

MGAREPORT

Uniting for Survival

Managing the margin

BY MARK NOBLE

To turn a profit from declining margins, MGAs realize they need scale. In the past, the most recognized solution to declining revenue was acquisition but at this year's MGA Symposium, it's another A-word that has people talking — alliance.

According to a survey, conducted on behalf of ADVISOR Group, seven out of 10 MGAs still cite acquisition as their most likely avenue for growth. But a few are learning that bigger is not always better. Part of the appeal of MGAs is the perception that they offer personalized service and advocacy not readily available from the large dealers — and certainly not available directly from carriers.

Terri DiFlorio, the outgoing president of the Canadian Association of Independent Life Brokerage Agencies (CAILBA)

and president of HUB Financial, Canada's largest MGA, and Caron Czorny, the incoming president of CAILBA, offered two back-office solutions that can be an alternative to outright acquisition: offer back-office capabilities to other MGAs.

"There is a lot of pressure on the margins that we have. The cost of technology and compliance [is not helping]," DiFlorio says. "There is consensus we will have compliance in all of our operations soon."

DiFlorio says that while there are numerous technology solutions out there, independently operating them as a smaller MGA is not cost-effective, and it's becoming very difficult to find and retain individuals with strong back-office and compliance skills.

DiFlorio acknowledges that every firm is specifically worried

about how to retain good advisors, but she concedes that a new pressure will be how to retain good employees, in general.

"We've got a couple of situations right now where we simply do the back-office processes for somebody," explains DiFlorio. "They retain their status as a national account or an MGA. We don't take the insurance contracts on; they have it themselves. For the process of getting a case through or the in-force service that goes on, rather than offering that on an override share basis, we do that on a fee-base."

The cost savings can be drastic, especially for niche-market MGAs who want to allocate their resources in certain areas. One example, says DiFlorio, is an MGA that once paid six employees to do the back-office work; now for the cost of less than one of their salaries this MGA uses her company's back-office expertise.

Outsourcing to a large competitor is not the only option. Czorny, who is executive vice-president and chief operations officer of PEAK

Insurance Services, explained how her firm has been able to create an alliance with two other MGAs to create one single back-office system.

Quebec-based PEAK was one of more than 30 MGAs that were cut adrift when Manulife chose to wind down Equinox Financial Services in 2006. That left 35 offices wondering how to manage the costs of back office production, says Czorny. Initially, 19 MGAs from across the country got together to discuss pooling their resources to create a similar platform, but it went nowhere, explains Czorny. Then a Quebec initiative took hold, with 10 Equinox centres meeting; in the end, there were three firms who were seriously interested in talking about how [to] work together."

The three firms, PEAK, Equinox des Laurentides and HBO, created AgenZ. While the three MGAs effectively remain competitors, they work together with the same back office, and they all have the same insurance contracts, which are negotiated by AgenZ.

Giving up the insurance contracts to the AgenZ group was not an easy decision, explains Czorny. But, growth soon took over. "We now have seven companies that hold the MGA contracts with AgenZ Group and are doing very well. We cannot take on any more, though, because we want to make sure we can meet the [carrier] production requirements."

In addition to the contracts, the back office shares a staff, and have standardized E&O coverage. Czorny says the alliance has allowed them also to leverage expertise from one another in certain areas, such as underwriting.

"At PEAK, we thought we were good at looking at cases that were declined or rated. Really, we weren't that good compared to the director of operations at one of the other MGAs. She has dug her teeth into those cases and has more time to do that because she has a bigger team."

The three firms do compete for clients, and, because they have different levels of compensation, they also compete for advisors. **AER**

AGENTS GÉNÉRAUX

FINANCE ET INVESTISSEMENT ■ JUILLET 2008 ■ PAGE 27

La pression frappe sur tous les fronts

■ PAR PIERRE PICARD

Pas facile la vie des agents généraux. Ils sont soumis à une très forte pression. Pour survivre, ils n'ont pas d'autre choix que de miser sur la croissance à tout prix.

C'est que, maintenant plus que jamais, les compagnies d'assurance exigent que les agents généraux (ou MGA, pour *Managing General Agent*) génèrent des volumes élevés. Ces exigences doivent être respectées à la lettre, confient à *Finance et Investissement* bon nombre d'intervenants de ce secteur d'activité méconnus du grand public.

