

FINANCE ET INVESTISSEMENT

LE JOURNAL DES PROFESSIONNELS DU PLACEMENT ■ WWW.FINANCE-INVESTISSEMENT.COM ■ JUIN 2008

DOMINION INVESTMENTS

L'AMF jette l'éponge

■ PAR JEAN-FRANÇOIS PARENT

L'enquête menée pendant deux ans par l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur les transactions de Dominion Investments, la firme de Martin Tremblay, aura été un coup d'épée dans l'eau. À ce jour, « rien ne permet de conclure que les investisseurs québécois de Dominion Investments, ou Martin Tremblay, aient commis des infractions aux lois québécoises », indique le porte-parole de l'AMF, Frédéric Alberro.

Martin Tremblay est ce financier québécois condamné à quatre ans de prison aux États-Unis dans une affaire de blanchiment d'argent l'an dernier. Plus d'une vingtaine d'investisseurs québécois détenaient des comptes chez Dominion Investments, établie aux Bahamas, dont tous les actifs étaient gelés par l'AMF depuis janvier 2006, qui faisait enquête pour déterminer la nature des transactions faites dans ces comptes.

Dans cette affaire, marquée par de multiples procédures judiciaires, l'AMF a obtenu sept ordonnances de blocage des fonds gérés par Dominion Investments. Or, le 10 avril, le juge Jean-F. Keable, de la Cour du Québec, a statué que les blocages n'avaient plus leur raison d'être, et que la sixième ordonnance, prononcée le 1^{er} mai 2007 par le Bureau de décision et de révision en valeurs mobilières (BDRVM), est nulle.

« Les membres du Bureau se dérobent à leurs obligations de motivation », écrit le juge Keable, selon qui le BDRVM n'a pas cherché à savoir si le gel des comptes de Dominion Investments était toujours justifié, lésant ainsi les droits des investisseurs. Le BDRVM, un tribunal administratif indépendant chargé des recours prévus à la Loi sur les valeurs mobilières, avait lui-même soutenu, en octobre 2007, que l'en-

DOMINION SUITE PAGE 2

Big Brother financier

Le CANAFE mise dorénavant sur une divulgation tous azimuts ■ PAR JEAN-FRANÇOIS PARENT

Les intermédiaires financiers doivent désormais divulguer au gouvernement des renseignements personnels sur leurs clients. Même si ces derniers ne sont pas au courant. Certains juristes et intermédiaires doutent de la validité de cette nouvelle mesure.

Les professionnels des services financiers ont jusqu'au 23 juin prochain pour mettre en place une façon d'évaluer les clients avec lesquels ils font affaire. Les gestionnaires, les conseillers et les courtiers qui travaillent dans les domaines de l'assurance, de l'épargne collective ou des valeurs mobilières, qu'ils aient ou non rencontré un client, devront dorénavant valider l'identité de cette personne et faire le suivi de toutes ses transactions.

Des amendements à la Loi sur

le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes exigent donc que toutes les sociétés qui ouvrent des comptes de transactions financières colligent une foule de renseignements personnels. Ceux-ci seront ensuite transmis au Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, le CANAFE.

Et attention à ceux qui ne se conformeraient pas : les peines maximales prévues pour les cabinets de services financiers qui ne tiennent pas un registre des transactions de leurs clients, ou qui ne valident pas correctement leur identité, sont passibles de sanctions maximales pouvant aller jusqu'à 2 M\$ ou cinq ans de prison.

Les conseillers, définis dans la

CANAFE SUITE PAGE 6

À L'AFFICHE



Photo : Stéphanie Lachance

Le succès des Savard

C'est l'histoire d'un transfert générationnel réussi et d'un cabinet pointilleux quant aux conseillers qu'il recrute. Un an après son entrée dans notre palmarès des courtiers multidisciplinaires, Mica en détient aujourd'hui la première place. À lire en page 4.

AIC veut rebondir

Sans renier son passé ni sa philosophie, la firme de Burlington veut redevenir une conquérante

■ PAR CHRISTIAN BENOIT-LAPOINTE

Après avoir vu ses actifs sous gestion fondre de près de 10 G\$ en six ans, AIC a dû revoir son plan de match.

