

Le courtage de l'assurance de dommages Une vision d'avenir

La Commission de recherche – orientation – planification (CROP)

Volume 61, numéro 4, 1994

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1104969ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1104969ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Résumé de l'article

The article examines the Property & Casualty insurance industry and the evolution of insurance brokerage in the wake of the removal of barriers between the four financial pillars. It also looks at the challenges that lie ahead for the insurance industry following the foray of stronger and better equipped players into this market.

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)

2817-3465 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Commission de recherche – orientation – planification (CROP), L. (1994). Le courtage de l'assurance de dommages : une vision d'avenir. *Assurances*, 61(4), 561–571. <https://doi.org/10.7202/1104969ar>

Le courtage de l'assurance de dommages

Une vision d'avenir*

par

la Commission de
recherche - orientation - planification (CROP)

The article examines the Property & Casualty insurance industry and the evolution of insurance brokerage in the wake of the removal of barriers between the four financial pillars. It also looks at the challenges that lie ahead for the insurance industry following the foray of stronger and better equipped players into this market.

561



Introduction

Au moment de sa formation en décembre 1992, la Commission de recherche-orientation-planification (CROP) a reçu un mandat qui se résume en quatre points principaux :

- analyser l'industrie de l'assurance de dommages ;
- analyser l'acte de courtage et son évolution ;
- analyser les structures qui encadrent l'acte de courtage ;
- proposer des voies de développement pour l'avenir.

À l'intérieur de ce mandat, la Commission s'est donné comme objectif de représenter l'ensemble des 5 266 courtiers d'assurance de dommages de la province de Québec.

* Résumé du rapport de la Commission de recherche-orientation-planification présenté à l'Assemblée générale de l'Association des courtiers d'assurance, le 3 juin 1993. Le rapport CROP intégral est disponible à l'ACAPQ en français et en anglais.

L'objectif premier de la Commission était de répondre aux préoccupations des courtiers quant aux cotisations annuelles croissantes, et aux dédoublements dans la procédure administrative suivant l'arrivée du Conseil des assurances de dommages. Toutefois, il s'est avéré nécessaire de s'attaquer au problème fondamental de l'industrie du courtage qui est le manque de leadership et de vision face aux défis posés par le décloisonnement et la poussée du réseau direct dans le marché.

562

À cet effet, la Commission a tenu, depuis décembre 1992, dix réunions de travail. Également, ses membres ont rencontré les dirigeants de cinq assureurs majeurs et de trois grands cabinets de courtage au Québec. Parallèlement, des réunions de consultation ont eu lieu avec des représentants des organismes de contrôle¹ et de représentation de l'industrie du courtage, et avec des représentants d'autres intervenants tels que les experts en sinistre et les intermédiaires d'assurance de personnes.

De plus, une enquête fut réalisée auprès des 1 850 cabinets de courtage du Québec afin d'obtenir les informations et les commentaires nécessaires à l'analyse.

L'industrie de l'assurance de dommages

L'assurance de dommages est une industrie en maturité qui connaît une croissance semblable à celle du PIB, que ce soit aux États-Unis, au Canada ou au Québec. Entre 1986 et 1991, les primes souscrites en assurance de dommages au Québec sont passées de 3 à 2,8 milliards de dollars (en dollars de 1986), soit une baisse annuelle réelle de 1,4 %. Mais le rétrécissement du marché n'est pas le seul problème pour l'industrie du courtage. En effet, les assureurs du réseau direct sont parvenus à accroître leur part du marché qui a atteint 24 % au Canada et au Québec.

L'entrée des Caisses Desjardins dans le réseau direct a contribué à doubler la part de marché de ce réseau au Québec ; elle est passée de 11,7 % en 1987 à 24 % en 1991. Malgré ces

¹À l'exception du président du Conseil des assurances de dommages qui a refusé de rencontrer la Commission.

gains considérables, le réseau direct n'a pas atteint la position qu'occupe son homologue aux États-Unis avec une part de marché de 43 % du total des primes.

De plus, on constate que le réseau direct s'attaque davantage au marché des particuliers qu'à celui des entreprises. Aux États-Unis, il détient 65 % du marché des particuliers et seulement 23 % de celui des entreprises. Ce phénomène s'explique notamment par le fait que l'assurance des particuliers est souvent moins complexe et plus standardisée.

Les cabinets de courtage au Québec

Selon les fichiers de l'ACAPQ, le nombre de cabinets de courtage au Québec a sensiblement diminué entre 1986 et 1993, passant de 2 696 à 1 846, soit une baisse d'environ 32 %. Ceci est dû aux regroupements, aux acquisitions et aux abandons qui se sont multipliés durant les dernières années.

