



# Rapport du cinquième sondage annuel sur les occasions et les risques dans le secteur de l'assurance au Canada

Février 2018



[kpmg.ca/fr](http://kpmg.ca/fr)



# Rapport du sondage annuel de KPMG au Canada sur les occasions et les risques dans le secteur de l'assurance

L'édition 2018 de notre rapport s'appuie sur les constatations de nos études antérieures. Nous avons demandé à des associés et des professionnels de KPMG de regarder au-delà des chiffres et d'analyser l'évolution des perceptions en matière de croissance économique, de technologie, d'enjeux réglementaires, et aussi le changement dans les attentes des consommateurs. Dans le rapport de cette année, nous examinons aussi de plus près les perturbations sectorielles et les innovations (la chaîne de blocs, l'analyse de données, l'intelligence artificielle, etc.) et leur influence sur la façon dont les assureurs exercent leurs activités.

Quand cela était indiqué, nous avons aussi comparé ces résultats aux conclusions du dernier rapport de KPMG auprès des dirigeants des sociétés d'assurance à l'échelle mondiale, *Preparing to Disrupt and Grow*, qui porte sur un grand nombre d'opportunités et d'obstacles qui se présentent autant aux assureurs étrangers que canadiens.



**Johannes Pastor**  
Leader national,  
Assurance  
KPMG au Canada



**Stephen Smith**  
Associé, Audit,  
Services financiers  
KPMG au Canada



**Amit Chalam**  
Directeur principal, Audit,  
Services financiers  
KPMG au Canada

## Qu'avons-nous découvert?

Sur une note positive, le sondage de cette année semble indiquer que les acteurs de l'industrie sont moins pessimistes quant aux perspectives de croissance du secteur de l'assurance et de leur entreprise qu'ils ne l'étaient il y a un an. Ce regain d'optimisme, si modeste soit-il, naît d'une perception commune : la technologie favorise l'adoption de nouveaux canaux de production et services mobiles novateurs, et de processus basés sur des données qui aideront à mieux définir et satisfaire les attentes sans cesse changeantes des consommateurs.

Il va sans dire que le renforcement des liens avec les clients est une priorité pour les assureurs. La preuve en est dans le fait que les répondants ont relevé des possibilités axées sur le client et investi dans des outils d'analyse de données et des ressources. Aujourd'hui plus que jamais auparavant, on observe un désir de recenser, de nettoyer et d'analyser les données transactionnelles, autant pour améliorer les renseignements organisationnels que pour améliorer l'expérience client, en ligne ou dans le monde réel.

Malgré tout, dans la course à l'innovation et à l'adoption de nouvelles technologies, le secteur de l'assurance fait face à de nombreux obstacles et concurrents. L'analyse de données offre des possibilités qu'il faut concilier avec la cybersécurité, tout comme l'ardeur à vouloir damer le pion à la concurrence dans la course à l'innovation est freinée par les obstacles que sont la réglementation et la conformité.

Le fait est que les compagnies d'assurance n'ont pas toutes l'agilité nécessaire pour suivre le rythme des changements du monde d'aujourd'hui. Nombre d'entre elles sont entravées par des systèmes désuets et un environnement rigide. Voilà pourquoi les chefs de file du secteur passent en revue leurs activités dans le but de déterminer quelles améliorations, quels talents et quelles transformations assureront leurs progrès.

Ce ne sont là que quelques constats qui se dégagent du rapport de notre cinquième sondage annuel sur les risques et occasions dans le secteur de l'assurance au Canada. Pour savoir ce que disent les leaders de KPMG des résultats de cette année et pour connaître leur point de vue et leurs prédictions, nous vous invitons à poursuivre votre lecture.

## Profil des répondants par secteur

50 %

assureurs de dommages

38 %

assureurs de personnes

4 %

intermédiaires

8 %

autre

## Profil des répondants par fonction

29 %

hauts dirigeants

21 %

professionnels  
en finance ou en  
comptabilité

17 %

administrateurs  
externes

17 %

professionnels en  
risque et conformité

6 %

actuares

6 %

professionnels  
de la vente/du  
marketing

4 %

autre

(85 % des répondants indiquent qu'ils sont des assureurs d'origine et 15 % sont des réassureurs)

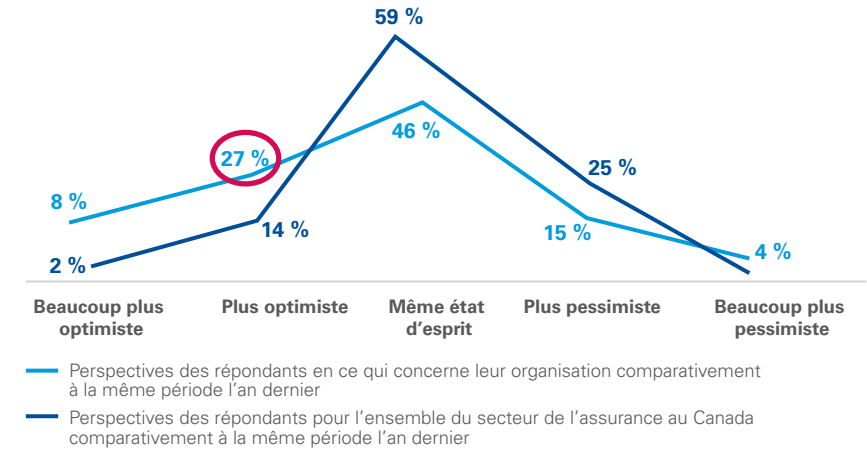
# Une vue (légèrement) plus optimiste

Les assureurs sont plus optimistes qu'ils ne l'étaient en 2016, mais pas beaucoup plus. En 2017, le quart des répondants (27 %) se disent « plus optimistes » pour l'avenir de leur organisation comparativement à la même période l'an dernier, tandis que 8 % d'entre eux (une proportion notable, bien que plus petite) sont « beaucoup plus optimistes ». Cela concorde avec le rapport *Disrupt and Grow* qui présente les résultats du sondage auprès des dirigeants et révèle que 85 % d'entre eux sont confiants dans les perspectives de croissance de leur organisation pour l'année à venir.

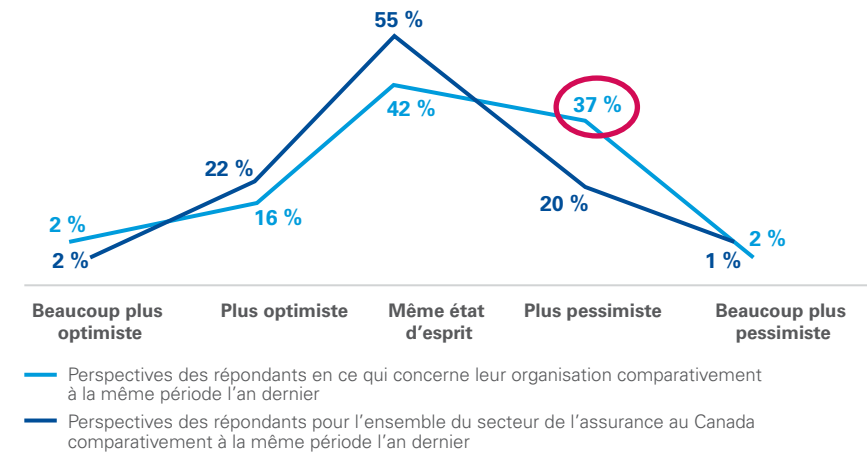
Comparativement à 2016 (où 16 % des répondants se disaient « optimistes » et 2 % « très optimistes »), la variation est infime, certes, mais il reste que c'est positif. Bref, si les assureurs envisagent l'avenir avec une certaine confiance, une majorité (46 %) se dit être dans « le même état d'esprit » en ce qui concerne les perspectives de croissance de leur organisation (59 %) et du secteur au Canada. Cela n'a rien d'étonnant puisque dans nos sondages antérieurs, les assureurs rapportaient un « optimisme prudent », considérant que, malgré leurs promesses, les nouvelles technologies et les modèles innovateurs sont difficilement conciliables avec les fardeaux de la réglementation et de la conformité, les perturbations sectorielles et la hausse des coûts d'exploitation.

