



# Sixième rapport annuel de KPMG sur les occasions et les risques dans le secteur canadien de l'assurance

décembre 2018

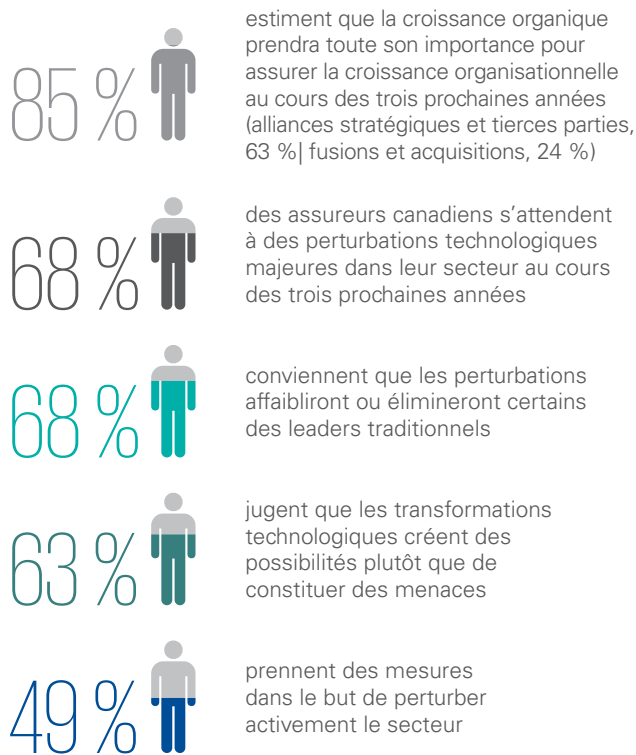
---

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

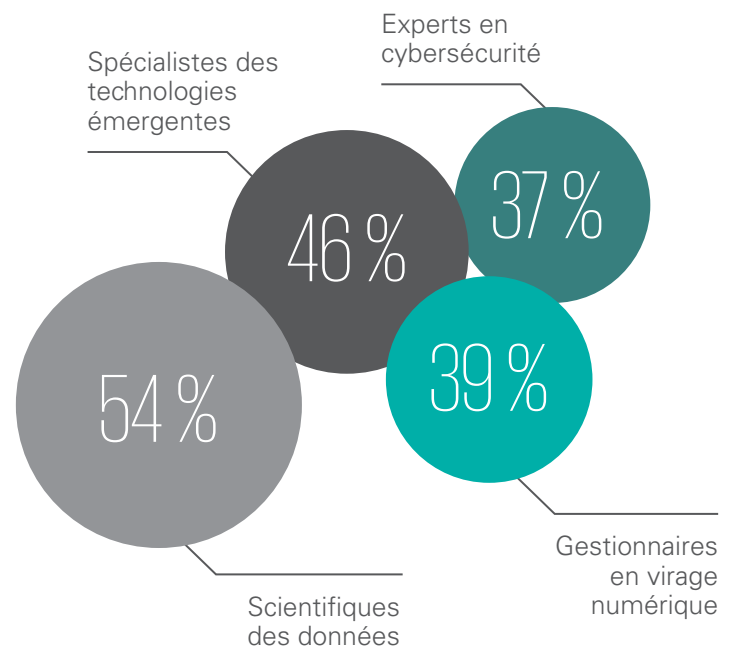


# Vue d'ensemble des occasions et des risques dans le secteur de l'assurance au Canada

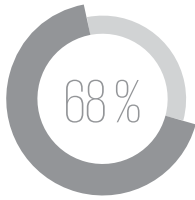
Le secteur de l'assurance traverse la plus importante période de transformation de son histoire. L'incidence des nouvelles technologies qui se substituent aux processus traditionnels et la réglementation qui favorise la transformation des services administratifs ne sont que quelques-uns des facteurs qui contribuent concurremment à combler les écarts entre les assureurs et leurs clients. Le sixième rapport annuel de KPMG sur les occasions et les risques dans le secteur canadien de l'assurance s'inscrit dans le prolongement des sondages antérieurs et résume les points de vue des acteurs de l'industrie sur les agents perturbateurs qui bouleversent leur propre entreprise, mais aussi l'ensemble du secteur.



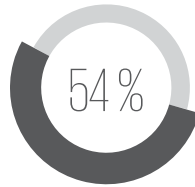
## Compétences les plus précieuses



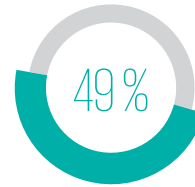
## Principales perspectives de développement du secteur canadien pour 2018



Analyse de données pour l'amélioration de la conception, du marketing et de la tarification des produits



Évolution des besoins et des attentes des clients

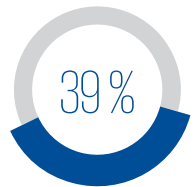


Amélioration des processus opérationnels et utilisation des technologies

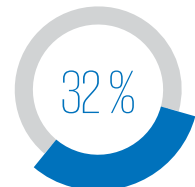
## Principaux risques du secteur canadien pour 2018



Fardeau de la réglementation et de la conformité, catastrophes naturelles



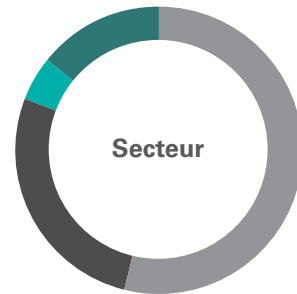
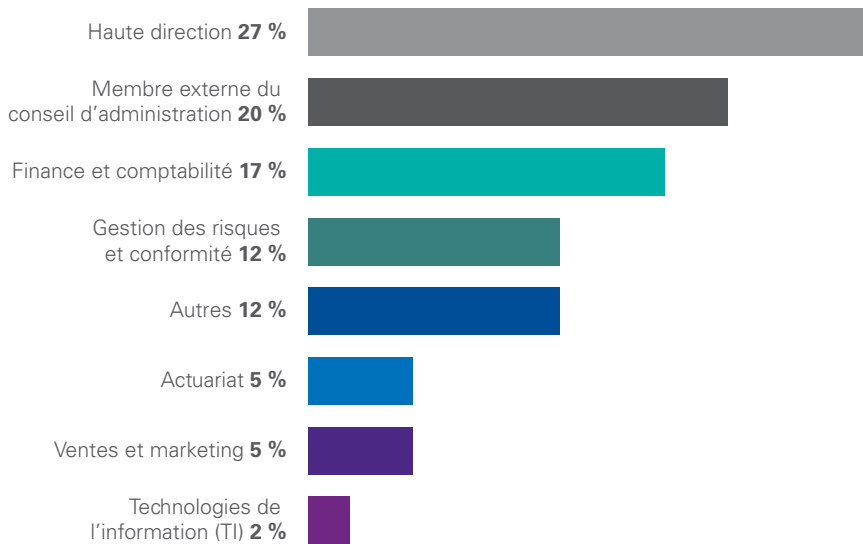
Faiblesse des taux d'intérêt et instabilité du marché boursier



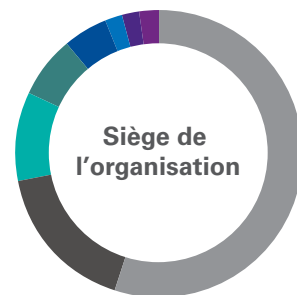
Risques de cybersécurité

## Profil des répondants au sondage de 2018

### Fonctions



54% Assurances IARD 5% Intermédiaires  
27% Assurance vie 14% Autres



55% Ontario 5% Alberta  
17% Saskatchewan 2% Colombie-Britannique  
10% Québec 2% Manitoba  
7% Nouveau-Brunswick 2% Autres

C'est avec plaisir que KPMG publie son sixième rapport annuel sur les occasions et les risques dans le secteur canadien de l'assurance. Ce rapport livre un aperçu de ce secteur au Canada à une époque de son histoire la plus marquée par le changement.

Nous avons recueilli les points de vue de parties prenantes du secteur, afin de donner un sens aux perturbations que celui-ci traverse et à l'incidence de ces perturbations sur le monde de l'assurance de demain. Nous nous sommes également inspirés d'études antérieures, afin de broser un tableau de l'évolution du secteur au Canada et de faire une analyse comparative de sa croissance continue.

Ne vous y trompez pas, il y a beaucoup à dire. Les associés et les professionnels de l'assurance de KPMG sont allés au-delà des chiffres pour examiner en quoi la réglementation, telle que la norme IFRS 17 *Contrats d'assurance*, provoque la transformation des services administratifs, comment la technologie supplante les traditions, comment l'intensification de la concurrence fait naître de nouvelles stratégies et comment tous ces facteurs convergent pour jeter un pont entre les assureurs et leurs clients.

Il reste de nombreux aspects à prendre en compte et à discuter. Poursuivez votre lecture pour la façon dont les multiples accélérateurs et éléments perturbateurs orientent les acteurs en terrain inconnu et les forcent à trouver la formule magique. Réalisons-le.



**Chris Cornell**

Associé, Audit, et leader national, Assurance KPMG au Canada



**Stephen Smith**

Associé, Audit, Services financiers KPMG au Canada



**Amit Chalam**

Directeur principal, Audit, Services financiers KPMG au Canada

**Réalisons-le.**



« Par le passé, on devait “voir grand ou rester chez soi”. Aujourd’hui, pour beaucoup d’assureurs, il faut viser la spécialisation pour se tailler un chez soi. »

**Amit Chalam**

directeur principal, Audit,  
Services financiers  
KPMG au Canada

## Ambitions tempérées

Il n’y a pas si longtemps, les progrès numériques et les technologies mobiles étaient les obstacles les plus visibles sur le parcours du secteur de l’assurance. Dorénavant, dans ce monde de réglementation sans précédent, de changements démographiques, de concurrence monolithique et de technologies qui changent la donne, ces temps-là paraissent en comparaison pittoresques.

Le changement n’est rien de nouveau pour le secteur de l’assurance et ne donne pas l’impression qu’il faut s’alarmer. Les perspectives des assureurs du Canada demeurent relativement inchangées par rapport à notre étude précédente. Les deux tiers des assureurs canadiens s’attendent purement et simplement à des transformations majeures dans leur secteur au cours des trois prochaines années, et la moitié d’entre eux ont l’intention d’être des facteurs déstabilisants.

Même si une plus grande conformité et les missions technologiques présentent des éléments de risque, elles motivent et induisent du même coup des transformations dans les services administratifs, des mesures de réduction des coûts, ainsi que des investissements dans le capital humain, les capacités et les outils qui renforceront les liens avec les clients.

Les assureurs du Canada conviennent que ces possibilités à exploiter s’accompagnent de coûts considérables et de risques stratégiques. Même s’ils voient venir les possibilités qui s’offrent à eux, leurs perspectives sont altérées par les défis réglementaires, les questions liées à la concurrence et les obstacles associés aux transformations. Il ne faut pas être surpris, alors, que beaucoup d’entre eux affichent un optimisme prudent, sinon une inquiétude légèrement plus grande, quant à leurs chances de succès continu.

