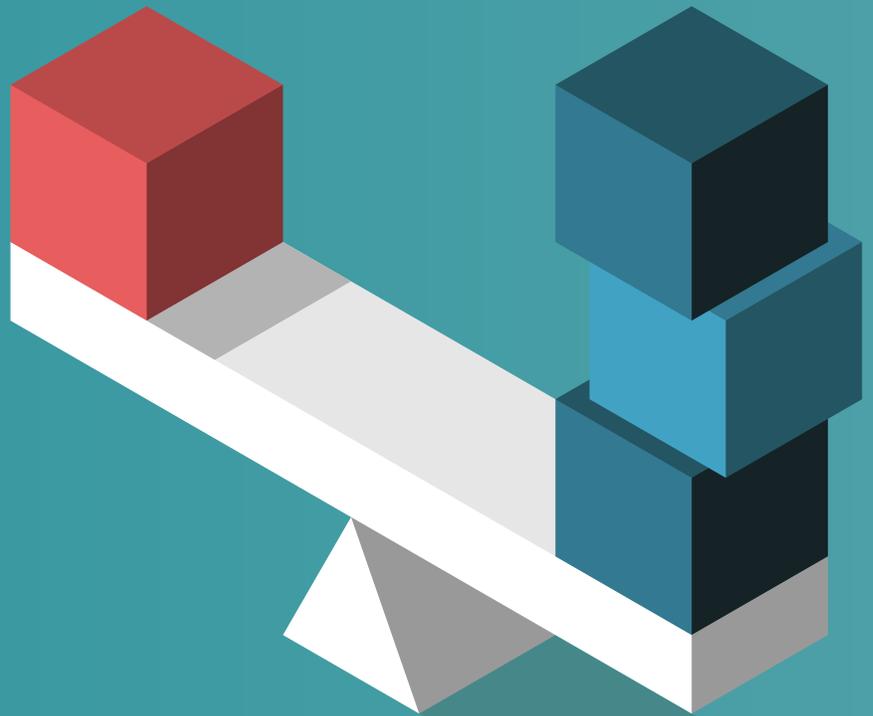




# Rapport sur les occasions et les risques dans le secteur de la gestion d'actifs au Canada



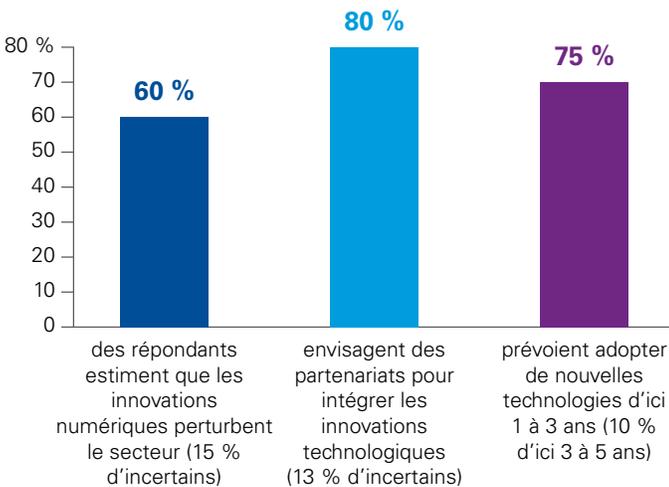
Septembre 2018

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

# Vue d'ensemble des occasions et des risques dans le secteur de la gestion d'actifs au Canada

La gestion d'actifs est un jeu d'équilibre. Les technologies de pointe, les nouveautés et les occasions d'affaires exercent un attrait modéré par le resserrement des règlements, les risques liés à la technologie et à la cybersécurité et la montée des coûts de l'innovation. Confrontés à ce dilemme, les acteurs canadiens du secteur s'emploient à réunir les ressources et les talents qui feront pencher la balance en leur faveur.

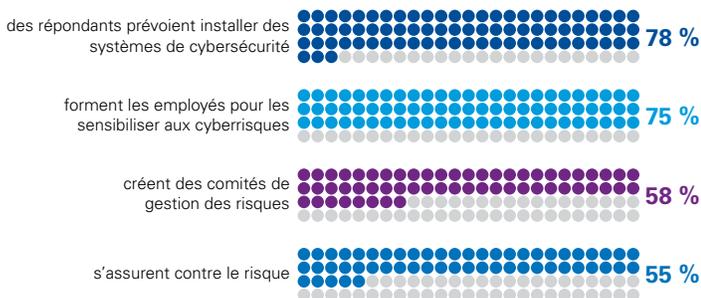
## Perturbations dans le secteur de la gestion d'actifs



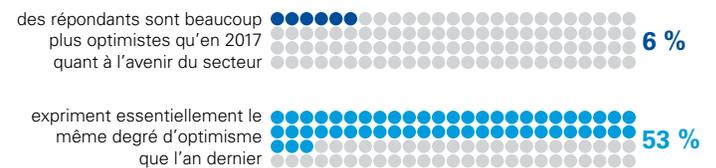
## Innovations technologiques les plus prometteuses



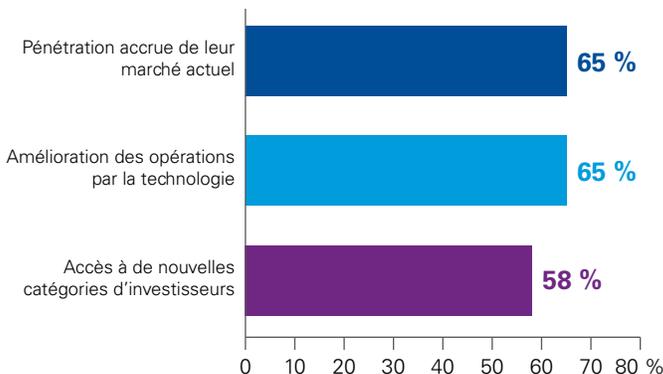
## Solutions de cybersécurité



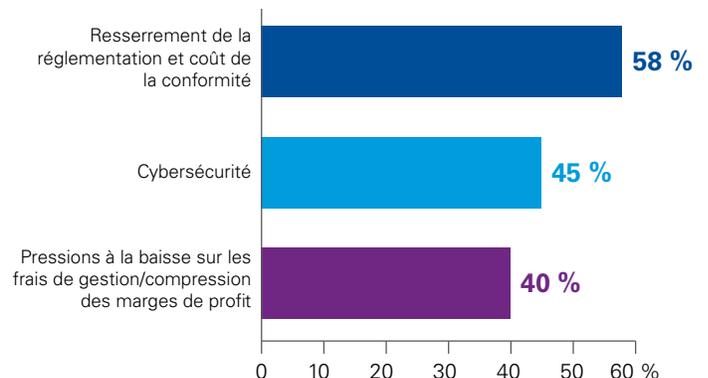
## Prévisions nuancées



## Meilleures occasions pour l'organisation en 2018

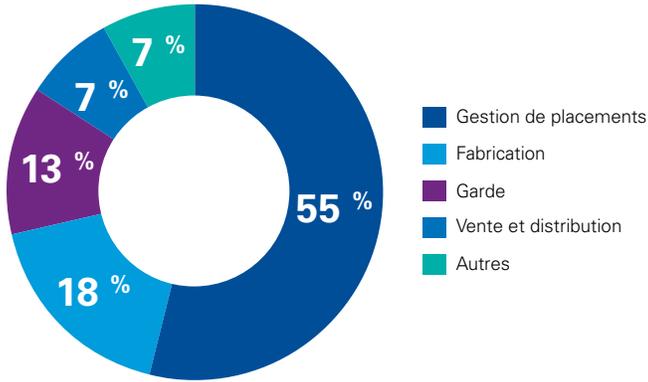


## Principaux risques pour l'organisation en 2018

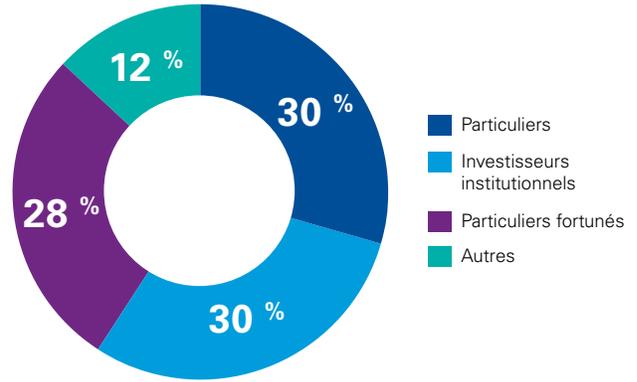


## Répartition des répondants

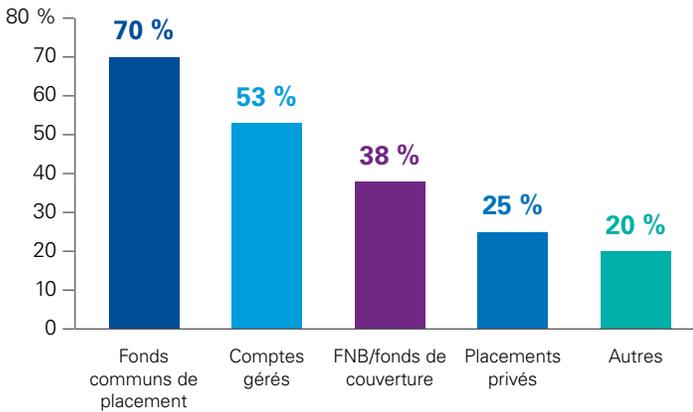
### Profil sectoriel



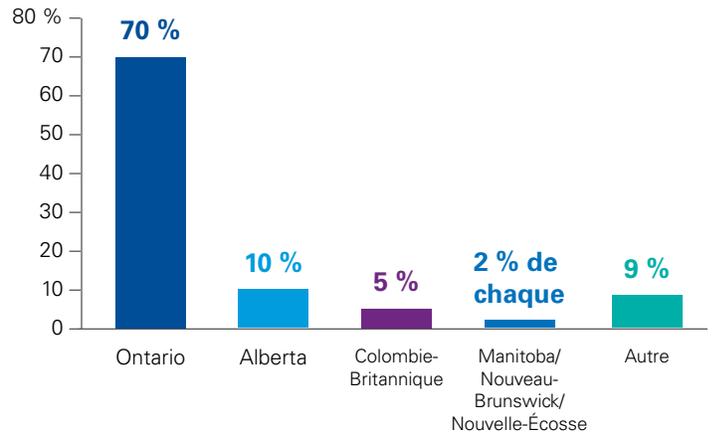
### Catégorie d'investisseurs



### Type de produits



### Emplacement des sièges sociaux



83 %

des répondants désignent le Canada comme pays de domicile des investisseurs (États Unis : 2 %, autres pays : 15 %)

