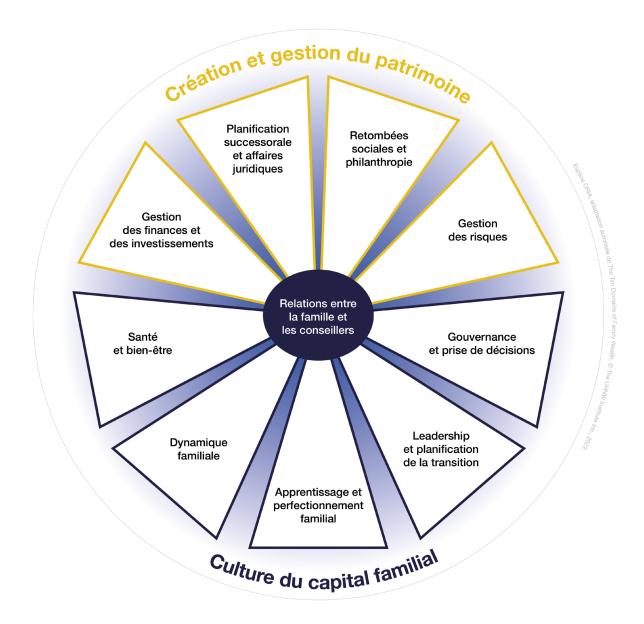


# Les dix domaines du patrimoine familial

Éléments nécessaires aux familles prospères



### Un cadre complet

Les dix domaines du patrimoine familial offrent un cadre complet pour comprendre les défis auxquels sont confrontées les familles entrepreneuriales prospères. Le modèle met en évidence l'ensemble des compétences et des services nécessaires à l'épanouissement des familles financièrement à l'aise<sup>1</sup>.

10 domaines du patrimoine familial

Ce document détaille les connaissances et les compétences types requises pour conseiller les clients dans chacun des dix domaines. La liste, loin d'être exhaustive, représente plutôt les types de connaissances et de compétences nécessaires à la prestation d'un service de haute qualité dans un domaine donné.

L'Institut reconnaît qu'il n'est ni nécessaire ni probable qu'un seul conseiller possède l'ensemble des connaissances et compétences dans tous les domaines. Les professionnels qui s'engagent dans cette carrière y entrent généralement par un ou plusieurs domaines et apprennent progressivement des éléments des autres domaines. Les clients ne doivent pas s'attendre à ce que leurs conseillers maîtrisent tous les domaines pour offrir un service de qualité dans leurs champs d'expertise. Toutefois, en raison de la nature transversale et intégrée des services aux familles prospères, on peut raisonnablement s'attendre à ce que les conseillers aient une bonne connaissance de la plupart des dix domaines. Le seul domaine que tous les conseillers doivent finement maîtriser est celui de leurs relations avec la famille.

Pour de plus amples informations sur les dix domaines du patrimoine familial, communiquez avec l'Institut UHNW par courriel: info@uhnwinstitute.org.





### Relations entre la famille et les conseillers

Les compétences relationnelles soutiennent tous les services des conseillers

### Connaissances

- Connaissance du rôle central de la compréhension des aspects personnels de la vie des clients pour offrir un accompagnement qui favorise l'adaptation à la richesse et au patrimoine, et qui intègre l'intelligence émotionnelle dans la relation de conseil
- Compréhension des approches collaboratives en matière de conseil aux familles prospères
- Connaissance de base de la philosophie des systèmes familiaux et des approches pertinentes pour le conseil

- Conscience des questions éthiques, commerciales et professionnelles inhérentes à la complexité des systèmes familiaux lors des consultations familiales
- Compréhension des processus de prospection ou de recherche axés sur le client, dans le cadre desquels les familles déterminent leurs besoins de services et évaluent les entreprises qui les offrent
- Connaissance des facteurs et des problèmes interculturels pertinents qui peuvent survenir dans la clientèle du conseiller