Les résultats de l'enquête menée auprès des cabinets de courtage indiquent que 36 % d'entre eux souscrivent pour moins de 1 million \$ de primes par an, et 52 % souscrivent pour 1 à 5 millions. On note également que 2 % des cabinets dépassent les 15 millions \$ de primes. Par ailleurs, les cabinets qui souscrivent pour moins de 5 millions de primes ont, en moyenne, un à deux bureaux et 2 à 7 employés au total. Les grands cabinets, quant à eux, possèdent en moyenne 8 bureaux et près de 100 employés. Concernant le genre d'activités, il est intéressant de noter que l'assurance de dommages compte pour 85 à 90 % des revenus totaux des cabinets. La diversification reste donc très faible, et le décloisonnement n'a pas encore eu lieu au sein des cabinets de courtage. De plus, on dénote une spécialisation dans l'assurance des particuliers. En effet, celle-ci représente en moyenne entre 55 et 75 % du volume souscrit en assurances de dommages. Plus précisément, c'est l'assurance automobile des particuliers qui représente l'activité principale des cabinets ; elle compte pour plus de 40 % du volume souscrit.

Du côté de la formation des courtiers, l'enquête indique que près de 12 % des courtiers possèdent un diplôme d'études

universitaires, 35 % détiennent un diplôme d'études collégiales, les autres courtiers ayant en leur possession un diplôme d'études secondaires.

Cependant, la majorité des dirigeants ont exprimé un besoin de formation et de perfectionnement pour leurs courtiers, surtout en techniques de l'assurance, en vente et en gestion. On constate également un manque de formation en informatique qui semble être plus important pour les petits cabinets. Aussi, il y a un besoin très fort de formation en informatique et en techniques de l'assurance pour les employés autres que courtiers.

564

La dynamique du marché du courtage et les développements futurs

L'évolution de l'industrie du courtage subit des changements et des bouleversements apportés par le décloisonnement et la poussée du réseau direct. En effet, les courtiers ne peuvent plus ignorer le décloisonnement, même s'il est difficile de s'y adapter. Ils vont être amenés à distribuer des produits financiers autres que l'assurance de dommages afin de mieux répondre aux besoins de leur clientèle et de protéger leur marché. Il faut admettre néanmoins que la diversification n'est pas une chose facile pour les courtiers, et ceci à cause de trois facteurs. Premièrement, leurs ressources limitées ne leur permettent pas d'investir dans le développement de nouveaux marchés. Deuxièmement, les produits autres que l'assurance de dommages ne sont pas leur point fort ; pour les distribuer, il leur faut développer l'expertise nécessaire. Enfin, les autres produits financiers tels que les hypothèques ou les REÉR nécessitent une masse critique pour dégager des marges significatives de profits. Le décloisonnement devient en quelque sorte un mal nécessaire pour les courtiers d'assurance de dommages. D'ailleurs, l'enquête réalisée auprès des courtiers indique que seulement 25 % des cabinets prévoient diversifier leurs activités d'ici 1997.

Parallèlement, le décloisonnement favorise l'entrée des banques dans l'assurance. C'est un défi de taille pour les courtiers car les banques disposent d'une force de marketing

considérable et d'un appui informatique très efficace. De plus, leur crédibilité aux yeux des clients est relativement plus grande que celle des assureurs ou des courtiers d'assurance. Les banques vont fort probablement s'attaquer en premier lieu aux produits simples et uniformisés, telle l'assurance automobile des particuliers, mais les expériences étrangères indiquent que le système bancaire a eu plus de succès dans l'assurance des personnes que dans celle des dommages.

L'entrée éventuelle des banques risque d'augmenter la poussée du réseau direct dans le marché de l'assurance de dommages. Selon un scénario basé sur les tendances récentes, il serait fort possible que le réseau direct accapare 35 % du marché d'ici 1997, soit près de 10 points de plus qu'aujourd'hui. Cette proportion dépend, entre autres, de la date d'entrée des banques dans l'assurance et de l'ampleur de leur intervention. Selon ce scénario, et dans l'hypothèse où les courtiers restent passifs face aux développements dans l'industrie, les commissions qui reviennent au réseau du courtage pourraient diminuer de 10 % en termes réels, passant de 432 millions \$ en 1991 à 389 millions \$ en 1997. Notons à cet égard qu'entre 1987 et 1991 les commissions des courtiers sont tombées, en dollars de 1991, de 533 millions \$ à 432 millions \$, soit une chute de 5 % par an.

Face à ces défis, la Commission recommande aux courtiers de se doter d'un plan stratégique pour les cinq prochaines années afin de s'adapter aux changements et profiter des opportunités qui se présentent. À cet effet, la Commission propose aux courtiers une mission et des objectifs à long terme.

