

Les indicateurs de performance clés de votre entreprise*

Actualité Assurance
Publication canadienne • Printemps 2008



*penserinteractif


PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Table des matières

Améliorer la performance organisationnelle en choisissant et en gérant les « bons » IPC	1
Mise en œuvre des IRFS par les assureurs canadiens	6
Nouvelles mesures relatives à la TPS	8

Améliorer la performance organisationnelle en choisissant et en gérant les « bons » IPC

Les sociétés d'assurance les plus performantes établissent des liens entre les indicateurs de performance clés (IPC) et les processus de prise de décisions stratégiques et tactiques, liens qui leur permettent d'améliorer leurs résultats et de bien se positionner par rapport à la concurrence.

Les ténors du marché ont adopté des structures de gestion intégrées dans lesquelles les IPC sont définis en fonction des activités commerciales essentielles, des obligations de résultats et de la rémunération du personnel. De nombreux assureurs ont pourtant de la difficulté à suivre le rythme, entravés par une infrastructure informatique incapable de gérer les volumes croissants d'information de gestion.

PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l. (PwC) a effectué deux études¹ axées sur les finances, en 2006 et 2007, afin de mieux comprendre les difficultés auxquelles se butent les chefs de

finances des sociétés d'assurance dans le processus décisionnel et la planification stratégique, et de comparer leurs structures et processus financiers avec ceux de leurs homologues.

Les deux études ont conduit aux conclusions suivantes :

- Les sociétés d'assurance les plus performantes gèrent leur performance et leurs IPC de **manière globale et harmonisée** à l'échelle de l'entreprise.
 - L'intégration des systèmes fournit un cadre pour **lier** les **IPC** à l'information financière et administrative d'une part et aux rôles, aux responsabilités et aux récompenses et à la rémunération d'autre part.
 - Les entreprises dotées d'un tel cadre l'ont souvent mis en place à **tâtons**, en adoptant de nombreux modèles « hybrides » en cours de route.
- Les entreprises ont tendance à utiliser **trop d'IPC**, ce qui nuit sensiblement à la mesure des progrès par rapport aux objectifs stratégiques.
 - Beaucoup d'entreprises n'ont pas de **systèmes de données intégrés**, et cela complique l'agrégation de données et la communication de l'information de gestion. Elles ont recours à d'interminables expédients qui détournent les gestionnaires des activités décisionnelles à valeur ajoutée.
 - L'**évolution du rôle de directeur des finances** a accru l'importance de l'information de gestion pour les décideurs. Pourtant, dans bien des sociétés d'assurance, la qualité de cette information (données financières et autres) n'est pas suffisamment organisée pour permettre les analyses approfondies dont les décideurs ont besoin.

¹ Le groupe des services-conseils en assurance et l'équipe Global Best Practices de PwC ont entrepris leur étude en 2007. Elle portait sur 17 sociétés d'assurance de personnes et de dommages dans le monde dont le chiffre d'affaires se situait entre un milliard et vingt-cinq milliards de dollars. L'étude de 2006 a été réalisée pour PwC par CFO Europe Research Services (membre de The Economist Intelligence Group) au moyen d'un sondage effectué auprès de 193 directeurs financiers de multinationales d'assurance dominantes.

Dans une industrie soumise à une concurrence de plus en plus vive, il devient essentiel de comprendre et de surmonter ces problèmes. Heureusement, les assureurs peuvent y arriver en adoptant une démarche proactive.

Indicateurs de performance clés – trouver un juste équilibre

Selon l'étude de PwC, les compagnies d'assurance utilisent un trop grand nombre d'IPC. La moyenne était de 28 indicateurs administratifs et de 22 indicateurs financiers.

Les cadres supérieurs ont souligné la nécessité de réduire le volume de données et d'éliminer celles qui ne mesurent pas les progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques. L'accumulation d'IPC dénote divers problèmes :

- difficulté de définir un **ensemble d'IPC fondamentaux** qui sous-tendent les fonctions essentielles de l'entreprise et orientent la planification à long terme vers les objectifs stratégiques;
- impossibilité de régler les questions critiques sur-le-champ en raison de **l'absence d'IPC stratégiques, adéquats et efficaces**;
- utilisation limitée d'information externe sur le marché et faible