« Il n’est donc pas étonnant de constater que les assureurs canadiens sont encore au même point qu’ils étaient ces dernières années, affirme John Armstrong, associé et leader national du groupe sectoriel Services financiers, KPMG au Canada. Il y a un sentiment d’optimisme du fait que de nombreux assureurs se confortent dans leur stratégie et leur capacité à faire face aux perturbations à venir, mais cette confiance est tempérée par les défis que posent le développement des compétences numériques, les progrès technologiques et la demande à la hausse d’une meilleure expérience client. »

« Bon nombre de ceux qui vont de l’avant s’interrogent, poursuit-il. Que devons-nous faire pour passer dans ce nouveau monde, et pouvons-nous faire mieux que nos concurrents? »

« L'une des seules voies qui s'offrent à l'avenir aux assureurs canadiens pour poursuivre leur croissance, selon moi, c'est de changer leurs interactions avec leurs clients, de créer une relation directe avec les clients comme cela n'a jamais encore été fait. »

**Gavin Lubbe**

associé, Services-conseils – Management, KPMG au Canada

## Trouver la formule magique

La croissance par l'acquisition de parts de marché s'estompe. Les nouveaux venus en ligne, les concurrents qui visent des marchés spécialisés et ceux qui offrent des solutions directement aux consommateurs s'arrachent tous des clients dans un espace de marché de plus en plus réduit. Au lieu de garder le cap en espérant que tout ira pour le mieux, un bon nombre d'assureurs poursuivent leur croissance par d'autres moyens. Pour certains, cela signifie conclure des alliances stratégiques (63 %), pour d'autres, envisager des fusions et des acquisitions (24 %). Pour la majeure partie des répondants de cette année, il s'agit de poursuivre la croissance organique en cherchant à l'interne des moyens de réduire les coûts, d'augmenter les ventes auprès des clients existants et de mettre à profit des moyens novateurs de se démarquer sur le marché.

« Auparavant, c'était plus simple, précise Pierre Lepage, associé et leader, Actuariat IARD, KPMG au Canada. Vous étiez un généraliste ou un intervenant spécialisé. Alors, tout le monde s'occupait de l'analyse

des données, de la distribution, de la tarification et de la gestion du capital. Aujourd'hui, tout est plus fluide, ce qui signifie que vous n'avez pas à être bon dans tout, mais qu'en ciblant une spécialité en particulier, vous pouvez vous distinguer et très bien réussir. »

Le désir de se démarquer est un thème dominant du sondage de cette année. Les assureurs tirent parti de leurs forces, de leur taille, des outils et des technologies de pointe pour offrir ce que les clients veulent vraiment et pour faire connaître leur marque comme étant celle qui peut le leur procurer.

« Ils sont plus nombreux à se demander : Quelle est notre formule magique? Qu'avons-nous à offrir sur ce marché? Qu'est-ce qui nous distingue? », renchérit Pierre Lepage.

L'heure est venue de trouver la « formule magique », surtout devant les géants de l'industrie (p. ex., Google, Amazon ou Facebook) qui menacent de pénétrer le marché en mettant à profit leur abondance de données, leur influence et leurs ressources pour dominer les fonctions d'assurance plus traditionnelles.

## Barre latérale : Tendances à surveiller en assurance

Le présent rapport traite de plusieurs tendances dans le secteur de l'assurance. Parmi elles, on compte les grandes transformations de la perception et de la distribution de l'assurance vie et dommages.



1

### L'assurance sur une plateforme.

Les modèles d'affaires évoluent. Alors que l'assurance était traditionnellement distribuée dans le cadre d'un écosystème commercial fermé, les fournisseurs sortent de ce cadre pour offrir des plateformes où viennent se greffer d'autres services (p. ex., assurtech, applis de santé, logiciel d'assurance dommages).

2

### « L'assurance à mes conditions. »

En raison de l'évolution des modèles principalement axés sur les algorithmes, les sociétés spécialisées dans les technologies de l'assurance font rapidement passer les clients à des modèles de micro-assurance, en vertu desquels le fournisseur offre une assurance ponctuelle. « Le but est d'être assuré de la façon dont moi, en tant que client, je veux être assuré, explique Roman Ryzer, directeur général chez KPMG au Canada. Peut-être que je ne souhaite pas assurer la maison au complet et que je veux payer uniquement la portion couverte par l'assurance. Peut-être que je souhaite cesser d'assurer mes effets personnels lorsque je suis à la maison ou disposer de différents types de protection en fonction de l'usage que je fais de mon véhicule, ainsi que du lieu et du moment où je l'utilise. C'est l'orientation que prend l'assurance; c'est un passage de la macro-assurance à la micro-assurance induit par les préférences de la clientèle. »

3

### La prévention avant la protection.

Les progrès des appareils intelligents, de la télématique et des technologies de l'Internet des objets (IdO) procurent aux assureurs les moyens de suivre les activités d'un client et d'offrir des conseils pratiques, des ressources et des services de soutien, dans le but de prévenir les sinistres. « La prévention avant la protection est en train de devenir rapidement la nouvelle norme, mentionne Roman Ryzer. Au lieu de remettre une police aux clients et de leur dire que nous allons leur verser de l'argent s'il arrive quelque chose, les assureurs commencent à envisager comment ils pourraient investir un peu d'argent pour protéger ces gens contre les événements à risque avant qu'ils se produisent. Pour cela, ils leur fournissent des services de conseils en santé, les munissent d'un dispositif de détection des inondations ou leur transmettent des conseils pour un mode de vie sain. »

4

### L'économie du partage.

Au royaume de l'assurance dommages, comment assure-t-on une auto qui est du même coup un véhicule familial, un impératif commercial et – occasionnellement – un actif de covoiturage? Comment assure-t-on une maison qui sert aussi d'hébergement Airbnb? L'économie du partage offre des possibilités sans pareilles et pose des défis fondamentaux aux assureurs, en exigeant une combinaison appropriée de modèles de risques novateurs et de produits adaptés.

Voyez ce que les leaders du secteur ont à dire sur l'avenir des tous les services financiers dans la publication intitulée 30 Voices on 2030 de KPMG International.



## Les cinq principales occasions

### Organisation

- 61 %** Amélioration des processus opérationnels et de l'utilisation des technologies
- 59 %** Analyse de données pour l'amélioration de la conception, du marketing et de la tarification des produits
- 51 %** Évolution des besoins et des attentes des clients | Amélioration de l'expérience client
- 34 %** Préférences des clients pour les canaux directs et numériques
- 29 %** Initiatives de réduction des coûts

### Assureurs canadiens

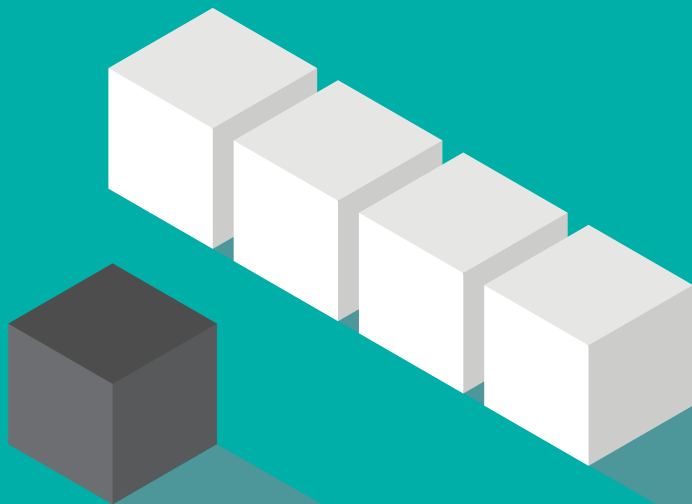
- 68 %** Analyse de données pour l'amélioration de la conception, du marketing et de la tarification des produits
- 54 %** Évolution des besoins et des attentes des clients
- 49 %** Amélioration de l'utilisation des technologies
- 46 %** Préférences des clients pour les canaux directs et numériques
- 44 %** Amélioration de l'expérience client

« Le secteur évolue de plus en plus rapidement, de sorte que vous ne pouvez plus retarder autant qu'avant, peut-être, le moment de prendre des décisions technologiques. Vous devez être flexible. Vous aurez à expérimenter, à assumer les risques de l'innovation ou à recourir à des situations tactiques à court terme pour assurer cette croissance organique que tout le monde ambitionne d'atteindre. Oui, cela signifie investir davantage, mais c'est là où une gouvernance appropriée et des stratégies de gestion du changement contribueront à vous rendre plus souple. »

**Pierre Lepage**

associé et leader, Actuariat IARD, KPMG au Canada

# Un segment à lui seul



« Le client constituera le point central de toutes vos activités, mais pour ce faire, vous devez repenser la façon dont vous communiquez et interagissez avec lui, apprendre à mieux comprendre ses besoins et moderniser votre entreprise à tous les niveaux pour le faire adéquatement. »

**Gavin Lubbe**

associé, Services-conseils – Management, KPMG au Canada

Encore une fois, tous les chemins mènent au client. Que ce soit en utilisant l'analyse de données pour mettre au point l'offre à la clientèle (68 %), de nouvelles technologies pour améliorer l'expérience client (44 %) ou des connaissances axées sur les données pour s'adapter à l'évolution des besoins et des attentes des clients (54 %), le message est clair : c'est le client qui décide de tout.

« En discutant avec un bon nombre de nos principaux clients et en regardant où se situe la priorité parmi les répondants de cette année, tout est axé sur la connaissance du client, indique Chris Cornell, associé, Audit, et leader national, Assurance, KPMG au Canada. Les organisations veulent – et doivent – faire affaire avec le client de la façon qui lui convient, que ce soit au moyen d'une expérience numérique, directement avec la compagnie ou en passant par un courtier. »

La satisfaction du client n'a rien d'un nouveau mandat pour le secteur. Désormais, l'avancée de l'intelligence artificielle et de l'analyse des données facilitent la codification des nouveaux points de contact avec le client et de la personnalisation de l'approche en tant que segment à lui seul.

Mais là encore, accentuer l'orientation vers la clientèle peut être difficile dans un secteur où les interactions avec le consommateur ont été traditionnellement restreintes, et généralement réservées aux scénarios d'accueil et de sinistres. En outre, les assureurs se sont tenus à l'écart de leurs clients et ont fait appel aux courtiers pour établir ce genre de liens.

« Pour beaucoup d'assureurs, ce qui fait obstacle à la création d'un canal direct avec le consommateur, c'est leur passé. Bon nombre d'assureurs ont des racines dans des modèles axés sur le courtage, qui ne peuvent pas simplement être jetés à la poubelle parce que l'assureur est en transition, explique Chris Cornell. En fait, ils doivent maintenir un équilibre entre la gestion d'un modèle d'affaires axé sur le courtage et l'établissement d'un canal direct avec le consommateur qui sera distinguable sur le marché et survivra à la phase de transition. »

En effet, à mesure que les préférences des clients migrent vers les plateformes de prestation de services ou de fourniture de produits « à la demande », vers les services « pointer et cliquer » et vers une prestation de services simplifiée, la nécessité d'adopter des stratégies de relations directes avec le consommateur n'a jamais été aussi apparente.