Néanmoins, les assureurs sont très confiants dans leur capacité à fidéliser leur clientèle et à attirer de nouveaux clients. Et étant donné que, comparativement aux années précédentes, moins d'assureurs se disent pessimistes quant à l'avenir, on est en droit de penser que l'espoir en l'avenir l'emporte sur la crainte des obstacles sur leur chemin.

## Perspectives en 2017



## Perspectives en 2016



## Occasions n<sup>os</sup> 2 et 4

# Le client est (toujours) roi

Au Canada, dans le secteur de l'assurance, la priorité consiste à conquérir et à fidéliser les clients. Pour la troisième année consécutive, la majorité des occasions citées par les répondants, autant pour leur organisation que pour le secteur de l'assurance au Canada, sont celles qui permettent d'améliorer d'emblée l'expérience client et d'entretenir les relations avec la clientèle. Notre sondage auprès des dirigeants renvoie des résultats similaires, et plus de la moitié des répondants ont adapté leurs processus intermédiaires et administratifs pour s'orienter davantage sur la clientèle, si bien que près des trois quarts des répondants affirment pouvoir articuler une proposition de valeur pour le client.

Cette focalisation sur le client est aussi à la base d'une foule de « mégatendances » dans le secteur. À preuve, en 2017, les outils d'analyse de données arrivent en tête sur la liste des éléments cités par les répondants pour mieux comprendre les clients, évaluer leurs besoins particuliers et leur offrir des solutions adaptées. La liste énumère aussi des projets d'amélioration des processus opérationnels visant à répondre aux besoins changeants des consommateurs, à leur offrir une expérience plus satisfaisante, plus simple, et à améliorer la sécurité.

Ces ambitions sont à la hauteur des attentes du marché. De nos jours, les clients veulent avoir accès d'un seul clic à leurs « partenaires » – leur médecin, leur conseiller financier, ou leur plateforme de magasinage favorite; ils s'imaginent aussi que les fournisseurs de service seront disponibles en tout temps. Les entreprises qui sauront satisfaire ces attentes s'attireront une clientèle fidèle.

# L'établissement de relations 2.0

Les attentes des clients évoluent, et pour les assureurs, cela comporte des avantages et des risques. D'une part, ces attentes sont une forte incitation à investir dans de nouveaux canaux et dans les technologies numériques. D'autre part, pour un secteur entravé par une stricte réglementation et des systèmes désuets, la capacité d'offrir un service immédiat à toute heure du jour ou de la nuit est un pari qui n'est pas gagné d'avance.

Chose certaine, la technologie ne fait que creuser l'écart entre les capacités et les attentes. Cet écart n'est pas tant une indication de l'incapacité du secteur de l'assurance à soutenir le rythme, mais plutôt le signe que les attentes des clients évoluent à une vitesse folle.

Les assureurs font de leur mieux pour ne pas se laisser distancer. Selon notre sondage, ils sont nombreux à avoir pris des mesures pour mieux comprendre leurs clients et leurs comportements dans les différents canaux (au téléphone, en ligne, en personne, sans oublier les applications mobiles et les autres programmes). Par exemple, ils utilisent les données pour multiplier les interactions en personne avec des professionnels du domaine financier qui demeurent, aux yeux des consommateurs, toutes générations confondues, la source d'information la plus fiable en matière d'assurance – plus qu'Internet, les membres de la famille et le cercle de relations.

Il est clair que les compagnies d'assurance ne manquent pas de volonté. Un grand nombre d'entre elles savent qu'elles doivent se concentrer sur le client et s'affairent à améliorer les canaux, les processus et les partenariats par l'entremise desquels les Canadiens achètent leurs produits d'assurance.

# Profiter de chaque moment

Comme on pouvait s'y attendre, les quatre occasions les plus souvent citées sont liées au consommateur. D'ordinaire, pour exercer des activités dans le secteur de l'assurance, il n'est pas nécessaire d'interagir beaucoup avec le client. Le titulaire d'une police d'assurance est rarement présent lors de la rédaction et de l'établissement du contrat, et les renouvellements se font souvent sans que les parties se rencontrent. Le processus de réclamation est donc le seul moment propice pour forger une relation avec le client, et c'est là que l'automatisation des processus et l'analyse de données clients peuvent avoir un impact significatif en peu de temps.

## Apprendre à connaître le client

Les statistiques tirées d'un formulaire ne suffisent pas quand on cherche à comprendre les clients. Pour les comprendre, il faut apprendre à les connaître vraiment, savoir quels sont leurs ambitions, leurs besoins et leurs préférences en matière de service. Ces informations sont essentielles si le secteur entend personnaliser son approche en adoptant diverses stratégies :

- **Segmentation de la clientèle** : Il s'agit de créer un portrait complet du client en se concentrant sur la personne et non sur les risques; ensuite, on superpose la croissance et la rentabilité.
- **Éducation du client** : Il faut savoir créer des occasions pour éduquer le client sur les produits, les risques et les avantages; les avis et les conseils doivent être donnés en temps réel.
- **Collaboration avec les canaux de distribution** : Il faut travailler avec les courtiers et autres intermédiaires pour tirer pleinement parti des renseignements sur les clients et créer ainsi de la valeur pour toutes les parties, y compris le client.

« **Quand le client fait une réclamation, il s'attend à une expérience stressante au bout du fil. L'assureur qui parvient à accélérer le processus, à automatiser les étapes qui prennent du temps, et à rendre l'expérience beaucoup plus satisfaisante s'assure que le client lui restera fidèle et loyal longtemps.** »

— **Amit Chalam**, directeur principal, Audit, Services financiers, KPMG au Canada

## Éléments perturbateurs

La demande pour un service plus axé sur le client est élevée. Pour y répondre, certaines compagnies d'assurance utilisent déjà la modélisation et l'analyse de données prédictives pour s'implanter dans des marchés de niche.

Prenons l'exemple d'un assureur aux États-Unis qui vend aux nouveaux diplômés des produits d'assurance en cas de mort accidentelle offrant une protection pour les prêts étudiants. Une fois l'assurance souscrite, l'assureur entretient sa relation avec le client en lui offrant, en ligne, des conseils financiers ou budgétaires, et des produits adaptés à différentes étapes de la vie (recherche d'emploi, achat d'une maison, fondation d'une famille, etc.). Ce n'est là qu'un exemple d'une société qui adapte son offre à un marché bien précis et entretient la relation pour fidéliser ses clients.

## Occasion n° 5

# Le courtier est un allié

Le mythe voulant que le courtier soit une espèce en voie de disparition est déboulonné. Du moins, au Canada. Il n'y a pas si longtemps, les observateurs de l'industrie croyaient que l'avènement de l'achat d'assurance en ligne, des courtiers-fournisseurs et de la concurrence des grandes banques sonnerait le glas des courtiers d'assurance. Mais en réalité, ces professionnels font toujours partie intégrante de la chaîne d'approvisionnement canadienne en produits d'assurance. Cela explique pourquoi les répondants à notre sondage de 2017 citent « l'attention aux courtiers et à leurs besoins » comme la cinquième occasion à saisir.