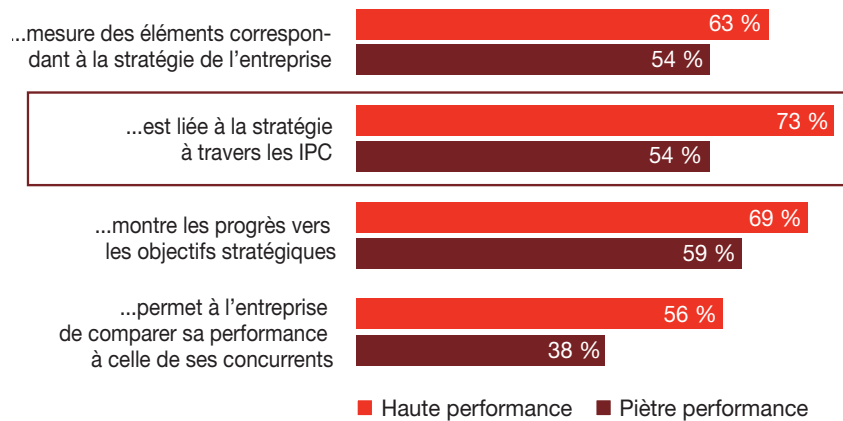
production d'**analyses prédictives** bien fondées;

- surcroît de travail et d'analyses pour les cadres intermédiaires en raison d'**incohérences dans les définitions des IPC** et dans les liens avec l'information de gestion.

D'après les recherches de PwC sur la gestion de la performance des entreprises, les championnes en ce domaine réussissent à adapter leurs IPC à l'évolution des liens entre les objectifs organisationnels, les objectifs

personnels et les systèmes de récompense et de reconnaissance. La figure 1 indique des atouts clés (p. ex., alignement des IPC sur la stratégie de l'entreprise à partir de l'information tirée de ses diverses fonctions – marketing, gestion des risques, planification, exploitation, finances).

Figure 1 : L'information de gestion clé des sociétés les plus performantes...*



*Pourcentage de répondants d'accord avec chaque énoncé.

Source : le groupe des services-conseils en assurance et l'équipe Global Best Practices, Étude 2006/2007

Réduire le nombre d'IPC et optimiser la gestion de la performance

La première étape d'un bon examen des IPC consiste à déterminer quels sont les principaux indicateurs concernant l'ensemble de l'entreprise. Pour évaluer efficacement et régulièrement la performance et la santé de l'entreprise, il faut surveiller et ajuster ces indicateurs en permanence. Les sociétés les plus performantes ont compris qu'il s'agit d'un système « vivant » qui doit s'adapter aux changements de stratégie.

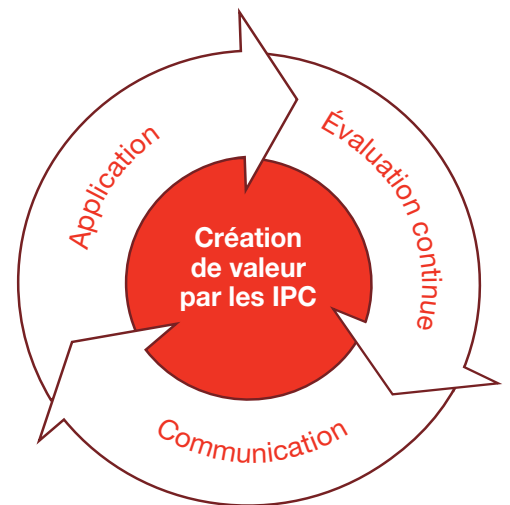
Une fois établis, les IPC doivent être appliqués aux unités opérationnelles concernées, ce qui implique :

- de définir **pour l'entreprise et les unités opérationnelles des IPC originaux** qui seront des indicateurs avancés de la situation de l'entreprise ou de son environnement (les IPC prédictifs);
- de se **servir des IPC prédictifs** pour élaborer des stratégies ou des scénarios de changement possible et en faire le suivi, réagir aux changements dans l'environnement, faire des études d'impact et créer des grilles de compétences essentielles;

- d'utiliser un **tableau de bord** contenant les données financières et administratives utiles à la rédaction des rapports de direction;
- de surveiller la fréquence de l'évaluation des IPC au cours de l'exercice financier et le pourcentage d'**IPC propres à l'entreprise**;
- de vérifier régulièrement le pourcentage d'**employés conscients des IPC de l'entreprise**;
- de développer sa **propre culture de la performance axée sur les IPC** par la promotion et l'intégration de processus efficaces visant à mieux exploiter le talent, former le personnel et améliorer le leadership.