« Ses portefeuilles sont relativement concentrés par rapport à ceux des autres firmes de fonds. Donc, si certains titres piquent du nez, vous verrez des rendements négatifs », explique Jordan Benincasa, analyste de fonds communs chez Morningstar Canada.

« Ajoutez à cela qu'ils n'ont qu'une seule philosophie d'investissement, poursuit-il. Lorsque la stratégie fonctionne, les fonds obtiennent de bons rendements, comme nous l'avons constaté dans le milieu des années 1990. Mais quand cela va mal... »

La deuxième moitié des années 1990 a été l'âge d'or d'AIC. Comme nous le constatons sur le graphique de la page 10, ses actifs ont grimpé en flèche.

Leur formule a fonctionné pendant quelques années, reconnaît Michel Marcoux, président d'Avantages services financiers. « Mais durant cette période, AIC avait une approche de mise en marché très arrogante, poursuit-il. Lorsqu'elle obtenait d'excellents rendements, le service était mauvais. Ses gestionnaires se vantaient de ne faire aucune publicité. Mais lorsque je propose à des clients la famille de fonds Fidelity ou Banque Nationale, par exemple, c'est rassurant pour eux : ils connaissent le nom, voient les publicités. AIC ne faisait rien à ce moment-là, la firme vendait des rendements. »

Toutefois, lorsque le vent a tourné, plusieurs conseillers et investisseurs ont déserté la famille de fonds.

Après son zénith de 15,4 G\$ en mars 2002, la firme a entrepris une douloureuse séquence de

AIC SUITE PAGE 10

Dans ce numéro

Dans l'antre du dragon : notre journaliste Jean-François Parent a passé une journée avec deux gestionnaires de l'Industrielle Alliance. Il nous explique le travail complexe de ces spécialistes des marchés financiers (pages 8 et 10).

Les gestionnaires de valeur ont la vie dure par les temps qui courent. Et le retour du balancier n'est pas pour demain. Mais le salut se trouve peut-être du côté des titres à dividendes (page 12).

Dynamique célèbre ses 50 ans. La jubilaire est en pleine forme, avec à son actif des fonds qui cartonnent et une présence accrue chez les conseillers. Yves Bourget décrit dans le détail l'approche de Dynamique avec son Fonds mondial d'infrastructures (pages 14 et 22).

Le billet à capital protégé (ou billet structuré) a le vent dans les voiles. Toutefois, ce produit n'est pas une panacée pour ceux qui espèrent rendement... et sécurité (page 18).

Vous aimeriez qu'on gère votre argent selon les techniques utilisées par Warren Buffett, Joel Greenblatt, Benjamin Graham ou Peter Lynch ? De nouveaux fonds communs tentent de battre le marché avec la même constance que ces investisseurs légendaires... en copiant leurs stratégies de placement (page 18).

Acheter une deuxième propriété et la louer ? Vivre dans un manoir en espérant le revendre à gros prix ? Habiter une modeste maison et investir davantage en Bourse ? André Gosselin déboulonne le mythe de la toute puissance de la brique et du mortier (page 27).

Une Cour ontarienne a réécrit certains pans de la jurisprudence en matière de responsabilité des conseillers financiers face à leurs clients. Notre chroniqueuse Julie-Martine Loranger présente la cause Parent c. Merrill Lynch Canada (pages 32 et 33).

Que faire lorsque votre partenaire en affaires meurt ? Une planification saine prévoit peut-être le financement d'une convention d'actionnaires par l'assurance vie (pages 42 et 44).

C'est indéniable, les fonds avec garantie de retrait minimum sont sur une véritable lancée (page 44). FI

TOP 9 des courtiers multidisciplinaires

Mica passe en tête
Peak remonte
Actifs : Investors domine

Tous les détails en pages 37 à 40.