Pour Caron Czorny, vice-présidente exécutive et chef de l'exploitation de **Services d'assurances Peak**, il ne fait aucun doute que les assureurs transfèrent allégrement une partie de la pression qu'ils reçoivent sur les agents généraux.

« Les compagnies d'assurance subissent une pression constante

pour réduire leurs primes. Leurs marges bénéficiaires sont donc moins élevées. Ce sont des facteurs qui mènent les assureurs à se montrer plus vigilants en ce qui concerne le respect par les agents généraux des exigences prévues dans les contrats qui les lient aux compagnies d'assurance », explique-t-elle.

Michel Kirouac, vice-président et directeur général du **Groupe Cloutier**, résume ainsi le contexte actuel : « Il y a une poussée vers le haut. Les compagnies d'assurance font pression sur nous et nous faisons pression à notre tour sur les courtiers ».

Générer du volume

Pour fonctionner, un agent général doit détenir un contrat avec au moins un assureur. Les agents généraux de grande taille peuvent avoir des contrats avec près d'une vingtaine d'assureurs différents.

Force est de constater qu'un contrat avec un assureur est quelque chose qui se mérite et qui n'est pas nécessairement à la portée de tous. L'exigence contractuelle la plus importante est certes le volume d'affaires demandé par les compagnies d'assurances.

« Un assureur exige généralement que l'agent général génère entre 700 000 \$ et 1 M\$ en primes par an. À ce chapitre, **Manuvie** et **Sun Life** sont les plus gourmands », précise Caron Czorny. On comprendra facilement que les agents généraux qui travaillent avec plusieurs assureurs fonctionnent la pédale au plancher.

Par ailleurs, Caron Czorny estime que les compagnies d'assurance ont de plus en plus tendance à réduire le nombre d'agents généraux avec lesquels elles font affaire, afin de diminuer leurs coûts.

De son côté, Michel Kirouac

indique que les exigences des assureurs augmentent chaque année. « Les assureurs veulent des résultats, lance-t-il. La rareté des contrats joue en leur faveur. Par exemple, la **Financière Sun Life** n'a de contrats qu'avec quatre ou cinq agents généraux au Québec. Il est certain qu'aucun d'entre eux ne veut perdre un tel contrat. »

La tendance du secteur est, selon lui, la suivante : « La majorité des assureurs veulent faire affaire avec un nombre moindre d'agents généraux, et ils exigent plus de production de leur part. Il n'y a qu'une exception à cette règle, c'est **l'Industrielle Alliance** qui préfère travailler avec plus d'agents généraux, tout en acceptant d'eux moins de production. »

Chaque année, dit-il, des contrats sont retirés à des agents généraux qui n'ont pas été en mesure de répondre aux exigences de production des assureurs.

Manuvie et Multi Courtage

C'est précisément ce qui est arrivé il y a deux ans au **Groupe financier Multi Courtage** dirigé

par Guy Duhaime. Cet agent général s'est carrément fait enlever le droit de vendre de nouvelles polices d'assurance de **Manuvie**. **Multi Courtage** n'a été autorisée qu'à conserver le bloc d'affaires de **Manuvie** qu'elle avait généré jusque-là.

« Cette décision de **Manuvie** est à la fois déplorable et ridicule, commente Guy Duhaime. Nous offrons les produits de tous les autres assureurs, sauf ceux de **Manuvie**. Pour vendre ces derniers, nos représentants doivent passer par un autre agent général. Bref, nous ne faisons pas une grande promotion des produits d'assurance de **Manuvie**. »

Dans la foulée, Guy Duhaime montre du doigt la situation ambiguë qui découle de ce que certaines compagnies d'assurance jouent sur deux tableaux à la fois, en ayant une force de vente captive tout en faisant affaire avec des agents généraux.

« Ça joue dur. Des assureurs comme **Manuvie** et certains autres concurrencent leurs propres agents généraux avec leur réseau de vente captif », soutient-il. ■

L'avenir comme une course à obstacles

L'enjeu de la relève est de taille pour les agents généraux, car dans ce secteur d'activités, les têtes grisonnantes sont nombreuses.

