

FI FINANCE ET INVESTISSEMENT

JANVIER
2015 | 24 PAGES

LE JOURNAL DES PROFESSIONNELS DU PLACEMENT

pp40064924

DANS CE NUMÉRO

NOUVELLES

GESTION PRIVÉE Une frontière de plus en plus mince. Pages 4 et 5

LE CONSEIL Moteur de l'économie. Page 5

JEUNE CLIENTÈLE Difficile à conquérir. Page 8

REVENU FIXE Opérations divulguées à l'OCRCVM. Page 10

CORRECTION BOURSÈRE Des fonds ont résisté. Page 12

PRODUITS ET ASSURANCE

TROIS FONDS qui visent des rendements prudents. Page 13

SECTEUR Peu d'occasions parmi les actions canadiennes. Page 14

ÉCONOMIE ET RECHERCHE

INDONÉSIE Marché d'avenir. Page 16

DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

PHASE TERMINALE Astuces pour un client à cette triste étape. Page 18

FISCALITÉ L'impact de la hausse des frais de garde. Page 20

TECHNO Comment tirer parti du MRCC 2. Page 21

ÉDITORIAL ET ANALYSES

L'AUSTÉRITÉ rattrape l'industrie financière. Page 22



PHOTO: ARMAND OHAYON

À L'AFFICHE Françoise Lyon, première vice-présidente, Gestion privée de placement Pembroke, a le mandat d'assurer la rétention de la clientèle tout en faisant croître la firme de manière contrôlée. À lire en page 6.

GESTION D'ACTIF

Un fonds pour les firmes émergentes

PAR RICHARD CLOUTIER

DES GESTIONNAIRES DE portefeuille en émergence du Québec pourront bientôt recevoir des mandats de gestion d'actif d'un nouveau fonds financé par des caisses de retraite québécoises.

« Notre objectif est de réunir un actif de 200 M\$ pour juin 2015 », explique Stéphane Corriveau, président et directeur principal d'AlphaFixe Capital, qui pilote un comité chargé de trouver du capital d'amorçage (*seed money*) pour ces firmes de gestion au sein du Chantier entrepreneuriat de Finance Montréal.

Ce fonds ciblera des gestionnaires de portefeuille qui ont créé leur firme ou qui souhaitent le faire et des firmes qui cherchent de nouveaux clients. Le programme leur permettra ainsi

» GESTION SUITE PAGE 8

ASSURANCE

Un examen des produits s'impose

Les conseillers devraient évaluer l'impact des règles fiscales qui toucheront les produits d'assurance à partir de 2017.

PAR YVES GINGRAS

DE NOMBREUSES PLANIFICATIONS fiscales reposent sur l'utili-

sation de polices d'assurance vie qui permettent aux assurés ou à leurs héritiers de toucher un capital-décès ou d'accumuler une valeur de rachat à l'abri de l'impôt. Or, le gouvernement fédéral a annoncé de nouvelles règles qui pourraient entraîner, dans certains cas, l'imposition de ce capital-décès ou de la valeur de rachat accumulée.

Certaines modifications ont été abordées lors du dernier congrès de l'Association de planification fiscale et financière tenu en octobre dernier. Des con-

seillers se demandent s'il y aurait lieu d'inciter les clients à devancer leurs plans quant à l'acquisition d'une police d'assurance ou d'une rente prescrite afin d'éviter les nouvelles règles qui entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2017.

D'entrée de jeu, les experts consultés par *Finance et Investissement* relativisent les craintes de l'industrie, notamment en matière de police à couvertures multiples ou « multivie » avec valeur de rachat.

» ASSURANCE SUITE PAGE 2

REER

Simple abri fiscal ?

PAR FRANÇOIS NORMAND

C'EST TOUT UN PAVÉ DANS LA marre qu'a jeté Éric Brassard, conseiller en placement chez Brassard Goulet Yargeau. Selon lui, le régime enregistré d'épargne-retraite (REER) serait ni plus ni moins qu'un abri fiscal, et ce, au même titre que le compte d'épargne libre d'impôt (CELLI).