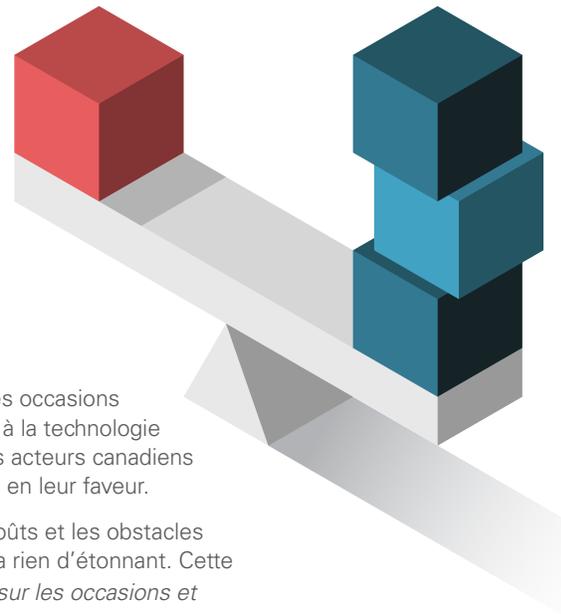
84 %

détiennent plus de 1 milliard de dollars en actifs sous gestion (ASG) (43 % gèrent plus de 20 milliards de dollars)

## #RéalisonsLe

Learn more at [Détails sur kpmg.ca/gestionactifs](https://www.kpmg.ca/gestionactifs)

# Introduction



La gestion d'actifs est un jeu d'équilibre. Les technologies de pointe, les nouveautés et les occasions d'affaires exercent un attrait modéré par le resserrement des règlements, les risques liés à la technologie et à la cybersécurité et la montée des coûts de l'innovation. Confrontés à ce dilemme, les acteurs canadiens du secteur s'emploient à réunir les ressources et les talents qui feront pencher la balance en leur faveur.

Devant ces possibilités alléchantes, mais tempérées par les pressions exercées par les coûts et les obstacles réglementaires, les gestionnaires d'actifs canadiens font preuve d'un pragmatisme qui n'a rien d'étonnant. Cette neutralité à l'égard des perspectives d'avenir résonne à tous les niveaux dans le *Rapport sur les occasions et risques dans la gestion d'actifs au Canada* de 2018 publié par KPMG.

Pour une troisième année, le rapport présente des analyses ainsi que les perspectives de chefs de file sectoriels de tout le pays sur les accélérateurs et les éléments perturbateurs qui touchent leur organisation et l'ensemble du secteur. Il fait également appel aux partenaires et aux professionnels du réseau de KPMG en gestion d'actifs pour aider les organisations à amorcer leur transformation en fonction des tendances du marché.

## Maintenir le statu quo

L'histoire ne change pas, mais le scénario s'enrichit de quelques rebondissements. Faisant écho aux thèmes du rapport de 2017, les résultats du sondage de cette année définissent les leaders du secteur canadien de la gestion d'actifs comme une communauté à l'« optimisme prudent », aussi enthousiaste à l'idée d'adopter de nouvelles méthodes et de nouveaux outils pour renforcer les liens avec la clientèle que soucieux face au resserrement des conditions du marché, aux cyberrisques et à la crainte omniprésente de se faire damer le pion dans le jeu de l'innovation.

L'analyse du rapport de 2018 révèle toutefois un désir plus marqué de renforcer les liens avec la clientèle. Même si l'expansion des marchés et l'acquisition de nouveaux clients demeurent des objectifs importants, l'accent est mis sur les clients existants et sur les investissements dans les technologies, les canaux et les mesures de renforcement de la confiance qui permettront de les fidéliser et de les mobiliser.

Pour réussir dans cette voie, les organisations doivent affronter une concurrence toujours plus vive et une longue liste d'agents perturbateurs sectoriels. Par contre, elles disposent de stratégies créatives et d'applications de contact client et de soutien plus perfectionnées, en plus d'être motivées par la nécessité d'être à la hauteur des attentes des clients. On sait en effet qu'une expérience client exceptionnelle vécue auprès d'un fournisseur de services relève la barre pour tous les fournisseurs.

L'histoire ne s'arrête pas là. Apprenez-en plus sur les efforts déployés par les gestionnaires d'actifs canadiens pour atteindre le juste équilibre réalisons-le.



### James Loewen

Associé, Audit, Directeur national,  
Gestion de placements et de fonds  
KPMG au Canada  
416-777-8427  
jloewen@kpmg.ca



### Peter Hayes

Associé, Audit, Directeur national,  
Placements non traditionnels  
KPMG au Canada  
416-777-3939  
phayes@kpmg.ca

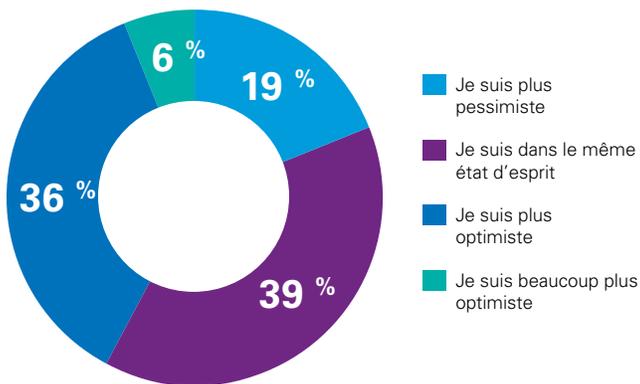


### Joseph Micallef

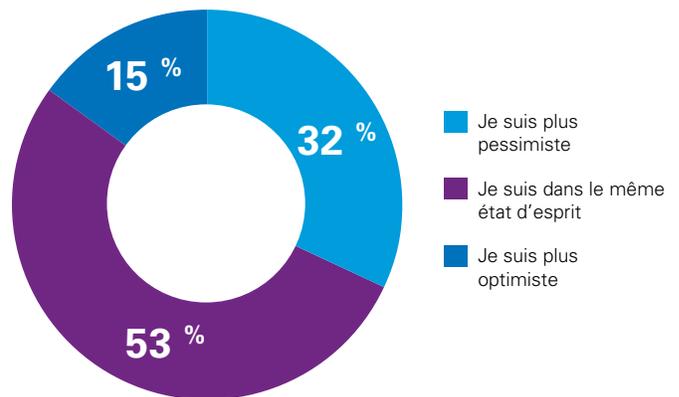
Associé, Fiscalité  
Leader national, Services financiers  
KPMG au Canada  
416-777-8037  
jmicallef@kpmg.ca

# Un optimisme prudent

## En ce qui concerne les perspectives pour mon organisation



## En ce qui concerne les perspectives pour l'ensemble du secteur de la gestion d'actifs au Canada



Par rapport aux résultats de 2017, les perspectives du secteur de la gestion d'actifs au Canada témoignent d'un « optimisme prudent ». Le tiers des gestionnaires sont légèrement plus optimistes que l'an dernier quant à l'avenir de leur organisation, ce qui s'expliquerait par le fait qu'ils ont eu le temps, en douze mois, d'assimiler les perturbations du marché et d'élaborer des plans en conséquence.

Le secteur a également amélioré son rapport à la technologie, malgré la persistance de certaines incertitudes. Ainsi, si les organisations maîtrisent mieux et ont résolument adopté les technologies comme la chaîne de blocs, les bots, l'analyse de données et l'intelligence artificielle (IA), de nombreux gestionnaires s'interrogent encore sur la rentabilité de tels investissements et sur leur efficacité à réduire les risques potentiels. Or, avec l'arrivée dans le marché de nouveaux joueurs qui n'ont pas de telles réserves, les options sont claires : agir maintenant ou passer la main.

« La gestion d'actifs demeure un secteur prometteur, dont la croissance n'est pas près de ralentir si l'on se fie au vaste mouvement de transfert de patrimoine qu'annonce l'évolution démographique », prévoit Peter Hayes, leader national, Placements non traditionnels, KPMG au Canada. « Il y aura toujours beaucoup d'incertitude quant à la façon dont cette croissance se manifesterait. Pour trouver le juste équilibre, les gestionnaires d'actifs devront faire preuve d'agilité. »

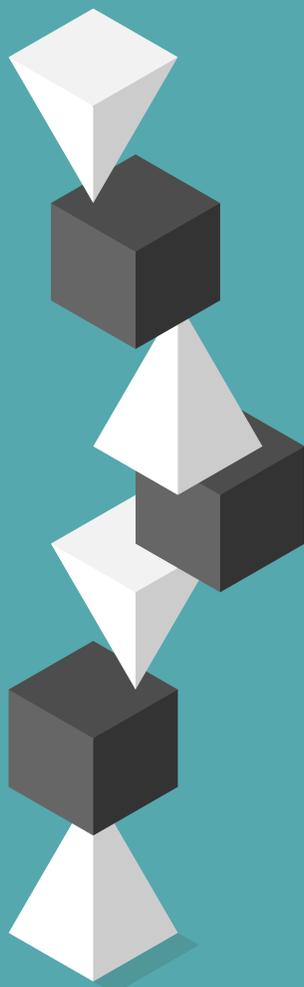
La contrainte d'avoir à choisir entre créer des perturbations ou attendre qu'elles viennent de la concurrence se fait de plus en plus forte. Tout comme les pressions découlant des changements réglementaires au pays et à l'étranger, la montée des coûts associés à la conformité, les demandes pressantes pour une baisse des frais de gestion et le risque potentiellement fatal pour toute entreprise de faire les manchettes en tant que victime d'une cyberattaque.