- Aptitude à établir des liens, à mener des entretiens particuliers, à aborder des sujets difficiles, à questionner efficacement et à gérer des questions émotionnelles dans le cours normal des consultations avec les clients
- Capacité à utiliser de bonnes compétences en communication pour entretenir et approfondir efficacement les relations avec les clients
- ✓ Aptitude à travailler avec une ou plusieurs personnes au sein d'un système familial qui réunit toutes les branches de la famille et les générations, que ce soit dans le cadre de rencontres individuelles ou de réunions familiales
- Capacité à établir, à maintenir et à restaurer la confiance dans la relation avec le client

- Capacité à gérer et à résoudre les conflits qui peuvent survenir entre les clients et les conseillers
- Capacité à travailler en collaboration avec les autres conseillers des clients
- Capacité à prendre de bonnes décisions lorsqu'il est question de procédures professionnelles, commerciales et éthiques dans le cadre du travail avec les clients et de la collaboration avec leurs autres conseillers
- Conscience des préjugés ou des réactions personnelles dans le cadre du travail auprès de familles prospères, et capacité à les atténuer
- Capacité à travailler avec des clients de diverses cultures en adoptant des comportements et des points de vue normatifs sur le plan culturel, ou en demandant conseil lorsque des situations interculturelles se présentent



## Gestion des finances et des investissements

Création et gestion du patrimoine

### Connaissances

- Principes fondamentaux de la planification financière, de la gestion intégrée du patrimoine et des structures et processus des bureaux des affaires familiales, en fonction de la clientèle et du niveau de richesse des clients
- Principes, politiques et procédures d'investissement applicables aux familles fortunées et très fortunées, y compris l'utilisation d'énoncés de politique d'investissement et leur adoption par plusieurs membres des familles clientes
- Compréhension de la planification financière fondée sur des objectifs et intégration des objectifs personnels et familiaux
- Connaissance de la comptabilité

- (bilan, état des résultats)
- Gestion de la complexité du patrimoine familial liée à la valorisation et au transfert du patrimoine aux générations futures, à la planification de l'héritage et à la durabilité du patrimoine
- Connaissance des aspects financiers de l'entrepreneuriat, de la création et de la gestion d'entreprise et des événements de liquidité dans le contexte des entreprises familiales
- Responsabilités, risques, mécanismes, stratégies et questions de compétence en matière de fiscalité dans le cadre de la planification et de la gestion financières individuelles et familiales
- Connaissance des rôles et responsabilités des fiduciaires,

- des exigences de conformité et des contraintes d'investissement
- Intégration des éléments relatifs aux finances, aux assurances, à la fiscalité, au droit et au risque dans la gestion de la complexité du patrimoine
- Principes de la finance comportementale et ses effets sur le rendement des investissements, l'analyse comparative et la planification des objectifs
- Technologie financière et gestion des données
- Tarification et modèles d'entreprise pour la gestion intégrée du patrimoine

- Capacité à concevoir, à mettre en œuvre, à suivre et à adapter les plans d'investissement des clients fortunés et très fortunés en utilisant des approches et méthodologies actuelles
- Capacité à concevoir et à mettre en œuvre des plans financiers en tant que fiduciaire nommé par la famille
- Capacité à soutenir les familles dans l'élaboration de stratégies à court et à long terme pour une gestion intégrée de leur patrimoine
- Capacité à suivre et à adapter la gestion du patrimoine à long terme en fonction de l'évolution des objectifs ou des buts
- Capacité à conseiller les propriétaires d'entreprise familiale sur les questions financières pour développer, soutenir, maintenir et transférer l'entreprise et son capital financier

- Capacité à interroger habilement les clients pour soulever des questions pertinentes en matière de patrimoine à discuter lors des consultations
- Capacité à expliquer les concepts et processus financiers et fiscaux en utilisant un langage adapté au vocabulaire et au niveau de compréhension financière des clients
- Capacité à évaluer et à expliquer les concepts et les actions propres à la finance comportementale qui permettent d'atteindre les buts et les objectifs de rendement des investissements, ainsi qu'à y intéresser les clients
- Capacité à gérer les conflits d'intérêts perçus ou réels dans le cadre de la gestion du patrimoine
- Capacité à détecter et à comprendre les habitudes de dépenses excessives ou de soutien financier intergénérationnel démesuré, et à proposer des solutions pour les régler