C'est logique, quand on considère le nombre de consommateurs qui font affaire avec des courtiers et autres intermédiaires. Certes, certains consommateurs, ceux qui maîtrisent la technologie, se sentent à l'aise dans des interactions non humaines – même qu'ils les préfèrent – mais la majorité des gens choisissent plutôt de rencontrer un professionnel de confiance pour établir leur stratégie d'assurance. Il y a donc lieu d'entretenir les relations avec les courtiers et autres intermédiaires, sans quoi on risque de perdre une part de marché déjà acquise et durable.

C'est sans doute ce qui explique ce que KPMG a observé. Ses clients en assurance investissent dans différents canaux, des outils et des plateformes pour les courtiers, autant d'éléments qui améliorent leurs interactions avec l'assureur et qui créent par conséquent une meilleure expérience client. Après tout, même si les modèles de libre-service

en ligne constituent une solution de rechange aux courtiers ou autres intermédiaires, ils représentent aussi une occasion pour les assureurs d'agir et de travailler avec les courtiers.

Il faut s'attendre cependant à ce que le vent tourne. Le marché évolue, et avec le temps, les consommateurs auront plus d'options : la possibilité de court-circuiter le courtier et de souscrire une police d'assurance en ligne, ou d'accéder à un canal plus pratique pour obtenir de l'information en assurance.

Pour les courtiers, la menace est bien réelle, mais elle représente aussi une occasion pour eux de se faire valoir et pour les assureurs de favoriser leur réussite et, ce faisant, de conserver leur part de marché.

**« Le marché canadien est particulier, en ce sens que, comparativement à d'autres pays, il est plus axé sur le courtage. On y a encore recours aux courtiers, dans la mesure où les assureurs lancent des initiatives qui les aident à améliorer leurs interactions avec les clients et à leur offrir des services spécialisés. Parallèlement, une pression croissante s'exerce sur les courtiers qui doivent prouver leur valeur tant aux consommateurs qu'aux assureurs, particulièrement à l'heure où les modèles de libre-service et les technologies mobiles viennent empiéter sur leurs plates-bandes. »**

— **Anh Tu Le**, directrice principale, Risque et capital économique, KPMG au Canada

Occasions n<sup>os</sup> 1 et 3 / risques n<sup>os</sup> 3 et 4


# La guerre des machines

Nous sommes à l'ère d'industrie 4.0, et les organisations doivent s'engager dans une voie : se faire agent perturbateur ou attendre que la perturbation vienne de la concurrence. Une forte majorité des compagnies d'assurance canadiennes ont choisi la première option. Bien que 61 % des dirigeants interrogés pour notre étude 2017 intitulée *Preparing to Disrupt and Grow* voient les perturbations technologiques davantage comme une occasion qu'une menace, 81 % d'entre eux préféreraient prendre les devants et causer des perturbations, plutôt que de se faire supplanter par un concurrent.

Les technologies perturbatrices existent déjà. Pensons aux robots-conseillers capables de donner des conseils au consommateur et de créer des modèles numériques pour la création de richesse, aux outils de modélisation prédictive qui anticipent les besoins et adaptent les produits en fonction des caractéristiques démographiques, aux modèles de libre-service numériques qui automatisent la souscription et aux outils mobiles qui simplifient la planification de scénarios.

Cela dit, on comprend pourquoi les répondants au sondage de 2017 ont cité « l'amélioration des processus opérationnels et l'utilisation plus judicieuse de la technologie » comme l'une des principales occasions, et « l'échec de l'adoption de nouvelles technologies » comme un risque majeur. La présence même des éléments perturbateurs signifie aussi qu'ils sont à la disposition de tout le monde. Les innovateurs de plus petite taille sont plus flexibles, et ils peuvent expérimenter avec des technologies mobiles et des systèmes avancés, tandis que les grandes organisations établies, dont les systèmes sont plus anciens et moins flexibles, auront sans doute plus de difficulté à s'adapter. Il n'est donc pas surprenant que cette préoccupation soit mentionnée dans notre sondage; les répondants citent leurs anciens systèmes, qui nuisent à leur capacité d'adaptation au changement, comme l'un des risques majeurs.

## Nouveaux éléments perturbateurs

<p><b>Nouveaux produits et économie de partage</b></p>  <p>De nouveaux produits voient le jour et l'assureur assume le risque global plutôt que celui associé à l'utilisateur (p. ex., les produits autonomes; l'économie du partage).</p>  <p>Repositionnement</p>	<p><b>Assurance collaborative</b></p>  <p>Les particuliers créent une plateforme commune et y versent leurs primes; la somme sert à régler les réclamations.</p>  <p>Perturbation</p>	<p><b>Modèles basés sur le comportement</b></p>  <p>Les nouvelles technologies (p. ex., Internet des objets, médias sociaux, technologie prêt-à-porter) donnent naissance à l'assurance basée sur l'utilisation et à la tarification dynamique, et elles améliorent l'évaluation des risques et la prévention.</p>  <p>Amélioration des marges</p>	<p><b>Technologie du blockchain</b></p>  <p>La technologie du blockchain peut être utilisée pour des remboursements automatiques (à certaines conditions qui auront été préétablies), pour l'authentification ou pour déterminer la protection en fonction du temps d'utilisation.</p>  <p>Perturbation</p>	<p><b>Analyse de données</b></p>  <p>Avec les nouvelles technologies comme l'analyse de données, la technologie prêt-à-porter et la sociométrie, les assureurs innovent en matière de tarification des risques, de gestion de portefeuilles, d'analyse de réclamations et d'expérience client.</p>  <p>Amélioration des marges</p>
---	---	--	---	--

Source : Analyse de KPMG, 2017

### Les assureurs utilisent de plus en plus les données pour guider leurs clients

<p><b>Roboconseiller</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conseils basés sur l'intelligence artificielle</li> <li>Modèles de gestion du patrimoine numériques – Canada et États-Unis</li> </ul>	<p><b>Modélisation prédictive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anticipation des besoins</li> <li>Meilleure offre</li> <li>Planification de scénarios</li> </ul>
<p><b>Simplification des produits</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Produits à faible coût pour satisfaire des besoins particuliers</li> <li>Rendre l'assurance plus accessible – en expliquer la valeur</li> </ul>	<p><b>Modèles de libre-service</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Automatisation des souscriptions (protection complémentaire et autres produits simples)</li> <li>Planification de scénarios pour déterminer les besoins</li> </ul>

Source : Analyse de KPMG, 2017

## La technologie de part et d'autre

La technologie est adoptée au début et à la fin du processus d'assurance. Du côté client, on semble investir davantage dans les modèles libre-service en ligne et dans les applications mobiles dans le but de s'adapter aux tendances observées chez les consommateurs et de créer un réseau de chaînes d'approvisionnement mieux intégré. Du côté fournisseur, les entreprises se donnent les moyens d'améliorer les fonctions internes et de mieux comprendre les habitudes des consommateurs.

