

# Perspectives 2024 pour le secteur canadien de l'assurance

Tracer l'avenir du secteur  
de l'assurance au Canada



Travailler ensemble  
pour un monde meilleur

# Sommaire

---

Les assureurs sont à la croisée des chemins. Bien qu'ils aient réalisé des progrès considérables pour naviguer dans le contexte réglementaire et économique turbulent de ces dernières années, ils sont confrontés à une incertitude persistante.

La prolifération des technologies de pointe telles que l'intelligence artificielle (IA), l'évolution des demandes des clients et les risques émergents refaçonnent le secteur. L'adaptation au contexte réglementaire en constante évolution, y compris la mise en œuvre de la norme IFRS 17, *Contrats d'assurance*, a constitué un véritable défi pour l'ensemble du secteur. Bien que cela n'ait pas empêché les assureurs de poursuivre leurs activités, la mise en œuvre a certainement relégué au second plan d'autres priorités. Aujourd'hui, ces complexités refont surface.

Pour n'en citer que quelques-unes :

- Modernisation des systèmes en place et migration infonuagique
- Priorités environnementales, sociales et de gouvernance (ESG)
- Innovation des produits
- Améliorations des services
- Transformation numérique



La plupart des efforts de mise en œuvre des nouvelles normes d'information financière étant terminés, le secteur s'efforce désormais de s'assurer que les parties prenantes comprennent les résultats et d'évaluer si des changements sont nécessaires afin de rendre les comparaisons plus significatives.

Mais le contexte opérationnel global n'est pas figé. Partout où nous regardons, les risques émergents et les possibilités intéressantes se multiplient. Les assureurs doivent maintenant réorienter leur attention sous peine d'être distancés par leurs pairs, les nouveaux venus sur le marché et les perturbateurs du secteur.

Dans l'édition actuelle des *Perspectives pour le secteur canadien de l'assurance*, nous nous concentrons sur des sujets clés qui définissent les discussions stratégiques entre les assureurs de dommages et les assureurs vie. Ces discussions stratégiques évoluent dans un contexte d'incertitude économique persistante. L'accent est mis cette année sur la manière dont les assureurs se différencient par la création de valeur sociétale, sur le rôle indispensable des données, de l'analytique et de l'IA, et sur la manière dont les assureurs peuvent tirer parti de leurs atouts pour générer une croissance rentable à court terme.



## Comment le secteur de l'assurance évolue-t-il?

Les assureurs canadiens sont confrontés à un flot de demandes en constante évolution des clients, à des perturbations technologiques, à un fardeau réglementaire croissant et à d'autres risques émergents. Voici un aperçu de quelques-uns des risques qui façonnent l'avenir du secteur :

01.



Évolution des attentes de la clientèle

02.



Progrès technologiques

03.



Réformes réglementaires

04.



Risques émergents

# 01.



## ÉVOLUTION DES ATTENTES DE LA CLIENTÈLE

- ▶ Les clients exigent des produits et services d'assurance personnalisés, y compris des produits d'épargne et des produits d'assurance vie, en fonction de leurs besoins particuliers et de leurs préférences personnelles. Compte tenu des défis posés par l'augmentation des taux hypothécaires, les clients de la génération X se concentrent particulièrement sur l'assurance vie comme moyen de protection financière pour leur famille en cas de circonstances imprévues.
- ▶ Les besoins sont grandissants en matière de transparence et d'accessibilité, les clients étant en quête d'options en ligne offertes en libre-service et de plateformes numériques facilitant la gestion des polices et le traitement des réclamations.
- ▶ Nous observons des virages vers des modèles d'assurance en fonction de l'utilisation et de protection à la demande, les clients étant à la recherche de solutions flexibles, abordables et personnalisées.

# 02.



## PROGRÈS TECHNOLOGIQUES

- ▶ Les progrès rapides en analytique de données permettent aux assureurs de mieux cerner les habitudes des clients, d'évaluer les risques et de personnaliser leurs produits et leurs tarifs.
- ▶ L'intégration de l'IA et des algorithmes d'apprentissage automatique dans le processus de souscription, la gestion des réclamations et le service à la clientèle permettent la réalisation de gains en matière d'efficacité et d'exactitude.
- ▶ L'exploitation de plateformes numériques, y compris d'applications mobiles et de portails en ligne, améliore l'expérience client, rationalise les processus, et accélère et facilite le processus de traitement des réclamations.
- ▶ La migration infonuagique améliore l'agilité, l'évolutivité et la rentabilité des assureurs, permettant un déploiement rapide des services, améliorant la reprise après sinistre et réduisant les coûts du matériel. Gardez à l'esprit que cela implique un investissement important et un coût initial. Un défi important subsiste en ce qui concerne les systèmes en place, lesquels sont sans doute plus répandus dans le secteur de l'assurance vie que dans celui de l'assurance de dommages.



# 03.



## RÉFORMES RÉGLEMENTAIRES

Le secteur canadien de l'assurance est confronté à un fardeau plus lourd en matière de réformes et d'exigences réglementaires. Il s'agit notamment d'une multitude de lignes directrices et d'exigences établies par le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) telles que :

- ▶ lignes directrices sur l'assurance fournie par les relevés de capital / fonds propres afin de favoriser la fiabilité et la transparence du calcul du capital / des fonds propres, la stabilité financière et la gestion des risques;
- ▶ lignes directrices sur les risques climatiques visant à prendre en compte les effets potentiels des changements climatiques sur les activités des assureurs;
- ▶ lignes directrices en matière de culture et de conduite favorisant les pratiques éthiques et la protection des consommateurs;
- ▶ normes sur la gestion du risque lié aux tiers afin d'assurer une surveillance efficace des ententes d'impartition;
- ▶ mesures de cybersécurité pour protéger les renseignements sensibles.

Ces règlements exigent des obligations de conformité et des normes d'information accrues, ainsi que des investissements dans la technologie, les ressources et l'expertise pour assurer la conformité réglementaire et atténuer les risques opérationnels et financiers.

De plus, l'adoption de nouvelles dispositions réglementaires axées sur la protection des consommateurs, la préservation de la confidentialité des données et le rehaussement de la transparence rendent obligatoire l'application de mesures de conformité accrues et d'ajustement opérationnel.

Dans le même temps, des modifications éventuelles des dispositions réglementaires en matière de distribution permettant l'arrivée de nouveaux intervenants sur le marché, l'accès à des canaux de distribution de substitution et l'offre de modèles de vente et de prestation de services novateurs se profilent à l'horizon.

Cela est sans compter l'évolution du paysage fiscal auquel les assureurs sont confrontés au Canada aujourd'hui. De nombreux changements législatifs importants ont été introduits, notamment un impôt minimum global fixé à 15 % pour les grands groupes d'entreprises multinationales, une taxe sur les services numériques (TSN), des règles de restriction des dépenses excessives d'intérêts et de

financement (RDEIF), des règles de divulgation obligatoire renforcées et le refus de la déduction pour dividendes reçus par des institutions financières, y compris les assureurs.

Ces changements s'ajoutent à un nombre croissant de vérifications fiscales dans le secteur de l'assurance.

En d'autres termes, les changements des politiques fiscales et réglementaires se succèdent à un rythme effréné, mettant les services fiscaux des assureurs au défi de suivre le rythme et poussant les entreprises à revoir leurs modèles opérationnels à l'échelle organisationnelle, y compris les fonctions Fiscalité et Finance.