À L'AFFICHE

Le bijou des Savard

Un an après son entrée dans notre palmarès des courtiers multidisciplinaires, Mica en détient la première place

■ PAR JEAN-FRANÇOIS PARENT

C'est l'histoire d'une petite firme québécoise, d'abord devenue grosse, qui a ensuite choisi de se mettre au régime. C'est aussi l'histoire d'un transfert générationnel réussi et d'un cabinet pointilleux quant aux conseillers qu'il recrute.

Ce pourrait également être l'histoire d'une erreur stratégique dont les dirigeants ont su tirer parti. Et cette année, c'est surtout l'histoire d'un cabinet qui détient la position de tête dans notre palmarès des courtiers multidisciplinaires.

La famille dirigeante de **Mica Services financiers**, de Québec, estime avoir réussi à faire que son cabinet soit plus important que la somme de toutes ses parties. « Nous n'avons pas d'égal dans l'industrie », affirme Gino, le fils aîné du fondateur, Denis Savard. Il est le nouveau patron de Mica depuis que son père a finalisé le transfert de l'entreprise, à la fin de l'hiver.

Pas d'égal, expliquent Denis, Gino et Martin Savard, car leur stratégie n'est pas de croître en volume, mais en qualité. Et pour s'en assurer, on a même retranché plus de 400 des 600 conseillers que le cabinet servait en 1997. C'est pour travailler seulement avec les courtiers qui font exclusivement affaire avec Mica que Denis Savard a décidé de miser sur une équipe restreinte de conseillers. Le cabinet a ainsi prouvé par l'exemple que 80 % des revenus proviennent habituellement de 20 % des clients. Car depuis qu'il a subi une cure minceur, Mica a vu sa rentabilité augmenter.

Le service maxi

La réduction de la taille de cet agent général a aussi permis d'offrir un meilleur service aux conseillers, véritable fer de lance de son modèle d'affaires. « Nous avons constamment le souci d'en donner plus ; notre ratio est d'un employé pour trois conseillers », ajoute Gino Savard. Le recrutement se fait presque exclusivement par référencement. Ainsi, un conseiller recruté par Mica vaudra souvent vanter les mérites d'un collègue de son ancienne firme. L'un des Savard le contactera alors pour évaluer une union potentielle. « Nous cherchons ceux qui sont reconnus par leurs pairs, qui adhèrent à nos valeurs et qui nous permettront d'augmenter nos moyennes », poursuit Gino qui, à 37 ans, est chez Mica depuis 18 ans.

Un jeune conseiller qui abaisse la moyenne d'âge est intéressant, tout comme un vieux routier qui détient un gros achalandage. Accepter les conseillers au comptegouttes et travailler avec une si petite équipe nuit-il à la rentabilité ? « Au contraire, rétorque Gino Savard. Nous évitons ainsi de submerger notre *back office* avec les questions de conseillers qui travaillent mal. » Donc, on fait le tri. Un courtier d'assurance peu

rompu à l'épargne collective risque de faire des erreurs, ce qui mobilise l'arrière-boutique et s'avère coûteux.

Servir un nombre restreint de conseillers ne suffit pas. Encore faut-il leur offrir le meilleur service. C'est pourquoi les coordonnatrices à l'assurance, par exemple, sont constamment formées aux nouveautés du marché et aux particularités de chacun des assu-

confier également ses transactions d'épargne collective. » La totalité des représentants transfèrent tous leurs comptes chez Mica dans l'année où ils se joignent à la firme.

On leur offre évidemment des incitatifs pour le faire. La participation aux deux conventions annuelles organisées par Mica, notamment, où les représentants des deux secteurs, épargne col-

lective et assurance, se côtoient et s'échangent leurs trucs. « Nous insistons sur des formations communes aux deux groupes pour qu'ils soient à même de tout faire », poursuit Gino Savard. Si à peine une dizaine de conseillers vend les deux produits à parts égales, plus de 80 détiennent les deux permis.

