

## L'assurance et la réassurance : une industrie en mutation

Robert Parizeau

Volume 58, Number 1, 1990

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1104729ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1104729ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Parizeau, R. (1990). L'assurance et la réassurance : une industrie en mutation. *Assurances*, 58(1), 3–13. <https://doi.org/10.7202/1104729ar>

Article abstract

In his article, Mr. Robert Parizeau, President and Chief Executive Officer of Sodarcan inc., presents a timely overview of the major changes experienced by financial institutions over the past decade. These changes were brought on both by the institutions themselves, through mergers and reorganizations, and by legislators who have undertaken to revise the laws and regulations governing this sector. In his conclusion, Mr. Parizeau briefly examines specific recent laws and legislative reforms which will profoundly affect our industry.

## L'assurance et la réassurance : une industrie en mutation<sup>(1)</sup>

par

Robert Parizeau<sup>(2)</sup>

*In his article, Mr. Robert Parizeau, President and Chief Executive Officer of Sodarcac inc., presents a timely overview of the major changes experienced by financial institutions over the past decade. These changes were brought on both by the institutions themselves, through mergers and reorganizations, and by legislators who have undertaken to revise the laws and regulations governing this sector.*

3

*In his conclusion, Mr. Parizeau briefly examines specific recent laws and legislative reforms which will profoundly affect our industry.*



Le secteur financier canadien s'est profondément modifié au cours de la dernière décennie : banques, sociétés de fiducie, compagnies d'assurance-vie et IARD et courtiers en valeurs mobilières ont connu des changements tellement rapides que l'on a presque oublié l'environnement du début des années 80. En somme, graduellement, chaque secteur fait non seulement des opérations qui, traditionnellement, lui étaient réservées, mais aussi des opérations qui appartenaient aux autres piliers du secteur financier.

Dans les mois qui viennent, le gouvernement fédéral déposera une série de projets de loi qui redéfiniront les règles du jeu. Normalement, chaque secteur financier gardera en priorité ses fonctions actuelles mais, en plus, pourra exercer, d'une façon accessoire et à certaines conditions, d'autres activités qui deviendront communes à toutes les institutions financières. Dans les faits, cette législation fédérale viendra confirmer l'évolution du marché financier canadien et les orientations prises par le Québec au début des années 80.

---

(1) Ce texte est basé sur des notes utilisées par M. Robert Parizeau pour sa conférence donnée le mercredi 8 novembre 1989 à l'Association canadienne des comptables d'assurances, dans le cadre du Forum 89 de la société des Fellows.

(2) M. Robert Parizeau est président et chef de la direction du groupe Sodarcac inc.

En quelques années, se sont constitués au Québec de grands groupes financiers dans lesquels on retrouve des opérations bancaires ou fiduciaires, des opérations d'assurance et de courtage en valeurs mobilières. Le plus ancien et le plus important est évidemment le mouvement Desjardins, mais pensons également à la Laurentienne, à l'Alliance-Industrielle, aux Coopérants, à la Mutuelle des fonctionnaires, chacun s'étant organisé pour pouvoir offrir à sa clientèle des services financiers diversifiés.

4 Ce décloisonnement, qui se vit dans la société québécoise et canadienne de façon plus intensive qu'aux États-Unis, évolue dans le cadre de la mondialisation des marchés. Le monde est devenu un grand village et toute information importante est connue instantanément d'un bout à l'autre de la planète. Chaque marché national veut pouvoir avoir accès aux marchés étrangers, ce qui force chaque pays à revoir sa politique à ce sujet. La prochaine grande bataille aura lieu au Japon, le gouvernement américain étant bien décidé à percer le protectionnisme japonais.

La décade qui se termine aura vu, au Canada, la faillite de six compagnies d'assurances, de deux banques et d'une quinzaine de sociétés de fiducie. On le constatera, c'est beaucoup pour un secteur traditionnellement stable et sans problème. Ce qui se passait au Canada se retrouvait dans d'autres pays, notamment aux États-Unis où des dizaines d'assureurs et de réassureurs ont déposé leur bilan depuis le début des années 80. La crise qui prévaut actuellement aux États-Unis, dans les *Savings and Loans*, coûtera quelques centaines de milliards de dollars U.S.