Dans une chronique publiée en juin dans *Stratège*, une publication de l'Association de planification fiscale et financière, il soutient que le REER n'est pas un régime d'étalement du revenu imposable, et qu'il ne

» REER SUITE PAGE 10

WWW.FINANCE-INVESTISSEMENT.COM

NO ABONNE ID#: 1019995 24/6
CHANGEMENT D'ADRESSE 1-888-392-2831 OU
WWW.FINANCE-INVESTISSEMENT.COM/ABONNEMENT
NICOLAS G CHEVALIER 27(Q)
PEMBROKE MANAGEMENT LTD
1700-1002 RUE SHERBROOKE O
MONTREAL QC H3A 3S4

EMENT • PRETS REE • PRETS INVESTISSEMENT • CPG
COMpte D'INVESTISSEMENT À INTÉRÊT ÉLEVÉ (CIIIE)
MENT • CPG À COURT TERME • PRÊTS REE • CPG À LONG TERME
INVESTISSEMENT • PRETS REE • CPG À LONG TERME

Nous offrons aussi des prêts REE.



LA BANQUE AU SERVICE DES CONSEILLERS®

b2bbanque.com/emprunterpourinvestir.com | 1.866.884.9407

*B2B BANQUE et LA BANQUE AU SERVICE DES CONSEILLERS sont des marques déposées de B2B Banque.

Objectif : croissance contrôlée

Une des forces de Pembroke réside dans la fidélité de sa clientèle et de son équipe.

PAR RICHARD CLOUTIER

À L'AFFICHE

LORSQU'ELLE EST DEVENUE vice-présidente principale chez **Gestion privée de placement Pembroke** en 2011, Françoise Lyon a découvert une entreprise dont la clientèle était très fidèle.

« Lorsque nous avons célébré nos 45 ans, l'année dernière, plus de 1 000 clients institutionnels et particuliers étaient chez nous depuis plus de 20 ans, évoque-t-elle. La majorité de nos clients nous considèrent comme faisant partie de la famille. »



PHOTO : ARMAND OHAYON

« Je ne veux pas que ma relation avec les conseillers soit perçue comme compétitive, alors qu'elle est plutôt complémentaire », mentionne Françoise Lyon.

Françoise Lyon gère la division destinée aux clients privés de Pembroke, y compris le marketing et le positionnement de marque au Québec. Son principal défi est de bâtir des relations avec une nouvelle génération de clients.

« Plusieurs clients ont passé le cap des 70 ans. Mon travail consiste à convaincre la deuxième et la troisième génération que nous méritons leur confiance, même lorsque les parents ou les

grands-parents seront partis. »

45 ANS D'HISTOIRE

Fondée à Montréal en 1968, **Gestion Pembroke** a débuté ses activités en investissant dans des entreprises en croissance au Canada et aux États-Unis pour le compte d'un client institutionnel.

La firme a créé au fil des ans une série de fonds de placement collectif et de fonds communs. En 1988, la firme a racheté un fonds pour lequel elle avait un mandat de sous-conseiller depuis les années 1960 et a lancé **Gestion privée de placement Pembroke**, une division destinée à une clientèle privée.

Pembroke a 1 900 relations clients avec des ménages particuliers, des fondations et des caisses de retraite.

Pour Françoise Lyon, la force de Pembroke réside dans la fidélité de sa clientèle et de son équipe, qui compte quatre générations de gestionnaires de

naires de la première génération, celle des fondateurs, viennent encore au bureau chaque jour et accompagnent les gestionnaires lors de visites d'entreprises. »

Parmi ceux-ci, Ian Soutar, vice-président du conseil d'administration et associé fondateur de Pembroke, a reçu l'an dernier un prix de **Morningstar Canada** pour l'ensemble de sa carrière.