« Un certain nombre d'entreprises ont créé des équipes distinctes ou même scindé des unités pour s'occuper de questions telles que l'amélioration de l'expérience client ou les ventes directes. La séparation est essentielle et donne à ces équipes la latitude voulue pour penser différemment. »

**Doron Melnick**

associé, Services-conseils – Management, KPMG au Canada

## Les courtiers

Au moment où les assureurs envisagent la prestation directe de leurs services aux consommateurs, le sort du courtier est remis en question. Vu la dépendance historique du Canada à l'égard des courtiers, la bonne nouvelle veut que ces intermédiaires du secteur ne soient pas près d'être mis au rancart (à tout le moins pas tous). Néanmoins, beaucoup commencent à évaluer la gravité de la situation et à prendre des mesures pour trouver leur propre créneau dans la chaîne d'approvisionnement.

« Les courtiers ont accepté en grande partie la distribution directe comme un fait accompli, et ils s'adaptent, relate Georges Pigeon, associé, Services-conseils transactionnels, KPMG au Canada. Ils sont nombreux à optimiser la personnalisation du service à la clientèle, par exemple, en appuyant les produits qui sont moins exposés aux perturbations numériques, afin de montrer aux fabricants de produits d'assurance qu'ils ont encore leur utilité. »

Walter Rondina, associé, Services-conseils – Management, KPMG au Canada, convient que le rôle du courtier évolue. Les canaux numériques et les outils de prestation directe au consommateur ne les mènent pas à leur extinction, mais leur offrent la possibilité de faire passer la fonction de courtier à un niveau supérieur : « De nombreux courtiers ont emboîté le pas à la tendance de la prestation directe aux consommateurs. De fait, un grand nombre des nouvelles entreprises numériques que nous avons vues naître sont essentiellement des courtiers numériques qui sont souvent soutenus par une compagnie de réassurance. »

## Le facteur de la génération du millénaire

L'évolution de la démographie est l'un des plus importants obstacles que le secteur de l'assurance doit surmonter. La génération du millénaire (et jusqu'à un certain degré, les cohortes plus jeunes de la génération Z) retarde les événements marquants, ne tient pas compte des déclencheurs des achats d'assurance et s'habitue aux services en un clic et à la demande offerts par les fournisseurs de services dans son réseau.

Ce n'est pas étonnant de constater que 86 % des chefs de direction du secteur de l'assurance qui ont répondu au sondage se soucient des répercussions que la génération du millénaire et ses habitudes différentes auront sur leurs affaires.

« Les assureurs doivent se préparer aux changements démographiques qui se produisent au Canada, avance Gavin Lubbe. Le patrimoine est un atout judicieux. Ils sont nombreux parmi la génération du millénaire et la génération X à avoir atteint leur phase d'épargne, et certains d'entre eux s'apprêtent à hériter d'un important patrimoine de leurs parents. Au même moment, des baby-boomers ont accumulé un patrimoine qu'ils comptent faire fructifier au maximum, tout en s'assurant qu'ils ne seront pas à court de ressources financières à l'âge d'or. »

*Source : Me, My Life, My Wallet, KPMG International, 2018*

« L'ensemble de l'expérience doit être simple. Ce qui signifie qu'elle doit être plus accessible et automatisée, et s'orienter davantage vers les données. En tant que client, vous ne devriez pas avoir à remplir des champs d'information et à vous livrer à de multiples contorsions pour avoir le privilège d'obtenir un devis. Le secteur devrait pouvoir consulter ses données existantes pour se renseigner sur mon auto et ma maison. »

**Peter Hughes**

leader national,  
Services numériques,  
KPMG au Canada

## Par souci de simplicité

Les clients de l'assurance en ont assez des exceptions en petits caractères. Ils se méfient des processus de demande de règlement, acceptent de plus en plus mal les formalités administratives et perdent patience en traitant avec ce qui est souvent perçu comme un secteur d'activité complexe. Voilà pourquoi, dans leur démarche visant à répondre à l'évolution des besoins et des attentes des clients (respectivement troisième et deuxième occasions pour les organisations et le secteur de l'assurance), bon nombre d'assureurs cherchent à se distinguer en offrant un service plus convivial et mieux adapté à la clientèle.

C'est une stratégie particulièrement opportune à mesure que les clients s'habituent de plus en plus aux services en un clic, à la demande et le jour même, le genre d'expériences qui sont rares dans le monde de l'assurance. Pourtant, les assureurs qui rendent le processus de souscription moins fastidieux en ce qui a trait aux tests et à la documentation peuvent se démarquer considérablement auprès des clients.

La démarche de simplification peut se révéler délicate, surtout dans un secteur assujéti à des lois et des règlements de plus en plus complexes. Toutefois, comme l'affirme Peter Hughes, leader national, Services numériques, KPMG au Canada, « les organisations gagnantes feront des lois leurs alliées. Elles seront celles pouvant offrir une expérience client

qui se démarque et gagne la confiance des consommateurs, en respectant la législation sur la protection des données et la réglementation du secteur, tout en sachant que l'expérience de leurs clients ne sera pas plus compliquée pour autant, rajoute-t-il. Lorsque l'on parle de simplifier l'assurance, l'une des meilleures solutions consiste à tirer parti de la conception, de l'espace numérique et des technologies, dans le but de réduire les formalités administratives, le processus de traitement des demandes et les exercices liés à la conformité, et d'éviter de créer une lourde expérience. »

## Réduction des coûts

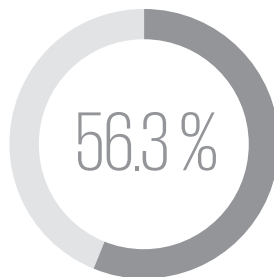
Plus du quart des assureurs au Canada estiment que les initiatives de réduction des coûts représenteront l'une des principales possibilités à exploiter pour leur organisation. Comme les occasions du marché se font rares, il est logique de chercher des moyens d'adapter les fonctions commerciales, d'améliorer les processus ou de tirer parti des technologies, dans le but de faire croître les résultats et de réduire les paiements consécutifs aux demandes d'indemnisation.

Selon le Bureau d'assurance du Canada, plus de la moitié de chaque dollar reçu est destinée au règlement des demandes d'indemnisation. Ensemble, le règlement des demandes d'indemnisation et les charges d'exploitation représentent environ 75 % du total des primes d'assurance.

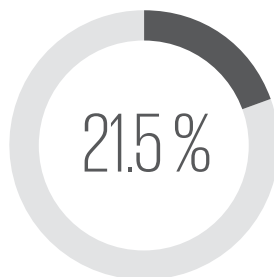
« Le règlement des demandes d'indemnisation est un domaine où l'automatisation, l'analyse des données opérationnelles et une connaissance plus approfondie du client pourraient être mises à profit afin d'améliorer le processus et les résultats, propose Roman Ryzer, directeur général, KPMG au Canada. Pour être efficaces, les assureurs se doivent d'intégrer les modèles d'analyse directement à leur traitement de base des demandes d'assurance. Le but est de pouvoir tirer parti de ces modèles en temps réel en vue d'orienter et d'automatiser les processus de demande d'indemnisation. Les assureurs devraient pouvoir ainsi tirer un maximum d'avantages des investissements affectés au traitement coûteux des demandes d'assurance et réduire le coût du règlement des demandes d'indemnisation grâce à une meilleure prise de décisions, et les employés devraient pouvoir consacrer plus de temps à des tâches à valeur ajoutée qui amélioreront l'expérience client. »

## L'impératif numérique

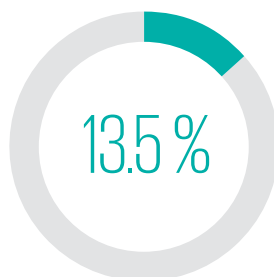
La définition de « virage numérique » a évolué. Ces dernières années, emprunter le parcours numérique signifiait troquer plumes et crayons contre des processeurs de données et des écrans. Aujourd'hui, il signifie utiliser l'analytique avancée, l'infonuagique, les réseaux mobiles, l'intelligence artificielle et même les chaînes de bloc pour recueillir, analyser et tirer parti des données de manières de plus en plus diverses.



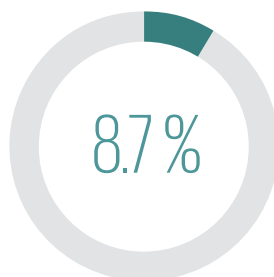
**Règlements versés aux titulaires de polices**



**Frais d'exploitation, y compris la rémunération des employés**



**Taxes et redevances**



**Marge bénéficiaire**

*En moyenne sur une période de sept ans, de 2011 à 2017*

*Source : Bac Assurances 2018*



« Le secteur de l'assurance n'est pas différent du reste des services financiers en ce qui concerne la reconnaissance de la puissance des données et la volonté d'utiliser l'analyse des données pour connaître ses clients et approfondir la gestion des risques. »

**John Armstrong**

associé et leader national du groupe sectoriel Services financiers, KPMG au Canada

« Il peut se révéler particulièrement difficile pour les organisations de passer à l'étape numérique suivante, parce qu'elles sont tellement ancrées dans leur façon habituelle de faire les choses. Par conséquent, prendre du recul pour jeter un regard nouveau peut représenter tout un défi à relever, indique Doron Melnick, associé, Services-conseils – Management, KPMG au Canada. Les leaders du secteur de l'avenir seront ceux qui réussiront à déterminer la façon de miser sur toutes ces innovations et à les appliquer à leur offre principale de produits. Ils devront probablement s'engager dans des discussions difficiles avec leur équipe de direction, leurs employés et leurs courtiers sur la nouvelle façon de faire les choses. »

Les assureurs canadiens conviennent que l'analyse des données est un pont vers un bon nombre des occasions qui se présentent à eux. Plus de la moitié des répondants au sondage de cette année (59 %) ont affirmé que se doter de capacités d'analyse des données procurera des occasions à leur organisation, et plus des deux tiers (68 %) jugent que le secteur dans son ensemble pourrait grandement bénéficier des technologies d'analyse des données.

Comme les assureurs du Canada commencent à être plus à l'aise avec l'analyse des données, nous assisterons probablement à l'accroissement des investissements dans les technologies connexes (comme l'infonuagique, les chaînes de bloc, l'intelligence artificielle et l'automatisation), des mises à niveau de systèmes anciens, ainsi que des efforts visant à éliminer le cloisonnement numérique et à

favoriser l'échange de données entre toutes les composantes de l'organisation.