On ne réalise pas toujours l'ampleur des fusions qui se sont faites dans le secteur financier canadien depuis dix ans. Sur le plan bancaire, pensons simplement à la Banque Provinciale et à la Banque Canadienne Nationale, qui ont joint leurs forces pour former la Banque Nationale du Canada, qui à son tour a absorbé la Banque Mercantile, il y a quelques années à peine. Le Trust Général est aujourd'hui le résultat d'au moins quatre fusions en une douzaine d'années.

Chez les courtiers en valeurs mobilières, la plupart des grandes maisons de courtage ont été achetées tout récemment par les banques à charte. Dans notre milieu, l'exemple le plus frappant est évidemment l'acquisition de Lévesque Beaubien par la Banque Nationale et, cette année, la fusion de Geoffrion Leclerc avec Lévesque Beaubien.

En assurance-vie, la formation du groupe Industrielle-Alliance est également toute récente, et les deux sociétés fusionnées ont acquis la propriété de la National Life, à Toronto.

Ce ne sont pas les exemples qui manquent dans l'assurance IARD, dont le plus spectaculaire est incontestablement celui de La Laurentienne, qui à toutes fins utiles n'existait pas à cet égard au début des années 70. Les plus anciens d'entre vous se rappelleront la Paix du Canada, le Club automobile de Québec, la Protection universelle, la Prévoyance et les Prévoyants du Canada, qui font tous partie maintenant du groupe La Laurentienne – et je n'inclus pas dans cette énumération les nombreuses acquisitions faites à l'extérieur du Québec, tant en assurance IARD qu'en assurance-vie.

Si la rationalisation dans la banque, la fiducie et l'assurance-vie est très avancée, elle ne fait que commencer dans l'assurance IARD. Outre l'exemple de La Laurentienne, pensons aux ententes qui se sont faites dans le secteur IARD au cours des trois ou quatre dernières années : l'achat de la Pilot par Général Accident, l'entrée dans le groupe des Provinces Unies d'Anglo-Canada, de la Gibraltar et du portefeuille de la Home of New York, l'acquisition du portefeuille de la Travelers par la Zurich, le développement du groupe Nationale-Nederlanden qui englobe, en assurance IARD, Halifax, Western Union et le Groupe Commerce, l'acquisition par le groupe Canadian General de la Scottish & York. Nous-mêmes, dans Sodarcan, avons vendu au cours des ans tous nos intérêts dans le secteur de la souscription d'assurance : qu'il s'agisse d'agences de souscription telles que Westpar Surety, les Souscripteurs Maritimes ou encore de compagnies d'assurances, telles l'Albion et The Insurance Group of Canada West.

Présentement, trois autres groupes sont officiellement à vendre : Metropolitan General Insurance à Toronto, Canadian Surety, qui appartient à CanWest de Winnipeg, et le portefeuille de la U.S.F. & G.

Ainsi, plusieurs groupes canadiens viennent de vendre leurs intérêts (phénomène assez nouveau), tandis qu'un certain nombre de sociétés d'assurances américaines, tant en vie qu'en assurance générale, abandonnent leurs opérations canadiennes. Le plus souvent, ce sont des capitaux européens qui prennent la relève pour consolider leur position.

L'évolution dans le grand courtage d'assurance est la même : en 1985, deux des cinq plus grandes maisons de courtage au Canada étaient acquises par des groupes étrangers, Reed Stenhouse se fusionnant à Alexander & Alexander, et Tomensen Saunders à Sedgwick.

Je ne me souviens pas d'avoir vu un tel remue-ménage au cours de mes trente ans de métier!

La taille de l'entreprise est incontestablement devenue un élément essentiel pour demeurer concurrentiel dans un monde décloisonné qui ne sera plus protégé par des barrières nationales. À moins d'être très spécialisé, soit au niveau des produits, soit au niveau d'une clientèle captive ou semi-captive, chaque intervenant devra désormais avoir une *masse critique* très importante s'il veut être concurrentiel et conserver des marges bénéficiaires suffisantes. Cette taille s'obtiendra certes par une saine auto-croissance, mais surtout par des acquisitions.