Prenons, par exemple, les assureurs automobiles qui ont désormais recours à la télématique pour analyser les habitudes de conduite des clients et leur communiquer des renseignements sur leur performance au volant, ou leur offrir une formation supplémentaire et des conseils. Des techniques similaires sont utilisées par les assureurs de personnes qui explorent la possibilité d'utiliser des produits de contrôle de santé pour mesurer l'activité des titulaires de police et réagir, prédire les états de santé à long terme et mettre à la disposition des clients des ressources en soins santé.

### **Le recrutement de nouveaux clients, une question d'équilibre**

La prédilection des consommateurs pour le numérique ne signifie pas pour autant que s'en est fait des canaux traditionnels. Au contraire, une majorité de Canadiens consultent encore des professionnels en assurance quand ils ont besoin de conseils. C'est donc aux assureurs qu'il appartient de trouver un juste milieu.

« Toutes les générations sont maintenant adeptes de l'achat en ligne », dit Douglas Schneider, leader, Transformation numérique et Services-conseils en TI pour les services financiers chez KPMG au Canada. « C'est aux compagnies d'assurance de déterminer combien elles doivent investir dans le recrutement de clients par la voie numérique, plutôt que par la voie traditionnelle, et comment le faire de façon sécuritaire sans nuire aux canaux existants. Il faut trouver le juste équilibre. »

## Les investissements en TI et les risques

Sous l'effet de la technologie, une transformation profonde s'opère dans tous les secteurs de l'assurance. On pouvait donc s'attendre à ce que les investissements en TI et les risques qui y sont associés soient une source d'inquiétude grandissante pour les répondants au sondage de cette année.

Ces inquiétudes sont fondées. D'une part, les innovateurs Insuretech et les géants d'Internet comme Amazon menacent de voler des parts de marché et, d'autre part, des éléments perturbateurs comme les véhicules autonomes, les drones et les technologies d'Internet des objets, démontrent la nécessité de créer de nouveaux produits d'assurance. Pour rester dans la course, on doit suivre l'évolution technologique. Pour rattraper le retard, les compagnies d'assurance doivent mettre à niveau leurs systèmes informatiques, un projet coûteux et risqué pour celles qui ont d'anciens systèmes désuets. Heureusement, il existe des applications d'arrière-guichet destinées aux assureurs, ainsi que des fournisseurs de TI en mesure d'atténuer ces risques.

« De nombreuses compagnies d'assurance ont de la difficulté à s'adapter, parce qu'elles ont très peu innové dans le passé et qu'elles ont laissé leurs anciens systèmes trop longtemps sans mise à niveau. Aujourd'hui, les changements et les innovations se succèdent à un rythme sans précédent, et elles sont prises au dépourvu, assaillies de toutes parts et incapables de faire face aux menaces et aux perturbations. »

— Walter Rondina, associé, Services-conseils – Management, KPMG au Canada

« Pour fidéliser les clients et remplir la promesse de la marque, la technologie peut se révéler essentielle. Il a été prouvé que les clients les plus fidèles à une compagnie d'assurance sont ceux qui ont fait une réclamation et qui ont été satisfaits du service. L'expérience sera positive pour le client si sa réclamation est traitée rapidement et si le chèque lui parvient sans délai. L'automatisation et le partage de données facilitent ces opérations, et c'est lors de ces interactions, si brèves soient-elles, que la technologie permet de fidéliser la clientèle. »

— Scott Laiken, directeur principal, Analyse de données clients, KPMG au Canada

Occasion n° 1

# Des chiffres clés : un et zéro

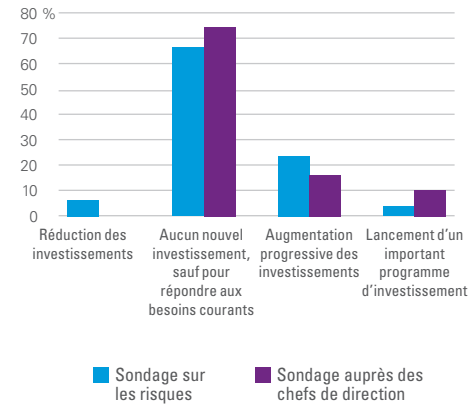
Les assureurs sont bien disposés à jouer les agents perturbateurs, pourtant il semble que les investissements dans les perturbations technologiques stagneront au cours des trois prochaines années. En fait, de 60 à 70 % des répondants indiquent qu'ils n'effectueront aucun nouvel investissement dans l'automatisation des processus, les technologies cognitives, Automatisation intelligente, le *blockchain* ou les ressources liées à l'Internet des objets.

C'est par contre dans l'analyse de données que les répondants envisagent d'investir. Plus de la moitié des assureurs (55 %) prévoient des investissements supplémentaires (en plus de ceux qu'ils ont déjà consentis), et près de 20 % prévoient d'engager des sommes considérables dans l'analyse de données. Les dirigeants du secteur de l'assurance pensent de la même façon : 60 % entendent réaliser des investissements additionnels et près de 30 % envisagent des investissements considérables. En comparaison, à peine 25 % des répondants spécialisés dans le risque et 10 % des dirigeants disent qu'ils ne procéderont pas à de nouveaux investissements dans l'analyse de données.

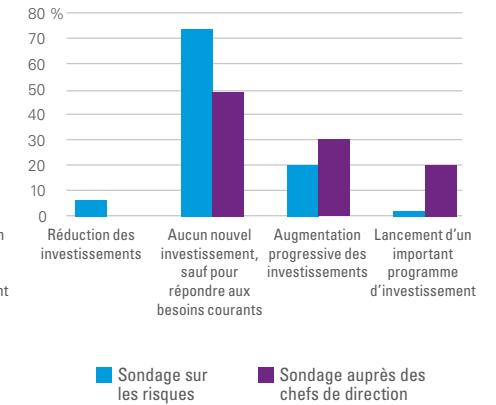
Il est normal que les investissements visent principalement l'analyse de données. Si les technologies cognitives, l'Internet des objets et l'intelligence artificielle constituent sans doute le but ultime pour les compagnies d'assurance, il demeure qu'elles ont toutes besoin, à la base, d'informations exactes et utilisables.

Les données servent aussi à nourrir les écosystèmes autour du client, lesquels créent une foule de renseignements et d'options pour les assureurs, mais aussi pour les titulaires de police. Ces systèmes peuvent contenir toutes sortes de données : des systèmes de télématique qui informent les parents de jeunes conducteurs quand leur voiture est utilisée en dehors d'un certain périmètre ou d'une certaine plage horaire, ou encore des interfaces de programmation (API) capables d'explorer des données pharmaceutiques ou sur la santé pour déceler les tendances en matière de santé publique et atténuer les risques de soins de santé. Pour plusieurs dans l'industrie, de telles capacités prédictives et réactives ne sont pas de la science-fiction, mais une réalité. Et tout cela commence par des données.