La mission du courtier s'articule autour de trois axes :

- offrir aux assureurs le meilleur réseau de distribution des produits et services d'assurance ;
- être le meilleur intermédiaire indépendant pour la distribution des autres produits financiers ;
- conseiller les individus et les entreprises dans la protection de leur patrimoine en leur offrant un accès de premier choix à une gamme variée de produits et services.

Cinq objectifs de long terme ont été identifiés :

1. Être des gestionnaires performants.
2. Fidéliser la clientèle et augmenter la part de marché.
3. Exécuter, de façon efficace et efficiente, la fonction de mandataire de l'assuré.
4. Établir des relations durables de confiance avec les fournisseurs.
5. Développer les compétences requises en produits et services financiers.

Les cabinets de courtage devraient également se doter d'une stratégie leur permettant d'atteindre les objectifs sans s'éloigner du cadre de leur mission. La stratégie peut varier selon les caractéristiques spécifiques de chaque cabinet. La Commission propose cependant une stratégie à cinq volets qui contribuerait à leur réussite :

1. Valoriser le service à la clientèle et renforcer le marketing.
2. Valoriser les effectifs humains.
3. Utiliser l'informatique pour rationaliser les opérations.
4. Effectuer une sélection stratégique des produits offerts.
5. Renforcer la relation d'affaires avec les fournisseurs.

Les structures d'encadrement : la situation actuelle

L'industrie du courtage est encadrée par trois organismes principaux qui oeuvrent dans l'intérêt du public : l'Association des courtiers d'assurance de la province de Québec (ACAPQ), le Conseil des assurances de dommages (CAD) et l'Inspecteur général des institutions financières (IGIF). Malgré que l'objectif soit commun, chacun des trois organismes est doté d'un rôle différent. En effet, l'ACAPQ se préoccupe de protéger le public par la promotion du professionnalisme des courtiers, alors que le CAD le fait par la formation de base et le contrôle de l'accès à la pratique. L'IGIF oeuvre dans l'intérêt du public par la

surveillance des institutions financières. Ces trois organismes imposent aux courtiers des cotisations obligatoires qui atteignent 2,5 à 3 millions \$ annuellement.

Par ailleurs, les courtiers se sont dotés d'un organisme de représentation qui est le Regroupement des cabinets de courtage en assurance du Québec (RCCAQ). Sa mission est de promouvoir et de défendre les intérêts socio-économiques des cabinets qui décident d'y adhérer. C'est un organisme à cotisation volontaire qui coûte environ 250 000 \$/an aux cabinets membres.

567

Durant ses travaux, la Commission a constaté qu'il existe beaucoup de tensions institutionnelles entre les organismes. De plus, la *Loi sur les intermédiaires de marché* et la création du Conseil d'assurance de dommages sont venues alourdir la procédure administrative et ajouter des cotisations obligatoires aux courtiers. Tous ces éléments ont créé un malaise au sein de l'industrie, tant pour les courtiers que pour les assureurs. Parallèlement à ces problèmes de court terme, on s'est rendu compte que le manque de leadership et de vision d'avenir constitue une grande vulnérabilité de l'industrie face aux défis qui se posent.

Les voies de solution mises de l'avant par la Commission sont basées sur un principe fondamental : les organismes de contrôle et de représentation ne sont pas une fin en soi, mais un moyen. À partir de là, il est apparu illusoire et non souhaitable d'éliminer des organismes ou d'en fusionner. C'est illusoire parce que le gouvernement ne décidera pas de faire disparaître l'ACAPQ sans un fort consensus de la base. Il n'éliminera pas le CAD qui représente la table de concertation de l'industrie. Quant au RCCAQ, seuls ses membres peuvent décider de sa disparition.

Ce n'est pas souhaitable parce que chacun des organismes a un rôle et une mission spécifiques qui servent les courtiers et le public.

De plus, l'ACAPQ et la CAD ne peuvent pas fusionner parce que le premier organisme est la table de concertation des

courtiers d'assurance de dommages alors que le second est la table de concertation de toute l'industrie. Par ailleurs, l'ACAPQ et le RCCAQ ne peuvent pas fusionner parce que même si leurs missions sont complémentaires, il reste qu'elles sont différentes et, par conséquent, un seul organisme regroupant les deux manquerait de crédibilité.

Partant du principe que les trois organismes continueront d'exister, la Commission a proposé des voies de développement pour l'avenir qui contribueraient à renforcer le courtage et à promouvoir son expansion.

568

Les structures d'encadrement : les voles d'avenir

La Commission propose à chacun des trois organismes une série d'axes d'amélioration qui contribueraient à mieux satisfaire les courtiers et le public, et leur permettraient d'améliorer leur image vis-à-vis du courtier.