La direction doit aussi s'engager dans un processus de communication, d'application et d'évaluation continue des IPC dans l'ensemble de l'entreprise (figure 2). Les rôles et les responsabilités relatifs aux IPC doivent être établis. Il faut souvent un changement de culture pour aligner les comportements et la motivation sur un ensemble d'objectifs d'entreprise convenus.

Figure 2 : La roue de la création de valeur par les IPC



S'attaquer au problème de la gestion efficace des données des IPC

L'efficacité de la gestion de l'infrastructure informatique peut faire la différence entre une entreprise prospère, souple et proactive et une entreprise qui ne fait que réagir aux événements et ne sait pas s'ajuster à l'évolution des conditions externes et internes.

Les progrès technologiques permettent aujourd'hui de compiler un volume sans précédent de données financières et autres, mais cela n'améliore pas pour autant la qualité de l'information de gestion et les IPC correspondants.

Nos études ont fait ressortir un certain nombre d'écueils dans la gestion de la technologie, notamment par l'élaboration de solutions informatiques qui ne tiennent pas compte de l'exploitation de l'entreprise (données considérées uniquement sous l'angle technologique) et l'absence de liens entre les divers rapports de gestion (qui devient une

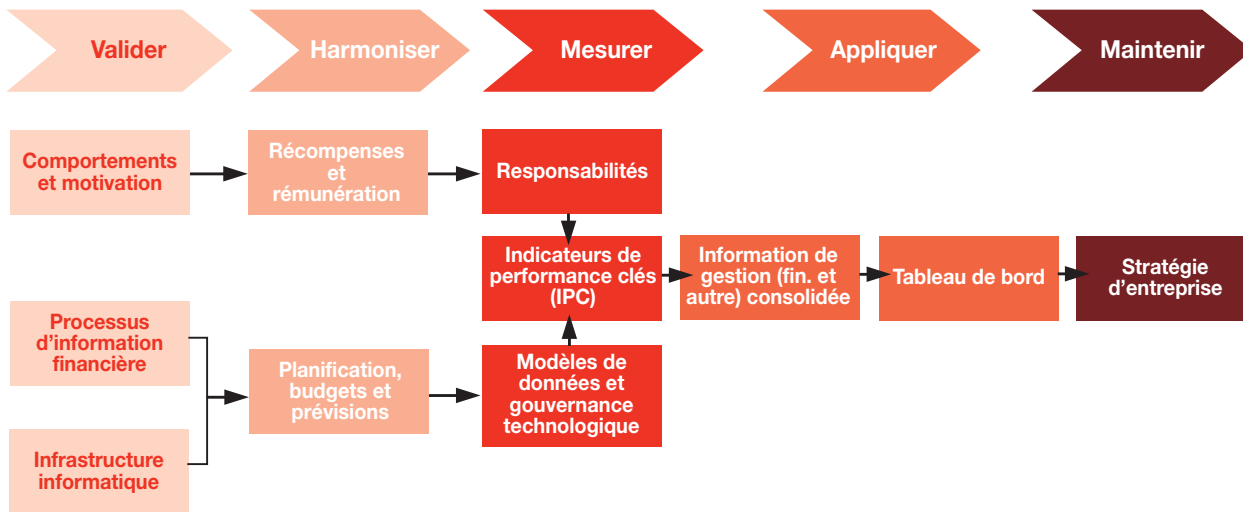
source de confusion en raison de la multiplicité de points de vue sur les mêmes données). Des directives fondées sur les meilleures pratiques peuvent être utiles pour réduire la complexité technologique et établir des contrôles efficaces.

L'utilisation de systèmes et de modèles de données intégrés peut réduire le temps consacré à la collecte et à la validation de l'information de gestion et augmenter le temps disponible pour des activités de gestion à valeur ajoutée qui contribuent à accroître le bénéfice net.

Surmonter les défis

PwC a conçu un cadre « holistique » de gestion de la performance d'entreprise – une approche globale applicable à l'ensemble de l'entreprise pour soutenir l'établissement et la gestion des IPC (voir la figure 3). Ce cadre constitue un point de départ utile pour aider les entreprises à lier leurs objectifs à la gestion des IPC et des récompenses aux employés de manière à susciter le changement et à atteindre des objectifs.

