Découpage démographique de l'Étude sur la richesse dans le monde, 1<sup>er</sup> trimestre 2013



Source: Capgemini, RBC Wealth Management et Scorpio Partnership, Étude sur la richesse dans le monde, 2013

L'information contenue dans les présentes a été obtenue à partir de diverses sources; nous ne garantissons ni leur exactitude ni leur caractère exhaustif, ni l'exactitude ni l'exhaustivité de l'analyse qui s'y rapporte. Ce rapport de recherche est destiné à une diffusion générale et il est fourni à titre informatif uniquement; toute partie qui se fie au contenu des présentes le fait à ses risques et périls.

# Annexe B

## GLOSSAIRE DES PRINCIPALES RÉGLEMENTATIONS QUI AFFECTENT LES SOCIÉTÉS DE GESTION DE PATRIMOINE ET LEUR ORIGINE

| Réglementation / Initiative réglementaire   | Origine    | Breve description  |
|---|------------|--|
| Connaissez votre client (KYC)   | Mondial    | Réglementation qui exige de collecter des détails complets sur le client afin de réfréner les transferts d'argent illégitimes et prévenir les pratiques de fraude fiscale  |
| Normes internationales d'information financière (IFRS)  | Mondial    | L'objectif est de développer dans l'intérêt du public un ensemble unique de normes de haute qualité, compréhensibles, exécutoires et acceptées dans le monde pour la communication d'états financiers  |
| Accords fiscaux avec l'étranger de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) | Mondial    | Les centres financiers extraterritoriaux qui ont signé ces accords avec n'importe quel pays auraient à partager les détails financiers / investissements effectués par les citoyens de ce pays dans le centre financier extraterritorial   |
| BÂLE III  | Mondial    | BÂLE III établit des exigences rigoureuses en matière de capitaux et de liquidités pour les institutions financières qui offrent des services de banques à des clients   |
| Anti blanchiment d'argent (AML)   | Mondial    | Réglementation sévère qui vise à réfréner les pratiques de blanchiment d'argent utilisé principalement pour financer le terrorisme, la drogue et autres activités illégales  |
| Organisme de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM, UCITS en anglais)                        | UE         | Le but de l'OPCVM est d'améliorer l'efficacité de la gestion des fonds et d'augmenter la protection de l'investisseur par une déclaration simplifiée sur les produits  |
| Produits d'investissement de détail (PRIIP)   | UE         | Selon cette réglementation, tous les professionnels en investissement devront produire un document d'information clé pour l'investisseur (DICI ou KID) pour chaque produit d'investissement et tous les DICI devraient avoir une présentation semblable pour faciliter les comparaisons  |
| Directive II sur les marchés d'instruments financiers (MiFID II)  | UE         | Il est exigé des sociétés qu'elles déclarent la nature de leurs produits et divulguent leurs honoraires à l'avance   |
| Directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs (AIFMD)                           | UE         | Elle établit des règles concernant plusieurs aspects financiers tels que le calcul des avoirs sous gestion, les conflits d'intérêt, la gestion du risque et les liquidités.  |
| European Market Infrastructure Regulation (EMIR)  | UE         | Cette réglementation a pour objectif de réglementer le marché des dérivatifs au comptant (OTC) et fait son possible pour mitiger les risques systémiques et susciter une plus grande transparence  |
| Retail Distribution Review (RDR)  | R.-U.      | Établit des règles concernant la divulgation des honoraires et les niveaux minimum de compétences pour les gestionnaires de patrimoine   |
| Traiter les clients équitablement (TCF)   | R.-U.      | TCF vise à relever les standards avec lesquels les sociétés conduisent leurs opérations et introduire des changements qui bénéficient aux clients et augmente leur confiance dans l'industrie du service financier   |
| Loi Dodd-Frank et Règle Volcker   | États-Unis | La loi Dodd-Frank affecte de vastes portions de l'industrie des services financiers, couvrant tous les aspects des services financiers aux États-Unis y compris la protection du consommateur, la stabilité financière, la réglementation des fonds privés, les opérations pour compte propre, les dérivatifs et la gouvernance d'entreprise |
| Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA)  | États-Unis | Selon la FATCA, les sociétés étrangères offrant des services financiers aux citoyens américains devraient divulguer leurs détails financiers directement au fisc (IRS) ou être soumises à une retenue à la source de 30 %  |
| Futur du conseil financier (FOFA)   | Australie  | Le FOFA fournit des directives sur plusieurs aspects, comme une interdiction potentielle sur les structures de rémunération conflictuelles y compris les commissions, et l'introduction de normes fiduciaires pour les gestionnaires de patrimoine   |

## SERVICES FINANCIERS DE CAPGEMINI

Avec plus de 125 000 collaborateurs dans 44 pays, Capgemini est l'un des premiers fournisseurs mondiaux en matière de services de conseil, de technologie et d'externalisation. Le groupe a réalisé des recettes globales de 10,3 milliards d'euros pour 2012. Avec ses clients, Capgemini crée et fournit des solutions commerciales et technologiques qui correspondent à leurs besoins et leur permettent d'obtenir les résultats qu'ils recherchent. Capgemini est une organisation profondément multiculturelle qui a développé sa propre façon de travailler, la Collaborative Business Experience™, et s'appuie sur Rightshore®, son modèle de production mondialisé.

