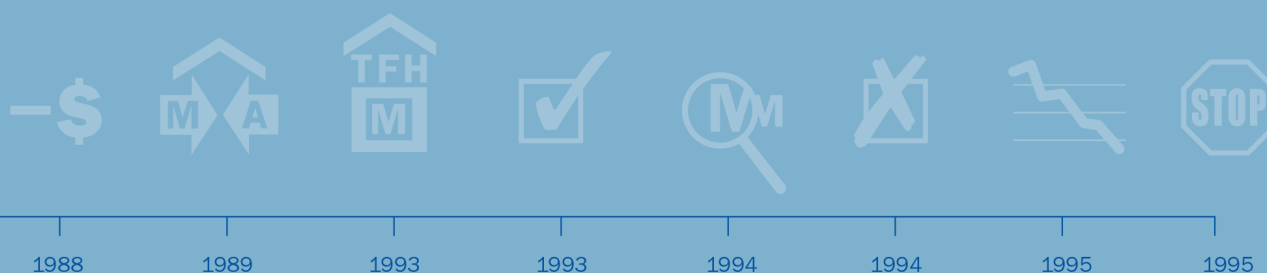


# La faillite chez les assureurs

Leçons tirées  
de la faillite de Maplex  
General Insurance Company



*par*  
**Suela Dibra**  
**Jim Harries**



# La fillite chez les assureurs

Leçons tirées  
de la faillite de Maplex  
General Insurance Company

*par*  
**Suela Dibra**  
**Jim Harries**

**2008**

# Mission et principes de la PACICC

## Énoncé de mission

La Société d'indemnisation en matière d'assurances IARD (PACICC) a pour mission de protéger les titulaires de police admissibles contre les pertes financières excessives dans l'éventualité où un assureur membre deviendrait insolvable. Nous nous efforçons de limiter les coûts liés à l'insolvabilité des assureurs et, en protégeant financièrement les titulaires de police, nous cherchons à maintenir la grande confiance que les consommateurs et les entreprises ont envers l'industrie canadienne des assurances IARD.

## Principes

- Dans le cas peu probable où une société d'assurance deviendrait insolvable, les titulaires de police doivent être protégés contre les pertes financières excessives grâce au paiement rapide des demandes d'indemnité admissibles.
- Une bonne préparation financière est essentielle pour que la PACICC puisse intervenir efficacement en cas de liquidation d'une société d'assurance. La PACICC doit pour cela avoir une capacité financière adéquate et gérer prudemment les fonds d'indemnisation.
- Une saine gouvernance, des parties prenantes bien informées et la prestation rentable des services aux membres sont les piliers de la réussite de la PACICC.
- Des consultations fréquentes et ouvertes avec les assureurs membres, les organismes de réglementation, les liquidateurs et d'autres parties prenantes contribueront à l'amélioration de la performance de la PACICC.
- Une connaissance approfondie de l'industrie des assurances IARD acquise grâce à la recherche appliquée et à l'analyse est essentielle pour assurer un suivi efficace des risques d'insolvabilité.

# Table des matières

<b>Sommaire</b> . . . . .	1
<b>Introduction</b> . . . . .	3
<b>Contexte</b> . . . . .	4
Direction et administration de Maplex . . . . .	6
Pratiques commerciales . . . . .	7
Plaintes et enquête . . . . .	7
À la veille de l'insolvabilité . . . . .	10
<b>Environnement interne</b> . . . . .	12
Direction et gouvernance d'entreprise . . . . .	12
Tarification inadéquate et croissance rapide . . . . .	14
Ententes de réassurance . . . . .	15
<b>Environnement externe</b> . . . . .	18
Rentabilité et cycle de l'assurance . . . . .	18
Risques liés aux marchés des capitaux . . . . .	18
<b>Principales leçons tirées de la faillite de Maplex</b> . . . . .	20
<b>Les causes de l'insolvabilité</b> . . . . .	22
Principales causes d'insolvabilité . . . . .	22
Facteurs concourants . . . . .	22
<b>Les coûts de l'insolvabilité</b> . . . . .	23
<b>Bibliographie</b> . . . . .	24
<b>Annexes</b> . . . . .	25
Chronologie détaillée des événements . . . . .	25
Grille des risques . . . . .	28

## Objectifs

La présente étude de cas de la collection La faillite chez les assureurs de la PACICC vise quatre grands objectifs, à savoir :

- cerner les causes de l'insolvabilité de Maplex General Insurance Company;
- en tirer des leçons et favoriser un dialogue autour de l'insolvabilité dans le secteur de l'assurance;
- familiariser les parties prenantes avec les signes précurseurs quand un assureur est en difficulté;
- permettre à la PACICC d'être mieux préparée à d'éventuelles insolvabilités.

## Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier Deloitte & Touche s.r.l., le liquidateur désigné par le tribunal dans la faillite de Maplex, pour les renseignements et l'aide fournis dans le cadre de cette étude.

La Société d'indemnisation en matière d'assurances IARD (PACICC) assume l'entière responsabilité des constatations et des conclusions du présent document ainsi que des erreurs ou omissions qu'il pourrait contenir.

## Sommaire

Les principales causes de la faillite de Maplex General Insurance Company qui sont exposées dans la présente étude de cas sont les suivantes : provisions pour sinistres insuffisantes, souscription et tarification inadéquates, croissance rapide et lacunes de l'équipe de direction et de la gouvernance d'entreprise. Ces constats concordent largement avec ceux du document de recherche Dynamique de l'insolvabilité en assurances IARD au Canada publié en 2017 par la Société d'indemnisation en assurances IARD (PACICC). Une équipe de direction et une gouvernance d'entreprise déficientes jouèrent un rôle particulièrement important dans les déboires de Maplex. Si le président-directeur général de Maplex avait été apte à occuper ce poste et si le conseil d'administration avait pris les mesures nécessaires quand des irrégularités financières furent constatées, la faillite aurait peut-être été évitée.

Quand les graves anomalies que comportaient les contrôles internes de Maplex alertèrent la Commission des assurances de l'Ontario (CAO), une enquête fut rapidement déclenchée. Cette enquête révéla que les frais de règlement et d'expertise étaient délibérément gonflés et que des fonds étaient détournés — allégations de fraude qui firent par la suite l'objet de poursuites et de condamnations. Bien que la fraude soit considérée comme un facteur concourant plutôt que comme une cause immédiate de la faillite de Maplex, elle fit prendre conscience aux organismes de réglementation de l'assurance, environ un an avant l'insolvabilité, que quelque chose clochait dans la direction et la gouvernance de l'entreprise. À peu près un an après le début de l'enquête, la Commission déclara Maplex insolvable et demanda une ordonnance de mise en liquidation.

On peut tirer d'importantes leçons de la faillite de Maplex concernant la direction et la gouvernance d'une entreprise. (Voir la liste complète des leçons tirées de cette faillite à la page 20.) Les voici :

- Le risque d'insolvabilité est inversement proportionnel à la qualité et à l'expérience de la haute direction.
- Des contrôles internes rigoureux et une information financière transparente réduisent le risque d'insolvabilité.
- Jusqu'à deux ans avant le prononcé d'une ordonnance de mise en liquidation, il est courant que la haute direction d'un assureur en difficulté se livre à des pratiques téméraires sur le marché.
- Une équipe de direction expérimentée et professionnelle réduit les occasions d'activités frauduleuses.
- Des normes de saines pratiques de gouvernance — en ce qui concerne les devoirs, les compétences et l'indépendance des administrateurs, par exemple — peuvent contribuer à réduire le risque d'insolvabilité dans le secteur de l'assurance.

- Dans le cas de Maplex, des dispositions législatives plus strictes en ce qui a trait à la direction et à la gouvernance d'entreprise auraient pu atténuer, voire éviter, les causes immédiates de l'insolvabilité de l'entreprise.