## Planification successorale et affaires juridiques

Création et gestion du patrimoine

### Connaissances

- Planification successorale et fiducies

   nature générale de la planification successorale; aspects juridiques liés au transfert de patrimoine; utilisation de fiducies, de partenariats et d'autres entités juridiques dans la planification du patrimoine
- Droits de propriété et de contrôle dans la planification successorale, les fiducies et la propriété; implications de chaque rôle
- Connaissance de la « planification réfléchie » intégrée par rapport à la planification successorale traditionnelle
- Rôles des bénéficiaires et des fiduciaires et relations entre ces personnes, y compris le rôle des fiduciaires dans différents contextes

- (par exemple, société de fiducie par opposition aux fiduciaires indépendants)
- Différences entre la propriété et la gérance en ce qui concerne les fiducies
- Connaissance des questions fiscales actuelles, des méthodologies et des stratégies en matière de planification successorale et de transfert de patrimoine pour les particuliers, les familles et les fiducies
- Utilisation de structures de fiducie et de sociétés de fiducie privées dans la gestion de la complexité du patrimoine familial
- Questions de droit de la famille liées au patrimoine — accords prénuptiaux,

- accords de cohabitation ou conjugaux, procédures de divorce, etc.
- Questions juridiques relatives à la famille dans différents territoires et systèmes juridiques (common law ou droit civil, etc.), s'il y a lieu
- Droit des entreprises familiales rôle des avocats, questions juridiques relatives aux actionnaires, etc.
- Stress et problèmes liés à des litiges vécus par les familles prospères ou les entreprises familiales
- Aspects juridiques de la philanthropie, des fondations et des conseils d'administration de fondations
- Gestion des questions de capacité et d'incapacité ayant une incidence sur le fonctionnement de la famille et sur les conseils en matière de patrimoine

- Capacité à mener des discussions fructueuses avec les personnes, les couples et les familles sur la planification successorale et d'autres questions juridiques
- Coordination et collaboration efficaces avec les avocats, les comptables, les fiduciaires, les agents ou courtiers d'assurance et les autres conseillers participant à la planification successorale et à la gestion des risques
- Capacité à conseiller les familles sur la façon de mettre en œuvre les stratégies de planification successorale
- Capacité à promouvoir l'éducation et l'adaptation personnelle des bénéficiaires ou à faire appel à des consultants, au besoin
- Sensibilité à la dynamique personnelle et familiale en place chez les clients lors des discussions sur les dilemmes en matière de planification successorale ou de droit de la famille (équité par rapport à égalité, conversations sur les contrats de mariage, etc.)
- Capacité à expliquer les questions de droit et de planification successorale en termes clairs pour éclairer les décisions des clients
- Capacité à discuter avec les clients et à disposer de bonnes procédures d'organisation interne pour anticiper et mettre en œuvre des procédures de gestion des risques en cas d'incapacité mentale
- Capacité à discuter avec les familles multigénérationnelles de problèmes d'incapacité (ou de leur éventualité), indissociables de l'augmentation de la longévité



## Retombées sociales et philanthropie

Création et gestion du patrimoine

### Connaissances

- Connaissance de l'investissement fondé sur les valeurs et des activités philanthropiques dont les retombées profitent à la société et au bien-être de la communauté
- Connaissance des véhicules, des structures et des processus personnels et familiaux pour améliorer le bien-être de la communauté et engendrer des retombées sociales par des activités philanthropiques, notamment les fondations familiales, le fonctionnement des conseils d'administration de fondations, les fonds orientés par le donateur et les activités de gouvernance propres à d'autres véhicules philanthropiques
- Connaissance des fondements, des indicateurs et des possibilités en matière d'investissement socialement responsable, fondé sur les valeurs
- Connaissance des lignes directrices, des pratiques et des programmes en matière de durabilité et de responsabilité sociale et de leurs indicateurs

- Capacité à faciliter les échanges avec les personnes et les familles sur les valeurs, la tolérance au risque des investissements caritatifs, les passions, les intérêts et la définition des retombées
- Aptitude à conseiller les personnes en vue de définir les retombées visées pour guider l'élaboration de stratégies propices à l'atteinte des objectifs
- Connaissance des divers véhicules de bienfaisance et aptitude à conseiller la personne ou la famille sur les options les plus avantageuses pour elle
- Aptitude à faciliter le déploiement de stratégies mises en place avec professionnalisme
- Capacité à encourager et à diriger les discussions au sein de la famille