En effet, l'une des plus importantes mesures transformatrices à venir sera la façon dont les organisations vont compiler ces données, les rendre accessibles à toutes les fonctions de l'entreprise et garantir leur sécurité.

## La technologie dans la prestation des services à la clientèle et des services de soutien

L'analyse des données n'est qu'un élément de la structure technologique. À mesure que les capacités évoluent, l'attention se tourne aussi vers l'automatisation robotisée des processus, l'intelligence artificielle, les grands livres distribués (p. ex., chaîne de blocs) et d'autres perturbateurs, qui ont démontré leur potentiel dans la prestation des services de relations avec la clientèle et des services de soutien.

« Nous observons l'utilisation des technologies dans toute la chaîne de valeur de l'assurance, » fait remarquer Walter Rondina, associé, Services-conseils – Management, KPMG au Canada. « Nous voyons notamment un nombre appréciable de grands programmes de transformation des TI centrés sur l'entreprise ou sur les activités de base de l'assurance, telles que l'administration des contrats, la tarification, les ressources humaines, la facturation et les demandes de règlement. »

Aux services de relations avec la clientèle, les technologies sont utilisées comme passerelle vers des modèles d'affaires nouveaux et novateurs (p. ex., « l'assurance à mes conditions », les polices adaptatives et les synergies de l'Internet des objets). Les organisations tirent parti des plateformes de prestation à la demande, des services d'intelligence artificielle (p. ex., conseillers-robots et assistants virtuels), et des technologies mobiles, afin d'améliorer l'expérience client, de la rendre plus accessible et d'intégrer des gammes de services multiples.

À cette fin, beaucoup d'assureurs essaient de déterminer la façon d'éliminer les obstacles internes, afin de pouvoir offrir plus que des produits d'assurance à leurs clients. Ils veulent inclure la gestion de patrimoine, les services bancaires, la planification successorale, ainsi que d'autres services correspondant à leurs forces et leurs ressources.

John Armstrong, associé et leader national du groupe sectoriel Services financiers, KPMG au Canada, prévoit que le taux d'adoption technologique n'augmentera que si les assureurs s'inspirent d'autres secteurs d'activité. « Nous commençons à voir des médecins prendre des rendez-vous virtuels par Skype ou des fournisseurs de services offrir des consultations en direct au moyen d'applications mobiles, et il y a là pour les compagnies d'assurance la possibilité de tirer profit de ces modèles, précise-t-il. Et pourquoi pas? Au lieu de demander aux clients d'envoyer des photos pour une demande d'indemnisation après le fait, pourquoi ne pas plutôt mettre

en place un système permettant aux clients d'utiliser Skype ou FaceTime avec un représentant d'assurance et d'effectuer une visite virtuelle de leur maison ou de leur voiture? »

Entre-temps dans les services de soutien, les assureurs procèdent également à la migration de leurs anciens systèmes vers des solutions commerciales plus à jour ou des solutions développées à l'interne pour des éléments plus stratégiques, tels que l'administration des contrats, les fonctions actuarielles et les processus de conformité (en particulier en fonction des changements imminents à la norme IFRS 17). De plus, un nombre croissant d'entre eux font l'expérience de la technologie des grands livres distribués (appelés couramment chaîne de blocs) afin d'éliminer les processus manuels et d'accroître l'efficacité opérationnelle. L'adoption généralisée de la chaîne de blocs n'est peut-être pas pour demain, mais en raison de la croissance de l'intérêt, des capacités et de la confiance envers la technologie des grands livres distribués, elle ne saurait tarder à s'imposer comme la règle et non comme l'exception.

### Aller plus loin avec l'assurtech

C'est une ère nouvelle pour le secteur de l'assurance. Et même si le discours sur les outils de service de soutien tels que l'automatisation, l'intelligence artificielle et l'analyse des données domine les conversations, aujourd'hui, il est vraisemblable que ce discours passera bientôt à des technologies plus axées sur le consommateur.

## KPMG Lighthouse

KPMG Lighthouse, notre service d'analytique avancée et centre d'excellence en automatisation intelligente, offre une vaste gamme de services pour aider nos clients à régler leurs problèmes les plus urgents. Nous effectuons une analyse de données pratique et approfondie afin de résoudre efficacement des problématiques d'affaires. Nous comprenons l'importance d'établir un processus d'analyse de données et d'intelligence artificielle qui soit reproductible, efficient et éclairé.

L'analytique avancée génère des renseignements précieux pour les entreprises, que nous avons vus utilisés dans les domaines de l'optimisation de la segmentation de la clientèle, de l'automatisation des rapports financiers et de l'analyse prédictive afin de dégager de l'information commerciale qui améliore la prise de décisions. Par exemple, un modèle de demandes de prestations d'invalidité qui permet de déterminer avec un haut degré de certitude (95 %) les réclamations pour blessure à haut risque peut être utilisé pour écourter les périodes d'absence, obtenir une vue générale ou détaillée de chaque cas, et mettre en relief les risques et les problèmes associés aux rechutes. Cette méthode présente divers avantages : la réduction des coûts, l'amélioration des processus afin d'offrir une meilleure expérience client et l'optimisation de l'affectation des ressources.

## Échec de l'adoption de nouvelles technologies

L'échec de l'adoption de nouvelles technologies représente le troisième risque signalé par les répondants du sondage, que ce soit pour leur organisation (39 %) ou pour le secteur canadien de l'assurance dans son ensemble (29 %).

« De nombreux assureurs s'évertuent à déterminer un moyen d'incorporer l'espace numérique dans la chaîne de valeur. Il y a un engouement pour les éléments numériques comme l'intelligence artificielle, ou encore l'automatisation intelligente ou robotisée des processus, mais ils essaient de trouver des cas d'utilisation concrets et d'investir dans l'innovation d'une façon économique et rentable qui ajoute de la valeur à l'organisation, explique Walter Rondina, associé, Services-conseils – Management, KPMG au Canada. Le défi des assureurs consiste à réunir les éléments numériques qui apporteront une valeur réelle aux clients, tout en améliorant leurs activités le plus possible, et c'est là où nous pouvons les aider. »

**« Les assureurs mettent à profit la technologie pour livrer leurs produits aux clients de façon plus efficace. Ils utilisent des outils pour établir le prix du produit avec plus d'exactitude, aider les clients à présenter plus rapidement et plus facilement des demandes de règlement, et faire en sorte que les processus des relations avec la clientèle et des services de soutien fonctionnent de façon plus harmonieuse. »**

**Georges Pigeon**  
associé, Services-conseils transactionnels,  
KPMG au Canada

Ce domaine en plein essor, appelé assurtech, comprend tous les outils conçus pour personnaliser les produits d'assurance à l'aide de « portables » télématiques, lesquels utilisent la télématique en temps réel pour accéder à l'activité du client sur une base individuelle. Ces technologies ouvrent la voie à l'assurance axée sur l'usage, qui rend possible l'établissement des prix en fonction des activités quotidiennes et de l'exposition au risque du client (c.-à-d., « l'assurance à mes conditions »).

Les clients plus actifs, par exemple, pourraient bénéficier de taux d'assurance maladie et d'assurance vie inférieurs par rapport à ceux qui ne sont pas actifs. Parallèlement, les clients qui utilisent leur voiture à des fins multiples pourront souscrire à diverses polices en fonction de leur emplacement et de leurs activités.

En outre, Alison Rose, directrice principale, groupe Services d'actuariat en assurance vie, KPMG au Canada, laisse entendre que bientôt l'assurtech pourrait également permettre aux assureurs de constituer des communautés de clients au sein desquelles les avantages sont partagés entre des groupes aux vues similaires : « Par exemple, je peux imaginer quelqu'un offrant une assurance collective qui vous attribuerait des points et permettrait de réduire le coût du programme lorsque vous y adhérez. Je crois que des idées novatrices de ce genre sont en train de naître, mais qu'elles nécessitent des investissements. »



Plusieurs des acteurs principaux de ce marché commencent déjà à tirer parti des solutions assurtech pour offrir à leurs clients une plus grande protection personnalisée et fondée sur des données. Amazon, par exemple, a récemment conclu un partenariat avec une importante compagnie d'assurance des États-Unis, en vue de commercialiser des « trousseaux intelligents pour le foyer » contenant des caméras de sécurité, des détecteurs d'eau et d'autres dispositifs de sécurité auprès des clients de la compagnie, qui peuvent par la suite bénéficier de rabais sur les primes de leur police d'assurance habitation lorsqu'ils intègrent les trousseaux à leur habitation. Plus près de chez nous, un assureur canadien a également commencé à frayer dans les eaux de l'assurtech en surveillant le comportement au volant de ses clients au moyen d'une application mobile et en leur accordant des rabais sur les primes de leur police d'assurance pour leurs bonnes habitudes de conduite.

Ailleurs, des membres de l'assurtech se servent de dispositifs « intelligents », notamment des bracelets et des capteurs numériques, pour suivre et analyser l'activité du client et ajuster sa couverture en conséquence. D'autres incorporent des ressources et des outils axés sur des données pour assurer la prévention des risques.

« Ça bouge dans l'univers de l'assurtech, note Georges Pigeon, associé, Services-conseils transactionnels, KPMG au Canada. Bien sûr, les exemples les plus visibles sont les portables et la télématique fonctionnant à partir de capteurs, mais l'assurtech est en train de pénétrer dans les services de soutien à l'aide d'outils connectés qui peuvent rentabiliser davantage les activités des compagnies d'assurance. »

Toutefois, le passage à l'utilisation des données sur les clients à des fins d'assurance a donné lieu à des problèmes de sécurité. Pourtant, les considérations portant sur la confidentialité des données ne semblent pas vouloir ralentir l'adoption des produits de l'assurtech ni l'intérêt qu'on leur porte. De fait, les Canadiens seraient disposés à sacrifier un certain degré de sécurité pour se faire servir de cette façon.

Plusieurs années pourraient s'écouler avant que les dispositifs et les services de l'assurtech deviennent une réalité courante. D'ici là, l'émergence d'un secteur qui rapprochera les assureurs de leurs objectifs de fonctionner davantage à partir de données et de préconiser une approche client se révèle prometteuse.