# 04.

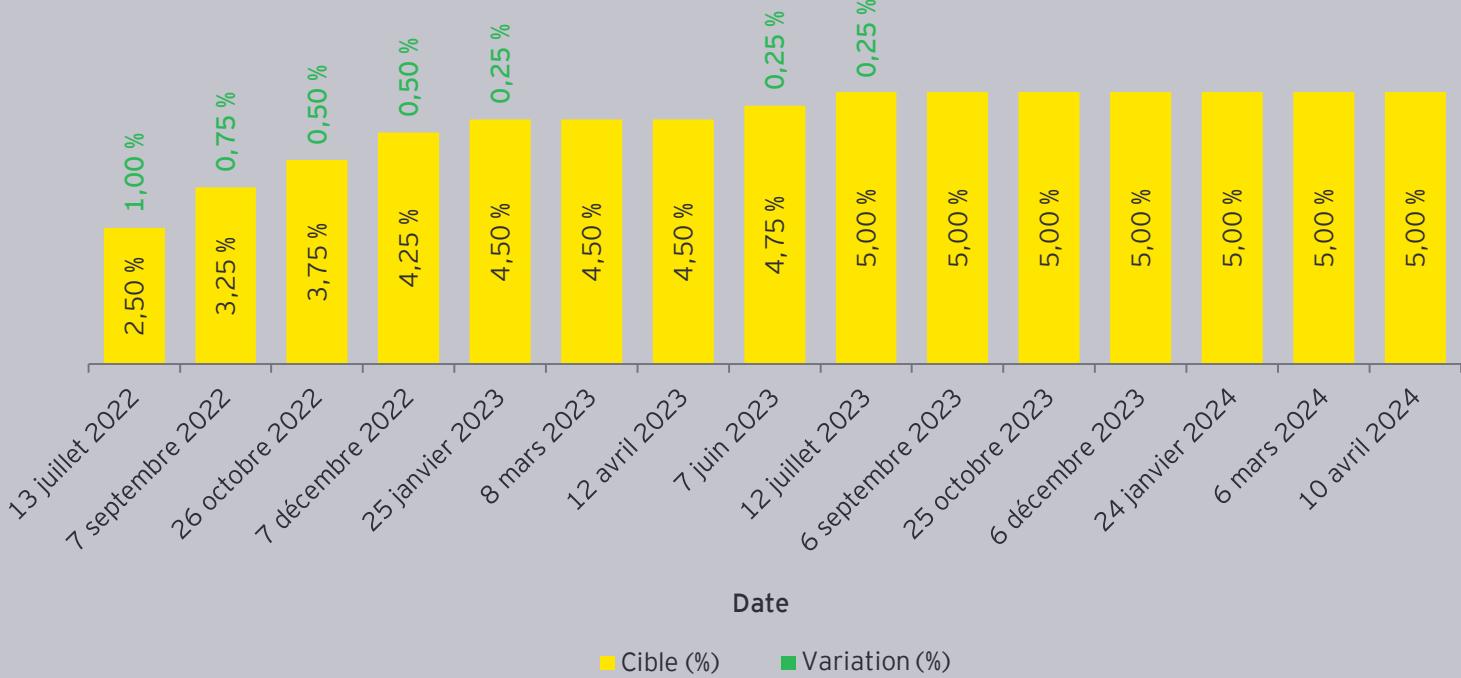


## RISQUES ÉMERGENTS

- ▶ Les problèmes croissants liés aux disparités de protection reflètent une situation délicate, dans laquelle les restrictions de l'offre dues aux problèmes de souscription et de tarification amènent davantage de personnes à être dépourvues d'assurance ou à ne pas être suffisamment assurées au regard de leurs besoins.
- ▶ Les changements démographiques exigent des solutions innovantes de la part des assureurs vie.
- ▶ L'augmentation des coûts des réclamations découlant de l'inflation et le refus des organismes de réglementation d'approuver des augmentations de tarifs dans certaines provinces créent un dilemme stratégique : faut-il transférer les hausses de coûts aux clients ou réduire les augmentations de tarifs?
- ▶ L'incertitude géopolitique et ses répercussions en aval sur le marché canadien affectent les chaînes d'approvisionnement mondiales et ont entraîné des coûts élevés persistants pour les assureurs.
- ▶ L'intensification des événements liés aux changements climatiques entraîne une hausse des coûts des réclamations.
- ▶ Les cybermenaces nécessitent maintenant des solutions de protection et des stratégies de gestion des risques novatrices.
- ▶ L'évolution des risques de responsabilité découlant des nouvelles technologies exige le développement proactif de produits d'assurance.
- ▶ La hausse des vols d'automobiles représente une nouvelle menace importante pour les assureurs automobiles des particuliers et des entreprises.

## Aperçu de certaines tendances économiques et démographiques ayant une incidence sur le secteur canadien de l'assurance

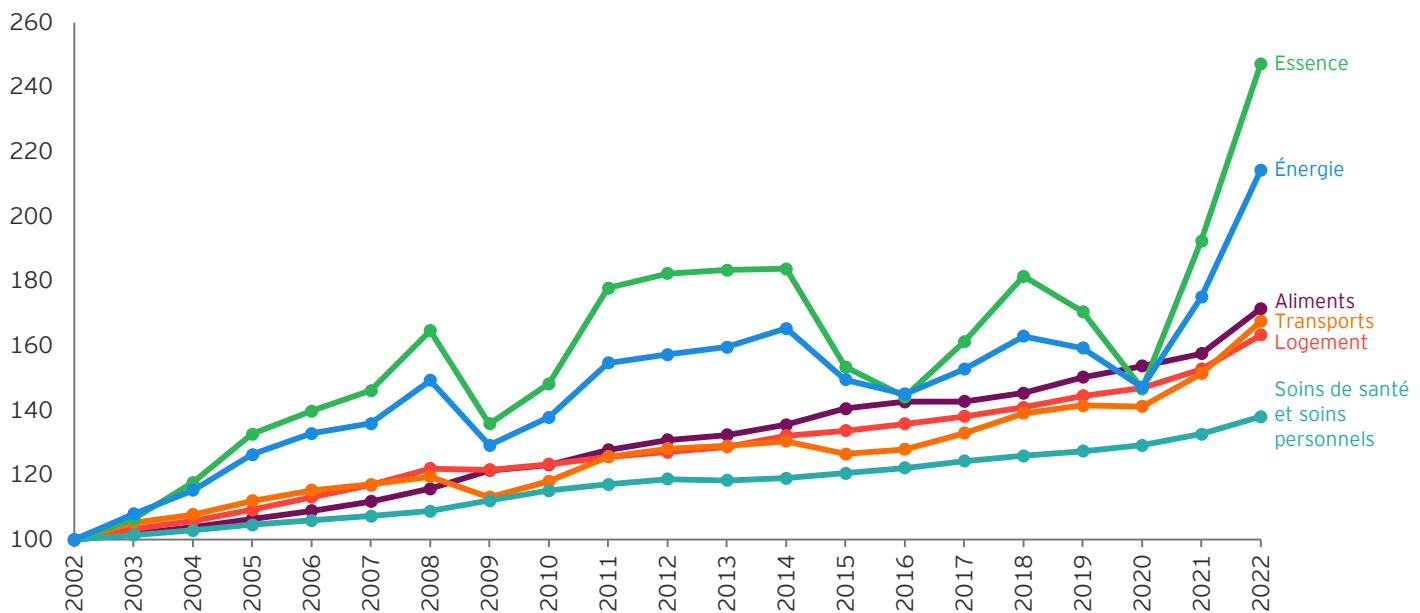
### Taux directeur de la Banque du Canada



Source : [Taux directeur - Banque du Canada](#)