### Gestion des risques

Création et gestion du patrimoine

### Connaissances

- Compréhension de la complexité de la gestion des risques du point de vue des personnes, des couples et des familles prospères
- Établissement du profil de risque des personnes, des familles et du patrimoine générationnel
- Différences et chevauchements entre la planification de la gestion des risques et la planification des assurances, y compris l'utilisation des assurances et d'autres stratégies de gestion des risques dans la planification successorale et financière
- Responsabilités en matière de gestion des risques incombant aux titulaires de rôles décisionnels, comme les bureaux des affaires familiales, les

- conseils d'administration, les dirigeants et les administrateurs, comparativement aux titulaires de rôles fiduciaires familiaux (fiduciaires ou sociétés de fiducie privées)
- Risques attribuables aux entités détentrices et cartographie des risques organisationnels
- Risques de sécurité d'ordre mondial, national ou politique pour les familles et leurs actifs
- Risques liés à la sécurité numérique, virtuelle ou technologique, y compris la reconnaissance, la gestion et la prévention des menaces
- Risques liés au personnel, aux biens et aux actifs corporels; prévention et gestion de ces risques

### Compétences

- Capacité à s'entretenir avec les clients des facteurs qui orientent l'évaluation des risques et la préparation, en utilisant un langage adapté à leur niveau de compréhension
- Capacité à évaluer les risques découlant de situations familiales et les stratégies de planification successorale proposées afin de concevoir des stratégies appropriées d'assurance et de gestion des risques
- Capacité à accompagner les familles dans le développement d'une approche intégrée et globale de la compréhension et de la gestion de leurs différents risques
- Capacité à collaborer avec les familles pour la gestion des dispositifs électroniques et des risques numériques et de cybersécurité; des politiques et procédures relatives aux médias sociaux et à la cybersécurité peuvent être élaborées

 Capacité à collaborer avec les autres conseillers et le personnel pour la gestion des risques liés aux biens et aux actifs corporels



### Gouvernance et prise de décisions

Culture du capital familial

### Connaissances

- Modèles et schémas de communication, de prise de décisions, de gestion des conflits et de négociation dans les familles prospères et les entreprises familiales
- Principes fondamentaux du modèle des trois cercles et relations entre l'entreprise, la propriété et la famille
- Rôles, responsabilités et accords relatifs à la propriété et aux actionnaires, y compris le transfert de propriété, la détention d'actions en fiducie, etc.
- Conseils d'administration des entreprises familiales, conseils de famille, fonctionnement des entreprises, gestion des entreprises et d'autres structures, processus et

- procédures liés à la gouvernance des entreprises familiales
- Chartes et constitutions familiales, notamment leur élaboration et leur mise en œuvre dans les territoires et les cultures concernés
- Connaissance des éléments pertinents liés au droit, à la finance et au risque qui influencent la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de la gouvernance familiale
- Questions relatives aux politiques courantes de gouvernance des entreprises familiales, comme la politique de rémunération, de participation familiale ou de dividendes

- Capacité à cerner les modèles de gouvernance ou de prise de décisions utilisés par les familles, ainsi qu'à proposer et à mettre en œuvre des améliorations de nature à faciliter le fonctionnement familial
- Capacité à évaluer et à expliquer des procédures efficaces pour améliorer ou rétablir la communication, la prise de décisions, la négociation et la gestion des conflits et à en faciliter la mise en place
- Capacité à expliquer aux familles clientes les enjeux et les difficultés liés à la résolution de problèmes ou à l'amélioration du fonctionnement
- Aptitude à utiliser des techniques d'entretien efficaces lors des interactions avec un client ou une famille pour faire ressortir et évaluer les situations d'affaires ou familiales

- Capacité à contribuer à l'élaboration de politiques et au développement de la gouvernance dans le cadre des consultations
- Capacité à collaborer avec des experts et à les faire participer à la gouvernance, à la négociation et à la communication dans des situations décisionnelles complexes ou difficiles pour la famille
- Capacité à contribuer à la création de systèmes et des apprentissages familiaux dans le cadre de la gouvernance familiale