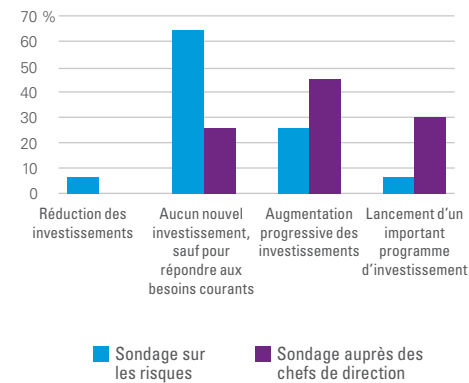
Automatisation des processus



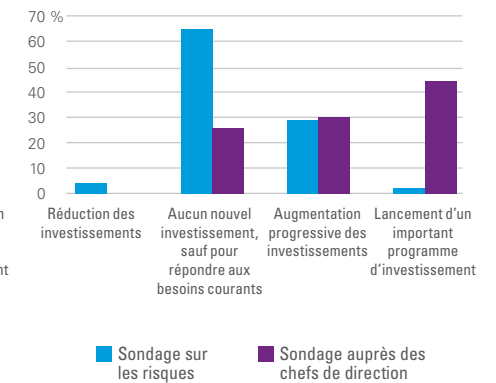
Automatisation intelligente



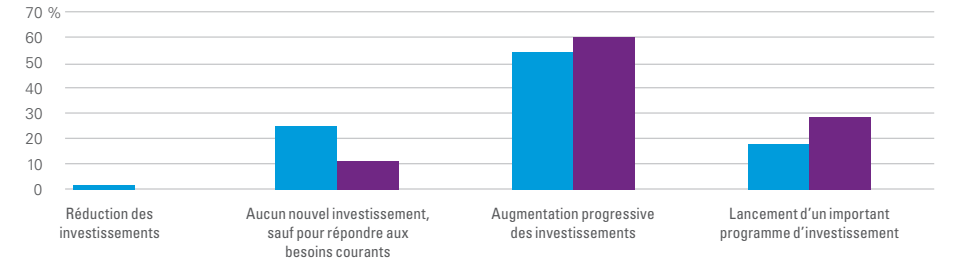
Technologies cognitives (IA, apprentissage automatique)



Internet des objets



Outils d'analyse de données



Source : Rapport du sondage 2017 de KPMG sur les occasions et les risques dans le secteur de l'assurance

## Des chiffres au sujet de la perturbation

45 %

des dirigeants s'attendent à ce que l'innovation technologique crée des perturbations dans leur secteur au cours des trois prochaines années.

36 %

des dirigeants considèrent les nouvelles technologies comme un risque important (une hausse de 7 % par rapport à 2016).

28 %

des dirigeants investiront considérablement dans le *blockchain* ou ont déjà lancé une initiative majeure.

Source : *Preparing to Disrupt and Grow: Insurance CEOs pick up the pace*, KPMG International, 2017

« Nous nous appuyons sur l'analyse de données pour des évaluations a posteriori, mais maintenant nous pouvons utiliser les données pour en tirer de l'information prévisionnelle, plutôt que de l'examiner d'un point de vue descriptif. Nous pouvons donc nous mettre dans la peau d'un consommateur et concevoir de meilleurs produits et services, imaginés de son point de vue. »

— **Scott Laiken**, directeur principal, Analyse de données clients, KPMG au Canada



## Risque n° 1

# Les obstacles réglementaires

La moitié des répondants au sondage de cette année (50 %) classe le fardeau de la réglementation et de la conformité parmi les plus grands obstacles à leur réussite dans l'année à venir et d'ici trois à cinq ans (40 %). La faiblesse des taux d'intérêt, l'instabilité du marché des actions de même que le fardeau de la réglementation et de la conformité sont autant de facteurs à l'origine de cette préoccupation.

Sur le plan de la réglementation et de la conformité, les changements sont constants. Beaucoup de compagnies d'assurance ne savent toujours pas quel effet aura l'IFRS 17, *Contrats d'assurance*, la norme du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), sur les fonctions comptables et actuarielles. Ce flou persiste et de nombreux assureurs s'interrogent sur les conséquences de cette nouvelle norme sur la stratégie d'entreprise, la tarification, la rémunération, voire la distribution. Rappelons que la mise œuvre de l'IFRS 17 a un coût que toutes les compagnies d'assurance doivent assumer, que leur chiffre d'affaires s'élève à 3 milliards ou à 30 milliards de dollars.

Quand on considère les lignes directrices du BSIF (E-21, Gestion du risque opérationnel et le Test de suffisance du capital des sociétés d'assurance-vie [TSAV]), les nouvelles lois sur la protection de la vie privée, les pratiques du marché – sans parler des défis que représentent globalement conserver la confiance du public et respecter les règles dans le contexte des médias sociaux – on comprend pourquoi les risques opérationnels figurent en tête des préoccupations des acteurs de l'industrie.

« Nous avons des normes internationales pour l'IFRS 17, mais nous ne savons toujours pas comment l'interprètent les diverses autorités de réglementation et quelles seront les obligations d'information. Les répercussions sur la présentation de l'information seront majeures, et il y a beaucoup d'incertitude sur ce plan. »

— Anh Tu Le, directrice principale, Risque et capital économique, KPMG au Canada

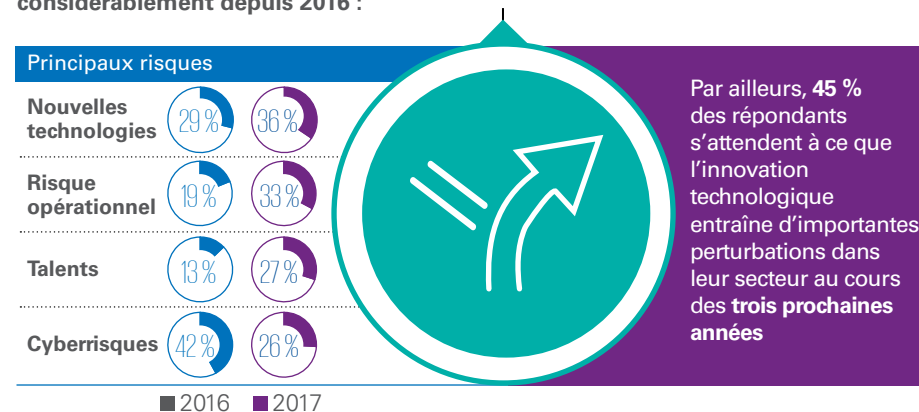
# Les obstacles à l'innovation

La crainte des risques liés à la réglementation explique aussi pourquoi il est difficile d'innover en assurance. Inutile de rappeler que la réputation est primordiale dans ce secteur et que l'innovation implique nécessairement des essais et des erreurs (parfois hypermédiatisés). Ces dernières années, la course pour dominer les marchés en ligne et être le premier à lancer une application d'assurance mobile s'est achevée par des cas rapportés de pertes de données et d'intrusions. On le sait, le processus d'innovation est souvent parsemé d'échecs. Mais dans le domaine de l'assurance, rater le lancement d'un produit revient à pousser les clients dans les bras d'un concurrent qui lui ne rate pas son coup.

« Le Canada est un environnement très réglementé, ce qui freine l'innovation », selon Douglas Schneider, associé et leader, Transformation numérique et Services-conseils en TI pour les services financiers chez KPMG au Canada. « Habituellement, ce qui passe pour une innovation ici existe déjà ailleurs. »

## Les risques

Les risques qui inquiètent le plus les chefs de direction ont changé considérablement depuis 2016 :



Source : Analyse de KPMG, 2017

## Risque n° 4

# Cybersécurité

L'infonuagique, l'analyse de données et les systèmes intégrés augmentent les risques liés à la protection des données sensibles. La cybersécurité figure au quatrième rang des préoccupations des entreprises, ce qui n'a rien d'étonnant compte tenu des lois sur la déclaration obligatoire des atteintes à la protection des données et de la multiplication des cyberattaques.

Dans le monde de l'assurance, les cyberrisques varient. En assurance vie et santé, la fuite de données clients (et le risque d'atteinte à la réputation que cela comporte) constitue une menace bien réelle. Nous avons une idée des répercussions potentielles – il suffit de se rappeler les cyberattaques perpétrées ailleurs – et nous connaissons fort bien l'impact que peuvent avoir des failles dans la sécurité des données clients ou de propriété intellectuelle sur les particuliers. De toute évidence, ces considérations primeront chez les assureurs de personnes à mesure qu'ils élargiront leurs horizons numériques.