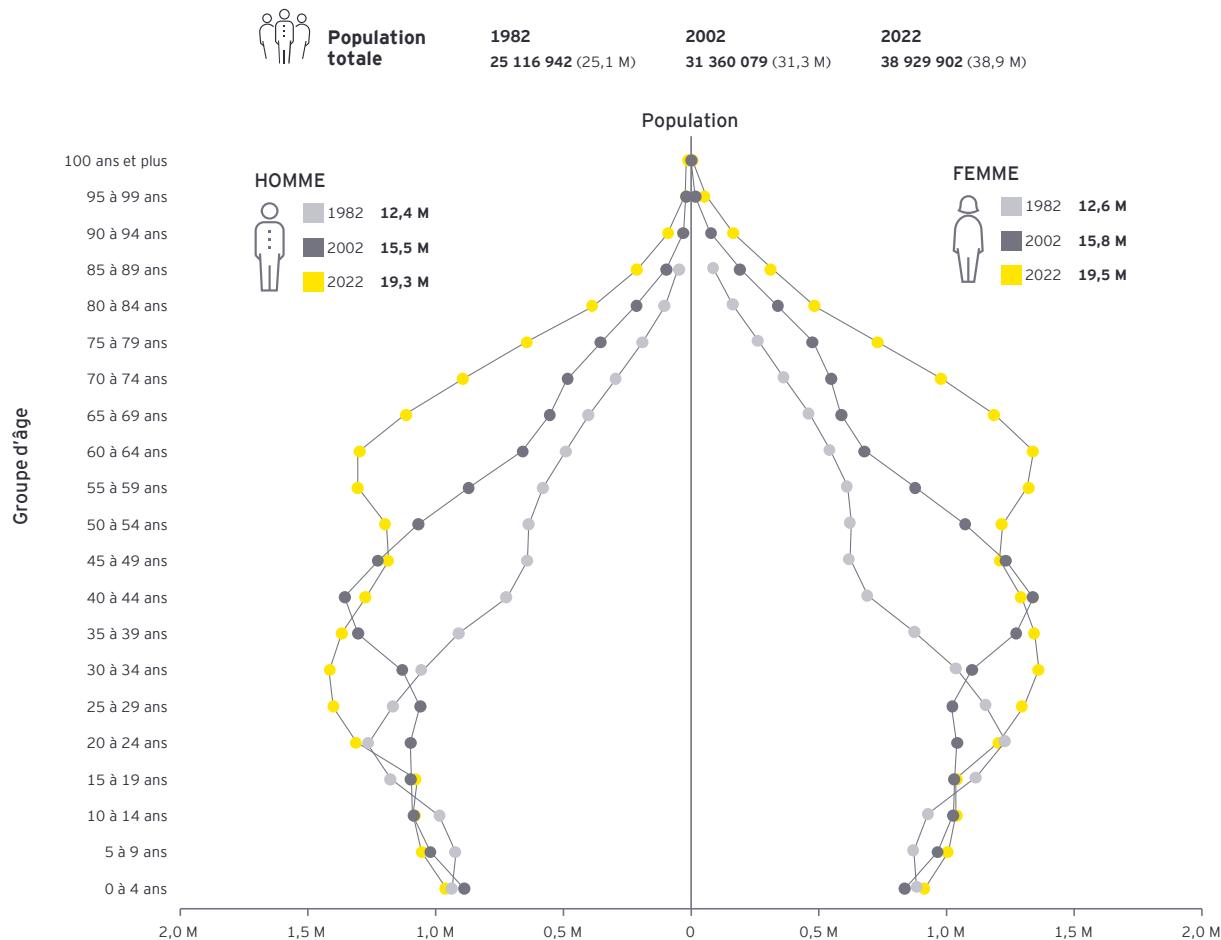
### Indice des prix à la consommation

2002 = 100



Source : Statistique Canada. Table 18-10-0005-01 Indice des prix à la consommation, moyenne annuelle, non désaisonnalisé.  
[https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1810000501&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1810000501&request_locale=fr)

## Estimations de la population



Source : [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1710000501&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1710000501&request_locale=fr)

## Vol de véhicules à moteur - 2021-2022

(augmentation de 26,7 % d'une année à l'autre)

En 2021

**83 416**

vols de véhicules à moteur

En 2022

**105 673**

vols de véhicules à moteur

Source : [Crimes déclarés par la police, certaines infractions, Canada, 2021 et 2022 \(statcan.gc.ca\)](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1710000501&request_locale=fr)



Comme on peut le voir ci-dessus, les assureurs canadiens doivent jongler avec un contexte qui évolue rapidement et qui se caractérise par un fardeau réglementaire plus lourd. Mais gardez à l'esprit que le risque s'accompagne de possibilités.

# 01.

## La création de valeur sociétale est devenue un facteur de différenciation clé pour les assureurs



Le secteur de l'assurance se trouve dans une position prometteuse pour accroître la valeur sociétale stimulée par les pressions réglementaires et l'accent mis sur les facteurs ESG. Qu'est-ce que cela signifie? Les lignes directrices d'IFRS 17 sur l'information financière offrent aux sociétés d'assurance l'occasion de réévaluer leurs stratégies de transparence financière et d'atténuation des risques, ce qui accroît leur résilience financière. Cette approche holistique de la valeur économique favorise une prise de décision mieux informée, renforce la résilience face aux incertitudes croissantes du marché et, en définitive,

profite à la société en suscitant la confiance des parties prenantes.

De plus, l'intégration des facteurs ESG à l'égard des produits d'assurance s'inscrit dans la tendance croissante des consommateurs vers une consommation durable. Cela permet aux assureurs de créer des produits innovants et socialement responsables qui s'alignent avec les valeurs sociétales et contribuent à la résilience face aux risques émergents.

Comment les assureurs envisagent-ils de privilégier une plus grande transparence financière, de fournir de l'information ESG plus détaillée et de se préparer à l'avenir du travail?

**Les pressions réglementaires créent de nouvelles opportunités pour améliorer la transparence financière, renforcer l'évaluation et l'atténuation des risques ainsi que la résilience financière des assureurs.**

### IFRS 17 ouvre la voie à une transparence accrue et à une meilleure harmonisation des ICP

Le secteur de l'assurance s'appuie sur les ICP pour présenter son rendement. Cela ne change pas avec l'adoption d'IFRS 17. Toutefois, la norme et les améliorations importantes apportées aux systèmes et aux données qu'elle a déclenchées ont eu une incidence sur les mesures conformes

aux PCGR et les mesures non conformes aux PCGR. Qu'il s'agisse de changements au niveau des sources de données, de définitions améliorées avec davantage de précision ou de la disponibilité de mesures conformes aux PCGR équivalentes, un examen rapide des présentations destinées aux investisseurs et des nouvelles informations fournies dans les rapports de gestion est révélateur des changements et des nouvelles données désormais disponibles :

## C'est là que réside l'opportunité.

Les nouvelles informations financières requises permettent de mieux comprendre la valeur économique inhérente, la rentabilité et le profil de risque des assureurs. Grâce à une analyse comparative au fil du temps, les informations fournies par les assureurs devraient être mieux alignées et plus comparables, ce qui pourrait réduire le coût de l'information, renforcer la différenciation et aider les parties prenantes à prendre des décisions plus éclairées.

### Informations plus détaillées et compréhension de la rentabilité de l'entreprise

**Meilleure visibilité de la valeur d'entreprise :** Bien que le secteur de l'assurance ait toujours utilisé des mesures non conformes aux PCGR pour présenter la valeur des affaires nouvelles, IFRS 17 introduit une alternative sous la forme de la marge sur services contractuels au titre des affaires nouvelles.

La redéfinition du bénéfice d'exploitation, du ratio combiné, du rendement des capitaux propres et des mesures de la marge sur services contractuels au titre des affaires nouvelles offre aux assureurs de nouvelles possibilités de présenter leur rendement et une occasion d'utiliser de nouveaux outils essentiels pour prendre des décisions et obtenir des indications plus éclairées. Par exemple :

**Définition uniforme des produits des activités d'assurance :** IFRS 17 établit une définition uniforme des produits des activités d'assurance pour tous les assureurs, assurant la comparabilité et facilitant l'analyse comparative.

**Informations éclairées sur le profil d'émergence des profits liés aux services :** Les informations sur les changements dans l'expérience donnent des indications précieuses sur les causes des écarts entre les résultats des activités d'assurance attendus et les résultats réels.

### Redéfinition du résultat d'exploitation : qu'est-ce qui a changé?

Les nouvelles exigences en matière d'information financière et les choix comptables effectués ont incité les assureurs à ajuster leur définition du résultat d'exploitation, ce qui a eu diverses incidences sur l'ensemble des assureurs. Les assureurs utilisent des ajustements pour exclure l'incidence de certains facteurs du résultat net afin d'obtenir le résultat d'exploitation. Dans bien des cas, les améliorations apportées aux incidences purement comptables ont permis d'obtenir une vision plus équilibrée des changements survenus après l'adoption d'IFRS 17.