Dans les circonstances, le fait que près du tiers des gestionnaires d'actifs soient légèrement plus pessimistes dans leurs perspectives visant l'ensemble du secteur n'a rien d'étonnant. Compte tenu de l'intensification de la concurrence et de l'arrivée de joueurs de grande envergure dans le marché canadien, on peut s'attendre à ce que le désir d'innover faiblisse devant la crainte de prendre une mauvaise décision qui saperait irrémédiablement les fondations établies.

## Des réserves partagées

Comme on pouvait s'y attendre, cette combinaison d'audace et de pragmatisme se retrouve dans tous les secteurs d'activité à l'échelle du Canada. Selon le rapport de KPMG sur les perspectives des chefs de direction en 2018, à peine un peu plus de la moitié des chefs de direction prévoient une légère croissance des activités dans les prochaines années, et seulement un tiers envisagent une croissance de l'effectif supérieure à 6 % au cours de la même période.

Source : sondage  
Global CEO Outlook 2018,  
KPMG International



---

« Le maintien prolongé des taux d'intérêt à des niveaux artificiellement bas – et les rendements démesurés qui en ont résulté – a favorisé l'émergence des produits passifs. Avec la remontée des taux et l'affaiblissement des rendements, il faut s'attendre à un environnement beaucoup plus difficile et à d'importants mouvements de fonds. »

**Peter Hayes**

Leader national, Placements non traditionnels, KPMG au Canada

**Perspectives mondiales**

La situation internationale a des répercussions sur les organisations canadiennes. En Europe, les gestionnaires d'actifs font face à un contexte réglementaire extrêmement rigoureux. Après avoir resserré la réglementation en matière de protection des renseignements personnels en adoptant le Règlement général sur la protection des données (RGPD), l'Europe et d'autres pays, notamment en Asie, mettent en application les conclusions d'IOSCO8 et conçoivent des programmes réglementaires régionaux et nationaux.

Aux États-Unis par contre, la situation est bien différente. Le président Trump assouplit graduellement la législation afin de faciliter les choses pour les entreprises américaines. Dans un rapport publié en octobre 2017 qui vient bouleverser les règles du jeu, le Trésor américain prône l'abolition des barrières dans le domaine de la gestion d'actifs et d'autres secteurs connexes.

« Les États-Unis ont affirmé clairement qu'ils souhaitent soustraire leur secteur de la gestion d'actifs de l'édifice réglementaire national et mondial qui s'échafaude depuis 2008 », peut-on lire dans le rapport *Parting of the ways? Evolving Asset Management Regulations* publié par KPMG International en 2018. « Ils visent ainsi deux buts principaux : combattre la croyance selon laquelle la gestion d'actifs comporte un risque systémique et réduire le fardeau de la conformité à la réglementation pour les sociétés de placement. »

Peter Hayes croit pour sa part que tous les acteurs sectoriels traversent les mêmes crises de croissance : « Tout le monde se heurte aux mêmes problèmes, qu'il s'agisse des pressions à la baisse sur les frais, des risques associés à la technologie ou du besoin d'offrir des produits et services novateurs pour conserver sa clientèle. Personne n'y échappe vraiment. »

---

« Le marché boursier, à la hausse depuis des années, commence à s'essouffler, ouvrant la porte à une volatilité accrue, ce qui peut inquiéter les gestionnaires d'actifs traditionnels soucieux de maintenir les niveaux de rendement et d'actifs sous gestion. »

**James Loewen**

Leader national, Gestion d'actifs, KPMG au Canada

« Nous avons absolument besoin d'un cadre provincial et fédéral rassembleur et de politiques plus favorables afin d'aider le secteur à affronter les concurrents. Certains bénéficient de mesures territoriales qui leur permettent de conserver ou d'élargir leur part du marché international de la gestion d'actifs. Ce serait un bon moyen de faire pencher la balance en faveur de notre secteur d'activité et de ses clients. »

### Joseph Micallef

Associé, Fiscalité, et leader national, Services financiers,  
KPMG au Canada

## Les cinq meilleures occasions pour l'organisation

En 2018

- 65 %** Pénétration accrue de la clientèle actuelle (particuliers, institutions, fonds de fonds ou particuliers fortunés)
- 65 %** Amélioration des processus opérationnels et utilisation de la technologie
- 58 %** Accès à de nouveaux investisseurs dans le marché existant ou à l'extérieur
- 43 %** Initiatives de réduction des coûts
- 38 %** Demande de solutions et de spécialisation (investissement axé sur les résultats et solutions multiactifs) Lancement de nouveaux types de produits/services (comptes gérés, délégation de gestion, nouvelles stratégies de fonds, produits liés à l'assurance ou placements non traditionnels)

D'ici 3 à 5 ans

- 65 %** Amélioration des processus opérationnels et utilisation de la technologie
- 63 %** Accès à de nouveaux investisseurs dans le marché existant ou à l'extérieur
- 55 %** Pénétration accrue de la clientèle actuelle (particuliers, institutions, fonds de fonds ou particuliers fortunés)
- 43 %** Lancement de nouveaux types de produits/services (comptes gérés, délégation de gestion, nouvelles stratégies de fonds, produits liés à l'assurance ou placements non traditionnels)
- 38 %** Analyse de données pour améliorer la conception, le marketing et la tarification des produits

## Les cinq meilleures occasions pour le secteur de la gestion d'actifs

En 2018

- 50 %** Amélioration des processus opérationnels et utilisation de la technologie
- 48 %** Initiatives de réduction des coûts | Lancement de nouveaux types de produits/services (comptes gérés, délégation de gestion, nouvelles stratégies de fonds, produits liés à l'assurance ou placements non traditionnels)
- 43 %** Préférence des clients pour les canaux directs et numériques | Fusions et acquisitions pour renforcer la position sur le marché
- 40 %** Analyse de données pour améliorer la conception, le marketing et la tarification des produits
- 35 %** Accès à de nouveaux investisseurs dans le marché existant ou à l'extérieur

D'ici 3 à 5 ans

- 53 %** Lancement de nouveaux types de produits/services (comptes gérés, délégation de gestion, nouvelles stratégies de fonds, produits liés à l'assurance ou placements non traditionnels) | Amélioration des processus opérationnels et utilisation de la technologie
- 48 %** Initiatives de réduction des coûts
- 43 %** Préférence des clients pour les canaux directs et numériques
- 38 %** Accès à de nouveaux investisseurs dans le marché existant ou à l'extérieur | Fusions et acquisitions pour renforcer la position sur le marché
- 30 %** Pénétration accrue de la clientèle actuelle | Analyse de données pour améliorer la conception, le marketing et la tarification des produits | Meilleure gestion des risques et meilleure affectation du capital

55 % des chefs de la direction ont harmonisé les processus de suivi de marché et de post-marché afin qu'ils s'inscrivent dans une approche centrée davantage sur le client.

Source : sondage *Global CEO Outlook 2018*, KPMG International

### Aller de l'avant

La plupart des gestionnaires d'actifs canadiens concentrent leur attention sur la clientèle existante. Selon les deux tiers (65 %) des répondants au sondage de 2018, la voie du succès passe par la fidélisation de la clientèle établie. Le besoin d'accéder à de nouveaux investisseurs s'intensifie sur le long terme, mais dans l'immédiat, les gestionnaires semblent vouloir mettre l'accent sur une meilleure connaissance de leurs clients actuels en vue de mieux

répondre à leurs attentes et à leurs besoins au fur et à mesure qu'ils évoluent.

« Les organisations cherchent à élargir leur part du portefeuille des clients existants, confirme John Armstrong, leader national, Services financiers, KPMG au Canada. De cette façon, il leur est plus facile d'assurer leur croissance, bien que l'accès à de nouveaux investisseurs demeure un objectif important à plus long terme. »

« Tous les clients, les particuliers comme les conseillers professionnels, apprécient la variété. Pour répondre à leurs attentes, certaines organisations diversifient leur offre à tel point qu'elles finissent par compromettre les efforts des équipes de placement et des services administratifs. Il faut faire très attention, sinon on risque de se retrouver avec une foule de produits très peu rentables. »

### Reema Ibrahim

Associée, Services-conseils – Gestion des risques,  
KPMG au Canada

Les organisations focalisent leur attention sur la clientèle existante depuis quelques années déjà, une orientation logique selon Joseph Micallef, leader national, Fiscalité, Services financiers, KPMG au Canada : « L'entreprise doit reposer sur une base solide, sinon on risque de voir apparaître des fissures dans l'édifice, et elles ne feront que s'aggraver avec le temps. Si on veut développer son marché, il faut savoir entretenir cette base régulièrement et la consolider, et c'est pourquoi les gestionnaires d'actifs déploient toute leur énergie à mieux comprendre leurs clients et à répondre à leurs besoins. »

Le désir de « renforcer la base » est plus marqué qu'en 2017, où la « pénétration accrue de la clientèle actuelle » figurait également parmi les principales priorités (mais dans une mesure moindre de 52 %). L'afflux de nouveaux concurrents et de nouvelles solutions d'investissement depuis un an explique probablement la motivation des organisations à multiplier les stratégies et les offres expérientielles qui assurent la satisfaction des clients et les empêchent de transférer leurs affaires ailleurs.

« De nos jours, le client contrôle entièrement la situation et dicte les changements que le secteur doit adopter. C'est sans précédent. », affirme Joseph Micallef.

Quelle est la meilleure stratégie pour consolider la base? Quarante-trois pour cent des répondants misent sur différentes mesures (analyse de données, études de marché, renforcement des interactions avec les clients) pour anticiper les préférences des clients en matière de nouveaux produits, services et canaux de distribution.