## Troquer la sécurité pour le service

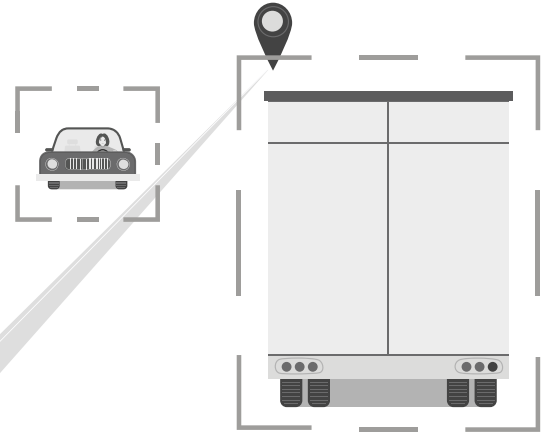
Les constatations du rapport *Me, My Life, My Wallet* (Moi, ma vie, mon portefeuille) de 2018 de KPMG International accréditent le fait que des consommateurs canadiens sont disposés à troquer la sécurité des données et des garanties de respect de la vie privée pour un meilleur service en ligne. C'est-à-dire que, même si près du tiers des répondants (31 %) ne sont pas disposés à troquer leurs données contre n'importe quel avantage, la majorité d'entre eux consentiraient à les échanger en retour d'une compensation financière (21 % au Canada et 13 % dans le monde), d'une meilleure valeur ou de meilleurs prix (17 % au Canada et 11 % dans le monde), d'une plus grande sécurité (11 % au Canada et 18 % dans le monde), de meilleurs produits et services (7 % au Canada et 15 % dans le monde) ou d'une meilleure expérience et d'un degré de personnalisation plus grand (5 % au Canada et 15 % dans le monde).

Si l'on va plus loin, les assureurs devront s'assurer que leurs clients sont disposés à troquer leurs attentes en matière de protection des données personnelles contre les avantages qu'offrent les innovations de l'assurtech et les services à plus forte tendance numérique.

*Source : Me, My Life, My Wallet, KPMG International, 2018*

## Segments émergents de l'assurtech

Le rapport *InsurTech hits its stride* (L'assurtech prend son envol) de 2018 de KPMG International explore l'émergence des produits et des entreprises de l'assurtech, ainsi que plusieurs segments qui sont en train de devenir de plus en plus attrayants pour les investissements et le développement, notamment :



1

### Les véhicules autonomes :

Les voitures sans conducteur ont fait l'objet d'une hausse considérable des investissements ces derniers mois. Les autorités de réglementation et les pouvoirs publics tiennent au développement de ce domaine (p. ex., en offrant des incitatifs comme ceux prévus dans le budget du Royaume-Uni de novembre), et les grandes compagnies d'assurance veulent se positionner comme les assureurs de prédilection.

2

### La cyberassurance :

Les produits du marché de la cybersécurité ont également été mis à l'avant-plan, grâce à une panoplie de cyberassurances de l'assurtech provenant d'Israël et d'autres marchés. Cependant, il y a beaucoup d'amélioration à apporter. Sur ce marché, de nombreux produits actuels sont inadéquats, leurs prix ne conviennent pas et ils n'offrent pas la protection ou le service dont les compagnies d'assurance ont besoin.

3

### L'assurance aviation et l'assurance drone :

Même s'il s'agit plutôt d'un créneau de marché, l'assurance aviation et l'assurance drone n'en demeurent pas moins un important secteur appelé à croître. Les assureurs portent un intérêt accru aux drones eux-mêmes, notamment pour l'inspection de demandes de règlement sur des lieux et des sites dévastés par des catastrophes naturelles, et quelques solutions drone de l'assurtech suscitent déjà de l'intérêt.

*Source : 2018: InsurTech hits its stride, Murray Raisbeck, coleader mondial, Technologie financière, et associé, Services financiers, KPMG au Royaume-Uni, et Paul Merrey, associé, groupe Stratégie mondiale, KPMG au Royaume-Uni.*

## Le PDG à l'épreuve du temps

Les sociétés d'assurances de demain ne se contenteront pas d'offrir uniquement des assurances. Elles feront de la résolution de problèmes pour les clients leur fonds de commerce. De même, le PDG de l'avenir ne se contentera pas d'être à la tête d'une société d'assurances, mais il encouragera les partenariats entre les fournisseurs de services et de produits dans tous les secteurs en vue d'offrir la solution la plus complète qui soit.

## L'union fait la force

Même si les fusions et les acquisitions ne figurent pas sur la liste des principales occasions, le fait que le quart des Canadiens (24 %) les mentionnent comme stratégie de croissance est révélateur. Comme les grandes organisations aspirent à plus d'agilité et que les entreprises en démarrage veulent s'implanter dans le secteur, il ne faut pas s'étonner si ces activités perdurent.

« Les fusions et les acquisitions existent encore, mais nous observons un déplacement vers les alliances stratégiques qui ne portent pas nécessairement sur l'échange d'espèces ou d'actions en vue d'une participation, mais plutôt sur l'harmonisation de buts communs, fait remarquer Georges Pigeon, associé, Services-conseils transactionnels, KPMG au Canada. »

Les entreprises américaines pourraient tout aussi bien chercher à partager le risque associé à la norme IFRS 17 avec des entreprises canadiennes et favoriser ainsi les fusions et les acquisitions transfrontalières.

Quels que soient les motifs, il est cependant clair que les fusions et les acquisitions font toujours partie du processus de planification.

Comme les concurrents utilisent des voies différentes pour entrer sur le marché canadien, Georges Pigeon affirme que la prudence est de mise au moment de conclure une entente. « Vous devez vous assurer d'être sur la même longueur d'onde

avec cette tierce partie, de bien saisir les répercussions de l'alliance que vous formez et de faire preuve d'une diligence raisonnable. Vous devez vous poser les questions suivantes : Est-ce que cette tierce partie convient? Est-ce que le contrat est rédigé correctement? Est-ce que vos états financiers ainsi que les prévisionnels sont bien évalués, et seront-ils bien évalués à l'avenir pour assurer la constatation des avantages réels de l'alliance? »

## Les ressources humaines encore et toujours

Le discours sur l'automatisation, sur les machines intelligentes, ainsi que sur les algorithmes complexes et intelligents peut, au départ, sonner le glas des travailleurs, mais en réalité, le secteur reposera encore plus sur des employés qualifiés à mesure qu'il passera à l'ère numérique.

Dans le sondage de cette année, nous avons demandé aux assureurs les compétences qu'ils jugent importantes dans leur organisation. Parmi les compétences qui ont été jugées plutôt ou très importantes figurent celles des scientifiques des données (83 %), des experts en technologies émergentes (90 %), des gestionnaires de la transformation numérique (95 %) et des experts en cybersécurité (98 %) ainsi que celles des talents de la haute technologie, qui sont essentielles non seulement à l'orientation des stratégies

numériques, mais aussi à leur réaménagement et à leur maintien pendant l'évolution du secteur.

« La capacité d'extraire des données et d'interpréter tous les renseignements est cruciale pour envisager l'avenir, avance Soula Courlas, associée et leader nationale, Ressources humaines et changement organisationnel, KPMG au Canada. Les organisations ont besoin d'employés qui regardent au-delà de ces données pour savoir où elles doivent être appliquées et comment elles peuvent être utilisées en vue de découvrir des façons novatrices de joindre les clients. »

Il ne suffit pas de combler les rangs par du personnel qualifié en technologie. Pour diriger le navire avec efficacité, les entreprises se dotent d'effectifs porteurs de croissance composés de gens à l'aise avec la transformation. Ce qui veut dire recruter ceux et celles qui sont doués pour le changement, qui peuvent favoriser une culture de l'innovation, qui comprennent leurs concurrents et qui aident les grandes organisations à prendre un virage plus rapidement alors que les conditions changent.

Et de prédire Soula Courlas : « Les entreprises de l'avenir devront compter sur des leaders capables de refaçonner le visage des affaires. Heureusement, les employeurs disposent de beaucoup de connaissances et de données qu'ils peuvent utiliser pour associer les gens aux compétences qui leur seront nécessaires plus tard, mais c'est à la fois un art et une science de savoir faire la corrélation appropriée avec le secteur d'activité. »

Il peut être difficile pour un secteur qui traditionnellement n'a jamais été perçu comme étant progressiste ou novateur d'attirer ces talents. « La clé consistera à savoir se distinguer comme marque pour attirer et fidéliser les meilleurs éléments et maintenir le niveau d'innovation qui permettra à l'entreprise de demeurer pertinente et concurrentielle », poursuit-elle.

### La dotation pour l'avenir

À quoi ressemblera le marché du travail de demain? C'est une question que tous les secteurs d'activité s'emploient à résoudre, alors que les vétérans du secteur s'apprêtent à se retirer et qu'ils seront remplacés par la génération X, la génération du millénaire, et même les plus jeunes de la génération Z... ou peut-être bien par des robots?

« Ce qui est vraiment important pour les responsables des ressources humaines (RH), c'est de saisir la situation démographique de leur main-d'œuvre qualifiée, et toutes les organisations doivent en tenir compte, y compris celles de l'assurance, explique Soula Courlas. Ces responsables doivent être en mesure de connaître la proportion de nouveaux venus dans l'effectif, de savoir par qui sont occupées les fonctions intermédiaires et les postes de soutien au sein de l'organisation, et où sont affectés les employés les plus compétents et les plus chevronnés. »

Cette connaissance est primordiale pour établir des effectifs prêts pour l'avenir. D'abord, lorsque des talents bien établis s'apprêtent à prendre leur retraite, les responsables

des RH doivent veiller à ce que l'expérience, les compétences et le capital intellectuel de l'organisation ne partent pas avec eux. Ensuite, les responsables des RH doivent les aider respectueusement à gérer leur fin de carrière, en sachant que ces mêmes employés sont susceptibles de devenir des clients de l'organisation qu'ils ont servie.

Enfin, il y a ceux et celles qui occupent des postes de « cadres intermédiaires », soit les générations montantes des milléniaux et des X qui influenceront l'adaptation aux changements et aux transformations entourant l'organisation. Dans cette optique, les organisations du monde de l'assurance feraient mieux de se renseigner sur ce qui importe le plus pour ces générations dans leur carrière et de concevoir un éventail d'incitatifs et de stratégies en vue de les fidéliser.

« Ce n'est pas toujours une question d'argent, invoque Soula Courlas. Si les employés sentent qu'ils ont établi un lien, soit qu'ils ont un plan de carrière devant eux, que l'organisation s'occupe d'eux et qu'ils font un travail utile, ils resteront et continueront d'évoluer avec l'organisation de concert avec la direction. »

### Planification de la relève

La planification de la relève devrait capter l'attention au cours des prochaines années, alors que les vétérans du secteur s'apprêtent à prendre leur retraite et qu'une combinaison de groupes d'âge s'annonce pour combler les départs à la retraite. Les compagnies d'assurance en sont aussi

## L'humain s'élève

Si le sort des travailleurs dans l'univers numérique de l'intelligence artificielle paraît sombre, il faut le voir sous un autre angle. Même s'il est vrai qu'à elle seule l'automatisation devrait modifier de 25 % chaque catégorie d'emploi, le rapport en deux volets de KPMG International intitulé *Rise of the Humans: The integration of digital and human labor (L'humain s'élève : intégration de la main-d'œuvre numérique et humaine)* soutient que la transformation numérique risque de s'ouvrir sur de nouvelles compétences humaines et d'en transformer d'autres. Par conséquent, il convient que les employeurs ne perdent pas de vue les considérations ci-après :

**Il est temps d'élaborer des stratégies de transition pour la gestion des perturbations de la main-d'œuvre.** Les leaders doivent prendre conscience de leur rôle et développer les compétences nécessaires à la réussite de l'organisation.