6 Cette évolution de tout le secteur financier a amené les autorités gouvernementales à repenser complètement la réglementation. Déjà en 1984, le Québec avait tracé la voie en introduisant des contrôles précis et en exigeant des comités de vérification et une évaluation actuarielle des réserves techniques en assurance IARD. Le gouvernement fédéral a suivi très rapidement, d'abord en réorganisant sa structure administrative pour créer le Bureau du surintendant des institutions financières, et ensuite en amendant la loi et la réglementation pour mieux contrôler la solvabilité financière des assureurs.

Examinons brièvement quelques aspects nouveaux du contrôle exercé par le gouvernement fédéral.

Depuis deux ans déjà, le personnel du Bureau du surintendant fédéral utilise les dossiers des vérificateurs externes et n'a pas, ainsi, à élaborer ses propres dossiers de vérification, au sens traditionnel du mot.

Si cette évolution est plus productive, il faudra faire attention qu'elle n'entraîne pas un certain nombre d'abus. Les relations entre un client et son vérificateur externe doivent rester des relations privilégiées, auxquelles les autorités de contrôle n'ont pas à avoir accès, sauf dans des circonstances tout à fait particulières. C'est une chose que de se référer aux dossiers de vérification; c'en est une autre que d'avoir accès aux dossiers de consultation. Il faudra également que par leurs demandes, les autorités de contrôle n'alourdissent pas indûment la note des vérificateurs externes.

La prochaine loi fédérale prévoira, comme au Québec, la création de comités de vérification, ceux-ci faisant actuellement défaut dans plusieurs compagnies d'assurances. Le comité de vérification permet au conseil d'avoir une bien meilleure idée de la qualité de l'information présentée dans les états financiers. Récemment, la commission M<sup>c</sup>Donald a fait plusieurs suggestions visant à étendre le rôle des comités de vérification, pour ainsi mieux gérer les relations entre les divers responsables de l'information financière d'une société. Si certaines des suggestions sont

pertinentes, d'autres, par contre, vont un peu loin et feraient prendre aux membres du comité de vérification une responsabilité qu'ils peuvent difficilement accepter. Il faut faire attention que dans l'évolution présente, les vérificateurs externes ne soient pas en train de passer au comité de vérification certaines fonctions qui leur appartiennent, ou qui reviennent à la direction de la société.

L'actuaire d'évaluation en assurance IARD contribuera à améliorer grandement la qualité de l'information financière concernant les réserves techniques de l'entreprise. Il sera fort intéressant de connaître le rôle précis qui lui sera dévolu dans la nouvelle loi fédérale des assurances; si l'on se fie aux recommandations de l'Institut des actuaires, son rôle devrait être élargi. Dans une recommandation faite au ministre des Finances, M. Michael Wilson, l'Institut indiquait que :

*"The Canadian Institute of Actuaries would amend its professional standards to stipulate additional items that the appointed actuary must bear in mind when reporting on the expected future financial position of the company."*

L'assurance IARD ne fait que commencer à bénéficier de la science actuarielle. Néanmoins, l'actuariat en IARD n'est pas encore une science exacte; c'est toujours un art qui se cherche!

Par ailleurs, je ne suis pas certain qu'il soit sain, surtout dans un rôle élargi, que l'actuaire d'évaluation soit un employé de la société. De mauvaises langues penseront peut-être que je prêche pour une de mes paroisses, mais il n'en demeure pas moins que la tâche de l'actuaire d'évaluation n'est pas simple; celui-ci peut facilement entrer en conflit avec son chef de direction et son indépendance n'est pas garantie. Vous savez trop bien comment les normes comptables peuvent être interprétées de façons fort différentes, selon les circonstances. En actuariat, c'est probablement pire, car il s'agit là d'une technique beaucoup plus jeune.

La présence de vérificateurs externes, indépendants de la direction, permet le plus souvent de trouver des solutions adéquates qui respectent à la fois l'orthodoxie comptable et les objectifs de la direction. Lorsque les profits sont abondants, il y a généralement bien peu de discussions; lorsque la situation se corse, l'imagination créatrice entre jeu. Il faut alors des mécanismes bien en place pour s'assurer que les solutions retenues ne mettent pas en danger l'équilibre financier de la société et reflètent bien la réalité financière de la compagnie.