La pratique de la gestion de patrimoine de Capgemini peut aider les entreprises de la stratégie à la mise en œuvre. Sur la base de notre perception unique de la taille et du potentiel des marchés cibles à travers le monde, nous aidons nos clients à mettre sur pied des stratégies de développement de clientèle, à adapter leurs modèles de pratique et à assurer que les solutions et les coûts sont relativement appropriés aux attentes en matière de revenus et de rentabilité. Nous aidons les entreprises à élargir leur champ d'action et à mettre en œuvre les infrastructures opérationnelles, y compris les modèles, processus et technologies de fonctionnement —requis pour conserver les clients existants et acquérir de nouvelles relations.

Pour obtenir de plus amples détails sur la façon dont nous pouvons vous aider, visitez [www.capgemini.com/financialservices](http://www.capgemini.com/financialservices)

*Rightshore® est une marque déposée appartenant à Capgemini*

### Bureaux Capgemini sélectionnés

|                       |                    |                 |                   |
|-----------------------|--------------------|-----------------|-------------------|
| Beijing               | +86 10 656 37 388  | New York        | +1 212 314 8000   |
| Bratislava            | + 421 2 444 556 78 | Oslo            | +47 2412 8000     |
| Bruxelles             | +32 1 248 4000     | Paris           | +33 1 49 67 30 00 |
| Bucarest              | +40 21 209 8000    | Prague          | +420 222 803 678  |
| Budapest              | +36 23 506 800     | Rosemont        | +1 847 384 6100   |
| Casablanca            | +212 5 22 46 18 00 | São Paulo       | +55 11 3708 9100  |
| Charlotte             | +1 704 350 8500    | Singapour       | +65 6224 6620     |
| Copenhague            | +45 70 11 22 00    | Stockholm       | +46 853 68 5000   |
| Cracovie (Centre BPO) | +48 12 631 6300    | Sydney          | +61 292 93 4000   |
| Dubai                 | +971 4 433 56 90   | Taipei          | +886 2 8780 0909  |
| Dublin                | +353 1 639 0100    | Toronto         | +1 416 365 4400   |
| Francfort             | +49 69829 010      | Utrecht         | +31 306 89 0000   |
| Helsinki              | +358 9 452 651     | Varsovie        | +48 22 4647000    |
| Lisbonne              | +351 21 412 2200   | Vienne          | +43 1 211630      |
| Londres               | +44 207 7936 3800  | Ville de Mexico | +52 5585 0324 00  |
| Madrid                | +34 91 657 7000    | Ville de Taguig | +63 2 667 6000    |
| Milan                 | +39 024 14931      | Zurich          | +41 44 560 2400   |
| Mumbai                | +91 22 675 57000   |                 |                   |

## RBC WEALTH MANAGEMENT

RBC Wealth Management est l'un des 10 plus importants gestionnaires de patrimoine au monde\*. RBC Wealth Management offre directement aux clients prospères, fortunés et extrêmement fortunés au Canada, aux États-Unis, en Amérique latine, en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie une gamme complète de services bancaires, d'investissement, fiduciaires, et autres solutions de gestion de patrimoine. L'entreprise fournit également des produits et des services de gestion d'actifs directement et par le biais de RBC et de distributeurs externes aux clients institutionnels et aux particuliers, grâce à l'activité RBC Gestion globale des actifs (notamment BlueBay Asset Management). RBC Wealth Management compte plus de 593 milliards de dollars canadiens d'avoirs sous gestion, plus de 353 milliards de dollars canadiens d'avoirs sous gestion et environ 4300 conseillers financiers, conseillers, banquiers privés et agents fiduciaires.

## BANQUE ROYALE DU CANADA

La Banque Royale du Canada (RY sur TSX et NYSE) et ses filiales exercent leurs activités sous la marque RBC. Nous sommes la plus grande banque du Canada par son actif et sa capitalisation boursière, et nous situons parmi les plus grandes banques au monde en termes de capitalisation boursière. Nous sommes l'une des principales sociétés de services financiers diversifiés en Amérique du Nord et fournissons des services bancaires personnels et commerciaux, des services de gestion de patrimoine, des assurances, des services bancaires de financement et d'investissement, et des services de traitement des transactions à l'échelle mondiale. Nous employons environ 80 000 employés à temps plein et à temps partiel qui servent près de 15 millions de particuliers, d'entreprises, d'administrations publiques et de clients institutionnels à travers des bureaux au Canada, aux États-Unis et dans 49 autres pays. Pour de plus amples détails, veuillez visiter le site [rbc.com](http://rbc.com).