« Il est clair que les entreprises s'évertuent par tous les moyens à améliorer l'expérience client, en s'appuyant souvent sur la technologie, ajoute Peter Hayes, leader national, Placements non traditionnels, KPMG au Canada. Des efforts considérables sont déployés pour offrir aux clients un accès plus transparent et souple, par l'entremise de nouveaux canaux en ligne, de services pointer-cliquer ou de fonctions automatisées. Les sociétés y voient des occasions d'assurer la satisfaction de leur clientèle et de la fidéliser. Reste à savoir si elles peuvent le faire mieux que leurs concurrents. »

## Les six piliers de l'expérience client

L'amélioration de l'expérience client est une cause qui rallie les organisations de tous les secteurs. KPMG International a défini les six piliers suivants pour aider ses cabinets membres à comprendre les facteurs psychologiques associés à l'expérience client et à adapter leur offre de service en conséquence.

- 1. Personnalisation** : Porter une attention particulière à chaque client afin d'établir un lien émotionnel
- 2. Intégrité** : Être digne de confiance et inspirer un sentiment de sécurité
- 3. Attentes** : Gérer, satisfaire et dépasser les attentes des clients
- 4. Temps et efforts** : Réduire au minimum les efforts que le client doit déployer et simplifier les processus
- 5. Résolution de problème** : Transformer une mauvaise expérience en bonne expérience
- 6. Empathie** : S'efforcer de comprendre la situation du client afin de consolider les liens

*Vous trouverez plus de détails sur les six piliers de l'expérience client dans la publication de KPMG Refocus on the customer: How customer experience is shaping the future of wealth management.*

« Les marques championnes de l'expérience client considèrent leurs clients comme des biens précieux qu'il convient de conserver et de préserver, et dans lesquels il faut investir. Une clientèle fidèle est une forme de capital. Mais pour fidéliser le client de demain et gagner sa confiance, les sociétés doivent dès à présent cerner les besoins individuels de chaque personne en employant d'autres méthodes que les méthodes de segmentation traditionnelles fondées sur les données démographiques. L'information recueillie doit ensuite servir à engager un dialogue constructif avec les clients. »

### Julio J. Hernandez

Chef, Centre mondial d'excellence clientèle, et leader, Services-conseils, KPMG aux États-Unis

*Rapport Global Customer Experience Excellence 2018, KPMG International*

## Le rôle primordial de la technologie

La technologie est la clé pour décoder le comportement de l'investisseur d'aujourd'hui. L'engouement pour l'analyse de données, l'intelligence artificielle et l'automatisation comme moyens de se démarquer sur le marché n'a jamais été aussi fort.

Cela dit, comme c'est le cas dans d'autres secteurs, les gestionnaires d'actifs semblent beaucoup plus sensibilisés aux risques associés à l'utilisation – et à la non-utilisation – de ces outils.

Heureusement, les organisations canadiennes ont davantage confiance en leur capacité à tirer profit de la technologie et, dans certains cas, à prendre la tête du peloton. Les gestionnaires d'actifs sont nombreux (65 % par rapport à 48 % en 2017) à croire que la technologie améliorera leurs processus opérationnels en 2018 et au-delà, tandis que 50 % (soit près du double du résultat de 27 % obtenu en 2017) sont convaincus que la technologie peut générer

les mêmes avantages opérationnels pour l'ensemble du secteur.

Et ce ne sont pas des paroles en l'air. Quatre gestionnaires d'actifs sur cinq prévoient ou explorent la possibilité d'investir dans des partenariats afin d'intégrer la technologie dans leurs modèles et stratégies d'affaires. Cette proportion a sensiblement augmenté par rapport au dernier sondage où seulement un gestionnaire sur cinq manifestait une telle intention.

Quelles sont les technologies qui intéressent le plus les gestionnaires d'actifs? Selon Peter Hayes, leader national, Placements non traditionnels, KPMG au Canada, depuis quelque temps, les investissements en technologie sont concentrés sur l'expérience client et les services de première ligne. Bien sûr, les organisations continuent d'investir dans les services intermédiaires et administratifs dans un souci d'améliorer l'efficacité des processus et de réduire les coûts, mais beaucoup d'entre elles

cherchent à rehausser l'expérience client en améliorant la convivialité de leur site ainsi que la transparence et la souplesse des mécanismes de communication de l'information, et en offrant des canaux d'accès novateurs.

Les résultats de cette année révèlent aussi que les organisations canadiennes gèrent mieux les perturbations. Laura de mystère qui entourait la chaîne de blocs, les registres distribués, la réflexion approfondie et l'automatisation robotisée des processus commence à se dissiper, et les gestionnaires d'actifs investissent dans les compétences et les ressources qui leur permettent d'approprier ces nouvelles options.

De nombreuses organisations ont également affecté des ressources internes à l'évaluation de ces technologies et à l'exploration de moyens pour les intégrer aux processus en place. Après avoir suivi l'évolution de la technologie de la chaîne de blocs, des robots-conseillers et des canaux

numériques, et sondé l'opinion de leurs pairs et des experts, elles sont maintenant prêtes à s'engager concrètement par le biais du développement interne et de partenariats stratégiques.

La course à l'innovation s'accélère, explique Joseph Micallef, et de toute évidence, beaucoup d'organisations ont compris que si elles ne s'intéressent pas à ces technologies et aux diverses façons de les intégrer à leurs modèles d'affaires, elles risquent fort de se retrouver hors jeu.

L'engouement pour les nouvelles technologies ne se dément pas. Ces dernières années, les « fintechs » ont vanté haut et fort les mérites des registres distribués, de l'automatisation à grande échelle et de l'IA, et des fournisseurs externes proposent maintenant des solutions beaucoup plus avancées et plus sûres dans les domaines de l'infonuagique,

de l'Internet des objets (IdO) et des plateformes sur demande. Les grandes institutions financières qui investissent dans ces domaines ou qui prennent part à des activités de F&A afin d'accélérer leur accès au marché font souvent les manchettes des publications spécialisées. Des alliances crédibles commencent à se former entre le gouvernement et les organismes de réglementation des valeurs mobilières pour étudier ces agents perturbateurs. Tout cela sert à légitimer des technologies auparavant considérées comme trop risquées.

« Les nouvelles technologies sont mieux comprises et envisagées avec plus d'optimisme. Elles font partie de la réalité depuis quelques années, mais on a vu des exemples de réussite et de leurs effets sur le secteur de la gestion d'actifs, explique James Loewen, leader national, Gestion d'actifs, KPMG au Canada. Les faits viennent confirmer la rumeur. »

---

« Les changements qui se profilent à l'horizon concernant la transparence des opérations, les frais de gestion et la communication de l'information risquent d'alourdir le fardeau des acteurs du secteur de la gestion d'actifs. C'est pourquoi les organisations utilisent de plus en plus la technologie pour améliorer les opérations et surmonter ce fardeau tout en répondant à la demande des clients et des intermédiaires pour une expérience numérique plus complète. »

### John Armstrong

Leader national, Services financiers, KPMG au Canada

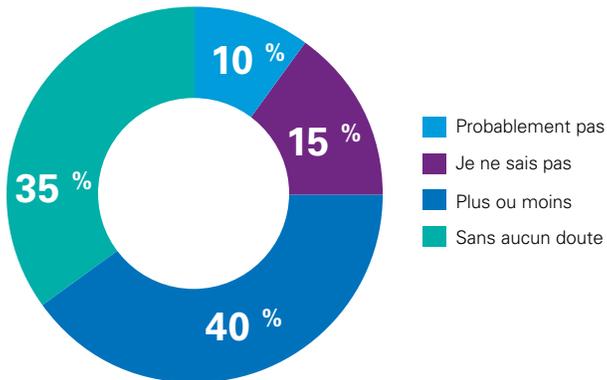
## L'émergence des robots-conseillers

Selon l'analyse de KPMG International *Refocus on the customer*, les actifs sous gestion des plateformes de placement automatisées sont estimés à plus de 200 milliards de dollars à l'échelle mondiale, et ils continuent de croître à un rythme rapide.

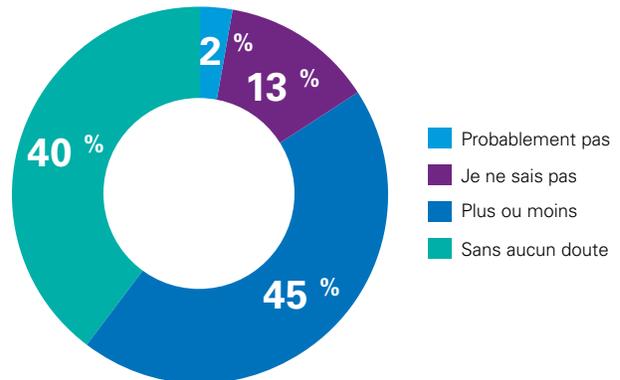
On peut y lire que le modèle de conseiller automatisé connaît un succès grandissant auprès des gestionnaires d'actifs et des gestionnaires de patrimoine, et que son impact ne passe pas inaperçu. Les interactions sans intervention humaine ciblent surtout les milléniaux et les férus de technologie, mais Reema Ibrahim, associée, Services-conseils – Gestion des risques, KPMG au Canada, fait remarquer que les solutions automatisées et les systèmes intelligents attirent tous les types de clientèle : « Il est faux de croire que des innovations comme les robots-conseillers s'adressent uniquement aux milléniaux, car, en réalité, de plus en plus d'investisseurs aisés se tournent vers ce genre d'expérience qui allie simplicité et avancée technique. Pour le secteur, c'est une invitation à moduler la segmentation de la clientèle à l'intérieur de chaque génération, et non d'une seule. »