Philippe Corriveau, de l'Association des cabinets gestionnaires en services financiers (ACGSF), indique que la moyenne d'âge chez les courtiers est de 52 ans. Il ne semble pas facile d'attirer les jeunes dans cette industrie.

Caron Czorny, de Services d'assurances Peak, décrit ainsi la situation: «Les nouveaux joueurs se font rares et peu d'agents généraux planifient la relève. À un moment donné, la réalité finira

par les rattraper. Toutefois, il faudra attendre au moins quatre ou cinq ans avant que les agents généraux se rendent compte de l'urgence de la situation.»

Elle fait aussi remarquer que bon nombre de courtiers dans la cinquantaine diminuent leurs activités sans pour autant vendre leur bloc d'affaires. «Ces courtiers ne font pas beaucoup de nouvelles ventes. Pour les agents généraux, c'est inquiétant», dit-elle.

Michel Kirouac, du Groupe Cloutier, n'hésite pas à affirmer que «nous nous demandons vraiment où recruter les nouveaux courtiers». La relève, insiste-t-il, est le plus grand défi que les agents généraux auront à relever à l'avenir.

Et cet avenir est proche. Dès maintenant, le Groupe Cloutier doit, à titre d'exemple, recruter de 25 à 50 nouveaux courtiers par an afin de remplacer ceux qui partiront à la retraite. C'est qu'il faut

compter au moins deux années de formation, selon lui, pour qu'un courtier puisse bien faire son travail et offrir un apport rentable à l'organisation.

Philippe Corriveau est d'avis que le jumelage de nouveaux représentants avec des courtiers qui approchent de la retraite constitue une bonne stratégie pour bien préparer la relève. Les membres de l'ACGSF seront d'ailleurs invités à favoriser cette voie au cours des prochaines années.



par **PIERRE PICARD**

Voici les AGA

Kaddis Sidaros indique que de petits groupes de courtiers,

pour la plupart entre cinq et sept conseillers, se forment graduellement afin de mettre en commun leurs blocs d'affaires et de trouver ainsi de meilleurs bonis auprès des agents généraux. Ces regroupements sont appelés «agents généraux associés» (AGA).

«Les AGA sont habituellement ouverts à recruter des gens sans expérience. Ils représentent une excellente porte d'entrée dans notre secteur, bien que peu de nouveaux courtiers en profitent en ce moment. De leur côté, les agents généraux ne veulent pas se donner la peine de former de nouveaux venus. Ils recherchent surtout des courtiers expérimentés», explique-t-il. Les recrues dans ce domaine ne sont pas légion.

Il n'y a pas qu'au chapitre des courtiers que le besoin de relève se fera sentir, mais aussi au chapitre des dirigeants, affirme Michel Kirouac.

«Autant nous devons trouver de la relève dans la vente, autant il faudra préparer une relève à l'échelon des directeurs des ventes et des dirigeants d'agents généraux. Il faudra des spécialistes dans diverses disciplines, comme en assurance vie individuelle, en assurance vie collective et en prestation du vivant», déclare-t-il.

Vente de blocs d'affaires

De son côté, Normand Caty, président du Groupe CMA, déclare que le dossier chaud de la relève soulèvera éventuellement toute la question de la vente et de l'acquisition de blocs d'affaires d'un courtier à un autre. Le financement de ces achats sera aussi au cœur des préoccupations.

«Nous sommes au début de quelque chose de nouveau, dit-il. Rien n'est encore clairement défini, mais tout laisse croire que les agents généraux pourraient avoir un certain rôle à jouer lors de telles transactions. Nous pourrions notamment être appelés à intervenir comme facilitateurs pour l'obtention de prêts aux courtiers par des institutions financières en offrant à ces dernières certaines garanties.»

Rien ne paraît simple dans l'univers des agents généraux. Kaddis Sidaros mentionne quant à lui qu'en plus de tout cela, le maraudage de courtiers est une pratique courante dans ce milieu.

«Ça bouge beaucoup, lance-t-il. Les agents généraux courtisent les courtiers de l'un et de l'autre. En moyenne, les courtiers changent d'agent général tous les quatre ou cinq ans. La loyauté envers celui-ci ne fait pas partie de ce monde.»