**Les prévisions traditionnelles de l'offre et de la demande doivent être remplacées par la formation d'une main-d'œuvre flexible.** Cette approche structurée et pourtant flexible permet de déterminer la forme et la taille appropriées d'une main-d'œuvre intégrant tous les éléments (p. ex., permanent par rapport à occasionnel, humain par rapport à numérique et cheminement de carrière par rapport aux échelons hiérarchiques).

**Les précurseurs tirent déjà des leçons sur la meilleure façon de déployer l'automatisation intelligente.** L'une de ces leçons insiste sur l'importance de préparer la main-d'œuvre et de lui permettre de développer ses compétences en vue d'occuper d'autres postes.

« Les scientifiques des données et les experts en intelligence artificielle ressortent comme la main-d'œuvre qualifiée la plus prisée par le secteur de l'assurance, et cette constatation concorde tout à fait avec les priorités des assureurs d'utiliser les données pour améliorer l'expérience client et la conception des produits. Désormais, le défi consistera effectivement à trouver ces candidats, ce qui deviendra de plus en plus difficile avec les années. »

**Amit Chalam**

directeur principal, Audit,  
Services financiers  
KPMG au Canada

conscientes, et les directions commencent à prendre en compte les compétences qu'il faudra acquérir et celles qu'il faudra transférer de ceux et celles qui terminent leur carrière.

« La planification de la relève doit s'attarder à la transformation qui s'opère dans les affaires, confirme Soula Courlas. Il faut l'associer au type de relève qu'il faut en fonction de leur évolution. Ce n'est pas une activité ponctuelle, » ajoute-t-elle. La question de la relève doit continuer d'être prioritaire au gré de l'évolution des affaires. Ce qui signifie prendre en considération l'évolution des besoins en main-d'œuvre qualifiée par rapport à ce que l'entreprise entrevoit comme différenciation sur le marché, ainsi qu'aux outils et aux technologies qu'elle prévoit adopter.

Comme l'explique Soula Courlas : « La planification de la relève repose sur des scénarios et des modèles, et l'évolution de l'organisation déterminera les capacités dont vous aurez besoin. Ces scénarios, et la réflexion que sous-tend cet exercice, aideront à façonner le nouveau visage de votre relève, de même que les types de compétences et d'occasions pour lesquels elle aura besoin de se préparer. Plusieurs scénarios possibles peuvent se produire dans le secteur, étant donné les tendances du marché, la dynamique socioéconomique et bien d'autres facteurs. »

## Impartition de fonctions

Dans la chasse aux gens de talent, l'impartition des fonctions cruciales est une solution de rechange. L'impartition peut créer des occasions, confirme Soula Courlas, tout en comportant le risque associé aux tierces parties : « Bien sûr, il y a des organisations qui se spécialisent dans l'exploration des données, l'acquisition de clients, et d'autres compétences spécialisées, et ces organisations peuvent assumer des fonctions qui sont essentielles aux activités principales, mais au bout du compte, la décision d'impartir ces fonctions va de pair avec le degré de tolérance au risque d'une organisation et sa capacité de s'entourer des compétences nécessaires. »



# Se préparer pour la norme IFRS 17



## Les cinq principaux risques

### Organisation

- 46 %** Échec de l'adaptation aux nouvelles préférences des consommateurs et à leurs nouveaux besoins en matière d'assurance
- 44 %** Fardeau de la réglementation et de la conformité
- 39 %** Échec de l'adoption de nouvelles technologies
- 34 %** Menaces informatiques | Coûts et risques associés aux investissements en TI
- 29 %** Retard dans l'adoption de l'analytique

### Assureurs canadiens

- 41 %** Fardeau de la réglementation et de la conformité, et catastrophes naturelles
- 39 %** Faiblesse des taux d'intérêt et instabilité du marché boursier
- 32 %** Menaces informatiques
- 29 %** Échec de l'adoption de nouvelles technologies
- 27 %** Échec de l'adaptation aux nouvelles préférences des consommateurs et à leurs nouveaux besoins en matière d'assurance

Il est difficile de discuter de l'avenir des assureurs au Canada sans aborder la norme IFRS 17. Prévues pour entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2021, mais reportées provisoirement à 2022, les nouvelles exigences comptables auront une incidence sur les entreprises, grandes et petites, y compris les assureurs multinationaux qui sont présents sur le marché canadien.

« C'est un grand élément perturbateur, en particulier pour les assureurs vie, insiste Zaid Hoosain, associé, Services-conseils, Management, KPMG au Canada. La norme changera les fondements des organisations, les flux et

les modèles de données qui servent à la production des résultats financiers. »

En outre, Dana Chaput, associée et leader, Changements à la comptabilisation des contrats d'assurance, KPMG au Canada, souligne que les règles régissant la comptabilité qu'amène la norme IFRS 17 auront des répercussions sur la réglementation, le capital et le régime fiscal : « Les organismes de réglementation et les autorités fiscales font de leur mieux pour indiquer la direction qu'ils prendront, mais ils doivent d'abord mettre à jour les exigences. C'est



## Participer pour gagner

Comment se prépare-t-on à la norme IFRS 17 dans le monde? Dans son rapport *Participer pour gagner – IFRS* de 2018, KPMG International a recueilli les commentaires de 160 assureurs au Canada et à l'échelle mondiale. Parmi les principaux faits saillants, mentionnons ce qui suit :

- Les grands assureurs sont plus avancés que les petits assureurs et ont amorcé les phases de conception et de mise en œuvre de la norme IFRS 17 (67 % contre 9 %).
- Vingt quatre pour cent des répondants n'avaient pas encore commencé leur projet lié à la norme IFRS 17 ou étaient en attente de développements au mois de mai 2018.
- La majorité des répondants ciblait une exploitation en parallèle d'un an avant que l'IASB convienne provisoirement de reporter la date d'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2022.
- Neuf répondants sur Dix prévoient des difficultés à recruter les personnes qui possèdent les compétences nécessaires pour effectuer le travail.

« La norme IFRS 17 est un immense défi, et le Canada est l'un des rares pays du monde où tous les assureurs, de toute taille, doivent s'y conformer, insiste Dana Chaput, associée et leader, Changements à la comptabilisation des contrats d'assurance, KPMG au Canada. Les assureurs ambitieux profitent de ce changement pour améliorer les processus au sein des fonctions des finances ou de l'actuariat, pour accroître l'automatisation et pour former les chefs de file de demain. »

un peu comme la question de l'œuf et de la poule. Les assureurs mettent en œuvre la norme IFRS 17, mais les questions liées au capital et à la fiscalité demeurent en suspens. »

Au cours des dernières années, les assureurs se sont appliqués à repérer et à évaluer les écarts, et ceux qui avaient une longueur d'avance ont amorcé la conception et l'instauration de solutions, notamment la préparation et l'amélioration de leurs données.

« Le respect de la norme IFRS 17 exigera de pousser les processus et les outils actuels à leur limite, et c'est pourquoi de nombreux assureurs vie doivent maintenant investir dans la modernisation de leurs fonctions d'évaluation, fait remarquer Zaid Hoosain. C'est un changement majeur, parce que les fonctions d'évaluation sont souvent très complexes et qu'il y a de multiples interdépendances et interactions. »

Inutile de préciser qu'il peut être difficile d'opérer un changement sur toute la ligne tout en maintenant les activités, puis il ajoute : « C'est comme essayer de changer le moteur d'un avion en vol. »

Il peut en effet être coûteux de simplement se conformer au strict minimum, selon les produits de l'entreprise, le degré de maturité technologique et la durée des travaux de mise en œuvre de la norme IFRS 17. Dans ce cas, il est avantageux de faire preuve de rigueur financière à l'égard des dépenses supplémentaires et de bien comprendre les avantages attendus de ces dépenses.

## Un changement riche en possibilités

Peu de perturbations pèsent aussi lourd sur le secteur de l'assurance que l'arrivée de la norme IFRS 17. Comme toutes les perturbations, cependant, la transformation qui s'ensuit est riche en possibilités.

Dans le rapport *Participer pour gagner – IFRS* de KPMG International, 97 % des plus grandes sociétés du monde profitent de la nouvelle norme pour optimiser leurs systèmes et leurs processus, afin de bénéficier des retombées générales à long terme, notamment l'optimisation des processus, y compris le processus actuariel, et la modernisation des systèmes.

« Même si les améliorations apportées aux processus opérationnels sont de très grande envergure, les assureurs ne les financent pas toujours de façon efficace, avertit Zaid Hoosain. La norme IFRS 17 les amène à tenir compte de l'ensemble du processus d'information financière. Elle leur permet également d'automatiser des processus qui sont aujourd'hui entièrement manuels, de créer des rapports qui sont mieux adaptés à l'utilisation prévue ou de rationaliser leurs modèles d'évaluation. »

## Fardeau de la réglementation

La norme IFRS 17 pourrait être la raison principale pour laquelle le fardeau de la réglementation constitue le risque le plus élevé pour l'industrie de l'assurance au Canada (41 %) et

## Appuyer la transformation découlant de la norme IFRS 17

Depuis la publication de la norme, KPMG travaille avec ses clients afin d'appliquer une approche descendante unique et axée sur les activités pour la norme IFRS 17, soit une approche qui vise à accélérer l'atteinte des objectifs organisationnels de façon sûre et solide. Voici les fondements de cette approche sur mesure :

**Une approche fondée sur des hypothèses**, qui est descendante plutôt qu'ascendante et qui comporte une analyse des écarts, offrant ainsi la possibilité de prendre des décisions conceptuelles plus tôt dans le processus et de réduire la demande en ressources rares.

**Une connaissance approfondie du marché**, découlant des conseils sur la norme IFRS 17 fournis à plusieurs des grands de l'assurance.

**Des stratégies sur mesure** adaptées aux besoins et aux aspirations du client – parce qu'un modèle unique n'est pas une solution universelle –, qui offrent des avantages immédiats, notamment des économies, de l'information financière et réglementaire de grande qualité et efficiente, et l'amélioration du travail d'équipe.

**Des outils et des accélérateurs exclusifs**, qui réduisent le temps nécessaire aux évaluations d'impact et à la conception des solutions.

**Des équipes très compétentes**, qui contribuent tout au long du processus et qui assurent, dès le départ, la promotion active du transfert des connaissances.

le deuxième en importance parmi les organisations canadiennes (44 %). Elle est cependant loin d'être le seul élément pris en considération en ce qui concerne la réglementation et la conformité.

Les *améliorations ciblées* de la FASB pour la comptabilisation des *contrats d'assurance* de longue durée selon les PCGR des États-Unis constituent un autre élément pris en considération. Ces améliorations pourraient donner lieu, pour les assureurs tenus de déclarer l'information financière en vertu des PCGR des États-Unis, à des changements importants dans la façon dont ils évaluent le passif de certains contrats d'assurance et amortissent les coûts d'acquisition reportés.