## Potentiel d'innovation technologique

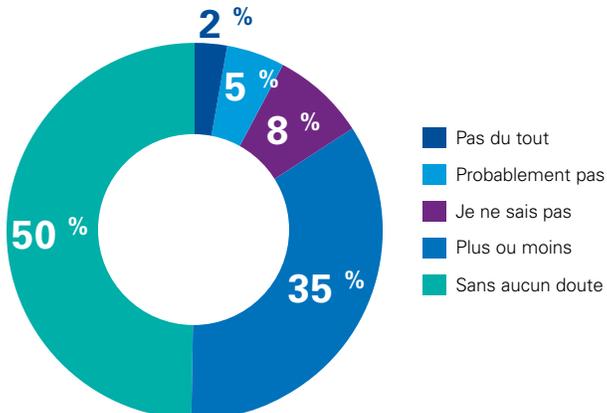
Distribution des fonds de placement



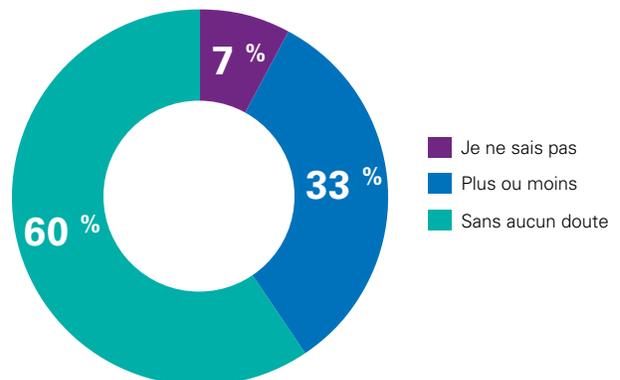
Meilleure gouvernance des données



Suivi de marché et services de compensation (grâce aux plateformes DLT, les fonctions de suivi de marché, auparavant des centres de coûts, se transforment et aident à générer des profits)



Expérience client



## Réduire les coûts à tout prix

Les gestionnaires d'actifs voient toujours la réduction des coûts comme la meilleure occasion à saisir. Les raisons citées sont les contraintes réglementaires, le désir de fidéliser les clients et l'arrivée sur le marché de nouveaux produits liés aux FNB qui attirent de plus en plus d'investissements au détriment des fonds de placement et autres produits plus traditionnels.

Comme l'explique Joseph Micallef, « confrontés au besoin de rester concurrentiels, les conseils d'administration se demandent comment gérer la conformité, qui est en soi une entreprise extrêmement exigeante et coûteuse, tout en demeurant rentables malgré les compressions et les obstacles ».

## Les cinq principaux risques pour l'organisation

2018

---

- 58 %** Complexité croissante de la réglementation et coût de la conformité
- 45 %** Risques liés à la cybersécurité
- 40 %** Pressions à la baisse sur les frais de gestion | Hausse des coûts et marges de profit réduites
- 35 %** Inadaptation aux nouvelles préférences des consommateurs | Incapacité à adopter les nouvelles technologies avec succès | Concurrence et consolidation accrues
- 33 %** Changements fiscaux

D'ici 3 à 5 ans

---

- 53 %** Complexité croissante de la réglementation et coût de la conformité
- 45 %** Risques liés à la cybersécurité | Incapacité à adopter les nouvelles technologies avec succès | Concurrence et consolidation accrues
- 43 %** Inadaptation aux nouvelles préférences des consommateurs
- 40 %** Pressions à la baisse sur les frais de gestion | Hausse des coûts et marges de profit réduites
- 38 %** Progrès technologiques

## Les cinq principaux risques pour le secteur de la gestion d'actifs au Canada

2018

---

- 55 %** Risques liés à la cybersécurité | Hausse des coûts et marges de profit réduites
- 53 %** Pressions à la baisse sur les frais de gestion
- 45 %** Concurrence et consolidation accrues
- 43 %** Complexité croissante de la réglementation et coût de la conformité
- 38 %** Incapacité à adopter les nouvelles technologies avec succès

D'ici 3 à 5 ans

---

- 58 %** Risques liés à la cybersécurité
- 53 %** Complexité croissante de la réglementation et coût de la conformité
- 50 %** Pressions à la baisse sur les frais de gestion
- 43 %** Hausse des coûts et marges de profit réduites
- 40 %** Concurrence et consolidation accrues

# La pression de la conformité



« Les nouveaux règlements obligeront les intermédiaires à mieux connaître leurs produits et leurs clients. En retour, cela accentuera la pression sur les fabricants qui exigeront de leurs conseillers une connaissance plus approfondie des fonds qu'ils offrent, ce qui pourrait conduire à l'abandon de certains produits. »

## John Armstrong

Leader national, Services financiers, KPMG au Canada

Le secteur de la gestion d'actifs a toujours été soumis à de fortes pressions réglementaires. La majorité des répondants au sondage de cette année ressentent la tension et citent la complexité croissante de la réglementation comme le principal risque pour leur organisation aujourd'hui (58 %) et dans les années à venir (53 %).

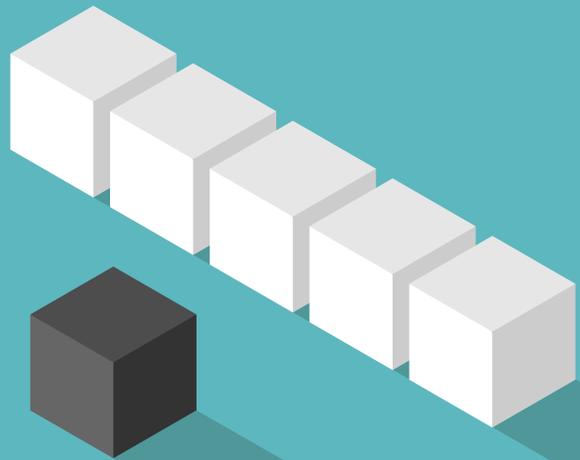
Au moment du sondage, deux sujets retenaient particulièrement l'attention : le critère de l'intérêt supérieur et les discussions sur les commissions intégrées. Bien que ces deux questions semblent avoir été écartées depuis, on peut s'attendre à en retrouver des éléments dans diverses règles qui seront appliquées à l'avenir.

Mis à part ces préoccupations propres au Canada, les gestionnaires d'actifs font face à des changements réglementaires à l'extérieur du pays. En Europe par exemple, le nouveau Règlement général sur la protection des données (RGPD) impose de lourdes obligations à ceux qui exercent une partie importante de leurs activités dans l'UE.

« Dans l'ensemble, affirme Georges Pigeon, associé, Services-conseils transactionnels, KPMG au Canada, les exigences réglementaires se multiplient, ce qui augmente la complexité des produits et de tout ce qui touche la présentation de l'information. Les organismes de

réglementation relèvent continuellement les normes de conformité. Et comme les clients et les investisseurs potentiels réclament toujours davantage d'information et de produits spécialisés, cela ajoute encore à la complexité des produits et multiplie les rapports à produire. De plus en plus de gestionnaires réévaluent les coûts par rapport aux avantages et cherchent des solutions. On peut donc s'attendre à ce que des changements soient apportés pour rendre les règles du jeu plus équitables. »

# Les ennemis à nos portes (Virtuelles)



Rien d'étonnant, la cybersécurité arrive en tête de la liste des problèmes qui empêchent les gestionnaires d'actifs de dormir la nuit. Bien sûr, les dirigeants d'entreprise sont de plus en plus sensibilisés à la question et ils ont renforcé leurs moyens de défense, mais les médias continuent d'alimenter les craintes en publiant à la une des cas de piratage et de vols de données à grande échelle, ou d'autres cyberincidents d'envergure qui se sont produits ici ou ailleurs dans le monde.

Toutes ces inquiétudes sont compréhensibles. Les violations à la sécurité informatique peuvent en effet exposer l'organisation à d'importantes pénalités de la part des organismes de réglementation, et même le plus petit incident peut faire la manchette, entacher irrémédiablement la réputation de l'organisation et miner la confiance de ses clients.

« Les cybermenaces sont réelles, et les gestionnaires d'actifs le savent fort bien puisqu'ils sont au courant des incidents qui se sont produits un peu partout dans le monde, constate James Loewen, leader national, Gestion d'actifs, KPMG au Canada. Le sentiment qui perdure c'est que personne n'est à l'abri et quiconque détient des données sensibles – et à plus forte raison des renseignements personnels sur les clients, comme c'est le cas en gestion d'actifs – peut devenir une cible. »

Peut-être parce que les menaces sont aujourd'hui plus sophistiquées. Ou que le risque d'en être la cible est plus élevé. Quoi qu'il en soit, les organisations continuent d'investir dans les outils et l'expertise qui leur permettront de renforcer leurs systèmes de défense virtuels, en formant des partenariats avec des fournisseurs externes de services de sécurité ou en développant leurs compétences à l'interne.

« Peu importe de savoir si le risque est nouveau ou plus répandu qu'avant, » ajoute Joseph Micallef, leader national, Fiscalité, Services financiers, KPMG au Canada. « Si vous êtes incapables de protéger les renseignements de vos clients, ils perdront confiance, et vous les perdrez à jamais. La confiance est un des piliers fondamentaux en affaires. Même si la violation concerne les renseignements d'un gestionnaire ou d'un conseiller en gestion de patrimoine en particulier, il s'agit dans tous les cas d'informations sur les clients, et un tel manquement peut détruire en un instant la confiance et la fidélité que vous avez mis des années à bâtir. »

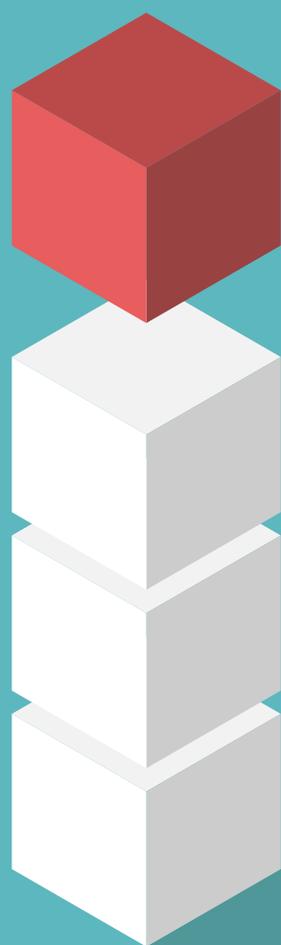
Le resserrement des règlements visant la cybersécurité a également attiré l'attention sur le sujet. Le nouveau Règlement général sur la protection des données (RGPD) adopté par l'UE, par exemple, oblige tous ceux qui mènent des activités à l'étranger à exercer un meilleur contrôle sur les données des clients. Au Canada, les lois

## Perspectives mondiales en matière de cybersécurité

Le sujet de la cybersécurité inquiète la vaste majorité des chefs d'entreprise. La moitié des répondants au sondage de KPMG intitulé *Perspective des chefs de la direction canadiens en 2018* sont persuadés qu'il ne s'agit que d'une question de temps avant qu'ils ne soient victimes d'une cyberattaque, et six sur dix estiment que la protection des données des clients est l'une des plus importantes responsabilités qu'ils ont à assumer pour gagner la confiance des clients.