### Révision du ratio combiné et du rendement des capitaux propres : qu'est-ce qui a changé?

Le ratio combiné demeure un ICP largement répandu pour les assureurs de dommages. Bien que la manière dont les assureurs calculent les ratios combinés continue de varier, nous avons constaté une approche relativement uniforme pour s'ajuster en fonction des variations des pertes et frais généraux sous-jacents selon IFRS 17.

L'incidence ponctuelle de la mise en œuvre d'IFRS 17 a affecté de manière négative ou positive les capitaux propres des assureurs, selon le type d'activité d'assurance, et par conséquent, le modèle d'évaluation, les choix de report des charges, les durées des actifs et passifs, et l'incidence du cycle de rendement de réinvestissement. Par conséquent, les assureurs ont apporté d'autres ajustements aux définitions afin de maintenir la comparabilité à long terme ou ont modifié les cibles pour tenir compte du changement de base.

À l'avenir, des mécanismes tels que la marge sur services contractuels devraient réduire les fluctuations d'une période à l'autre, car le report de la comptabilisation des profits permet d'absorber les répercussions liées aux services futurs, atténuant leurs effets sur les capitaux propres grâce à l'amortissement systématique en résultat net.

L'adoption d'IFRS 17 offre la possibilité de mieux comprendre la valeur économique inhérente d'une entreprise. Pour ce faire, des facteurs tels que la proposition de valeur spécifique de l'organisation et sa rentabilité durable sont pris en compte. L'adoption de la norme inclut également un aspect unique de tolérance au risque propre à l'entreprise. À terme, ce nouveau cadre permet aux organisations d'obtenir des informations éclairées sur leur situation financière, ce qui mène à une compréhension plus précise de leur propre valeur sous-jacente. Cela permet de mieux apprécier la valeur fondamentale de l'entreprise et aide les parties prenantes à prendre des décisions éclairées fondées sur une compréhension globale de la rentabilité, des risques et de l'appétit pour le risque unique de l'entreprise.



## **Les facteurs ESG offrent aux assureurs la possibilité de se démarquer sur un marché bondé.**

Le paysage économique mondial connaît une évolution radicale à la lumière des transformations rapides qui redéfinissent l'environnement. Un cas concret : Les facteurs ESG sont devenus des facteurs essentiels de réussite durable.

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à une pression croissante de la part des parties prenantes, notamment les investisseurs, les clients et les organismes de réglementation, non seulement pour évaluer et gérer les risques et les opportunités ESG, mais aussi pour fournir des informations transparentes sur leur performance en matière de développement durable.

Les organisations canadiennes intègrent des questions ESG importantes dans leurs cadres de présentation de l'information et harmonisent leurs pratiques de communication de l'information avec les normes internationales reconnues, y compris celles de l'International Sustainability Standards Board à l'échelle mondiale, tandis que les Autorités canadiennes en valeurs mobilières mènent des consultations sur l'adoption de normes nationales.

Le secteur de l'assurance ne fait pas exception à la règle, puisqu'il est un acteur clé de la gestion des risques. En réponse à ce développement, le BSIF a introduit la ligne directrice B-15 sur la gestion des risques climatiques en mars 2023, renforçant ainsi l'engagement du Canada en faveur de l'intégration des facteurs ESG dans le secteur de l'assurance. La ligne directrice B-15 entrera en vigueur à la fin de l'exercice 2024 dans le cas des banques d'importance systémique intérieure et des groupes d'assurance actifs à l'échelle internationale dont le siège social est situé au Canada, et à la fin de l'exercice 2025 pour toutes les autres institutions financières fédérales (IFF) visées.

En élaborant la ligne directrice B-15, le BSIF a reconnu que les changements climatiques posent de nombreuses menaces pour la sécurité et la solidité des institutions et du système financier en général. Le BSIF s'attend à ce que ces risques liés aux changements climatiques se diversifient et s'intensifient au fil du temps, engendrent d'autres risques financiers, comme les risques de crédit, de marché, d'assurance et de liquidité, et entraînent des risques stratégiques, opérationnels et de réputation pour les institutions. De tels risques pourraient même menacer la viabilité à long terme du modèle d'affaires d'une institution.

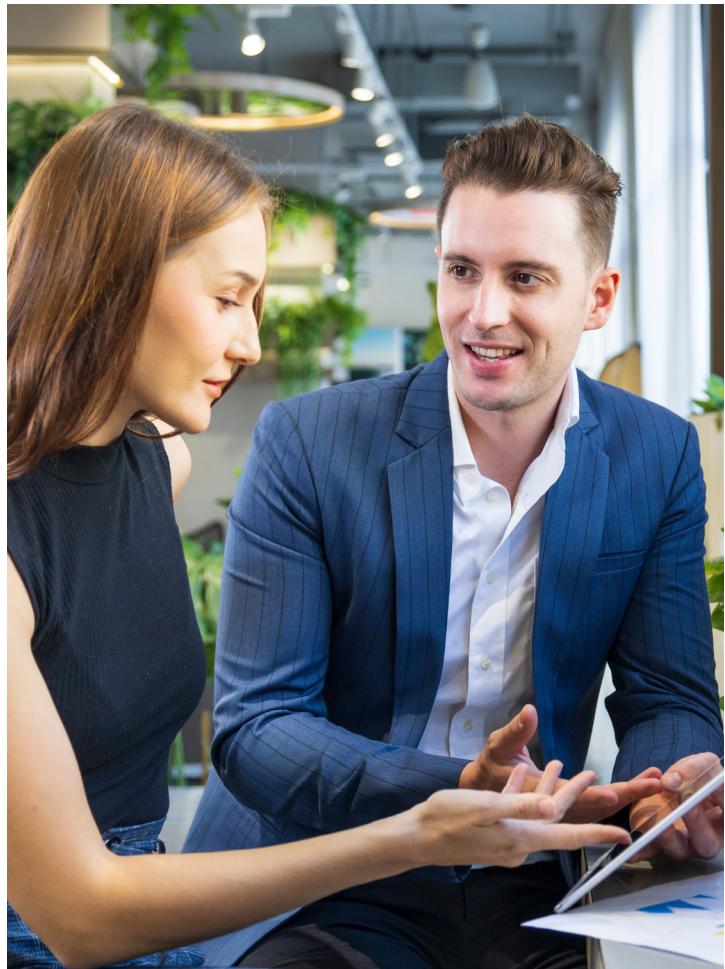
La ligne directrice B-15 du BSIF établit un cadre réglementaire permettant aux assureurs d'évaluer, de gérer et de communiquer efficacement les risques liés aux changements climatiques. Elle exige que les assureurs vie et les assureurs de dommages élaborent des stratégies globales d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques liés aux changements climatiques. En outre, la ligne directrice propose une approche fondée sur des principes de communication d'informations pertinentes, cohérentes et vérifiables.

Pour les assureurs vie, la ligne directrice B-15 encourage l'évaluation des effets potentiels du climat sur le comportement des assurés, les taux de mortalité et de morbidité, ainsi que sur la durabilité des placements et des produits. En revanche, les assureurs de dommages sont appelés à tenir compte de l'augmentation de la fréquence et de la gravité des événements météorologiques et à adapter leurs pratiques de souscription, de tarification et de gestion des réclamations en conséquence.

Le moment est venu de renforcer les cadres de gouvernance et de commencer à établir des structures d'information axées sur l'avenir qui permettront aux assureurs de s'y conformer efficacement en fonction des procédures et du personnel en place, même si les exigences fondamentales ne cessent d'évoluer.

Par ailleurs, l'intégration des facteurs ESG dans le développement des produits et la prise de décision en matière de souscription n'est pas seulement conforme aux principes éthiques et durables, elle offre également la possibilité de créer des produits d'assurance innovants et socialement responsables qui trouvent écho auprès des consommateurs et contribuent à la résilience à long terme face aux risques émergents.