8

N'euissions-nous qu'à nous préoccuper des contrôles de nos autorités gouvernementales, la vie serait encore assez facile. Mais à cela s'ajoute l'ensemble des lois qui sont adoptées par nos divers gouvernements! Elles font partie intégrante des mutations qui affectent profondément notre industrie. Depuis quelques années, le Bureau d'assurance du Canada a fait un très beau travail à cet égard, sur le plan de l'information fournie à ses membres autant que sur le plan de ses interventions auprès des gouvernements. Néanmoins, comme assureurs, comme réassureurs et comme courtiers, nous nous devons d'être vigilants, d'analyser les conséquences de telle ou telle législation sur nos orientations et, au besoin, de faire nos propres représentations, soit pour appuyer le Bureau d'assurance du Canada, soit pour défendre des intérêts qui nous sont propres. Ceci taxe lourdement la haute direction, qui doit généralement s'engager à fond dans ces dossiers.

À titre d'illustration, j'aimerais attirer l'attention sur quelques exemples de lois récentes ou en préparation qui auront des conséquences profondes sur notre industrie.

### **1. La révision des lois fédérales sur les assurances, les banques, les sociétés de fiducie**

Cet ensemble législatif, auquel j'ai déjà fait allusion, déterminera les règles du jeu pour les dix prochaines années et aura forcément des répercussions importantes sur notre industrie. La semaine dernière, le ministre d'État aux Finances, M. Gilles Loiselle, a abordé deux questions fondamentales pour les institutions financières et les compagnies d'assurances, en particulier : l'intervention des banques dans le domaine de l'assurance et la possibilité pour les sociétés financières de créer des liens avec des entreprises commerciales. La position concernant l'entrée des banques dans l'assurance me semble, d'après ce que j'ai pu en lire dans *Le Devoir* du 4 novembre dernier, assez conforme à l'orientation que le Gouvernement avait prise en 1986 dans son *Livre blanc*. En somme, une banque pourrait posséder une compagnie d'assurances, mais elle ne pourra pas vendre de produits d'assurance dans ses succursales, à l'exception de certains produits très spécifiques, tels l'assurance-vie reliée au crédit.

Il est réconfortant pour les groupes canadiens de voir que le gouvernement fédéral a enfin accepté la position prise par de nombreux intéressés et soutenue par le gouvernement du Québec, à savoir que les liens de propriété entre les holdings industriels ou commerciaux et les institutions financières soient désormais autorisés. Il est parfaitement illogique, par exemple, que La Nationale, Compagnie de réassurance du Canada ne puisse

---

avoir de liens avec un groupe industriel, alors que Employers Reinsurance Corporation appartient à General Electric!

Il faut se rappeler que dans les pays de la Communauté européenne, au Japon et aux États-Unis, il y a des liens très étroits entre le secteur financier et le secteur commercial et industriel. Nous ne pouvons que nous réjouir de cette volte-face du gouvernement fédéral.

## **2. L'assurance-automobile en Ontario**

Voilà un autre projet législatif qui continuera d'accaparer la haute direction des sociétés dans le proche avenir. Heureusement que les esprits ne sont pas à la nationalisation, comme dans les années 70, car nous aurions pu dire adieu à l'assurance-automobile dans la province d'Ontario. Des solutions sont précisées à l'heure actuelle, mais il est certain que l'industrie devra accroître sa performance et améliorer son image publique dans les années qui viennent, car c'est un sujet qui demeurera toujours sensible sur le plan politique. La réforme de l'assurance-automobile en Ontario a de fortes chances de s'étendre à d'autres provinces du Canada.

## **3. Réforme de la taxation des compagnies d'assurances**

Combien d'heures avons nous passées avec nos fiscalistes pour planifier nos revenus taxables en 1987 et en 1988? Et cela par suite de la réforme de la taxation des compagnies d'assurances, laquelle introduit, en assurance IARD, le principe de l'actualisation<sup>(3)</sup> des réserves techniques : une question qui n'est pas particulièrement simple à circonscrire.

On ne pourra pas accepter indéfiniment le principe de l'actualisation pour la taxation, et l'ignorer pour des fins statutaires et pour le test de solvabilité. La plupart des cabinets d'experts-comptables acceptent maintenant le principe de l'actualisation des réserves en assurance IARD comme faisant partie des principes comptables généralement reconnus. Il sera important que la position du Bureau du surintendant évolue à cet égard.