« Dans les conversations avec des clients, l'une des questions qui reviennent le plus souvent, c'est la quantité de synergie que ces modifications permettent d'obtenir. Parce que si vous devez mettre en œuvre deux jeux de modifications comptables, vous souhaitez, dans la mesure du possible, qu'il y ait correspondance entre vos politiques et vos processus », commente Dana Chaput.

Ajoutez à cela les nouvelles attentes à l'égard de la connaissance du client et du produit, de même que les calculs révisés du test de suffisance du capital d'assurance vie (TSAV), et il peut se révéler très difficile de maintenir un état de conformité. L'adaptation à de nouvelles règles est pourtant un obstacle courant dans le secteur de l'assurance, et l'on ne s'attend pas à ce que cette adaptation soit facilitée dans un proche avenir.

**« Les PDG de sociétés d'assurances commencent à gérer de grandes alliances dans divers secteurs pour résoudre les problèmes de leurs clients, et les normalisateurs les suivent de près. Ils devront s'adapter afin de régir les activités plutôt que les secteurs. »**

**Amit Chalam**

directeur principal, Audit, Services financiers, KPMG au Canada

## La transformation à nos portes

Chaque année, de nouveaux joueurs arrivent sur le marché. Certains proposent directement leurs produits aux consommateurs, assurent la prestation de services technologiques et présentent une proposition de valeur plus attrayante, qui peuvent susciter certaines craintes même dans les sociétés les mieux établies.

La transformation ne prend pas les assureurs canadiens au dépourvu. Soixante-huit pour cent des assureurs canadiens s'attendent à une transformation majeure dans leur secteur au cours des prochaines années, tandis qu'une même proportion estime que la transformation éliminera ou repositionnera les chefs de file actuels du marché.

Les attitudes à l'égard des nouveaux concurrents semblent centrées en particulier sur l'arrivée possible de grands joueurs, notamment Google, Amazon, Apple et Facebook, qui aident déjà les entreprises en démarrage à se lancer sur le marché. Il y a dix ans, les entreprises devaient établir leur propre infrastructure, alors que les jeunes pousses modernes comme Uber ou Airbnb peuvent se servir des plateformes de Facebook, Google, Amazon ou Apple pour l'espace serveur, la puissance de traitement, le marketing et la distribution.

Ces grands noms qui ont ouvert la voie à l'arrivée de plus de concurrents sur le marché de l'assurance se préparent visiblement à entrer eux aussi sur le marché. Google, par exemple, a été dirigé pendant un certain temps par

une figure dominante de l'assurance, et Amazon sera vraisemblablement un courtier-fournisseur d'assurances en ligne (un « super courtier »), ce qui forcera les fabricants, nouveaux comme anciens, à rivaliser pour être représentés sur sa plateforme.

Les acteurs riches en données comme Facebook et Apple sont également bien placés pour entrer sur le marché, étant donné leur mine de renseignements sur les consommateurs, leur accès aux appareils des consommateurs et leur affinité reconnue pour l'analyse des données, ce qui représente les fondements d'une solide offre d'assurance. De tels acteurs disposent de la stabilité et des ressources financières nécessaires pour composer avec les risques associés à l'arrivée sur le marché de l'assurance.

Doron Melnick, associé, Services-conseils – Management, KPMG au Canada, prédit ce qui suit : « Je ne serais pas étonné de voir ces géants de la technologie faire des progrès à ce chapitre au cours des cinq prochaines années. Pourtant, la grande question n'est pas de savoir s'ils sont en mesure de soutenir la concurrence – pour sûr qu'ils le sont – mais plutôt, si c'est pertinent pour eux. Est-ce l'entreprise la plus rentable dans laquelle investir? Est-ce que l'assurance est une meilleure proposition de valeur qu'un autre secteur d'activité? »

On peut comprendre que les assureurs canadiens s'inquiètent d'une concurrence omniprésente. En outre, il paraît évident que cette inquiétude pousse maintenant ces acteurs à offrir le même niveau de

service et d'innovation que leurs concurrents potentiels, avant même l'entrée de ceux-ci sur le marché.

## Menaces informatiques et cyberfraude

La confiance du secteur s'accroît pour ce qui est des menaces informatiques et de la cyberfraude, qui n'en demeurent pas moins une source de préoccupation. En 2018, les menaces informatiques continuaient de figurer parmi les cinq principaux risques, tant pour les organisations que pour les secteurs d'activité. Bien entendu, les chiffres sont à la baisse, mais en raison des systèmes et des technologies numériques qui transforment le secteur, la préoccupation que soulèvent ces menaces n'a jamais été aussi pertinente.

« Le cyberspace est très important dans presque tous les conseils d'administration, quel que soit le secteur, et pour prendre la situation en main, il faut que le conseil soit rassuré et puisse compter sur un plan de cybersécurité robuste, ainsi que sur une culture organisationnelle qui donne la priorité à la protection et la sécurité des données », indique John Armstrong, associé et leader national du groupe sectoriel Services financiers, KPMG au Canada.

Les grandes entreprises doivent disposer d'une stratégie de cybersécurité rigoureuse et renforcée. C'est particulièrement vrai au Canada, où les lois actuelles et à venir sur la protection des données et le

« Les entreprises comme Google et Amazon disposent des ressources pour évoluer dans ce secteur. La question est de savoir si leur venue sur le marché est logique ou non et si elles veulent satisfaire les exigences de solvabilité du cadre de réglementation tout en procurant aux parties prenantes les rendements auxquels ils sont habitués. »

**Georges Pigeon**

associé, Services-conseils transactionnels, KPMG au Canada

signalement des infractions imposent à tous les détenteurs de données des normes beaucoup plus strictes que dans la plupart des autres pays.

La cyberfraude est un sujet d'une importance tout aussi cruciale pour les assureurs. Même si elle ne figure pas sur la liste des cinq principaux risques de cette année, Roman Ryzer, directeur général, KPMG au Canada, estime qu'elle doit néanmoins rester prioritaire. « La cyberfraude est extrêmement importante, en particulier pour les demandes de règlement. Si vous pouvez compter sur une solide gouvernance de la fraude et sur des mesures de contrôle robustes à l'égard des demandes de règlement, c'est là où vous ferez les économies opérationnelles les plus importantes. »

## Catastrophes naturelles

Sans nécessairement accaparer l'ordre du jour comme le font d'autres risques, les catastrophes naturelles constituent tout de même un problème en croissance pour les assureurs canadiens.

Les assureurs de dommages, par exemple, se préoccupent de plus en plus de la fréquence et de la gravité de ces catastrophes, ainsi que de leur incapacité à modifier la tarification de ces risques ou à déplacer ces risques, comme le font les réassureurs d'autres secteurs.

En outre, étant donné la multiplication record des feux de forêt, des inondations et des sécheresses dont nous sommes témoins à l'heure actuelle, nous nous attendons à ce que les compagnies d'assurance portent une attention de plus en plus grande aux catastrophes naturelles.

« C'est une réalité avec laquelle les compagnies doivent composer, ajoute Pierre Lepage, associé et leader, Actuariat IARD, KPMG au Canada. C'est du même coup une bonne occasion pour les assureurs, car ils ont ainsi la possibilité de modifier les produits de façon à offrir une plus grande valeur aux clients exposés aux risques de catastrophes naturelles. Auparavant, les assureurs avaient exclu certains événements de leurs contrats par souci de rentabilité, mais ils comprennent maintenant qu'ils peuvent conserver plus de clients en offrant des polices comportant moins d'exemptions. Les catastrophes naturelles rendent en outre l'assurance encore plus importante, en augmentant la demande de produits qui peuvent couvrir adéquatement ces risques. »

C'est en étant plus utiles aux clients pendant les périodes difficiles que ceux-ci vivent que les assureurs doivent en profiter pour réellement se démarquer.

## Faiblesse des taux d'intérêt et instabilité du marché boursier

Même si la hausse des taux d'intérêt a été bénéfique pour le secteur, elle a augmenté l'inquiétude qui plane sur le contexte de l'économie mondiale, notamment en ce qui a trait à l'incertitude entourant les échanges commerciaux et les éléments du même ordre. C'est sans doute la raison pour laquelle 39 % des répondants de cette année ont indiqué les faibles taux d'intérêt et le marché boursier comme deuxième source de préoccupation, même si nous y voyons également une redondance des autres années. Il y a aussi eu un virage du point de vue organisationnel, ce qui indique que les assureurs perçoivent les faibles taux d'intérêt comme la nouvelle norme, mais qu'ils continuent de surveiller de près le risque que ces taux représentent pour le secteur.

La légère remontée du rendement des réinvestissements est bien accueillie par le secteur. Cependant, la hausse des taux d'intérêt peut exercer une pression sur la capacité des propriétaires fonciers à faire leurs versements hypothécaires, et elle présente un risque potentiel pour les marchés canadiens de l'habitation. L'incidence sur les clients pourrait dépasser largement la hausse marginale de rendement du capital investi.

## Principales considérations des conseils d'administration

**Gardez la concurrence dans votre mire.** Les dirigeants de la plupart des compagnies d'assurance réfléchiront à l'arrivée d'Amazon ou de Google sur le marché, aux répercussions de cette arrivée sur les activités de l'entreprise et aux mesures préalables qu'ils peuvent prendre pour atténuer ces répercussions. Par conséquent, les conseils d'administration doivent déterminer à quel point ils se soucient de l'arrivée de nouveaux concurrents, comment ils prévoient réagir, le cas échéant, et de quelle manière leur organisation compte se démarquer de la concurrence.

**Faites la paix avec les technologies.** Les conseils d'administration feraient mieux d'être à l'affût des tendances technologiques, d'examiner ce que font certaines des plus grandes sociétés technologiques, d'évaluer les risques associés à l'adoption d'une technologie et de collaborer avec les gestionnaires en vue de déterminer la meilleure utilisation pour les nouvelles technologies.

**Trouvez votre formule magique.** Qu'est-ce qui rend votre organisation unique? Dans quelle mesure ses spécialités la rendent-elle attrayante?

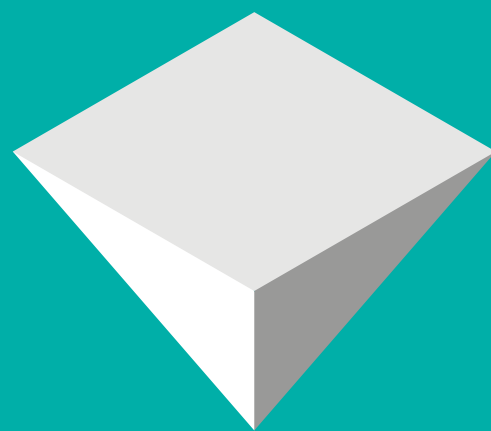
Comment l'apport de nouvelles technologies, d'alliances, d'une main-d'œuvre qualifiée ou de modèles peut-il s'harmoniser avec cette formule magique, et qu'est-ce qui est fait pour investir dans ces éléments? En outre, est-ce des concurrents font comme vous? Comment pouvez-vous faire mieux?