En agissant de la sorte, il est possible de se préparer pour l'avenir et de différencier l'entreprise aux yeux des parties prenantes, y compris des clients plus exigeants qui sont désormais plus enclins à prendre des décisions d'achat fondées sur des facteurs de développement durable.



## Investir dans la préparation de la main-d'œuvre favorise la réussite durable.

Compte tenu de l'évolution des attentes des clients et des pressions croissantes exercées pour maximiser l'efficacité opérationnelle dans un contexte opérationnel mondial complexe, le secteur de l'assurance doit s'adapter et innover à très court terme. Ces forces dynamiques redéfinissent les fondements de la création de valeur et tracent une nouvelle voie pour l'avenir du travail.

Si les forces du marché font évoluer les capacités de l'entreprise, il va de soi que les rôles, les compétences et les méthodes de travail de la main-d'œuvre doivent aussi se transformer. Alors que le libre-service numérique et l'automatisation intelligente ont une incidence sur de nombreux processus de la chaîne de valeur de l'assurance, nous prévoyons des gains d'efficacité opérationnelle à moyen terme dans les compétences de base que sont la souscription et le traitement des réclamations.

Toutefois, au cours des deux dernières années, on note que le nombre de postes vacants en souscription est demeuré constant et que le recrutement de personnel en traitement des réclamations s'est intensifié de façon importante. Nous sommes d'avoir que l'augmentation du roulement de personnel après la pandémie, les défis liés au niveau de service et les retards dans le traitement des réclamations découlant des [pressions cycliques et structurelles, qui révèlent des différences marquées et persistantes entre les priorités des employeurs et celles des employés](#) pourraient être des facteurs qui expliquent cette situation.

Les assureurs doivent tirer parti de cette période charnière pour préparer leur main-d'œuvre en fonction des réalités changeantes. Pourquoi? Le virage annoncé de longue date vers la distribution directe en assurance des particuliers ne s'est pas encore concrétisé sur le marché canadien, les assureurs continuant de distribuer leurs produits au moyen d'intermédiaires davantage que dans d'autres marchés bien établis. Et comme de fait, au cours des deux dernières années, c'est en souscription de produits d'assurance de dommages et d'assurance vie que l'on comptait le plus grand nombre de postes vacants dans le secteur de l'assurance.

Les assureurs prennent un certain nombre de mesures clés pour mieux préparer leur main-d'œuvre devant ces tendances :



### PRODUCTIVITÉ

Les assureurs examinent l'efficience et l'efficacité de leurs activités actuelles en cherchant des façons d'optimiser les rôles et les processus et de tirer parti des investissements technologiques.



### CULTURE

Bien que la plupart des sociétés d'assurance au Canada aient adopté un modèle de travail hybride, celui-ci n'est pas encore stable ni parvenu à maturité. Il est essentiel de définir clairement et précisément la culture désirée au sein de l'organisation et de bien comprendre en quoi les comportements et les façons de travailler contribuent réellement à soutenir cette culture ou lui nuisent. L'adoption d'une approche stratégique axée sur la culture peut influer sur le modèle de travail définitif que les assureurs adopteront à moyen terme.



### CONCEPTION ORGANISATIONNELLE

De nombreux assureurs évaluent leur conception organisationnelle afin d'adapter les structures et les rôles pour l'avenir. Les capacités en matière de numérique, de transformation, de données et d'analytique sont l'objet d'une attention particulière, en ce qui concerne tant les capacités requises que la façon de les fournir, que ce soit suivant une approche centralisée, selon une architecture de réseau en étoile, ou une approche décentralisée.



### RECRUTEMENT, APPRENTISSAGE ET PERFECTIONNEMENT

Compte tenu du vieillissement de la main-d'œuvre du secteur de l'assurance, de l'intérêt décroissant pour le secteur au sein de la jeune génération et de la concurrence d'autres secteurs pour les compétences transversales, il est plus important que jamais de se doter d'un programme structuré de gestion des talents. Les assureurs se demandent comment ils peuvent recruter, fidéliser et perfectionner les talents de façon plus agile et efficace. Pour ce faire, ils examinent les capacités requises dans leurs équipes responsables des RH ainsi que de l'apprentissage et du perfectionnement, et cherchent comment préparer ces fonctions pour l'avenir.

La demande pour des postes liés à la technologie, au numérique et à l'analytique ne cesse d'augmenter, certains assureurs bien établis faisant du recrutement à l'échelle mondiale pour des rôles difficiles à pourvoir. De plus en plus de rôles intègrent des compétences en matière d'expérience client, de données, d'analytique, d'IA, de transformation et de cybersécurité dans l'ensemble de la chaîne de valeur de l'assurance, et pas seulement des rôles de spécialistes.

Les sociétés d'assurance se concentrent sur les risques liés aux changements climatiques, la prévention des sinistres et l'éducation qu'elles considèrent comme étant des fonctions essentielles et constituant une part importante du rôle qu'elles jouent pour soutenir les collectivités qu'elles servent. Et pour préparer leur main-d'œuvre en fonction de ces tendances, les assureurs devront revoir leur productivité, renforcer leur culture, repenser leur conception organisationnelle et redoubler d'efforts au chapitre du recrutement, de l'[apprentissage et du perfectionnement](#).

### Comment les assureurs peuvent-ils agir dès maintenant?

- ▶ En renforçant considérablement la compréhension qu'ont vos leaders d'IFRS 17 et en effectuant un examen approfondi de la façon dont les nouveaux paramètres mondiaux influenceront les mesures d'amélioration de la rentabilité et les décisions d'affaires.
- ▶ En examinant les fonctions actuelles d'information ESG à l'échelle de l'entreprise et en mettant en place des structures d'information axées sur l'avenir permettant de se conformer efficacement à l'évolution des normes.
- ▶ En définissant une vue solide de l'état futur de l'organisation ainsi que des rôles et des compétences requis, reposant sur la stratégie d'entreprise et les tendances du marché. Parallèlement, en évaluant la main-d'œuvre actuelle du point de vue des capacités, des compétences et des facteurs démographiques (p. ex., proximité de la retraite) afin de cerner les lacunes probables en matière de talents et de créer un plan de gestion de la main-d'œuvre permettant d'y remédier de façon proactive.



# 02.

## Le rôle crucial des données, de l'analytique et de l'IA

L'émergence de l'intelligence artificielle générative (IA générative) et le rôle de plus en plus important joué par les données et l'analytique ont incité les assureurs à investir des sommes considérables pour demeurer concurrentiels et poursuivre leur croissance. L'IA n'est plus un « atout » qui permet d'être concurrentiel dans un monde hyperconnecté; elle est au cœur d'une meilleure prise de décisions dans toute entreprise moderne.

En premier lieu, l'établissement d'une stratégie à long terme en matière de données permet aux assureurs de regrouper des sources de données disparates, contribuant à inspirer confiance dans la prise de décisions et à faciliter la prestation de services personnalisés grâce à l'analyse de données. Son intégration efficace aux plateformes de données existantes

peut optimiser les activités, améliorer l'agilité et favoriser l'expansion. L'IA générative peut ensuite permettre d'améliorer davantage l'efficacité opérationnelle, l'expérience client et l'engagement des employés dans l'ensemble du cycle de vie des produits et services d'assurance.

Les cas d'utilisation de l'IA continuent d'offrir dénormes avantages potentiels. Pour les assureurs, les clients et les intermédiaires, l'IA peut accroître l'efficacité opérationnelle, réduire les coûts liés aux réclamations et améliorer l'expérience utilisateur.

Dans le présent chapitre, nous examinerons de quelles façons les données, l'analytique et l'IA générative sont utilisées dans le secteur, y compris des cas d'utilisation particuliers, et nous nous pencherons sur la transformation de la fonction Finance.