Dans la même optique, 55 % considèrent qu'une robuste stratégie de cybersécurité est essentielle pour établir un lien de confiance avec les principales parties prenantes.

Source : Crise de croissance : Perspective des chefs de la direction canadiens en 2018



« Avec l'ouverture du système bancaire, et l'inclusion dans l'écosystème de « fintechs » plus petites et peut-être moins avancées en matière de défense informatique, la cybersécurité demeurera une préoccupation prioritaire pendant encore plusieurs années. Au fil des partenariats et à mesure que le partage de données s'intensifiera, les inquiétudes au sujet de la cybersécurité vont croître, et elles gagneront les conseils d'administration, les organismes de réglementation et les bailleurs de fonds parce que la question de la cybersécurité est une grave menace à la santé des entreprises. »

### Joseph Micallef

Associé, Fiscalité, et leader national, Services financiers, KPMG au Canada

sur la déclaration obligatoire des violations obligent les entreprises à signaler les incidents plus rapidement. À cela s'ajoutent les coûts croissants des assurances et les pressions exercées par les clients pour qu'on renforce la sécurité des données, autant de raisons qui expliquent pourquoi la cybercriminalité préoccupe autant les organisations.

« Toutes les organisations devraient inscrire la cybersécurité au sommet de leurs priorités, recommande Reema Ibrahim, associée, Services-conseils – Gestion des risques, KPMG au Canada, car, à l'ère des placements et des opérations bancaires en ligne, les normes de protection des renseignements personnels sont très élevées. »

### Intervention ciblée

Les organisations ne restent pas les bras croisés devant les cybermenaces. Pour 2018, 78 % des répondants ont affirmé avoir l'intention d'installer des systèmes de détection ou de prévention du piratage, 58 % prévoient créer un comité de gestion des risques spécialement affecté à la cybersécurité et 55 % ont décidé de

s'assurer contre les cyberincidents. Fait intéressant à noter, trois gestionnaires d'actifs sur quatre considèrent la formation interne comme une priorité, ce qui constitue un recul par rapport aux dernières années. On y décèle une tendance à l'impartition de la fonction de cybersécurité, tendance qui se confirme par l'intention exprimée par plus du tiers des répondants (35 %) de transférer la gestion du risque à un fournisseur externe.

« Quand la cybersécurité a commencé à devenir un problème, la question était de savoir si l'entreprise disposait de procédures de contrôle de la gouvernance suffisantes. L'attention s'est ensuite portée sur l'assurance et le type de formation que devaient recevoir les employés, explique Joseph Micallef. Maintenant que le travail de base a été accompli et que les exigences réglementaires se complexifient, les entreprises prennent la question beaucoup plus au sérieux et se tournent vers des conseillers externes pour protéger leurs systèmes, effectuer des missions de piratage contrôlées et veiller à ce que tous les contrôles et procédures adéquats soient en place. »

# Inquiétudes technologiques



De nombreuses raisons expliquent le manque de confiance de plus d'un tiers des gestionnaires d'actifs en leur capacité à adopter les nouvelles technologies, à commencer par les craintes liées à la cybersécurité dont on vient de parler. Mais ils appréhendent également d'arriver trop tard sur le marché, de se faire éclipser par un concurrent plus agile qui maîtrise mieux la technologie ou d'être simplement incapables de tirer le meilleur parti de leur investissement.

La taille de l'organisation entre également en ligne de compte. Un gestionnaire d'actifs spécialisé et très agile peut se

permettre d'expérimenter des solutions en ligne, mais il en va tout autrement pour une organisation qui gère des milliards en ASG. Rappelons que finalement, ce qui compte est de donner satisfaction aux clients, et c'est pourquoi un grand nombre d'organisations prennent le temps de déterminer exactement ce que veulent les clients avant de se lancer dans des investissements.

Selon Joseph Micallef, leader national, Fiscalité, Services financiers, KPMG au Canada, ces facteurs expliquent l'approche attentiste de certaines organisations :

« Je doute que beaucoup d'organisations

souhaitent être les premières à adopter ces technologies. Je crois plutôt que la plupart préfèrent faire leur enquête diligente, surveiller l'évolution du marché et attendre de voir comment le premier à ouvrir la marche s'en tirera.

Elles choisissent avec soin les technologies dans lesquelles elles veulent s'imposer comme chef de file et les domaines dans lesquels elles préfèrent un rôle de suiveur, ce qui ne signifie pas nécessairement qu'elles sont des adopteurs tardifs, mais simplement qu'elles privilégient une approche prudente. »

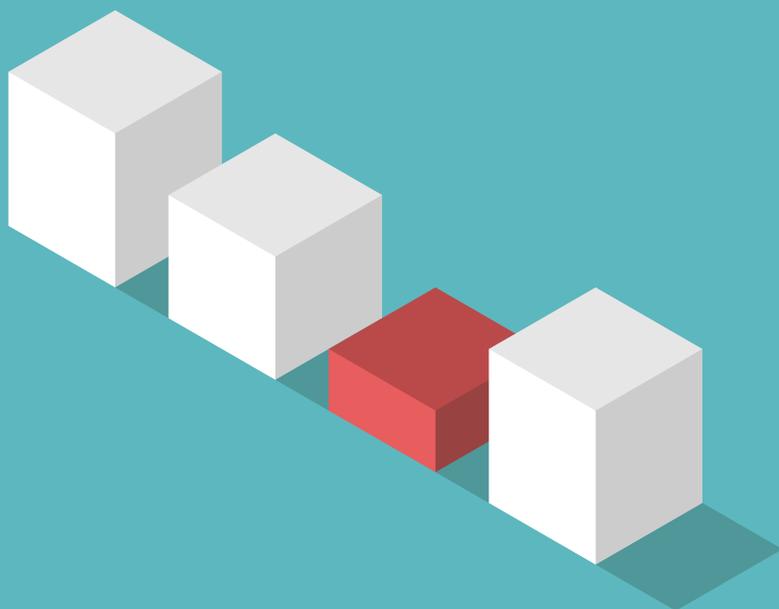
---

« Notre secteur comprend un grand nombre d'organisations de taille moyenne, et leur infrastructure ne leur permet pas de rester à jour par rapport à toutes ces nouvelles technologies – surtout à une époque où une grande partie des activités est impartie. »

## James Loewen

Leader national, Gestion d'actifs, KPMG au Canada

# Jusqu'où peut-on descendre?



La pression sur les frais de gestion demeure constante. Cette question s'inscrit dans le thème central déjà évoqué, fidéliser la clientèle et assurer sa survie dans un marché de plus en plus encombré.

Pourtant, la perception de ce risque n'a pas augmenté par rapport à l'an dernier. Le pourcentage de répondants qui considèrent les pressions à la baisse sur les frais de gestion comme un risque important pour leur organisation est demeuré inchangé à 40 %, alors que la proportion de ceux qui croient que ce facteur représente un risque pour le secteur est passée de 64 % en 2017 à 53 % cette année.

Voici ce que dit Peter Hayes, leader national, Placements non traditionnels, KPMG au Canada, de ce recul : « Si la réduction des frais de gestion semble avoir perdu de son importance en 2018, c'est parce que, de l'avis général, le secteur a atteint un niveau plancher et qu'il ne pourrait soutenir de nouvelles baisses ».

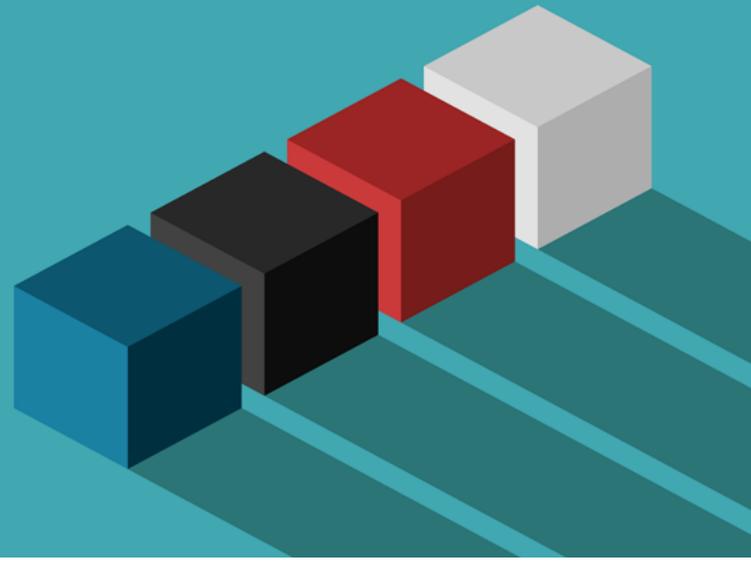
Il s'agit néanmoins d'un point préoccupant – quand on sait que les frais de gestion

sont actuellement plus élevés au Canada qu'ailleurs dans le monde et que de nombreux produits « passifs » et plus économiques comme les FNB continuent à gagner du terrain. « Les taux d'intérêt augmentent et il est plus difficile d'obtenir des rendements intéressants, ce qui risque d'avoir un impact négatif sur les rendements des produits à bêta passif. Les clients pourraient très bien se tourner vers des produits plus haut de gamme quitte à payer des frais de gestion plus élevés », précise Peter Hayes.