**Êtes-vous protégé?** Le secteur est tout sauf traditionnel, ce qui ne signifie pas pour autant de ne pas tenir compte des risques traditionnels. Les conseils d'administration doivent collaborer avec toutes les unités opérationnelles en vue d'évaluer la protection contre les risques associés au respect de la réglementation, à la cybersécurité, aux catastrophes naturelles et aux autres facteurs fondamentaux.

**Prenez vos alliés en considération.** Les conseils d'administration doivent faire preuve de diligence dans leur recherche d'occasions de fusions et d'acquisitions qui sont en phase avec leurs objectifs et qui permettront une croissance réelle dans les années à venir.

**L'union fait la force.** La transformation n'a pas à être un parcours solitaire. Plus que jamais, les organisations ont accès à des stratégies éprouvées, à des méthodologies reconnues et au soutien de tierces parties, qui assureront le succès de leurs initiatives de transformation.

# Annexe: les occasions et les risques



## Les cinq principales occasions pour les organisations en 2018-2019

### Fréquence

61 %

59 %

51 %

34 %

29 %

### Réponse

Amélioration des processus opérationnels et de l'utilisation des technologies

Analyse de données pour l'amélioration de la conception, du marketing et de la tarification des produits

Amélioration de l'expérience client | Évolution des besoins et des attentes des clients

Préférences des clients pour les canaux directs et numériques

Initiatives de réduction des coûts

## Les cinq principales occasions pour les organisations en 2017-2018

### Fréquence

63 %

60 %

54 %

46 %

42 %

### Réponse

Analyse de données pour l'amélioration de la conception, du marketing et de la tarification des produits

Amélioration de l'expérience client

Amélioration des processus opérationnels et de l'utilisation des technologies

Évolution des besoins et des attentes des clients

Attention portée sur les courtiers et leurs besoins

## Les cinq principales occasions pour les assureurs canadiens en 2018-2019

### Fréquence

---

68 %

### Réponse

---

Analyse de données pour l'amélioration de la conception, du marketing et de la tarification des produits

54 %

Évolution des besoins et des attentes des clients

49 %

Amélioration des processus opérationnels et de l'utilisation des technologies

46 %

Préférences des clients pour les canaux directs et numériques

44 %

Amélioration de l'expérience client

## Les cinq principales occasions pour les assureurs canadiens en 2017-2018

### Fréquence

---

65 %

### Réponse

---

Évolution des besoins et des attentes des clients

62 %

Analyse de données pour l'amélioration de la conception, du marketing et de la tarification des produits

58 %

Amélioration des processus opérationnels et de l'utilisation des technologies

56 %

Amélioration de l'expérience client

44 %

Préférences des clients pour les canaux directs et numériques



## Les cinq principaux risques pour les organisations en 2018-2019

Fréquence	Réponse
46 %	Échec de l'adaptation aux nouvelles préférences des consommateurs et à leurs nouveaux besoins en matière d'assurance
44 %	Fardeau de la réglementation et de la conformité
39 %	Échec de l'adoption réussie de nouvelles technologies
34 %	Menaces informatiques   Coûts et risques associés aux investissements en TI
29 %	Retard dans l'adoption de l'analytique

## Les cinq principaux risques pour les organisations en 2017-2018

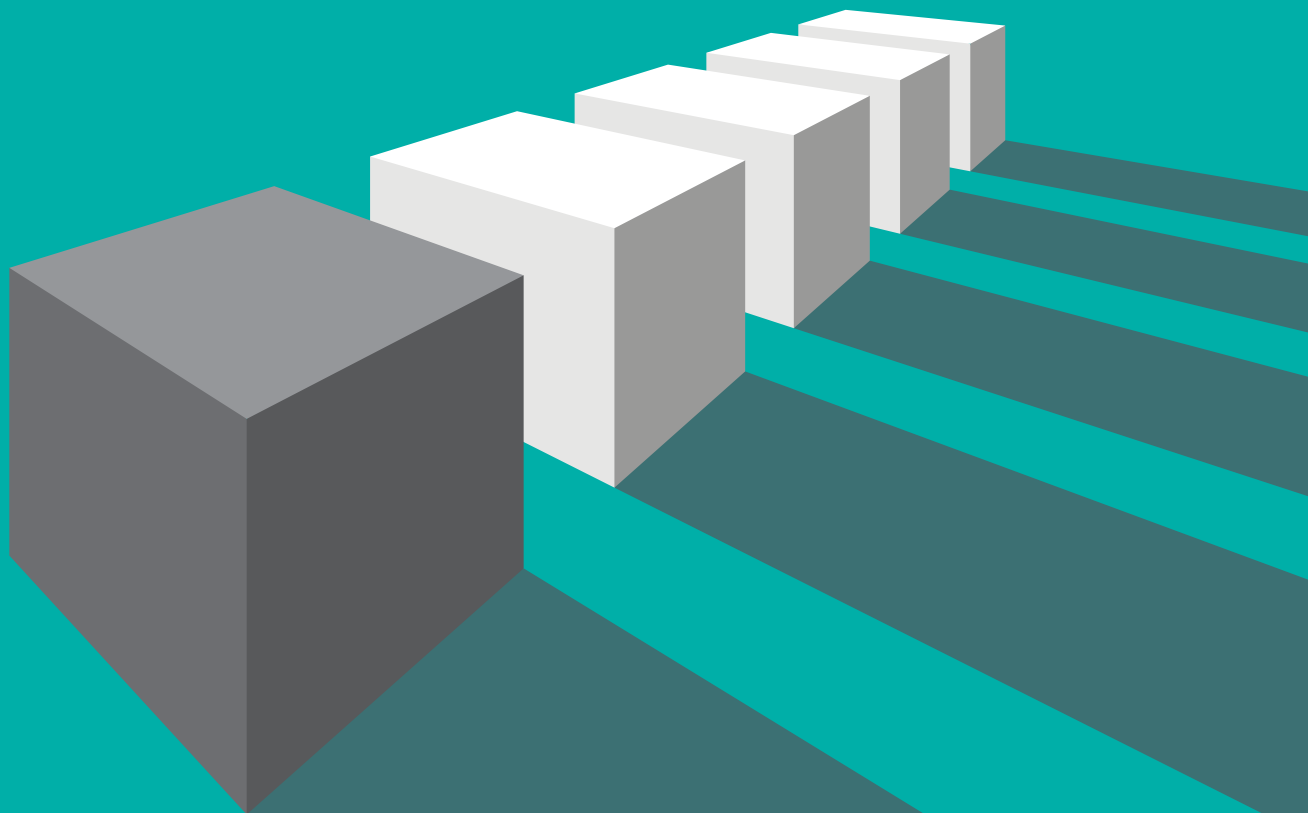
Fréquence	Réponse
50 %	Risques associés à la faiblesse des taux d'intérêt et à l'instabilité du marché boursier   Fardeau de la réglementation et de la conformité
40 %	Limite de la capacité d'adaptation au changement en raison de l'âge des systèmes
35 %	Coûts et risques associés aux investissements en TI
33 %	Menaces informatiques   Échec de l'adoption réussie de nouvelles technologies
25 %	Catastrophes naturelles

## Les cinq principaux risques pour les assureurs canadiens en 2018-2019

Fréquence	Réponse
41 %	Fardeau de la réglementation et de la conformité   Catastrophes naturelles
39 %	Risques associés à la faiblesse des taux d'intérêt et à l'instabilité du marché boursier
32 %	Menaces informatiques
29 %	Échec de l'adoption réussie de nouvelles technologies
27 %	Échec de l'adaptation aux nouvelles préférences des consommateurs et à leurs nouveaux besoins en matière d'assurance

## Les cinq principaux risques pour les assureurs canadiens en 2017-2018

Fréquence	Réponse
56 %	Risques associés à la faiblesse des taux d'intérêt et à l'instabilité du marché boursier
44 %	Fardeau de la réglementation et de la conformité
33 %	Échec de l'adaptation aux nouvelles préférences des consommateurs et à leurs nouveaux besoins en matière d'assurance   Catastrophes naturelles   Limite de la capacité d'adaptation au changement en raison de l'âge des systèmes
25 %	Ralentissement de l'économie canadienne   Menaces informatiques   Préférences des clients pour les canaux directs et numériques
23 %	Resserrement de la réglementation concernant les pratiques du marché   Échec de l'adoption réussie de nouvelles technologies



# Communiquez avec nous

**John Armstrong**

**Leader national, Services financiers  
KPMG au Canada**

416-777-3009

wjohnarmstrong@kpmg.ca

**Amit Chalam**

**Directeur principal, Audit, Services  
financiers**

**KPMG au Canada**

647-777-5376

amitchalam@kpmg.ca

**Dana Chaput**

**Associée et leader, Changements  
comptables**

**KPMG au Canada**

416-777-8695

dchaput@kpmg.ca

**Chris Cornell**

**Associé, Audit, et leader national,  
Assurance**

**KPMG au Canada**

416-777-8665

ccornell@kpmg.ca

**Soula Courlas**

**Associée et leader nationale,  
Ressources humaines et  
changement organisationnel**

**KPMG au Canada**

416-777-3369

scourlas@kpmg.ca

**Zaid Hoosain**

**Associé, Services-conseils –  
Management**

**KPMG au Canada**

416-777-8803

zaidhoosain@kpmg.ca

**Peter Hughes**

**Leader national, Services  
numériques**

**KPMG au Canada**

416-777-8594

phughes1@kpmg.ca

**Pierre Lepage**

**Associé et leader, Services  
d'actuariat en assurance dommages**

**KPMG au Canada**

514-840-2289

plepage@kpmg.ca

**Gavin Lubbe**

**Associé, Services-conseils –  
Management**

**KPMG au Canada**

416-777-3116

gavinlubbe@kpmg.ca

**Doron Melnick**

**Associé, Services-conseils –  
Management**

**KPMG au Canada**

416-777-8807

dmelnick@kpmg.ca

**Georges Pigeon**

**Associé, Services-conseils  
transactionnels**

**KPMG au Canada**

514-840-2178

georgespigeon@kpmg.ca

**Walter Rondina**

**Associé, Services-conseils –  
Management**

**KPMG au Canada**

514-840-7295

wrondina@kpmg.ca

**Alison Rose**

**Directrice principale,  
Services d'actuariat en assurance-vie**

416 777 3704

alisonrose@kpmg.ca

**Roman Ryzer**

**Directeur général  
KPMG au Canada**

416-777-3349

rryzer@kpmg.ca

**Stephen Smith**

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

416-777-3194

stephensmith@kpmg.ca

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



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. 19981  
KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.