## **4. Taxe sur les produits et services**

Voici un impôt qui affectera sérieusement notre rentabilité si le Gouvernement maintient sa position. En décidant, le 8 août dernier, d'exonérer l'assurance IARD de la taxe sur les produits et services, le Gouvernement ne fait aucune distinction entre notre industrie, d'une part,

---

(3) L'auteur fait allusion à une nouvelle règle fiscale imposant l'escompte des réserves techniques dans l'assurance IARD.

et les banques, les fiducies et les compagnies d'assurance-vie, d'autre part. Nous ne sommes pas dans le secteur de l'épargne. La décision du Gouvernement est contraire à ses positions originales publiées dans le *Livre blanc sur la réforme de la taxe de vente* et va à l'encontre des objectifs fondamentaux de neutralité et de transparence que le Gouvernement recherche.

10 Le coût de la TPS variera, selon les compagnies, en fonction du type d'affaires souscrit, mais représentera en moyenne 5% ou 6% de la prime. Exclure l'assurance IARD de la TPS est totalement inacceptable et il faut espérer que le gouvernement fédéral donnera suite aux demandes pressantes de l'industrie, qui veut être assujettie à la taxe sur les produits et services, tout comme les autres activités commerciales et industrielles.

Le BAC et plusieurs groupes d'assureurs et de courtiers ont fait des représentations. Il faut bien comprendre qu'à défaut d'un changement d'orientation du Gouvernement, ou à défaut d'augmenter les tarifs en conséquence, les assureurs et les courtiers verront leurs marges bénéficiaires diminuer très substantiellement.

## 5. Le décloisonnement des Intermédiaires au Québec

Le décloisonnement des intermédiaires au Québec est une autre pièce législative qui a retenu l'attention de tous les intervenants du milieu financier. Comme j'ai eu l'occasion de le mentionner publiquement, la Loi 134<sup>(4)</sup> représente le consensus le plus large possible dans l'état actuel des choses, les intérêts en présence étant souvent fort différents et parfois opposés. Pour certains groupes, cette loi peut amener des révisions de stratégie, particulièrement pour tout ce qui touche à la propriété des sociétés de courtage.

## 6. Le libre-échange

Avec le libre-échange, le Canada et le États-Unis ne sont pas devenus un marché commun, tel que celui qui est envisagé dans l'Europe de 1992. Néanmoins, le concept du *National Treatment* a été accepté de part et d'autre. En somme, en vertu de cette règle, une compagnie américaine sera considérée, au Canada, sur le même pied qu'une compagnie canadienne et il en ira de même, aux États-Unis, pour une compagnie canadienne. Autant les compagnies d'assurance-vie se sont développées d'une façon remarquable aux États-Unis (l'exemple de la Great West étant particulièrement

(4) Loi sur les intermédiaires de marché, sanctionnée le 22 juin 1989.

frappant), autant les compagnies canadiennes d'assurances générales se sont peu intéressées au marché américain. En fait, c'est par la réassurance que plusieurs compagnies canadiennes ont tenté, généralement avec des résultats désastreux, de s'intéresser au marché américain.

Il reste néanmoins qu'à moyen et à long termes, le libre-échange influencera les stratégies de développement des compagnies d'assurances canadiennes en matière d'assurance directe.

Les années qui viennent verront un essor considérable des échanges commerciaux avec les États-Unis; pour servir leur clientèle commerciale et industrielle, les assureurs canadiens devront former des associations ou s'implanter chez nos amis du sud. Dans l'avenir, certaines sociétés canadiennes seront peut-être tentées de privilégier les relations nord-sud, plutôt que les relations est-ouest.