### Placer les données, l'analytique et l'IA au cœur de l'organisation

À l'instar des données, l'IA ne constitue plus un simple atout qu'il est bon de posséder pour être concurrentiel dans un monde hyperconnecté. Elle se situe au cœur de toute entreprise moderne en favorisant une meilleure prise de décisions et la création d'écosystèmes ouverts qui facilitent la collaboration avec des partenaires clés. Disposer d'une base de données solide constitue maintenant une condition préalable essentielle pour [exploiter efficacement la puissance de l'IA](#). Les cas d'utilisation possible abondent.



À quoi ressemblent ces applications dans la pratique?

Stratégie en matière de données	Analytique avancée et IA	Intégrations infonuagiques	Génération rapide de valeur grâce à l'IA générative	Accent sur les facteurs ESG
Lorsqu'elles sont bien utilisées, les stratégies à long terme en matière de données permettent aux assureurs de rationaliser des sources de données cloisonnées et disparates de manière à créer une source de données unique, tout en inspirant confiance dans leur processus de prise de décisions.	En analysant les données, les assureurs peuvent prendre de meilleures décisions plus éclairées et personnalisées en fonction des opinions et des besoins réels de leurs clients.	L'intégration des plateformes et des entrepôts de données en place, de manière à utiliser les capacités existantes et à soutenir les capacités nouvelles en matière de données peut aider à optimiser le coût des activités, à accroître l'agilité opérationnelle et à favoriser une évolutivité à long terme.	L'intégration de capacités d'IA générative aux plateformes de traitement des réclamations et des polices soutient les activités de base et apporte des avantages indicatifs.	Les facteurs ESG permettent aux assureurs de créer une nouvelle catégorie de produits uniques offrant de meilleurs taux et plus d'accessibilité.

## Quelles formes peuvent-elles prendre dans le secteur de l'assurance?

- ▶ Les systèmes de détection de la fraude alimentés par l'IA peuvent combler les lacunes des applications de la génération précédente et aider à améliorer la capacité de prise de décisions des analystes humains en leur fournissant des renseignements précieux.
- ▶ L'IA peut accélérer le traitement des réclamations en se chargeant de certains des travaux manuels lourds et des tâches d'inspection carrément dangereuses.
- ▶ Les solutions de réponse vocale interactive intelligentes fondées sur l'IA peuvent aider à répondre aux demandes de renseignements des clients plutôt que d'obliger ceux-ci à attendre en ligne pour parler à un représentant.
- ▶ Les véhicules connectés produisent, emmagasinent et transmettent maintenant des téraoctets de données précieuses que les assureurs peuvent utiliser pour améliorer leurs analyses actuarielles ou se tourner vers de nouveaux modèles d'affaires basés sur les demandes des consommateurs.
- ▶ La numérisation rapide des documents grâce à la reconnaissance optique de caractères peut aider les assureurs à délaisser les formulaires papier et les documents imprimés et à améliorer leur efficacité opérationnelle.
- ▶ L'intégration de l'IA et de l'automatisation intelligente dans les flux de travail monotones exigeant précision et attention aux détails peut aider à rationaliser le traitement des réclamations.

Il sera aussi important que les assureurs établissent un équilibre entre les avantages et les risques de l'IA en mettant en place des structures de gouvernance solides pour encadrer son utilisation responsable. La confidentialité des données, les partis pris inhérents au système, le cybercrime et l'exactitude des résultats font partie des risques.



## La transformation de la fonction Finance : un impératif stratégique

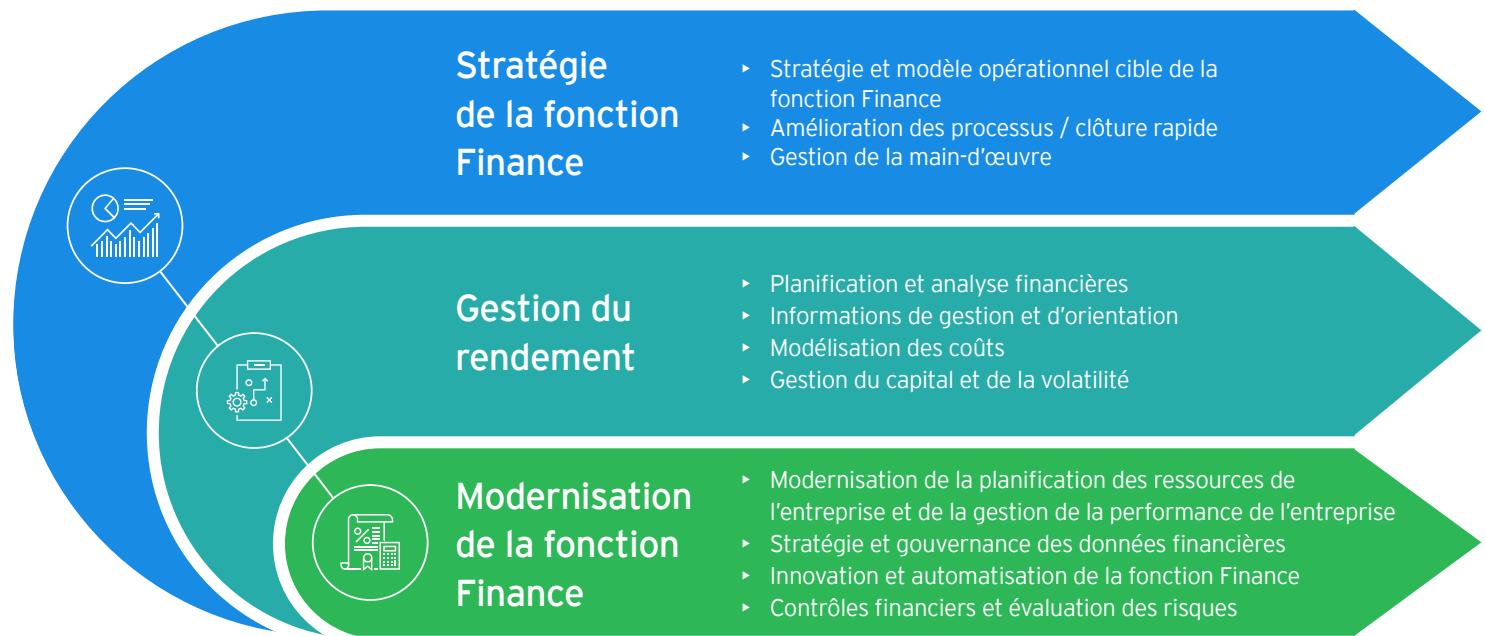
Pour poursuivre sur le thème des données considérées comme moteur stratégique, les chefs des finances sont depuis longtemps les partisans d'une fonction Finance de demain ayant davantage d'incidence stratégique prospective. L'effort considérable exigé par la mise en œuvre d'IFRS 17 a permis de mettre encore plus en évidence les lacunes et l'absence d'incidence réelle des activités de la fonction Finance dans le secteur. Repenser la transformation de la fonction Finance est ainsi devenu essentiel afin qu'elle puisse soutenir stratégiquement la conversion numérique du secteur et l'aider à relever les défis émergents.

Lorsqu'on s'engage dans un processus de transformation de la fonction Finance, il est nécessaire d'adapter son approche en fonction des défis et des objectifs particuliers de l'assureur. Par le passé, il était difficile de trouver des arguments solides pour

justifier la mise en œuvre de changements au sein de la fonction Finance par rapport à d'autres priorités concurrentes. Toutefois, l'urgence d'agir s'intensifie, de sorte que le changement n'est plus optionnel; il est devenu crucial pour l'entreprise. Une simple refonte des activités financières de base ne suffit pas; un nouvel objectif stratégique doit être défini afin de libérer le potentiel de la fonction Finance et faire en sorte qu'elle devienne un conseiller stratégique de la croissance à long terme.

Pour rehausser le rôle de la fonction Finance et en faire un partenaire d'affaires, il est essentiel de renouveler ses composantes de base, c'est-à-dire moderniser la technologie et l'écosystème afin d'accélérer les processus, bien sûr, mais aussi d'optimiser le modèle de gestion de la main-d'œuvre et de libérer le pouvoir véritable des données.