Pembroke compte sur l'expertise de neuf gestionnaires de portefeuille et de deux analystes établis à Montréal. Le bureau de Toronto héberge les opérations d'arrière-boutique (*back office*). Neuf représentants, répartis entre Montréal (cinq) et Toronto (quatre), sont responsables de la clientèle privée. Pembroke appartient exclusivement à ses employés.

CROISSANCE CONTRÔLÉE

Pembroke investit dans le créneau spécialisé des sociétés de petite et moyenne capitalisation canadienne et américaine, qui sont encore gérées par les fondateurs, ou dont le conseil d'administration ou le comité de gestion est largement actionnaire.

« Nous étudions les entreprises dont la capitalisation varie de 300 M\$ à 2 G\$, mais les entreprises de 500 M\$ à 1 G\$ sont notre cible type », mentionne Françoise Lyon.

Les gestionnaires de portefeuille passent de 30 à 35 % de leur temps à visiter des entreprises, évalue Françoise Lyon.

« Nous ne pourrions jamais nous passer de cette pratique qui consiste à prendre l'avion et à nous rendre sur place afin de rencontrer les personnes. Cet aspect de l'évaluation d'une entreprise est presque plus important que n'importe quel autre », mentionne Françoise Lyon. Pembroke détient souvent des positions dans des entreprises pendant plus d'une décennie.

L'actif sous gestion de la firme s'élève à 3,4 G\$, dont près de la moitié, soit entre 1,6 et 1,7 G\$, provient de la gestion privée, selon Françoise Lyon. L'actif sous gestion de Pembroke était de 2,7 G\$ en octobre 2013, selon ce que rapportait alors *Finance et Investissement*.

Afin d'avoir une croissance contrôlée, Pembroke n'accepte plus de nouveaux investisseurs institutionnels canadiens depuis 1997.

« Il y a deux ans, nous avons rouvert l'accès aux investisseurs institutionnels américains, ce qui nous a permis d'entrer plus de 1 G\$ d'actif, remarque-t-elle. Nous avons toutefois refermé cet accès cette année parce que nous considérons avoir atteint la capacité maximale pour ce créneau. »

À défaut d'accepter de nouveaux mandats institutionnels, Pembroke vise la croissance de son actif en générant des rendements.

À ce chapitre, « un client qui est chez nous depuis 20 ans a obtenu un rendement annualisé moyen de 8 à 8,25 % net de frais », dit Françoise Lyon. De fin novembre 1994 à fin novembre 2014, l'indice S&P/TSX a affiché

un rendement annualisé de 6,61 % et un rendement de 8,93 % si le dividende est réinvesti dans l'indice, selon **Bloomberg**.

La division destinée à la clientèle privée continue d'accepter des mandats pour des clients « en raison du roulement assuré chaque année par les décaissements effectués en raison de l'âge du client ou malheureusement de son décès », précise Françoise Lyon.

Mon travail consiste à convaincre la deuxième et la troisième génération que nous méritons leur confiance. — Françoise Lyon

En 2011, Pembroke s'est également tournée vers le marché américain. Même si la firme comptait déjà sur un certain nombre de clients institutionnels américains, elle a alors embauché un représentant indépendant.

Françoise Lyon évalue à entre 750 et 800 M\$ la valeur de l'actif sous gestion lié au marché américain. En outre, en 2013, Pembroke a conclu une entente avec une firme de courtage scandinave.

Pembroke manufacture ses propres fonds communs et les vend directement à ses clients. La firme ne peut vendre que ses propres fonds, qui sont également disponibles pour les conseillers.

« Je ne veux pas que ma relation avec les conseillers soit perçue comme compétitive alors qu'elle est plutôt complémentaire, mentionne Françoise Lyon. La firme n'est toutefois pas structurée pour ce type de distribution, et les conseillers intéressés par les produits que nous offrons gèrent habituellement de très gros portefeuilles. Ils sont rémunérés sur honoraires, ce qui leur permet d'adopter une stratégie comme la nôtre, qui ne leur paye pas de commission de suivi », dit Françoise Lyon.