En ce qui concerne la technologie, il y a énormément d'aspects à améliorer, reconnaissent d'emblée tous les agents généraux interviewés par *Finance et Investissement*.

Philippe Corriveau soutient qu'il faudra établir des standards dans le transfert de données entre les assureurs et les agents généraux. Actuellement, on fonctionne plutôt en vases clos, chaque entreprise ayant son propre environnement.

«Très peu d'agents généraux font du transfert de données. Présentement, beaucoup de travail est fait manuellement. Voilà pourquoi il existe un organisme dont le mandat consiste à faire la promotion de standards dans l'industrie canadienne de l'assurance vie. Il s'agit de CLIEDIS (Canadian Life Insurance EDI Standards)», souligne-t-il.

S'il faut en croire Michel Kirouac, la marche est très haute. «À l'heure actuelle, les agents généraux et les assureurs ne peuvent même pas avoir de formulaires de proposition unique en format électronique», dit-il, avec un brin d'ironie.

Caron Czorny allègue, quant à elle, que «les assureurs ne sont pas prêts à concevoir un formulaire électronique de proposition, bien que la majorité des courtiers le souhaitent».

«Les agents généraux d'aujourd'hui sont très conscients de leurs obligations. Ce sont des gens d'affaires qui veulent améliorer les façons de travailler», note-t-elle.

Il faut investir

«Les assureurs changent leurs méthodes de travail et nous donnent encore plus de travail à faire, dit Michel Kirouac. Ils nous délèguent différentes tâches comme la rémunération des représentants et la préparation d'états de

compte des polices en vigueur. Cela nous oblige à investir beaucoup d'argent dans les outils informatiques. C'est très exigeant.»

Selon lui, l'enjeu pour les agents généraux est de pouvoir investir en technologie. «C'est certainement plus difficile pour les petits agents généraux», enchaîne-t-il.

Les membres de l'ACGSF

Agence Gilles Gadoua (Brossard)
Assurances Dundee (Québec)
Centre de services Excel (Sherbrooke)
Financière S. Entiel (Laval)
Groupe Cloutier (Trois-Rivières)
Groupe CMA (Montréal)
Groupe financier BBA (Québec)
Lafond services financiers (Montréal)
Les agences d'assurance Copoloff (Montréal)
Mica services financiers (Québec)
Multi Courtage (Saint-Hyacinthe)
Sécurigroupe (Brossard)
Services d'assurances Peak (Montréal)
Services financiers Fillion et associés (Château-Richer)

Normand Caty reconnaît, pour sa part, que certains assureurs font des efforts louables pour aider les agents généraux à suivre le rythme sur le plan de la technologie. Mais peu d'assureurs offrent ce soutien.

Il indique que le partage d'informations entre les compagnies d'assurance et les MGA par la voie

La consolidation se poursuit

■ PAR PIERRE PICARD

Amorcée il y a quelques années, la consolidation des agents généraux devrait se poursuivre de plus belle.

« Bien qu'il y ait de la place pour des agents généraux qui ont des niches et qui font affaire avec un ou deux assureurs, nous verrons beaucoup de fusions et d'acquisitions au cours des prochaines années. Les plus petits joueurs n'auront pas le choix », dit Caron Czorny, des Services d'assurances Peak.

Michel Kirouac, du Groupe Cloutier, ne s'attend pas à ce que des agents généraux de grande taille fusionnent leurs activités. D'après lui, la consolidation devrait plutôt se jouer sur le terrain des petites et moyennes firmes.

Guy Duhaime, du Groupe Financier Multi Courtage, croit quant à lui que les agents généraux de taille moyenne comme sa société sont appelés à réussir, particulièrement en région. « Les représentants ne voudront pas nécessairement travailler qu'avec de grosses compagnies. En région, il faut une proximité avec les agents généraux. Il y aura donc toujours de la place pour des organisations comme la nôtre », ajoute-t-il.

Consolidation ou pas, une des caractéristiques les plus évidentes

des agents généraux est la diversification de leurs activités.