Dans le secteur de l'assurance dommages, les risques sont similaires. De nos jours, afin d'offrir au consommateur des produits sur mesure, les assureurs font l'essai d'applications et de produits que les titulaires de police peuvent utiliser pour analyser leurs habitudes. Ainsi, on voit apparaître sur le marché des gadgets qui s'installent dans la voiture et suivent le comportement du conducteur au volant et la fréquence d'utilisation du véhicule, des dispositifs de santé portables qui permettent d'ajuster les primes d'un client, et des applications capables de surveiller les habitudes des titulaires de police.

C'est un pas dans la bonne direction, mais il reste que ces technologies posent un risque de manipulation des données (p. ex., différents conducteurs, différents coureurs). Qui plus est, il existe une foule de dispositifs non conformes aux normes de l'industrie en matière de sécurisation et de transmission des données.

# Réexaminer la valeur des données

Confrontés à la nécessité de renforcer la cybersécurité, les assureurs s'interrogent sur la valeur de leurs données. Bien sûr, l'analyse de données peut s'avérer un excellent outil pour les compagnies d'assurance. Par contre, étant donné les mesures de sécurité requises pour éviter que leurs données tombent entre de mauvaises mains, il y a lieu de se demander si ces données méritent d'être conservées. Par exemple, si l'on décide de tenir des statistiques sur la santé en vue de procéder à l'analyse de données, il faudrait savoir combien cela coûte. Les renseignements sensibles que vous recueillez sur les habitudes de conduite d'un client en valent-ils la peine, compte tenu du risque potentiel pour le client?

Les organisations doivent donc déterminer la valeur des données qu'elles ont en main et mettre cette valeur en balance avec les risques et les coûts associés à leur conservation.

**« Les organisations examinent plus sérieusement leurs données, déterminent lesquelles sont à conserver, par choix ou par obligation, et le coût et les risques que cela comporte. Il n'y a pas si longtemps, pour organiser leurs données et faire des recherches, les organisations utilisaient les numéros de carte de crédit de leurs clients. Mais de nos jours, vu la vague de piratages informatiques qui touche plusieurs pays, elles hésitent à conserver des données sensibles qui pourraient les exposer à ce genre d'attaques. Elles sont de plus en plus nombreuses à se dire : "On peut peut-être se passer de ces données-là. »**

— **John Heaton**, associé, Cybersécurité, Services-conseils, KPMG au Canada

## Étude de cas : Simulation de cyberattaque au Royaume-Uni

En 2017, la Banque d'Angleterre a voulu tester la résistance du pays à une cyberattaque systémique et demandé aux grandes banques et sociétés financières de procéder à une analyse approfondie des systèmes de cybersécurité. Le but était de vérifier si le système financier du Royaume-Uni pouvait résister à de multiples attaques coordonnées sur son secteur et, dans le cas contraire, de savoir combien de temps il lui faudrait pour se relever après avoir été victime de piratage.

Les résultats de cette analyse sectorielle ont été transmis aux autorités de réglementation, et ils constituent un avertissement aux sociétés qui n'étaient sans doute pas aussi bien préparées qu'elles le croyaient avant de passer en revue leurs protocoles de cybersécurité.

« Le Royaume-Uni a fait figure de pionnier en procédant à cette analyse, car elle a non seulement forcé les acteurs du milieu financier à effectuer des tests poussés, mais elle a aussi révélé d'importants renseignements au gouvernement », selon John Heaton, associé au groupe Cybersécurité des Services-conseils de KPMG au Canada.

« Depuis lors, d'autres pays, comme Singapour, ont emboîté le pas au Royaume-Uni, et il est peut-être temps pour le Canada de tester le milieu de l'assurance pour voir comment il s'en tirerait advenant un cyberincident majeur. »

### Sécurité dans tout le réseau

Aucune compagnie d'assurance ne fonctionne en vase clos. La chaîne d'approvisionnement du secteur met à contribution plusieurs intervenants : courtiers et autres intermédiaires, autorités de réglementation, réassureurs, administrateurs tiers, experts en sinistres, etc. Ils ne touchent pas nécessairement aux polices d'assurance, mais ils sont tout de même liés aux activités. Et aux yeux des cybercriminels, ils sont tous des cibles.

Selon Stephen Smith, associé en audit au groupe Services financiers chez KPMG au Canada, les organisations doivent savoir avec précision qui détient quelles données, et connaître les mesures de contrôle qui sont en place pour les protéger. Les assureurs feraient bien d'examiner l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement et de s'assurer que chacun fait ce qu'il faut pour protéger les données qui leur sont confiées. Car si le courtier ou l'intermédiaire se fait pirater, la réputation de l'assureur risque aussi d'être éclaboussée.

## D'autres risques en bref

**Talents :** Pour plus du quart des dirigeants, l'accès aux talents est une grande préoccupation. D'autant plus que la nécessité de mettre à niveau les anciens systèmes s'impose plus impérieusement, et que l'automatisation, l'intelligence artificielle et la science des données font désormais partie de l'arsenal habituel. Les compagnies d'assurance devront renforcer leurs équipes en embauchant des professionnels qui non seulement maîtrisent ces technologies, mais qui sont aussi capables de piloter leur mise en œuvre. Il leur faut aussi du personnel talentueux qui sache naviguer entre les écueils et, dans certains cas, gérer les transformations à venir, qu'elles soient dues à des changements d'ordre technique ou réglementaire, ou à des préférences des consommateurs.

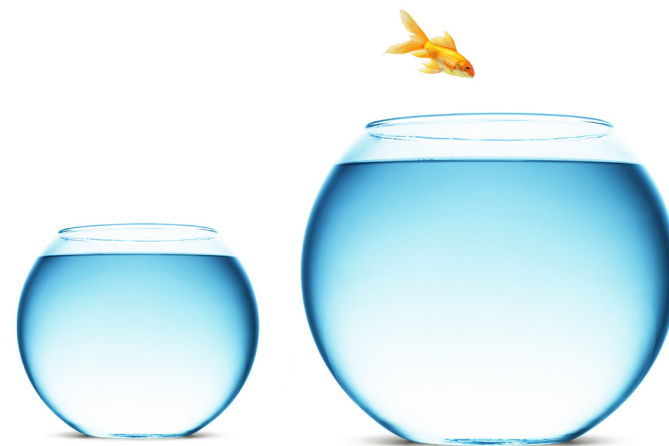
Le secteur de l'assurance n'est pas le seul à la recherche de talents. La demande de professionnels ambitieux, flexibles et qui maîtrisent la technologie croît dans tous les secteurs d'activité, et les sociétés d'assurance devront se battre pour recruter le personnel adéquat.

« **Les compagnies d'assurance sont engagées dans de multiples programmes de transformation de grande envergure, et elles ont donc besoin de gens capables de mener à bien cette transformation, qui comporte plusieurs volets : stratégie, réglementation, gestion du changement, exploitation et technologie. »**

— **Walter Rondina**, associé, Services-conseils – Management, KPMG au Canada

**Catastrophes naturelles (risque n° 5) :** Inondations au Manitoba, feux de forêt en Colombie-Britannique : les catastrophes naturelles sont de plus en plus fréquentes. Pour les assureurs, cela signifie gérer un volume élevé de réclamations et établir des prévisions fiables, tout un défi, cela va sans dire. Mais c'est aussi une occasion d'innover dans la manière d'évaluer les réclamations et de se faire valoir auprès des titulaires de police.