Selon elle, 5 % des ventes de Pembroke viennent d'intermédiaires de marché.

Avec les années, Pembroke a vu l'impact sur sa firme de l'augmentation de la conformité découlant de l'encadrement réglementaire. « Étant donné que nous sommes une petite boîte, c'est très lourd pour nous. Évidemment, on n'est pas contre », note Françoise Lyon, qui juge important que le client connaisse le coût de ses investissements.

« Les clients trouvent ça lourd d'avoir toujours à répondre à des questions sur leur état de compte et sur leur statut personnel. Ils ne sont pas si intéressés à partager ces informations à si grande fréquence. Beaucoup se demandent à quel point ça les protège vraiment. »

GESTIONNAIRE AUTODIDACTE

Avant de se joindre à Pembroke, Françoise Lyon a été vice-présidente et directrice du Groupe de services aux clients privés, Est du Canada, pour le compte de la **Bank of America Merrill Lynch**. Auparavant, elle a

occupé différents postes de cadre dans le secteur du placement, y compris celui de chef du marketing pour le compte de la division de gestion privée du **Groupe financier Banque Nationale**, et celui de directrice et cofondatrice du Groupe de solutions de produits financiers à la **Financière Banque Nationale**.

Françoise Lyon, qui détient le titre d'administrateur agréé depuis 1996, a obtenu un baccalauréat en ad-

ministration des affaires de HEC Montréal en 1993.

« Lorsque j'ai quitté l'école, comme pour bien des gens dotés d'un profil géné-

raliste, les bureaux de consultation tels que **BAIN** et **McKinsey** étaient très prisés. »

Elle a toutefois accepté une offre de **CAI Global Group**, une boîte qui lui a offert le « privilège de travailler sur énormément de mandats de consultation, même si [elle était] très jeune ».

Elle a fait ses premiers pas dans l'industrie financière lorsque Guy Savard, qui était président et chef de l'exploitation de la **Caisse de dépôt et placement du Québec** avant de se joindre au courtier **Midland Walwyn**, l'a engagée à titre de directrice du marketing. « Midland était alors la plus importante maison de courtage. À l'époque, on voyait vraiment Midland comme le **Merrill Lynch** du Canada », dit-elle.

Merrill Lynch a d'ailleurs fait l'acquisition de Midland Walwyn à la fin des années 1990, alors qu'elle y travaillait.

« Je suis une personne autodidacte, qui aime le côté intellectuel des choses », mentionne Françoise Lyon, qui considère que cette caractéristique tient au fait qu'elle a grandi partagée entre deux cultures. En effet, son père est Britannique, et sa mère vient de Trois-Pistoles, dans le Bas-Saint-Laurent.

« Le plus beau cadeau que ma sœur et moi ayons reçu de nos parents, c'est cette confiance de sentir que tout était possible, que si je voulais orienter ma carrière vers un travail traditionnellement masculin, ce ne serait pas une embûche », dit-elle.

« À 15 ans, j'avais visité une vingtaine de pays, et à 30 ans, une trentaine. Cette curiosité vient en grande partie du fait que mes parents n'avaient pas un bagage culturel identique. Pour eux, c'était important d'aller voir ce qui se passait ailleurs. »

Françoise Lyon compte au nombre des professionnelles de la finance engagées au sein de l'organisation **Women's Wealth Alliance** du **Cannon Financial Institute**, qui se consacre à aider les femmes investisseurs à répondre aux défis qu'elles doivent relever face au marché de la finance.

« Il est important pour moi de parvenir, par l'éducation, à augmenter l'aisance des femmes face aux questions financières. J'espère ainsi parvenir à laisser mon empreinte », indique-t-elle. **FI**