Figure 3 : Cadre de gestion de la performance de PwC



La mise en œuvre d'un cadre de gestion de la performance intégré constitue une fondation solide pour l'amélioration de la performance, mais les ressources et le temps qu'il faut consacrer à la conception, à l'exécution et à la gestion continue d'un programme peuvent être considérables. Le succès exige une volonté ferme et une forte adhésion de la direction dès le début.

En fin de compte, l'élaboration d'une culture de gestion hautement efficace basée sur l'utilisation stratégique des IPC sera un processus différent pour chaque entreprise selon ses besoins particuliers.

Choisir les IPC les plus appropriés et le cadre informatique et administratif adéquat est difficile et prend du temps, mais il s'agit d'une étape cruciale vers une organisation proactive et souple. Des IPC basés sur des données de gestion plus fiables et reflétant des résultats pertinents peuvent aider les sociétés d'assurance à améliorer leur capacité de décision stratégique et, du même coup, leur valeur marchande ainsi que leur réputation.

Auteurs

*Allan Buitendag
Vice-président, Services-conseils
416 815-5239
allan.c.buitendag@ca.pwc.com*

*Matt Morrison
Directeur, Services-conseils
416 941-8407
matthew.j.morrison@ca.pwc.com*

Mise en œuvre des IFRS par les assureurs canadiens

Le passage aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) aura certainement des conséquences considérables pour le secteur de l'assurance canadien, mais on ne sait pas exactement lesquelles. La complexité de la comptabilité des contrats d'assurance a incité l'International Accounting Standards Board (IASB) à opter pour une démarche en deux temps : la phase I a été la publication, en 2005, de la norme IFRS 4 (norme relative aux contrats d'assurance), dont la portée était restreinte mais qui fournissait la première définition internationale du contrat d'assurance. Cependant, cette norme ne traitait pas de l'évaluation et de la constatation des contrats d'assurance et laissait subsister la méthode d'évaluation actuelle selon les PCGR nationaux.

En mai 2007, l'IASB a publié un exposé-sondage énonçant ses positions préliminaires sur l'évaluation des contrats d'assurance (phase II). La norme correspondante ne devrait entrer en vigueur qu'après le passage des assureurs canadiens aux normes IFRS, prévu pour 2011. Cette norme modifie la méthode d'évaluation des passifs des polices et vise une évaluation plus pertinente du point de vue économique qui améliorera l'uniformité et la comparabilité au-delà des frontières.

En dépit de l'incertitude entourant le modèle d'évaluation et du long délai de mise en œuvre, les compagnies d'assurance ne peuvent se permettre d'ignorer les positions de l'IASB. L'orientation choisie par cet organisme est claire et pourrait avoir des conséquences appréciables pour ce secteur.

Principales différences entre les PCGR canadiens et les IFRS

Bien qu'elle ne représente pas une refonte fondamentale de leurs pratiques comptables, la norme IFRS 4 pourrait avoir des répercussions importantes sur l'information financière des compagnies d'assurance. Certains des contrats qu'elles offrent actuellement pourraient ne plus être considérés comme des contrats d'assurance au sens de cette norme. Dans ce cas, les souscriptions de tels contrats ne devraient plus être enregistrées comme des produits, mais comme un passif financier établi selon les règles relatives aux instruments financiers.

Cette norme fixe aussi des exigences élevées en matière d'information, afin que les lecteurs des états financiers puissent

Le 13 février 2008, le Conseil des normes comptables du Canada a confirmé que les sociétés ayant une obligation publique de rendre des comptes devront appliquer les normes IFRS à leurs états intermédiaires et annuels des exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011.

évaluer la nature et l'étendue des risques découlant des contrats d'assurance. Les informations à fournir comprennent des analyses de sensibilité, des notes sur les changements d'hypothèse et des triangles de développement des sinistres.

Autres différences dont il faudra tenir compte :

- Instruments financiers – constatation, mesure, informations à fournir
- Frais d'acquisition différés
- Fonds distincts
- Contrats d'assurance – passif des polices, notamment provisions pour primes non acquises

PricewaterhouseCoopers publiera une brochure sur les questions pratiques et réglementaires que soulève le passage aux normes IFRS dans le secteur des assurances.