**Changements politiques :** Les modifications potentielles à l'ALENA, le Brexit et les politiques frontalières en Amérique du Nord entraîneront des répercussions sur tous les secteurs d'activité. Le secteur de l'assurance ne fera pas exception.



## Quelques leçons à retenir

Si vous rêvez de stabilité, n'y comptez pas. Au cours des cinq prochaines années, le rôle des compagnies d'assurance dans la vie de leurs clients changera considérablement. L'apparition des modèles de libre-service et de concurrents dans des marchés de niche incitera tous les assureurs à trouver des façons inédites de marquer des points auprès de leurs clients.

Il y aura des gagnants et des perdants. De nouveaux venus connaîtront le succès grâce à des modèles innovateurs, tandis qu'un certain nombre de compagnies n'auront pas la flexibilité ou l'agilité nécessaire pour soutenir la concurrence.

Si l'on en croit notre sondage, de nombreux dirigeants de compagnie d'assurance sont prêts pour une transformation. Le parcours variera selon le secteur d'activité, mais plusieurs dénominateurs communs existent malgré tout :

**Opérer un rapprochement** : Satisfaire les clients n'est pas toujours facile, mais c'est loin d'être impossible. La concurrence en ligne et les agents perturbateurs entrent dans l'arène, et c'est le moment pour les compagnies d'assurance d'investir dans les outils et les ressources axées sur les données qui leur permettront de mieux connaître leurs clients et de renforcer leurs relations.

**Ne pas négliger le courtier ou l'intermédiaire** : Aux yeux des consommateurs canadiens, le courtier tient un rôle dans la transaction d'assurance qu'ils estiment encore, plus que les conseils en ligne ou le bouche-à-oreille. Les compagnies qui sauront entretenir cette relation, soit en investissant pour rehausser les capacités des courtiers, soit en renforçant les relations avec le milieu du courtage, bénéficieront des retombées d'un marché encore florissant.

**Respecter les données** : On ne saurait exagérer l'importance des données pour ce qui est de segmenter la clientèle, renforcer des partenariats et créer des produits sur mesure; pas plus qu'on ne devrait sous-estimer la nécessité de protéger les données contre le vol ou les fuites, et d'en assurer une utilisation efficace. Avant d'investir dans l'analyse de données, déterminez quelles données favoriseront la croissance de votre organisation; certaines informations ne feront que la rendre vulnérable ou occuper de l'espace de stockage de valeur.

**Cibler les marchés de niche** : L'économie du partage a créé une demande pour les produits d'assurance de niche. Choisissez parmi les nouvelles catégories d'assurance – les services de transport par des particuliers (comme Uber et Lyft) ou d'hébergement par des particuliers (comme Airbnb) – et faites-en votre spécialité.

**Miser sur des alliances** : On ne peut espérer réussir en faisant cavalier seul. Demandez l'avis de consultants et d'experts du secteur; ils vous aideront à combler vos lacunes et à gérer la transformation.

« De nos jours, la vente d'assurance est dictée par la réglementation : sans assurance automobile, on risque une amende; sans assurance prêt hypothécaire, on ne peut pas acheter de maison. Cependant, avec l'arrivée des voitures autonomes et d'autres éléments perturbateurs, le secteur ne vendra pas ses produits pour respecter des obligations, mais plutôt pour répondre à des besoins. C'est ce qui motive les acteurs de l'industrie à apprendre à mieux connaître leurs clients et à les séduire avec des produits conçus en fonction de leurs besoins. »

— Amit Chalam, directeur principal, Audit, Services financiers, KPMG au Canada

« Les assureurs qui ne portent pas attention aux besoins du consommateur seront vite hors course. Quand Uber est arrivé, les conducteurs Uber ne pouvaient se procurer d'assurance adéquate. On en a finalement créé une, mais cela a pris du temps. Cela prouve que si les compagnies d'assurance n'agissent pas rapidement, d'autres trouveront une solution. »

— Scott Laiken, directeur principal, Analyse de données clients, KPMG au Canada



# Annexe :

## Les occasions et les risques



# Les occasions et les risques

## Occasions pour l'entreprise en 2017

### D'ici l'an prochain

Nous avons demandé aux répondants quelles étaient les principales occasions pour leur **organisation** d'ici **l'an prochain** :

- Analyse de données pour rehausser la conception, la mise en marché et la tarification (63 %)
- Amélioration de l'expérience client (60 %)
- Amélioration des processus opérationnels et utilisation plus judicieuse de la technologie (54 %)
- Évolution des besoins et des attentes des clients (46 %)
- Attention aux courtiers et à leurs besoins (42 %)

### D'ici trois à cinq ans

Nous avons demandé aux répondants quelles étaient les principales occasions pour leur **organisation** d'ici **trois à cinq ans** :

- Analyse de données pour rehausser la conception, la mise en marché et la tarification (63 %)
- Amélioration de l'expérience client (56 %)
- Amélioration des processus opérationnels et utilisation plus judicieuse de la technologie (56 %)
- Évolution des besoins et des attentes des clients (48 %)
- Préférence des clients pour les canaux directs et numériques (46 %)

## Occasions pour l'entreprise en 2016

### D'ici l'an prochain

Nous avons demandé aux répondants quelles étaient les principales occasions pour leur **organisation** d'ici **l'an prochain** :

- Amélioration des processus opérationnels et utilisation plus judicieuse de la technologie (61 %)
- Amélioration de l'expérience client (48 %)
- Gestion des risques et utilisation du capital plus avisées (44 %)
- Analyse de données pour rehausser la conception, la mise en marché et la tarification (43 %)
- Fidélisation accrue de la clientèle et réduction du risque lié aux pratiques du marché (30 %)

### D'ici trois à cinq ans

Nous avons demandé aux répondants quelles étaient les principales occasions pour leur **organisation** d'ici **trois à cinq ans** :

- Analyse de données pour rehausser la conception, la mise en marché et la tarification (49 %)
- Gestion des risques et utilisation du capital plus avisées (49 %)
- Amélioration des processus opérationnels et utilisation plus judicieuse de la technologie (44 %)
- Amélioration de l'expérience client (40 %)
- Évolution des besoins et des attentes des clients (36 %)

La somme des pourcentages dépassera 100 %, car les graphiques indiquent la fréquence à laquelle chaque option a été sélectionnée.