Prenons comme exemple éloquent l'importance d'un processus de clôture financière plus intelligent et plus rapide et le lien à des données de grande qualité comme élément fondamental. En outre, en intégrant l'IA à leur programme de transformation de la fonction Finance, les assureurs pourront exploiter pleinement les avantages de l'analytique prédictive et favoriser une prise de décisions plus rapide et plus éclairée.



### Comment les assureurs peuvent-ils agir dès maintenant?

- En commençant à considérer les données en tant que moteur stratégique d'une stratégie d'affaires à long terme. L'époque où les données étaient considérées comme un sous-produit ou utilisées pour arriver à ses fins est révolue.
- En lançant un programme de transformation avec un objectif bien défini. Il ne s'agit pas de simplement ajouter de nouvelles technologies ici et là, mais bien de repenser votre façon de travailler de façon globale.
- En faisant la promotion d'une mentalité et d'une culture qui cherchent à intégrer le numérique et l'esprit d'innovation dans l'ensemble de l'entreprise, et en donnant aux gens les outils, les ressources, le temps ainsi que, surtout, la permission d'essayer de nouvelles idées.

- En harmonisant les activités de la fonction Finance avec les objectifs organisationnels afin de favoriser le succès à long terme et de renforcer la capacité de s'adapter dans un contexte en constante évolution.
- En envisageant la transformation de la fonction Finance comme étant bien plus qu'un simple projet et en l'intégrant dans la stratégie financière, dans la gestion de la performance et dans la modernisation de la fonction Finance.
- En intégrant la numérisation, l'automatisation et la prise de décisions fondée sur les données au cœur de la transformation de votre fonction Finance, afin d'en exploiter toutes les possibilités, tout en assurant la sécurité de l'entreprise.

# 03.

## Pressions sur la rentabilité - possibilités d'optimisation des coûts et de croissance dans le secteur de l'assurance



Devant l'intensification des pressions sur la rentabilité dans le secteur de l'assurance, la transformation des coûts se retrouve maintenant au premier rang des priorités des hauts dirigeants. De nombreux assureurs ont déjà déterminé leurs principaux leviers et avantages et ont commencé à réfléchir à une stratégie complète de mise en œuvre et de réalisation des avantages.

Les transformations de coûts fructueuses s'appuient sur la mission, les valeurs et la stratégie de l'organisation, et peuvent être utilisées pour améliorer la rentabilité et financer des initiatives visant à renforcer les capacités stratégiques futures de l'entreprise.

L'évolution des comportements des clients et les tendances technologiques disruptives représentent à la fois une menace et une occasion pour le secteur. Les assureurs explorent les moyens internes et externes de protéger et d'accroître leur part de marché, y compris une expansion dans d'autres segments de clientèle, de produits, de couvertures et de canaux de distribution, de même

qu'une intégration plus verticale et des partenariats. Après la pandémie, les activités de fusion et acquisition (F et A) ont repris, mettant désormais l'accent sur l'amélioration des marges bénéficiaires et la diversification des revenus plutôt que sur l'expansion.

Dans un marché de plus en plus consolidé, les sociétés d'assurance explorent les possibilités qui s'offrent à elles au-delà des services d'assurance traditionnels, générant une activité transactionnelle importante dans le domaine de la distribution de produits d'assurance. Les facteurs de performance ESG éventuels et les impératifs de la transformation numérique constituent aussi des éléments clés des acquisitions potentielles, contribuant à influencer davantage le processus décisionnel des F et A.

Dans le présent chapitre, nous examinerons de quelle façon les assureurs redoublent d'efforts quant à l'optimisation des coûts stratégiques et explorent les possibilités de croissance externe.

## Réduire les coûts de base pour réinvestir dans la croissance et l'innovation

L'orientation à long terme des assureurs vers la transformation de leur modèle d'affaires est devenue un besoin à court terme de mettre l'accent sur l'efficience et l'efficacité, sous l'effet des pressions sur la rentabilité. Traditionnellement, lorsqu'il est question de coût, les assureurs se sont concentrés sur une approche ascendante reposant sur les inducteurs de coûts tactiques.

Cette approche risque toutefois de réduire les rendements si elle mise uniquement sur les mêmes leviers tactiques, répétés au fil du temps (p. ex., réduction des effectifs et des dépenses discrétionnaires), sans envisager une optimisation plus stratégique.

Appliquer une approche plus descendante pour s'attaquer aux inducteurs de coûts stratégiques, en tenant compte des segments de clientèle, des produits et services, de la présence géographique, des canaux de distribution et de la conception du modèle opérationnel stratégique, est plus difficile, mais cette approche est susceptible de générer des résultats plus durables.

Divers objectifs et horizons temporels peuvent être associés à un programme de transformation des coûts. Les assureurs doivent établir clairement quels sont, parmi les suivants, les objectifs de transformation de coûts qu'ils cherchent à réaliser, car chacun de ces objectifs a une incidence sur la conception de la feuille de route de la transformation des coûts.



## Leviers opérationnels

Nous percevons trois strates distinctes de leviers de coûts, soit les strates stratégiques, structurelles et opérationnelles. Pour être réussie, une transformation des coûts doit habituellement évaluer l'organisation en fonction de ces trois strates permettant d'obtenir une gamme de changements équilibrée, en passant de la réalisation de gains d'efficacité stratégiques à la réalisation de gains d'efficacité immédiats d'ordre structurel et opérationnel.

Si les leviers plus stratégiques nécessitent des investissements et plus de temps pour obtenir un rendement du capital investi, ils permettent habituellement d'obtenir des avantages plus durables. Par contre, ils ne permettent pas toujours d'atteindre les cibles de gains d'efficacité plus immédiats que les leviers opérationnels permettent d'obtenir. En déterminant sur quels leviers agir de manière structurée, et en équilibrant les solutions stratégiques et tactiques, il est possible de réduire les risques et d'accroître la durabilité.

Par le passé, de nombreux programmes n'ont pas permis d'obtenir les avantages escomptés. Une mise en œuvre de grande qualité et la réalisation des avantages exigent une adhésion, un cautionnement et un engagement considérables de la part de la direction, appuyés par un bureau de gestion de programme habilité à rendre compte des avantages obtenus de chaque initiative et à les remettre en question. Il faut aussi atténuer le risque que les coûts remontent une fois que l'accent aura été mis ailleurs, en travaillant en collaboration avec la fonction Finance pour intégrer les avantages obtenus dans les budgets et les prévisions.



## Quand l'activité de F et A postpandémique renouvelle les possibilités de croissance

Le marché de l'assurance au Canada est en constante évolution, alors que les acteurs de l'industrie doivent s'adapter aux changements en matière de réglementation, à l'évolution des besoins des clients ainsi qu'aux possibilités et aux menaces que représentent les technologies disruptives.

Les principaux acteurs du secteur continuent de chercher à optimiser le rendement du capital investi tout en tirant parti des occasions de croissance externes, mais aussi de plus en plus en interne.

Depuis que l'incertitude liée à la pandémie s'est dissipée, le niveau d'activité en F et A semble être revenu à la normale dans tous les sous-secteurs.

Dans les principales catégories d'assurance que sont l'assurance vie et l'assurance de dommages, les grandes sociétés d'assurance canadiennes se concentrent à accroître leur envergure, à améliorer leurs marges de rentabilité et à chercher à diversifier leurs sources de revenus. La consolidation du marché dans ces sous-secteurs a atteint plus de maturité de manière générale, ce qui a limité le nombre de F et A de grande envergure au cours des dernières années. L'accent a été mis davantage sur les occasions d'acquisition opportunistes, les transactions d'acquisition complémentaire et l'intégration horizontale. Cette activité a incité les sociétés d'assurance à explorer les possibilités en dehors du secteur des services d'assurance habituels, ce qui peut contribuer à créer de nouvelles clientèles et de nouvelles possibilités de revenus.