À l'ACAPQ, la Commission propose :

1. d'être à l'écoute des sociétaires.
2. de promouvoir la profession.
3. de promouvoir la formation.
4. de préparer l'industrie à l'application de l'article 12 de la *Loi sur les intermédiaires de marché*.
5. d'établir un barème équitable de cotisations.
6. d'établir une collaboration plus constructive avec le RCCAQ.
7. de prendre en charge et mettre en application l'inspection préventive.

Au CAD, la Commission propose :

1. d'éliminer les chevauchements des formalités administratives avec l'ACAPQ.

-
2. de réajuster la représentativité des courtiers siégeant au CAD.
 3. de fournir davantage d'information aux organismes représentés par les courtiers, surtout au niveau de la justification des cotisations exigées de leur membres.

Au RCCAQ, la Commission propose :

1. d'être à l'écoute des membres.
2. d'établir des relations plus étroites avec les assureurs.
3. de susciter l'innovation dans les produits offerts par les assureurs.
4. de fournir aux membres l'information et les outils de gestion et d'analyse économique.
5. d'établir une collaboration plus constructive avec l'ACAPQ.
6. de se doter d'une hiérarchisation des dossiers traités ou défendus.

569

Cependant, ces mesures à elles seules ne résoudre pas tous les problèmes des courtiers. La Commission propose donc trois autres recommandations qui visent à assurer un leadership pour l'industrie, à atténuer les tensions institutionnelles, à diminuer les dépenses d'exploitation par rapport aux services rendus et à alléger la procédure administrative exigée par l'ACAPQ et le CAD.

Pour assurer un leadership fort et atténuer les tensions institutionnelles, la Commission propose à l'ACAPQ et au RCCAQ de modifier le statut, le rôle et l'encadrement du directeur général. Celui-ci deviendrait un vice-président exécutif, sans droit de vote, et il fournirait au président davantage de soutien dans l'orientation de l'organisme et l'exécution des enjeux. Toutefois, cette mesure devrait être accompagnée d'un encadrement adéquat qui serait renforcé par la limitation de la durée de son mandat, et par une évaluation annuelle de sa performance et de son attitude. De plus, l'ACAPQ et le RCCAQ

formeraient un comité de liaison permanent pour encourager la réflexion commune et assurer plus de coordination entre les deux organismes.

570 Pour diminuer les coûts des services rendus aux courtiers, la Commission propose une intégration administrative de l'ACAPQ et du RCCAQ. Ainsi, les deux organismes partageraient les services tels que l'informatique, le secrétariat, la communication, les ressources humaines, et même les locaux. Mais les enjeux resteraient séparés. Il y aura toujours deux Conseils d'administration, deux présidents, deux Comités exécutifs et deux vice-présidents/directeur généraux. Cette solution est favorable aux courtiers puisqu'elle respecte les missions des deux organismes tout en leur assurant une grande crédibilité.

Enfin, la Commission propose d'instaurer un guichet unique qui serait géré par l'ACAPQ afin d'alléger les formalités administratives. Il y aurait une seule demande d'adhésion qui regrouperait celles de l'ACAPQ et du CAD, en plus de celle de l'IGIF pour les cabinets multidisciplinaires. La banque de données serait maintenue à jour par l'ACAPQ et accessible aux autres organismes qui souhaiteraient la consulter. Les cotisations seraient perçues par l'ACAPQ et redistribuées aux organismes concernés. Le choix de l'ACAPQ comme guichet unique permettrait aux courtiers de maintenir le contrôle sur les coûts et les services reçus.

La prochaine étape

Dans le but de mettre en application les recommandations proposées, la Commission suggère que l'ACAPQ et le RCCAQ analysent les modalités de la loi et les règlements de régie interne afin de modifier le rôle et le statut du directeur général. Parallèlement, l'ACAPQ et le RCCAQ constitueraient un comité de travail chargé d'analyser les implications de l'intégration administrative, ainsi que l'étude des moyens de sa mise en application. Enfin, l'ACAPQ et le CAD formeraient un comité de travail responsable de la mise sur pied du guichet unique.

En somme, la phase post-CROP est une période d'action pour les courtiers qui devraient élaborer leurs plans stratégiques et leurs plans d'actions pour les mois prochains. Pour les structures d'encadrement, le temps est à la réflexion et à l'étude de la faisabilité des recommandations proposées.

Pour terminer, la Commission aimerait reprendre la citation de Georges Bernanos mise en prologue à son rapport final : *«L'avenir est quelque chose qui se surmonte. On ne subit pas l'avenir, on le fait.»*