### Leadership et planification de la transition

Culture du capital familial

### Connaissances

- Connaissance des rôles de direction, des exigences et des responsabilités liés à la gouvernance et aux activités commerciales au sein des entreprises familiales et non familiales
- Connaissance des rôles de direction, des exigences et des responsabilités en matière de gouvernance familiale
- Éléments fondamentaux, stratégies et processus nécessaires pour le développement du leadership et la planification de la succession aux postes de direction ou de la transition
- Compréhension des questions qui peuvent surgir au cours d'une vie au sein des différentes générations au sujet du patrimoine et de l'entreprise familiale, comme la recherche de sens à diverses étapes de la vie

 Connaissance des aspects personnels, organisationnels et familiaux liés aux transitions dans la direction et la gestion des entreprises familiales

- Capacité à utiliser les principes et procédures qui soutiennent le mieux la planification de la succession ou de la transition au sein de la famille, ou la gouvernance de l'entreprise familiale
- Capacité à évaluer la direction et les cadres au moyen d'outils et de procédures appropriés, à mettre en œuvre des mesures de perfectionnement ou à recourir à des consultants experts à ces fins
- Capacité à mettre sur pied des programmes pour définir, évaluer et favoriser les compétences de leadership des membres de la génération montante pressentis pour des postes de direction
- Capacité à tenir des conversations difficiles avec les membres de la famille pour faciliter les transitions et permettre à d'autres personnes de s'impliquer dans des postes et des rôles de direction



## Apprentissage et perfectionnement familial

Culture du capital familial

### Connaissances

- Connaissance de la littérature, de la recherche et des perspectives portant sur l'épanouissement, les problèmes, l'éducation et le perfectionnement de la génération montante
- Compréhension du processus d'acquisition des compétences, des valeurs, des attitudes et des comportements des enfants, des jeunes adultes et des adultes par rapport à l'argent et à la richesse
- Connaissances en matière de formation et d'éducation financières, y compris l'éducation sur les services financiers et de gestion de patrimoine (ou sur le secteur de la gestion du patrimoine et la prestation de services) pour tous

- les membres de la famille (enfants, conjoints ou partenaires, parenté, membres de la famille recomposée)
- Connaissance des programmes et procédures visant l'éducation des familles et des membres de la génération montante en matière de propriété, d'administration, d'innovation, de gestion d'entreprise et d'entrepreneuriat

### Compétences

- Capacité à soutenir le développement tout au long de la vie pour aborder les enjeux psychologiques et de compétences de tous les membres de la famille, en particulier ceux de la génération montante
- Capacité à mettre en place un système favorisant la communication transparente des informations sur l'entreprise et le patrimoine familial entre les générations
- Capacité à évaluer ou à offrir des services d'orientation professionnelle, d'orientation scolaire et d'évaluation personnelle pour les générations montantes et les autres membres de la famille ou à faire appel à des consultants à ces fins, selon les besoins
- Contribution à l'éducation financière ou aiguillage vers des ressources

 Capacité à faciliter la création de processus, de comités et de postes relatifs à l'apprentissage au sein des systèmes familiaux



### Connaissances

- Connaissance des grands modèles d'adaptation des personnes, des couples et des familles en ce qui concerne l'argent et la richesse
- Connaissance des modèles d'adaptation habituellement observés lors des tournants dans la vie ou des transitions majeures liées aux finances ou à l'entreprise familiale, comme les événements de liquidité
- Concepts de base relatifs à la transmission intergénérationnelle des rôles, de la culture, des structures émotionnelles et de la hiérarchie familiale
- Compréhension des systèmes familiaux, particulièrement des répercussions et du rôle de l'argent et de la richesse ainsi que

- des facteurs influençant la cohésion familiale
- des familles recomposées, du statut de famille non traditionnelle et des facteurs connexes sur l'adaptation des différentes générations de la famille
- Connaissance fondamentale des similitudes et des différences d'ordre culturel, notamment ethniques, géographiques, spirituelles et religieuses, qui influent sur la dynamique familiale au sein de sa clientèle