C'est dans le secteur de la distribution d'assurance qu'on constate la plus grande concentration d'activité de F et A dans le marché canadien. Au cours des dernières années, nous avons observé un niveau sans précédent d'activité transactionnelle touchant des courtiers et des agences générales en assurance de dommages, mais aussi des agences générales et des administrateurs tiers en assurance vie.

Le marché fragmenté est principalement composé de petites et moyennes entreprises, dont de nombreux propriétaires faisant face aux défis liés à la retraite et à la relève, ce qui a été un facteur de l'accroissement de l'activité transactionnelle.

Le niveau d'activité a également été alimenté par la hausse des fonds de capital-investissement injectés dans le secteur dans le cadre des activités menées par plusieurs grands consolidateurs. Ces consolidateurs, attirés par les flux de trésorerie et les possibilités de croissance dans le marché de la distribution d'assurance, vont de l'avant en mettant en œuvre des stratégies d'acquisition cumulatives.

Outre les démarches d'expansion traditionnelles, l'intégration verticale et l'assurance intégrée au point de vente représentent des tendances notables qui devraient continuer de croître. L'assurance intégrée, qui est offerte à l'achat d'un produit ou d'un service, constitue une nouvelle avenue de croissance en améliorant l'expérience client, en plus de sa commodité.

Parallèlement, l'intégration verticale est en train de refaçonner le secteur alors que les sociétés d'assurance prennent de l'expansion dans des services non traditionnels. L'investissement réalisé par une société d'assurance vie dans des services médicaux en est un exemple frappant. En intégrant les services de soins de santé, les assureurs vie peuvent créer un partenariat entre l'assurance et les soins de santé, ce qui permet non seulement de diversifier leur portefeuille, mais aussi d'offrir un service plus global à leur clientèle. Ces améliorations novatrices dans la chaîne de valeur de l'assurance reflètent la volonté du secteur de sortir du cadre habituel et d'explorer de nouvelles possibilités de croissance et de fidélisation des clients.

Nous prévoyons que cet élan du marché se poursuivra en 2024 et par la suite. Toutefois, la hausse des taux d'intérêt pourrait ralentir les activités d'investissement, alors que le coût du capital demeure élevé.



Les entreprises tiennent également de plus en plus compte des facteurs ESG et intègrent des objectifs de développement durable dans leurs processus décisionnels en matière de F et A. Elles peuvent ainsi évaluer des cibles d'acquisition potentielle en fonction de leur performance ESG et de l'harmonisation de leurs objectifs d'affaires avec des pratiques durables. Ces questions demeureront une priorité pour plusieurs années à venir.

## Comment les assureurs peuvent-ils agir dès maintenant?

En trouvant de nouvelles façons d'appliquer les leviers de transformation des coûts. Plusieurs leviers ne sont pas nouveaux, mais doivent être utilisés de façons différentes à l'échelle de la chaîne de valeur, dans un écosystème de fournisseurs élargi.

En appliquant les programmes de transformation des coûts plus en amont et en aval de la chaîne de valeur, afin de cibler les fonctions d'exploitation en dehors des secteurs habituels.

En envisageant la possibilité d'externaliser certaines activités auprès d'intervenants non traditionnels, tels que les prestataires de technologies réglementaires et les cabinets de services professionnels.

En envisageant aussi la possibilité d'intégrer des technologies financières à l'infrastructure technologique (p. ex., technologies intelligentes).



## Résumé

La convergence des pressions en matière de réglementation, des changements quant à l'avenir du travail, de l'importance accrue des facteurs ESG et de l'adoption de nouvelles normes de gestion de la performance redessine comme jamais auparavant le secteur de l'assurance au Canada. Le moment est tout indiqué pour prendre des mesures proactives et réactives.

Au cours de la décennie précédente, le secteur a affronté l'assaut des forces du marché et l'évolution des dynamiques externes et internes qui ont influencé le contexte d'affaires, ce qui souligne

l'importance croissante d'être proactif et de garder une longueur d'avance en tant que nouvelle normalité pour les assureurs.

Le secteur canadien de l'assurance a la capacité de tirer parti de ces défis comme occasions de croissance, de résilience et de durabilité. Les assureurs qui sauront accueillir ces changements et adopter une approche avant-gardiste pourront se bâtir un avenir meilleur et plus durable pour leur entreprise ainsi que les collectivités qu'ils servent.

# Auteurs

---

- ▶ **Jennifer Baziuk**  
Leader, Conseil en assurance, EY Canada
- ▶ **Janice Deganis**  
Leader du secteur de l'assurance, EY Canada
- ▶ **Doru Pantea**  
Leader du secteur de l'assurance, EY, Certification
- ▶ **Ron Stokes**  
Leader, Transactions - Services financiers, EY Canada
- ▶ **Hiu Tung Cheung**  
Associée, Fiscalité, Observation et déclaration à l'échelle mondiale
- ▶ **Jullie Hands**  
Associée, Transformation - Assurance
- ▶ **Nicolas Gemin**  
Associé, Consultation, Risque actuariel
- ▶ **Duncan Meadows**  
Associé, Consultation - Gens, Performance
- ▶ **Tarun Mehta**  
Associé, Analyse de données et IA

# Principaux contributeurs

---

- ▶ **Jason Marley**  
Premier vice-président, Conseil en financement  
Ernst & Young Orenda Inc.
- ▶ **Jonathan Levert**  
Chef d'équipe senior, Transformation des entreprises
- ▶ **Katherine Duckworth**  
Chef d'équipe senior, Services consultatifs, Gens
- ▶ **Mahjoti Karimi**  
Chef d'équipe senior, Consultation - Entreprises
- ▶ **Morgan Richardson**  
Associé, Stratégie et transactions
- ▶ **Nabeel Khan**  
Chef d'équipe senior, Certification
- ▶ **Nnamdi Aduba**  
Chef d'équipe senior, Consultation - Technologie
- ▶ **Rozana Khalil**  
Chef d'équipe senior, Certification
- ▶ **Salman Ul Haq**  
Chef d'équipe senior, Consultation - Technologie
- ▶ **Shamita Parbhoo**  
Chef d'équipe senior, Fiscalité
- ▶ **Shray Khurana**  
Chef d'équipe senior, Consultation - Entreprises

## **EY | Travailler ensemble pour un monde meilleur**

La raison d'être d'EY est de bâtir un monde meilleur, de créer de la valeur à long terme pour les clients, les gens et la société, et de renforcer la confiance à l'égard des marchés financiers.

S'appuyant sur les données et la technologie, les équipes diversifiées d'EY présentes dans plus de 150 pays instaurent la confiance au moyen de la certification, et aident les clients à prospérer, à se transformer et à exercer leurs activités.

Que ce soit dans les services de certification, de consultation, juridiques, de stratégie, de fiscalité ou de transactions, les équipes d'EY posent de meilleures questions pour trouver de nouvelles réponses aux enjeux complexes du monde d'aujourd'hui.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes, et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients. Des renseignements sur la façon dont EY collecte et utilise les données à caractère personnel ainsi qu'une description des droits individuels conférés par la réglementation en matière de protection des données sont disponibles sur le site [ey.com/fr\\_ca/privacy-statement](http://ey.com/fr_ca/privacy-statement). Les sociétés membres d'EY ne pratiquent pas le droit là où la loi le leur interdit. Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site [ey.com](http://ey.com).

© 2024 Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L. Tous droits réservés.  
Société membre d'Ernst & Young Global Limited.

4513393  
DE 0000

La présente publication ne fournit que des renseignements sommaires, à jour à la date de publication seulement et à des fins d'information générale uniquement. Elle ne doit pas être considérée comme exhaustive et ne peut remplacer des conseils professionnels. Avant d'agir relativement aux questions abordées, communiquez avec EY ou un autre conseiller professionnel pour en discuter dans le cadre de votre situation personnelle. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou dommages subis à la suite de l'utilisation des renseignements contenus dans la présente publication.

[ey.com/fr\\_ca/family-enterprise](http://ey.com/fr_ca/family-enterprise)