11

## 7. La réforme du Code civil

Importante et imposante, cette réforme est un exemple de législation qu'il faudra suivre de très près, car elle pourrait modifier en profondeur certaines pratiques et affecter, en particulier, l'assurance de responsabilité civile au Québec. Plusieurs juristes ont constaté que certaines dispositions de l'avant-projet de loi permettent au débiteur d'une obligation contractuelle ou délictuelle de faire réduire ses obligations, lorsque sa propre situation ne lui permet pas de les honorer ou lorsque sa faute n'est ni intentionnelle, ni lourde. Cette réforme, qui semble s'apparenter à une immense loi de protection du consommateur, c'est-à-dire que les parties à un acte juridique sont dans un rapport de force inégal, semble donner une nouvelle orientation à l'esprit du Code civil actuel, laquelle ne manquera pas d'influencer certains aspects de l'assurance de responsabilité civile. Qu'on me comprenne bien, l'oeuvre de réforme actuelle me semble extrêmement importante, ne serait-ce que dans la traduction des valeurs actuelles de la société québécoise. Toutefois, beaucoup d'exemples tirés de l'avant-projet, notamment en droit des assurances, dont les règles de droit ont connu une actualisation récente en 1974, suscitent des inquiétudes et des réserves qui ont été exprimées largement dans notre milieu.

## 8. La réassurance

La réassurance subit aussi une profonde mutation. La fusion de sociétés d'assurances et l'accroissement des ressources financières des nouvelles entités créées entraînent une réduction importante de la matière réassurable. D'après *Canadian Insurance*, le montant brut des acceptations

de réassurance sur une base agréée est passé de 1 243 000 000 \$ en 1986 à 1 131 000 000 \$ en 1988; il est probable que nous serons près du milliard en 1989. En somme, entre 1986 et 1988, l'aliment-prime a diminué de 9%, alors que les primes d'assurance directe passaient de 11,8 milliards \$ en 1986 à 13,3 milliards \$ en 1988, soit une croissance de 13%.

12

Il y a cinq ans, chaque réassureur pouvait encore souscrire le montant de primes qu'il souhaitait au Canada; aujourd'hui, la croissance n'est plus automatique : il y a décroissance. Il est intéressant de noter que cette situation n'est pas propre au Canada et que pour y faire face, certains grands réassureurs internationaux continuent d'acheter des compagnies d'assurances pour consolider leur aliment et commencent à s'intéresser à des secteurs connexes, tels que l'informatique et l'actuariat-conseil; c'est ainsi que la Compagnie Suisse de Réassurances a pris, au début de l'année, un intérêt substantiel dans Sobeco.

Il n'est pas impossible que nous assistions, dans quelques années, à une rationalisation du marché de la réassurance au Canada. L'ensemble des mesures de contrôle qui sont présentement mises en place amènera peut-être certains réassureurs étrangers qui souscrivent peu d'affaires à se retirer; non pas qu'ils s'opposent à une telle réglementation, mais simplement à cause du coût de celle-ci en rapport avec leur chiffre d'affaires. Certains pourraient être tentés de reprendre un statut de réassureur non agréé dans des créneaux de marché particuliers, quitte à trouver une association locale pour faciliter les opérations avec leurs cédantes.

\*

Depuis quelques années, notre industrie vit, à un rythme accéléré, des transformations profondes. Et ce n'est pas fini. J'ai tenté ici, en un vaste tour d'horizon parfois un peu caricatural, de rappeler le chemin parcouru et d'énumérer certains des défis qui nous attendent. Le décloisonnement des institutions financières et des intermédiaires, la mondialisation des marchés, des contrôles réglementaires beaucoup plus exigeants, l'avènement du libre-échange et diverses législations fiscales, ainsi que la réforme du Code civil, sont autant d'éléments qui affectent et qui continueront d'affecter nos activités en profondeur.

Contrairement à la banque, à la fiducie et à l'assurance-vie, l'assurance IARD a toujours été dominée par des intérêts étrangers, et cette situation est probablement définitive. Un marché de succursales et de filiales se comporte bien différemment d'un marché constitué essentiellement de sièges sociaux. L'assurance IARD a trop souvent réagi à plusieurs de ces évolutions, au lieu de tenter de les influencer au moment où le

législateur élabore ses politiques. Aux États-Unis et dans plusieurs pays européens, les assureurs IARD sont des acteurs privilégiés du marché financier. Ici, il faut bien le comprendre, ce sont avant tout les banques, les assureurs-vie et les sociétés de fiducie qui ont été les locomotives du changement et qui ont, de ce fait, le plus de chances d'en profiter.

Les années à venir vont exiger une rigueur professionnelle à tous les niveaux, rigueur dont notre milieu d'assurance IARD n'a pas toujours eu l'habitude. C'est la qualité des équipes et la capacité de planifier et d'innover qui feront en sorte que nous puissions relever les défis qui nous attendent.