Information :

*Alodie Brew
Associée, Services de vérification
et de certification
416 947-8957
alodie.brew@ca.pwc.com*

*Leigh Chalmers
Associée, Services de vérification
et de certification
416 869-2359
leigh.chalmers@ca.pwc.com*

*Philippe Thieren
Associé, Services de vérification
et de certification
514 205-5377
philippe.thieren@ca.pwc.com*

Nouvelles mesures relatives à la TPS

Dans le numéro Été 2007 d'*Actualité Assurance*, nous avons présenté plusieurs mesures législatives importantes et imminentes pour les institutions financières à l'égard de la TPS. Les nouvelles règles :

- élargissent la définition des dépenses effectuées en dehors du Canada, qui font l'objet d'une autotaxation;
- restreignent les possibilités d'obtention de crédits de taxe sur les intrants.

De plus, la plupart des institutions financières doivent remplir une nouvelle déclaration qui doit être produite d'ici le 30 juin 2008. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Mike Firth par téléphone au 416 869-8718 ou par courriel à l'adresse michael.p.firth@ca.pwc.com.

Pour plus d'information

Services de vérification et de certification

Grand Toronto

Bill Bawden	416 947-8970
Bob Bosshard	416 947-8996
Alodie Brew	416 947-8957
Leigh Chalmers	416 869-2359
Peter Eccleton	416 869-2363
Bill McFarland	416 869-2859
Jonathan Simmons	416 869-2460
Diane Woodruff	416 365-8201

Calgary

Robert Hawley	403 509-7546
---------------	--------------

Edmonton

Barry James	780 441-6838
Gordon Keiller	780 441-6840

Kitchener

Michael Johnston	519 570-5707
------------------	--------------

Montréal

Lyne Dufresne	514 205-5298
Alain Dugal	514 205-5091
Kenneth Hotton	514 205-5292
Philippe Thieren	514 205-5377

Québec

Raynald Lafrance	418 691-2440
------------------	--------------

St. John's

Charlie Follett	709 722-3141
-----------------	--------------

Vancouver

Len Boggio	604 806-7016
Jane Butterfield	604 806-7519
Paul Challinor	604 806-7218

Winnipeg

Tony Catanese	204 926-2414
Chris Couture	204 926-2418

Services actuariels

Dan Doyle	416 941-8377
Richard Gauthier	416 941-8341
Neville Henderson	416 941-8437

Services fiscaux

Fred Borgmann	416 869-2373
Barbara Bryden	416 869-2668
Wallace Conway	416 365-2710
Martin Kern	519 570-5711
Yves Magnan	514 205-5194
Dan Torbiak	204 926-2453
Alfred Yau	416 947-8917

Taxes à la consommation

Michael Firth	416 869-8718
Mario Seyer	514 205-5285

Prix de transfert

Saul Plener	905 949-7310
-------------	--------------

Services-conseils

Conseils aux entreprises et restructuration

Rick Pettit	416 941-8246
Greg Watson	416 815-5090

Financement d'entreprises

Debbie Chalkley	416 869-2470
Keith Mosley	416 941-8307

Amélioration de la performance

Rob Belsey	416 814-5894
Allan Buitendag	416 815-5239
Arturo Lopez	416 941-8219
George Sheen	416 815-5060

Risque et réglementation

Diana Chant	416 365-8207
Dorothy Sanford	416 869-2353

Acquisitions d'entreprises

Tony Gibbons	416 941-8241
--------------	--------------

Évaluations

Helen Mallovy-Hicks	416 814-5739
---------------------	--------------

Sinistres et demandes de règlement

Leonard Boon	780 441-6716
Jim Forbes	905 972-4105
Alan Martin	780 441-6718
Kas Rehman	613 755-4328
Bruce Webster	416 815-5250

Directrice des services au secteur des assurances et rédactrice en chef d'Actualité Assurance

Irma Freese

416 365-8829

Pour inscrire d'autres personnes sur la liste de diffusion des publications de notre Groupe de services au secteur des assurances ou pour obtenir d'autres exemplaires de cette publication, veuillez envoyer les renseignements nécessaires par télécopieur à Louise Gougeon au 514 205-5675 ou par courriel à l'adresse louise.gougeon@ca.pwc.com

Le présent bulletin peut également être consulté sur notre site Web (www.pwc.com/ca/fra)