### Canada

|  |              |
|--|--------------|
| Bureaux répartis sur plus de 140 sites | 855-444-5152 |
|--|--------------|

### États-Unis

|  |              |
|--|--------------|
| Bureaux répartis sur plus de 190 sites | 800-759-4029 |
|--|--------------|

### Bureaux de RBC Wealth Management sélectionnés dans le monde

#### Asie

|           |                    |
|-----------|--------------------|
| Beijing   | (+86-10) 5839 9300 |
| Brunei    | (+673) 2 224366    |
| Hong Kong | (+852) 2848 1388   |
| Singapour | (+65) 6230 1888    |

#### Îles Britanniques

|           |                    |
|-----------|--------------------|
| Guernesey | (+44) 1481 744000  |
| Jersey    | (+44) 1534 283000  |
| Londres   | (+44) 20 7653 4000 |

#### Caraïbes

|              |                |
|--------------|----------------|
| Bahamas      | (242) 702 5900 |
| Barbade      | (246) 429 4923 |
| Îles Caïmans | (345) 949 9107 |

#### Europe

|        |                    |
|--------|--------------------|
| Madrid | +(34) 91 310 00 13 |
| Genève | +(41) 22 819 4242  |

#### Moyen-Orient

|       |                   |
|-------|-------------------|
| Dubai | +(971) 4 3313 196 |
|-------|-------------------|

#### Amérique du Sud

|            |                   |
|------------|-------------------|
| Montevideo | +(598) 2 518 3200 |
| Santiago   | +(562) 956 4800   |
| Sao Paulo  | +55 11 3383-5200  |

\* Private Banking Benchmark 2012 de Scorpio Partnership. Aux États-Unis, les valeurs mobilières sont offertes par l'entremise de RBC Wealth Management, une division de RBC Capital Markets, LLC, filiale en propriété exclusive de la Banque Royale du Canada. Membre de la FINRA, du NYSE et de la SIPC.

©2013 Capgemini et RBC Wealth Management. Tous droits réservés.

Capgemini et RBC Wealth Management et leurs marques et logos respectifs utilisés dans les présentes, sont des marques de commerce ou des marques de commerce enregistrées de leurs sociétés respectives. Tous les autres noms de société, produits et services mentionnés sont des marques de leurs propriétaires respectifs et sont utilisés ici sans intention de contrefaçon de marque. Aucune partie de ce document ne peut être reproduite ou copiée sous quelque forme ou par tout moyen que ce soit sans l'autorisation écrite de Capgemini et de RBC Wealth Management.

**Déni de responsabilité :**

Le présent document est fourni uniquement à des fins d'information et ne vise pas à ni n'est pas destiné à la distribution ou l'utilisation par toute personne ou entité dans un pays où une telle distribution ou utilisation serait contraire à la loi ou à la réglementation, ou qui soumettrait la

Banque Royale du Canada ou ses filiales ou unités opérationnelles constitutives (y compris RBC Wealth Management) ou Capgemini 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 la Banque Royale du Canada de vendre ou de fournir, ou une invitation spécifique à demander, tout compte, produit ou service financier particulier. La Banque Royale du Canada n'offre pas de comptes, produits ou services dans les territoires où il n'est pas permis de le faire, et par conséquent les services de RBC Wealth Management ne sont pas disponibles dans tous les pays ou les marchés.

Les informations contenues dans ce document sont de nature générale et ne visent pas à, ni ne doivent être interprétées comme une opinion ou un avis professionnel fourni à l'utilisateur, ni comme une recommandation d'une approche particulière. Ce document ne prétend pas être 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 à tout service d'investissement d'une autre manière quelle qu'elle soit.

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 pour leur commodité. Capgemini et la Banque Royale du Canada déclinent toute responsabilité pour les inexactitudes de traduction. Les informations fournies dans ce document le sont « en l'état ». Capgemini et la Banque Royale du Canada déclinent toute autre garantie quelle qu'elle soit concernant toute information fournie dans ce rapport.



Pour davantage d'information, veuillez envoyer un courriel à :  
**[wealth@capgemini.com](mailto:wealth@capgemini.com)**

Pour les demandes de presse à Capgemini, veuillez communiquer avec :  
Mary Ellen Harn au +1-704-359-7996

Pour les demandes de presse à la Banque Royale du Canada,  
veuillez communiquer avec :  
Claire Holland au +1-416-974-2239

WWR-0613



**RBC Wealth Management**