Autre incitatif : participer aux conventions. On y est invité lorsqu'on vend les deux types de produits. Ceux qui atteignent des objectifs de commission générée se méritent une place pour le lac à l'épaule annuel de Mica. Ainsi, cette année, une quarantaine de représentants s'envolent pour Prague. Sur les murs du bureau des Savard, les photos des voyages passés attirent le regard : Venezuela, Mexique, États-Unis, Europe...

céder à son père », relate Michèle Lavoie, directrice générale de Mica et conjointe de Denis Savard. Elle-même associée de l'agent général, elle assure aussi la continuité dans l'entreprise.

Une transition se prépare de longue haleine. Celle qui s'est opérée chez Mica sert ainsi de modèle pour les représentants qui espèrent transférer leur achalandage à leurs successeurs. distribuer des fonds est ardu, et il faut avoir les reins solides. D'autre part, il fallait composer avec la méfiance des clients, et surtout des représentants. Certains estimaient même qu'il était trop risqué de faire affaire avec Mica, quand ils ne craignaient pas qu'on leur impose des objectifs de vente des Fonds Diamant.

« Quand nous avons pris la décision de nous lancer en épargne collective, nous en parlions depuis quelques années. C'est finalement en 2001 que nous nous sommes lancés », indique Denis Savard. Jusqu'alors une filiale de **Placements Manuvie** pour l'épargne collective, Mica estime désormais que son développement passe par l'indépendance. Outre les fonds communs, ils s'occupent également de gestion de patrimoine. Mais voilà, l'infrastructure informatique utilisée n'est pas la bonne et compromet la bonne marche du projet pendant au moins deux ans. Ce n'est qu'en 2003 que le problème est résolu, ce qui donne à peine deux ans à Mica Capital pour croître... Puis, éclate le scandale Norbourg.

Apprendre de ses erreurs

Les Savard prennent tout cela avec philosophie. « Nous avons beaucoup appris, signale Gino Savard. Notamment qu'à trop vouloir tout faire, on risque de commettre des erreurs. »

Mica connaît mieux la distribution, car la concurrence est forte entre les multiples familles de fonds. L'entreprise décide donc de se concentrer sur ses forces plutôt que de corriger ses faiblesses et de tenter de surnager dans un environnement concurrentiel féroce. Depuis, le cabinet noue des ententes stratégiques pour la gestion, la planification, le crédit hypothécaire, la fiscalité et tous les autres services financiers qu'il n'offre pas lui-même.

Les défis à venir ? « L'environnement change. Mais à voir la façon dont les autres joueurs [les institutions financières] font leur mise en marché, je ne suis pas certain que ça nous nuise tant que ça », commente Denis Savard. Le fondateur estime que tant que l'offre de service sera la plus complète possible pour les représentants, il sera difficile de sous-performer.

Ce qui leur manque pour être les meilleurs ? « Nous sommes déjà les meilleurs, sinon, je placerais [mon argent] ailleurs », rétorque Gino Savard à la blague.

Le fils du fondateur ne veut pas être le plus gros : il veut seulement être le meilleur. Et il est sur la bonne voie pour y arriver. D'ailleurs, Mica Capital, son projet au sein de Mica, son « bébé », a le vent dans les voiles, surtout depuis que la décision de cesser de fabriquer des fonds a été prise. « Nous avons vraiment commencé en 2004. C'est donc un enfant de quatre ans pour moi. Nous avions alors 100 M\$ d'actifs sous gestion. Aujourd'hui, nous approchons du milliard. »



Dans l'ordre habituel, Denis, Gino et Martin Savard. L'ingrédient magique des Savard, c'est le consensus. Toutes les décisions se prennent ensemble, assurent-ils. Cette culture du consensus vient de loin. « Jamais mon père ne s'est imposé, explique Gino. Il écoute et soupèse les arguments, pour trancher en fonction d'une vision collective. »

Sans douleur

Une fois le modèle mis en place, il faut en assurer la pérennité. D'où l'importance pour Denis Savard de s'assurer que le transfert de l'entreprise aux mains de ses fils se fasse en douceur. « C'est arrivé naturellement, parce que Gino est là depuis longtemps et que les représentants savaient depuis des années qu'il allait suc-

« D'une part, manufacturer et