Georges Pigeon, associé, Services-conseils transactionnels, KPMG au Canada, pense que c'est l'effet cumulatif à long terme qui pose problème : « Ponctionner 2 % sur ses placements chaque année, cela a des conséquences considérables à long terme par rapport à des frais de 1,9 % ou 1,8 % ».

Et comme il devient de plus en plus difficile de surpasser le marché, « la réduction des frais de gestion peut contribuer à régler le problème », ajoute-t-il.

# L'union fait la force



Selon les résultats de 2018, le secteur semble considérer les fusions et acquisitions (F&A) comme étant moins risquées qu'en 2016-2017, mais l'enjeu n'en demeure pas moins important. Un certain nombre de facteurs pousse les plus petites entreprises à chercher des acquéreurs afin d'assurer leur survie alors qu'à l'inverse, de grandes organisations explorent les possibilités de partenariat avec des acteurs de moindre envergure qui leur fourniront les technologies, la capacité ou les innovations dont elles ont besoin pour poursuivre leur croissance.

« Nous assistons à une remontée sensible des activités de fusion et acquisition en raison de la persistance des pressions à la baisse sur les frais de gestion et de l'augmentation des coûts d'exploitation. Les organisations réduisent leurs frais de gestion pour rester concurrentielles dans un marché sensible à la tarification. Cependant, elles doivent aussi investir

dans les nouvelles technologies afin de redéfinir l'expérience client et de gérer leurs coûts d'exploitation, en plus d'engager des dépenses pour se conformer aux exigences changeantes en matière de communication de l'information », signale Reema Ibrahim, associée, Services-conseils – Gestion des risques, KPMG au Canada.

Les sociétés ayant une certaine envergure sont mieux à même de faire face à ces pressions, notamment en investissant dans des incubateurs qui les aident à développer les outils nécessaires à l'interne. « Néanmoins, affirme Joseph Micallef, leader national, Fiscalité, Services financiers, KPMG au Canada, lorsque quelqu'un, quelque part, a un impact sur le marché, il est beaucoup plus facile de l'acheter ou de former un partenariat avec lui que de développer ses propres compétences ou technologies à l'interne – ce que beaucoup de grandes banques et d'institutions financières ont déjà compris. L'entreprise

## Canaux de distribution

Changement notable par rapport aux résultats de 2017, les répondants ont été beaucoup moins nombreux à considérer le développement des canaux de distribution comme une occasion à saisir. La tendance montre que les entreprises seraient au contraire plus nombreuses à vouloir aplanir les disparités en favorisant les interactions directes avec le client au détriment des canaux de distribution.

Selon James Loewen, leader national, Gestion d'actifs, KPMG au Canada, « il y a abondance de produits pour très peu de distributeurs, et le fait que ceux-ci soient en forte demande leur confère un grand pouvoir à l'intérieur du circuit. »

« Le phénomène n'est pas nouveau, ajoute-t-il, mais il est beaucoup plus fréquent aujourd'hui. Étant donné que d'importantes sociétés de services financiers font l'acquisition de gestionnaires d'actifs, elles disposent d'un très large éventail de produits à offrir par l'entremise de leurs propres canaux de distribution. »

« Le secteur a compris qu'en ce qui concerne certaines technologies, il ne pouvait faire cavalier seul, et c'est de là qu'est née et s'est développée l'idée des partenariats. »

### James Loewen

Leader national, Gestion d'actifs, KPMG au Canada

## Convergence ou divergence?

Certains se demandent si le marché de la gestion d'actifs évoluera vers la convergence ou la divergence.

James Loewen, leader national, Gestion d'actifs, KPMG au Canada, pose la question : « Le nombre de gestionnaires va-t-il se resserrer, chacun offrant une myriade de produits différents ou, au contraire, verrons-nous un grand nombre de gestionnaires occupant chacun son créneau précis? Pour l'instant, nous avons un ou plusieurs gestionnaires spécialisés en FNB, quelques autres qui se concentrent sur les opérations de capital-investissement, et ainsi de suite. Mais la tendance indique que de plus en plus de firmes tentent d'élargir la gamme de produits qu'elles offrent à l'ensemble de leur clientèle. »

« Si vous excellez dans le domaine des titres à revenu fixe, mais savez que vos clients regardent aussi du côté des fonds d'actions ou équilibrés, vous serez sans doute tentés d'ajouter ceux-ci à votre éventail de produits », affirme-t-il.

qui agit seule s'expose à ce que ses efforts ne débouchent pas sur les innovations souhaitées et ne justifient pas les dépenses de développement engagées. »

Quant à savoir si les F&A représentent un risque ou une occasion, cela dépend de la place qu'on occupe sur l'échiquier. Pour certaines entreprises de moindre envergure, cela peut être l'occasion de recruter des clients qui ne souhaitent pas faire affaire avec de grandes organisations, alors que celles-ci pourraient y voir l'occasion d'accéder à des marchés jusqu'alors réservés aux petits acteurs de niche ayant maintenant fait l'objet d'une acquisition.

Quelles que soient les motivations, on ne peut pas dire que les F&A sont une mode passagère. Un avis que partagent les chefs de la direction de tous les secteurs d'activité, comme en témoigne le sondage de KPMG, *Global CEO Outlook 2018*,

dans lequel plus du quart des répondants ont exprimé leur intention de s'engager dans des activités de F&A au cours des trois prochaines années, un tiers se disant prêts à former des alliances stratégiques avec des tiers.

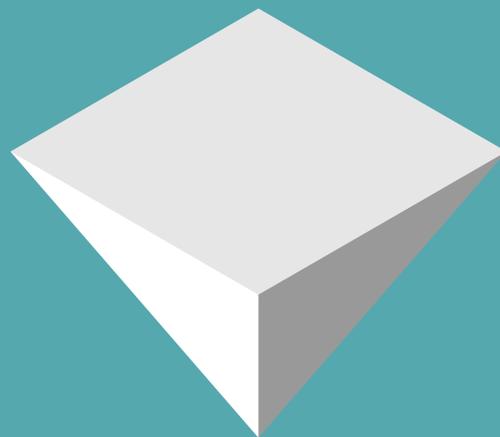
Dans le rapport, Christoph Zinke, responsable du groupe de stratégie mondiale de KPMG pour l'Asie-Pacifique, s'exprime en ces termes : « Les alliances stratégiques naissent du désir d'une entreprise d'acquiescer les capacités nécessaires à son succès. Prenons l'industrie automobile, dont les efforts portent désormais sur la mobilité et non plus seulement sur la construction de voitures. Cet écosystème entièrement nouveau redéfinit la chaîne de valeur. Par ailleurs, avec des alliances, on peut plus facilement s'adjoindre de nouveaux partenaires ou rompre les liens avec ceux qui ne répondent pas aux attentes. »

« Pour demeurer concurrentiels, les gestionnaires d'actifs de petite et moyenne envergure n'auront peut-être pas d'autre choix que de se regrouper au sein du secteur. Un tel mouvement s'inscrit dans l'ordre des choses s'ils veulent attirer et conserver leur clientèle tout en réduisant les coûts et en se conformant à la réglementation. Je crains toutefois que, obligés de concentrer leurs efforts sur la réduction des coûts et la conformité, les plus petits et les nouveaux gestionnaires n'aient plus les moyens d'assurer leur croissance et de développer leur esprit d'entreprise. Si le gouvernement n'engage pas de dialogue avec l'industrie pour rééquilibrer le rapport entre le respect de la réglementation et la création d'une saine concurrence, le marché sera monopolisé par quelques grandes organisations. Les plus petits joueurs qui possèdent le talent entrepreneurial permettant d'explorer de nouvelles occasions à l'extérieur du Canada seront éclipsés. »

### Joseph Micallef

Leader national, Services financiers - Fiscalité  
KPMG au Canada

# Le point critique



Le paysage se transforme et les obstacles à surmonter sont nombreux. Si on se fie aux perspectives que laisse entrevoir le sondage de cette année, les gestionnaires d'actifs sont très au fait des défis qui les attendent et savent que leur survie dépend de leur détermination à aller de l'avant.

La conjoncture n'est pas désastreuse pour autant. Les pressions réglementaires et les préoccupations relatives à la cybersécurité accaparent peut-être les conversations au sein des conseils d'administration, mais nous constatons aussi un fort désir d'investir dans les compétences et les technologies qui permettront de renforcer les bases de clientèle (l'analyse de données, par exemple) et d'améliorer l'expérience de service globale (plateformes sur demande, conseillers automatisés, innovations mobiles, etc.).

Une transformation d'une telle ampleur ne se réalise jamais sans effort. Rester à flot ou se démarquer dans ce marché de plus en plus encombré exigera d'importants investissements en infrastructure de TI, un renforcement des cyberdéfenses, davantage de mesures pour assurer la conformité et une volonté d'expérimenter les technologies

et modèles d'affaires de pointe – que ce soit par la voie du développement interne ou des partenariats sectoriels.

« Si les perturbations associées à la transformation sont essentielles, rappelle Joseph Micallef, leader national, Fiscalité, Services financiers, KPMG au Canada, elles n'en sont pas moins stressantes pour autant. Beaucoup de gestionnaires appréhendent les efforts qu'il faudra déployer pour rester dans la partie et c'est pourquoi leurs perspectives sont teintées du même optimisme prudent qu'ils affichent depuis quelques années. »

« Quelle voie faut-il choisir et quelle est la meilleure décision à prendre? L'enjeu est de taille, poursuit-il, étant donné qu'un échec peut entraîner un recul important sur le marché, et il n'est pas certain que tous ont la capacité de traverser la tempête. »

Il y aura des gagnants et des perdants. C'est une loi implacable. Toutefois, avec les nouveaux outils, les idées novatrices et les occasions de collaboration à la disposition des organisations, le plus grand risque serait sans doute de rester en marge de cette évolution.