« Le temps des agents généraux traditionnels qui œuvrent strictement dans le secteur de l'assurance vie du style des années 1980 est révolu, note Guy Duhaime. Progressivement, nombre d'agents généraux sont devenus des groupes financiers intégrés, qui offrent non seulement de l'assurance vie individuelle, mais aussi notamment de l'assurance vie collective, des placements et de la planification financière. Le succès des agents généraux passe maintenant par une offre diversifiée d'activités. »

À cela, il faut ajouter la gamme complète de services que les agents généraux se doivent d'offrir aux courtiers.

« Les compagnies d'assurance nous délèguent diverses responsabilités, dont la sollicitation de courtiers en assurance vie, la promotion, la rémunération des représentants et le service après-vente aux assurés », dit Michel Kirouac. Il précise que, bien qu'elle ne soit pas prévue dans les contrats en général, la formation continue pour l'obtention d'unités de formation continue (UFC) relève également des MGA.

En outre, compte tenu de la multitude et de la complexité des produits d'assurance, les agents

généraux ont le devoir d'offrir aux courtiers des services de recherche et d'analyse de qualité, dit Guy Duhaime.

« Nous devons étudier les différents produits afin d'offrir aux représentants les meilleures solutions pour chacun de leurs clients », enchaîne-t-il.

Les agents généraux dispensent également des services pointus aux courtiers, comme l'accès à des spécialistes dans différents domaines (notamment en droit, en comptabilité et en fiscalité).

Kaddis Sidaros, chroniqueur en assurance de *Finance et Investissement*, qui a son propre cabinet de services financiers, explique que les agents généraux doivent créer de la valeur ajoutée dans leur offre de service aux courtiers. Ils doivent le faire à quatre niveaux : le nombre de compagnies d'assurance, la diversité des services, la qualité du *back office* et la rémunération.

Philippe Corriveau, président de l'Association des cabinets gestionnaires en services financiers (ACGSF), s'attend à ce que les agents généraux de taille intermédiaire veuillent augmenter leur volume et présentent une offre de service plus intégrée. Il pense, lui aussi qu'il risque d'y avoir du mouvement sur cet échiquier.

Fondée en 1998, l'ACGSF regroupe les 14 agents généraux les plus importants sur la quarantaine de MGA actifs au Québec. On y trouve des firmes comme le Groupe financier BBA, le Groupe Cloutier, Assurances Dundee, le Centre de services Excel, le Groupe CMA Services d'assurance vie, les Services d'assurances Peak, le

Groupe Financier Multi Courtage et Les agences d'assurance Copoloff. Ce sont les leaders de ce marché, souligne Philippe Corriveau.

Pour être membre de cette association, un agent général doit détenir au moins deux contrats avec des assureurs et générer un montant minimum de 250 000 \$ en commission la première année. ■

Avenir

SUITE DE LA PAGE 27

de nouvelles technologies devrait se faire à trois niveaux : les informations sur les paies, sur les dossiers d'assurance en vigueur et sur les dossiers d'assurance en attente.

« Nous n'en sommes qu'aux débuts et nous fonctionnons actuellement en mode essais et erreurs », confirme-t-il.

Parmi les autres améliorations technologiques souhaitées par les agents généraux se trouve la création d'un contrat standar-

disé avec les assureurs au chapitre des responsabilités et des devoirs qui incombent aux agents généraux. Mais il y a encore loin de la coupe aux lèvres, souligne Philippe Corriveau.

Les défis qui attendent les agents généraux au cours des prochaines années s'accumulent. Ces derniers ont du pain sur la planche.

« L'avenir des agents généraux dépendra de la manière dont ceux-ci pourront gérer tous ces enjeux de taille. Tout se passera dans l'action et dans leur capacité de soutenir les courtiers et de s'assurer de l'excellence de leur travail », conclut Normand Caty. ■

Se démarquer auprès des courtiers

Un agent général peut se démarquer de ses concurrents auprès des courtiers de quatre façons, selon Michel Kirouac, vice-président et directeur général au Groupe Cloutier, et Kaddis Sidaros, chroniqueur bien connu de *Finance et Investissement* :

- ▶ par le nombre de compagnies d'assurance qu'il dessert ;
- ▶ par les spécialités et les experts à la disposition des courtiers ;
- ▶ par les outils technologiques (*back office*) ;
- ▶ par la rémunération globale.