## Risques pour l'entreprise en 2017

### D'ici l'an prochain

Nous avons demandé aux répondants quels étaient les risques les plus importants pour leur **organisation** d'ici **l'an prochain** :

- Faiblesse des taux d'intérêt et instabilité du marché des actions (50 %)
- Fardeau de la réglementation et de la conformité (50 %)
- Difficulté d'adaptation au changement en raison des systèmes existants (40 %)
- Coûts et risques liés aux investissements en TI (35 %)
- Échec de l'adoption de nouvelles technologies (33 %)
- Cyberrisques (33 %)

### D'ici trois à cinq ans

Nous avons demandé aux répondants quels étaient les risques les plus importants pour leur **organisation** d'ici **trois à cinq ans** :

- Échec de l'adoption de nouvelles technologies (44 %)
- Fardeau de la réglementation et de la conformité (40 %)
- Inadaptation aux nouveaux besoins et préférences des consommateurs en matière d'assurance (40 %)
- Difficulté d'adaptation au changement en raison des systèmes existants (35 %)
- Cyberrisques (33 %)
- Faiblesse des taux d'intérêt et instabilité du marché des actions (33 %)
- Coûts et risques liés aux investissements en TI (33 %)

## Risques pour l'entreprise en 2016

### D'ici l'an prochain

Nous avons demandé aux répondants quels étaient les risques les plus importants pour leur **organisation** d'ici **l'an prochain** :

- Fardeau de la réglementation et de la conformité (40 %)
- Faiblesse des taux d'intérêt et instabilité du marché des actions (39 %)
- Cyberrisques (37 %)
- Coûts et risques liés aux investissements en TI (35 %)
- Impératifs de réduction des coûts augmentant l'exposition aux risques opérationnels (30 %)

### D'ici trois à cinq ans

Nous avons demandé aux répondants quels étaient les risques les plus importants pour leur **organisation** d'ici **trois à cinq ans** :

- Faiblesse des taux d'intérêt et instabilité du marché des actions (35 %)
- Échec de l'adoption de nouvelles technologies (35 %)
- Inadaptation aux nouveaux besoins et préférences des consommateurs en matière d'assurance (35 %)
- Fardeau de la réglementation et de la conformité (33 %)
- Cyberrisques (33 %)

La somme des pourcentages dépassera 100 %, car les graphiques indiquent la fréquence à laquelle chaque option a été sélectionnée.

## Occasions pour les assureurs canadiens en 2017

### D'ici l'an prochain

Nous avons demandé aux répondants quelles étaient les principales occasions pour le **secteur** d'ici **l'an prochain** :

- Évolution des besoins et des attentes des clients (65 %)
- Analyse de données pour rehausser la conception, la mise en marché et la tarification (62 %)
- Amélioration des processus opérationnels et utilisation plus judicieuse de la technologie (58 %)
- Amélioration de l'expérience client (56 %)
- Préférence des clients pour les canaux directs et numériques (44 %)

### D'ici trois à cinq ans

Nous avons demandé aux répondants quelles étaient les principales occasions pour le **secteur** d'ici **trois à cinq ans** :

- Évolution des besoins et des attentes des clients (71 %)
- Préférence des clients pour les canaux directs et numériques (62 %)
- Analyse de données pour rehausser la conception, la mise en marché et la tarification (60 %)
- Amélioration des processus opérationnels et utilisation plus judicieuse de la technologie (54 %)
- Amélioration de l'expérience client (44 %)

## Occasions pour les assureurs canadiens en 2016

### D'ici l'an prochain

Nous avons demandé aux répondants quelles étaient les principales occasions pour le **secteur** d'ici **l'an prochain** :

- Amélioration des processus opérationnels et utilisation plus judicieuse de la technologie (61 %)
- Amélioration de l'expérience client (48 %)
- Gestion des risques et utilisation du capital plus avisées (43 %)
- Analyse de données pour rehausser la conception, la mise en marché et la tarification (35 %)
- Fidélisation accrue de la clientèle et réduction du risque lié aux pratiques du marché (33 %)

### D'ici trois à cinq ans

Nous avons demandé aux répondants quelles étaient les principales occasions pour le **secteur** d'ici **trois à cinq ans** :

- Analyse de données pour rehausser la conception, la mise en marché et la tarification (48 %)
- Amélioration des processus opérationnels et utilisation plus judicieuse de la technologie (43 %)
- Préférence des clients pour les canaux directs et numériques (37 %)
- Fusions et acquisitions pour renforcer la position sur le marché (35 %)
- Fidélisation accrue de la clientèle et réduction du risque lié aux pratiques du marché (33 %)

La somme des pourcentages dépassera 100 %, car les graphiques indiquent la fréquence à laquelle chaque option a été sélectionnée.

## Risques pour les assureurs canadiens en 2017

### D'ici l'an prochain

Nous avons demandé aux répondants quels étaient les risques les plus importants pour le **secteur** d'ici ***l'an prochain*** :

- Faiblesse des taux d'intérêt et instabilité du marché des actions (56 %)
- Fardeau de la réglementation et de la conformité (44 %)
- Catastrophes naturelles (33 %)
- Inadaptation aux nouveaux besoins et préférences des consommateurs en matière d'assurance (33 %)
- Difficulté d'adaptation au changement en raison des systèmes existants (33 %)

### D'ici trois à cinq ans

Nous avons demandé aux répondants quels étaient les risques les plus importants pour le **secteur** d'ici ***trois à cinq ans*** :

- Inadaptation aux nouveaux besoins et préférences des consommateurs en matière d'assurance (50 %)
- Fardeau de la réglementation et de la conformité (40 %)
- Faiblesse des taux d'intérêt et instabilité du marché des actions (40 %)
- Cyberrisques (35 %)
- Difficulté d'adaptation au changement en raison des systèmes existants (35 %)

## Risques pour les assureurs canadiens en 2016

### D'ici l'an prochain

Nous avons demandé aux répondants quels étaient les risques les plus importants pour le **secteur** d'ici ***l'an prochain*** :

- Cyberrisques (50 %)
- Faiblesse des taux d'intérêt et instabilité du marché des actions (49 %)
- Fardeau de la réglementation et de la conformité (43 %)
- Échec de l'adoption de nouvelles technologies (31 %)
- Inadaptation aux nouveaux besoins et préférences des consommateurs en matière d'assurance (26 %)

### D'ici trois à cinq ans

Nous avons demandé aux répondants quels étaient les risques les plus importants pour le **secteur** d'ici ***trois à cinq ans*** :

- Inadaptation aux nouveaux besoins et préférences des consommateurs en matière d'assurance (45 %)
- Faiblesse des taux d'intérêt et instabilité du marché des actions (42 %)
- Fardeau de la réglementation et de la conformité (39 %)
- Cyberrisques (38 %)
- Préférence des clients pour les canaux directs et numériques (30 %)

La somme des pourcentages dépassera 100 %, car les graphiques indiquent la fréquence à laquelle chaque option a été sélectionnée.

## Communiquez avec nous

Pour obtenir un complément d'information, communiquez avec votre conseiller KPMG ou l'un des professionnels de notre groupe Assurance.

**Johannes Pastor**  
Leader national,  
Assurance  
416-777-8092  
johannpastor@kpmg.ca

**André Dugal**  
Associé, Audit  
514-840-2226  
andredugal@kpmg.ca

**Pierre Lepage**  
Associé, Services d'actuariat  
en assurance dommages  
514-840-2289  
plepage@kpmg.ca

**Stéphane Lévesque**  
Associé, Services d'actuariat  
en assurance vie et en régimes de retraite  
416-777-8192  
selvesque@kpmg.ca

**Hudson Lopez**  
Associé, Services-conseils  
en audit et en comptabilité  
416-777-3034  
hlopez@kpmg.ca

**Gavin Lubbe**  
Associé, Services-conseils –  
Management, Assurance  
416-777-3116  
gavinlubbe@kpmg.ca

**Walter Rondina**  
Associé, Services-conseils –  
Management  
514-840-7295  
wrondina@kpmg.ca

**Stephen Smith**  
Associé, Audit,  
Services financiers  
416-777-3194  
stephensmith@kpmg.ca

**Amit Chalam**  
Directeur principal,  
Audit, Services financiers  
647-777-5376  
amitchalam@kpmg.ca

[kpmg.ca/fr](http://kpmg.ca/fr)



L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte dans l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2018 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. 18457

KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.