# Annexe : Occasions et risques

## Les cinq meilleures occasions pour l'organisation en 2018

### En 2018

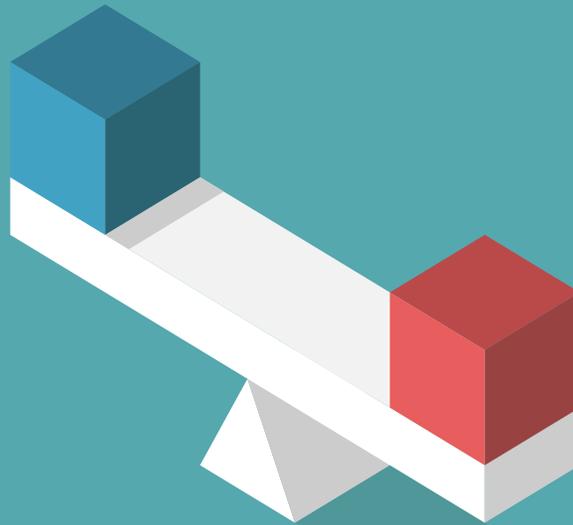
---

- 65 %** Pénétration accrue de la clientèle actuelle (particuliers, institutions, fonds de fonds ou particuliers fortunés)
- 65 %** Amélioration des processus opérationnels et utilisation de la technologie
- 58 %** Accès à de nouveaux investisseurs dans le marché existant ou à l'extérieur
- 43 %** Initiatives de réduction des coûts
- 38 %** Demande de solutions et de spécialisation (investissement axé sur les résultats et solutions multiactifs) | Lancement de nouveaux types de produits/services (comptes gérés, délégation de gestion, nouvelles stratégies de fonds, produits liés à l'assurance ou placements spéculatifs)

### D'ici 3 à 5 ans

---

- 65 %** Amélioration des processus opérationnels et utilisation de la technologie
- 63 %** Accès à de nouveaux investisseurs dans le marché existant ou à l'extérieur
- 55 %** Pénétration accrue de la clientèle actuelle (particuliers, institutions, fonds de fonds ou particuliers fortunés)
- 43 %** Lancement de nouveaux types de produits/services (comptes gérés, délégation de gestion, nouvelles stratégies de fonds, produits liés à l'assurance ou placements spéculatifs)
- 38 %** Analyse de données pour améliorer la conception, le marketing et la tarification des produits



## Les cinq meilleures occasions pour l'organisation en 2017

### L'an prochain

- 70 %** Accent sur les canaux de distribution et les besoins de leurs clients
- 55 %** Amélioration des processus opérationnels et utilisation de la technologie
- 52 %** Lancement de nouveaux types de produits/services (comptes gérés, délégation de gestion, nouvelles stratégies de fonds, produits liés à l'assurance ou placements non traditionnels)
- 52 %** Pénétration accrue de la clientèle actuelle (particuliers, institutions, fonds de fonds ou particuliers fortunés)
- 52 %** Accès à de nouveaux investisseurs dans le marché existant ou à l'extérieur

### D'ici 3 à 5 ans

- 55 %** Accès à de nouveaux investisseurs dans le marché existant ou à l'extérieur
- 55 %** Accent sur les canaux de distribution et les besoins de leurs clients
- 48 %** Lancement de nouveaux types de produits/services (comptes gérés, délégation de gestion, nouvelles stratégies de fonds, produits liés à l'assurance ou placements spéculatifs)
- 48 %** Amélioration des processus opérationnels et utilisation de la technologie
- 45 %** Fusions et acquisitions pour renforcer la position sur le marché

## Les cinq principaux risques pour l'organisation en 2018

En 2018

**58 %** Complexité croissante de la réglementation et coût de la conformité

**45 %** Risques liés à la cybersécurité

**40 %** Pressions à la baisse sur les frais de gestion | Hausse des coûts et marges de profit réduites

**35 %** Inadaptation aux nouvelles préférences des consommateurs | Incapacité à adopter les nouvelles technologies avec succès | Concurrence et consolidation accrues

**33 %** Changements fiscaux

D'ici 3 à 5 ans

**53 %** Complexité croissante de la réglementation et coût de la conformité

**45 %** Risques liés à la cybersécurité | Incapacité à adopter les nouvelles technologies avec succès | Concurrence et consolidation accrues

**43 %** Inadaptation aux nouvelles préférences des consommateurs

**40 %** Pressions à la baisse sur les frais de gestion | Hausse des coûts et marges de profit réduites

**38 %** Progrès technologiques

## Les cinq principaux risques pour l'organisation en 2017

L'an prochain

**64 %** Concurrence et consolidation accrues

**58 %** Complexité croissante de la réglementation et coût de la conformité

**52 %** Risques liés à la cybersécurité

**39 %** Pressions à la baisse sur les frais de gestion

**39 %** Différenciation des produits

D'ici 3 à 5 ans

**58 %** Complexité croissante de la réglementation et coût de la conformité

**58 %** Risques liés à la cybersécurité

**55 %** Concurrence et consolidation accrues

**42 %** Hausse des coûts et marges de profit réduites

**42 %** Pressions à la baisse sur les frais de gestion

## Les cinq meilleures occasions dans le secteur de la gestion d'actifs en 2018

En 2018

---

- 50 %** Amélioration des processus opérationnels et utilisation de la technologie
- 48 %** Lancement de nouveaux types de produits/services (comptes gérés, délégation de gestion, nouvelles stratégies de fonds, produits liés à l'assurance ou placements non traditionnels)
- 43 %** Préférence des clients pour les canaux directs et numériques | Fusions et acquisitions pour renforcer la position sur le marché
- 40 %** Analyse de données pour améliorer la conception, le marketing et la tarification des produits
- 35 %** Accès à de nouveaux investisseurs dans le marché existant ou à l'extérieur

D'ici 3 à 5 ans

---

- 53 %** Lancement de nouveaux types de produits/services (comptes gérés, délégation de gestion, nouvelles stratégies de fonds, produits liés à l'assurance ou placements non traditionnels) | Amélioration des processus opérationnels et utilisation de la technologie
- 48 %** Initiatives de réduction des coûts
- 43 %** Préférence des clients pour les canaux directs et numériques
- 38 %** Accès à de nouveaux investisseurs dans le marché existant ou à l'extérieur | Fusions et acquisitions pour renforcer la position sur le marché
- 30 %** Pénétration accrue de la clientèle actuelle | Analyse de données pour améliorer la conception, le marketing et la tarification des produits | Meilleure gestion des risques et meilleure affectation du capital

## Les cinq meilleures occasions dans le secteur de la gestion d'actifs en 2017

L'an prochain

---

- 58 %** Pénétration accrue de la clientèle actuelle (particuliers, institutions, fonds de fonds ou particuliers fortunés)
- 48 %** Accent sur les canaux de distribution et les besoins de leurs clients
- 45 %** Fusions et acquisitions pour renforcer la position sur le marché
- 42 %** Analyse de données pour améliorer la conception, le marketing et la tarification des produits
- 42 %** Demande de solutions et de spécialisation (investissement axé sur les résultats et solutions multiactifs)

D'ici 3 à 5 ans

---

- 52 %** Amélioration des processus opérationnels et utilisation de la technologie
- 48 %** Analyse de données pour améliorer la conception, le marketing et la tarification des produits
- 48 %** Fusions et acquisitions pour renforcer la position sur le marché
- 42 %** Lancement de nouveaux types de produits/services (comptes gérés, délégation de gestion, nouvelles stratégies de fonds, produits liés à l'assurance ou placements non traditionnels)
- 36 %** Accent sur les canaux de distribution et les besoins de leurs clients

## Les cinq principaux risques dans le secteur de la gestion d'actifs en 2018

En 2018

**55 %** Risques liés à la cybersécurité | Hausse des coûts et marges de profit réduites

**53 %** Pressions à la baisse sur les frais de gestion

**45 %** Concurrence et consolidation accrues

**43 %** Complexité croissante de la réglementation et coût de la conformité

**38 %** Incapacité à adopter les nouvelles technologies avec succès

D'ici 3 à 5 ans

**58 %** Risques liés à la cybersécurité

**53 %** Complexité croissante de la réglementation et coût de la conformité

**50 %** Pressions à la baisse sur les frais de gestion

**43 %** Hausse des coûts et marges de profit réduites

**40 %** Concurrence et consolidation accrues

## Les cinq principaux risques dans le secteur de la gestion d'actifs en 2017

L'an prochain

**64 %** Pressions à la baisse sur les frais de gestion

**64 %** Hausse des coûts et marges de profit réduites

**61 %** Concurrence et consolidation accrues

**52 %** Complexité croissante de la réglementation et coût de la conformité

**48 %** Différenciation des produits

D'ici 3 à 5 ans

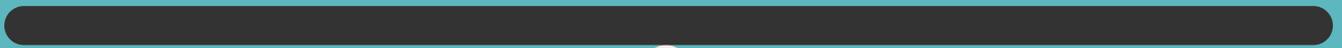
**70 %** Pressions à la baisse sur les frais de gestion

**55 %** Concurrence et consolidation accrues

**55 %** Hausse des coûts et marges de profit réduites

**52 %** Complexité croissante de la réglementation et coût de la conformité

**33 %** Inadaptation aux nouvelles préférences des consommateurs



Pour toute question au sujet du rapport, ou pour en apprendre davantage sur les occasions et les risques qui y sont décrits, communiquez avec nous.

**James Loewen**

Associé, Audit, Directeur national,  
Gestion de placements et de fonds  
KPMG au Canada  
416-777-8427  
jloewen@kpmg.ca

**Peter Hayes**

Associé, Audit, Directeur national,  
Placements non traditionnels  
KPMG au Canada  
416-777-3939  
phayes@kpmg.ca

**Joseph Micallef**

Associé, Fiscalité  
Leader national, Services financiers  
KPMG au Canada  
416-777-8037  
jmicallef@kpmg.ca

**#RéalisonsLe**

**[kpmg.ca/gestiondactifs](https://kpmg.ca/gestiondactifs)**



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. 20106

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