- Capacité à conseiller les personnes, les couples ou les familles sur les questions d'argent et de patrimoine, selon le rôle
- Capacité à discuter avec les familles des facteurs spirituels, religieux ou fondés sur les valeurs qui ont une incidence sur la cohésion familiale, la planification du patrimoine et d'autres activités liées aux services, et à les conseiller
- Capacité de base à élaborer un génogramme (représentation graphique d'une famille qui illustre les principales relations) en discutant avec la famille, si nécessaire
- Capacité à collaborer habilement avec les autres conseillers des clients pour l'intérêt primordial de ces derniers
- Capacité à préparer et à animer des réunions familiales efficaces

- Capacité à travailler efficacement avec des clients qui vivent des transitions, soit dans leur vie personnelle, soit par rapport à leur entreprise ou à leur patrimoine familial
- Capacité à comprendre et à soutenir les clients qui font face aux stéréotypes à l'égard de l'argent et à d'autres problèmes d'adaptation à la richesse
- Capacité d'adapter les activités de consultation pour tenir compte des facteurs culturels ou interculturels



### Santé et bien-être

Culture du capital familial

### Connaissances

- Compréhension des facteurs de santé courants liés aux questions d'argent et de richesse, à la gouvernance, aux fiducies, au leadership et au fonctionnement de la famille, comme la démence, la toxicomanie, les styles et les troubles d'apprentissage, etc.
- Compréhension des répercussions d'un handicap, de soins et d'enjeux de fin de vie ainsi que du deuil sur le fonctionnement des personnes ou des familles, et de la manière dont ces éléments se manifestent dans les relations de conseil
- Conscience des tendances démographiques et des perspectives d'accroissement de la longévité ayant un effet sur le fonctionnement des personnes et des familles

 Conscience de l'importance du bien-être corps-esprit et de l'amélioration de la santé familiale pour l'épanouissement et le développement

- Compétences pour évaluer la prise en charge des problèmes de santé et de handicap ou connaissance de ressources appropriées en matière de soins ou de services sociaux
- Capacité à interagir avec le personnel juridique, financier, fiduciaire et médical pour organiser les soins, gérer les risques dans la famille ou l'entreprise et coordonner la planification et la prise de décisions dans les situations où les problèmes de santé nuisent au fonctionnement d'une personne ou d'une famille
- Compréhension des questions de confidentialité et de respect de la vie privée dans le cadre des interactions avec les systèmes juridiques, financiers et de soins de santé; utilisation de procédures appropriées de divulgation et de communication des renseignements
- Organisation d'activités de santé et de bien-être pour cultiver le capital humain dans les familles

### Regard vers l'avenir

L'Institut UHNW a été fondé pour pallier le manque de clarté, de transparence et d'éducation impartiale sur le marché. De nombreuses familles, et même des conseillers, ne savent pas exactement en quoi consistent des services complets pour les familles prospères ni quelles compétences et disciplines sont nécessaires pour les fournir. Avec les dix domaines du patrimoine familial, l'Institut a élaboré une feuille de route moderne pour naviguer dans le milieu des familles entrepreneuriales et prospères. Ce guide s'adresse à trois grands acteurs de la gestion de patrimoine :

- Les familles, pour qu'elles puissent mieux comprendre leurs besoins, déterminer les questions à poser à leurs conseillers et clarifier leurs contributions dans chacun des domaines;
- Les conseillers, pour qu'ils puissent mieux savoir ce que l'on attend d'eux, chercher à atteindre l'excellence dans leur domaine de spécialisation et combler les lacunes dans les autres domaines de compétences;
- les responsables des programmes d'enseignement et autres programmes de formation, pour qu'ils puissent concevoir des programmes d'études de premier ordre ciblant les domaines requis par l'industrie.

Avec cette feuille de route, les professionnels peuvent réaliser leur promesse d'offrir des services complets et intégrés en matière de patrimoine familial, au profit de ceux qui accumulent un patrimoine important sur plusieurs générations.

Pour de plus amples informations sur le modèle des dix domaines du patrimoine familial, veuillez consulter le site suivant (en anglais) : <a href="https://www.uhnwinstitute.org">www.uhnwinstitute.org</a>.