Les lacunes sur le plan de la direction et de la gouvernance d'entreprise qui contribuèrent significativement à la faillite de Maplex pourraient-elles se répéter aujourd'hui? Force est d'admettre que la gouvernance d'entreprise fait l'objet d'une plus grande attention en 2008 qu'au milieu des années 1990, au moment de la faillite de Maplex. L'essentiel de cette attention porte toutefois sur les sociétés ouvertes à actionnariat étendu, et ce, dans le but bien légitime de protéger les actionnaires. Treize ans après l'insolvabilité de Maplex, la Loi sur les assurances de l'Ontario demeure muette sur les exigences de compétence devant s'appliquer aux membres du conseil d'administration et de la haute direction d'un assureur IARD à charte provinciale. En l'absence de normes plus rigoureuses concernant les compétences et la composition de la haute direction et du conseil d'administration, une compagnie d'assurances IARD à actionnariat restreint constituée en société en Ontario et dont la solvabilité est surveillée par la province pourrait encore de nos jours faire faillite pour les mêmes raisons que Maplex au milieu des années 1990.



## Introduction

Fondée en 1989, la Société d'indemnisation en matière d'assurances IARD (PACICC) a pour mission de protéger les titulaires de police admissibles contre les pertes financières excessives dans l'éventualité où un assureur membre deviendrait insolvable. Depuis sa création, la PACICC a participé et contribué financièrement à la liquidation de 12 sociétés d'assurances IARD exerçant des activités au Canada.

Heureusement, le système de surveillance de la solvabilité des assureurs IARD est fiable au Canada et, par rapport à la situation ailleurs dans le monde, le risque d'insolvabilité y est modéré. Toutefois, bien que cela soit relativement rare, il arrive qu'un assureur IARD fasse faillite.

Depuis l'an 2000, par exemple, six sociétés d'assurance ont fait faillite au Canada et plus de 10 000 titulaires de police ont été touchés. Bien que la conjoncture se soit améliorée, des défis demeurent et le risque d'insolvabilité subsiste.

La PACICC s'est engagée à réaliser des travaux de recherche utiles dans le but d'acquérir une meilleure compréhension de la santé financière de ses membres. Ces travaux visent également à analyser et à documenter les causes de faillite chez les assureurs IARD au Canada. Une bonne compréhension des circonstances qui entourent la faillite d'un assureur nous aide à mieux nous préparer aux insolvabilités futures.

C'est dans cet esprit que la PACICC a préparé une étude de cas sur Maplex General Insurance Company, une société membre mise en liquidation. Les déboires financiers de Maplex à la fin de 1994 ont amené un juge de l'Ontario à prononcer une ordonnance de mise en liquidation en mars 1995.

Dans le cadre de la présente étude de cas, la PACICC a analysé l'information disponible sur les antécédents de Maplex en matière de finances, de gouvernance et de réglementation. Les données ayant servi à cette analyse provenaient de documents judiciaires, des médias, de documents financiers publics et d'information fournie à la PACICC en sa qualité d'inspecteur de la liquidation.

Nos constatations et nos conclusions sont résumées et présentées sous forme de « leçons tirées » de la faillite de Maplex (voir la page 20). Ces leçons aideront la PACICC à mieux comprendre quels sont les « signes avant-coureurs » probables d'éventuelles difficultés financières. Nous croyons qu'elles intéresseront également d'autres parties prenantes, notamment les organismes de réglementation des assurances, les courtiers et les sociétés membres de la PACICC.

## Contexte

Maplex General Insurance Company, une entreprise à charte ontarienne, fut constituée en société le 14 décembre 1955. Un an plus tard, l'Ontario délivrait un permis d'assurance à Maplex, qui exerçait alors ses activités principalement en assurance automobile, en assurance incendie et en assurance des biens des particuliers. Au milieu des années 1980, Maplex souscrivait de l'assurance dans plusieurs branches : biens des particuliers et des entreprises, automobile, bris des machines et responsabilité.

### Profil de Maplex General Insurance Company

<b>Nationalité</b>	Canadienne
<b>Territoire de constitution et de délivrance de permis</b>	Province de l'Ontario
<b>Date de constitution</b>	Décembre 1955
<b>Date de l'ordonnance de mise en liquidation</b>	Mars 1995
<b>Années d'exploitation</b>	40
<b>Structure de propriété</b>	Actionnariat restreint
<b>Branches principales</b>	Biens, auto, responsabilité civile et bris des machines
<b>Appartenance à un groupe</b>	Filiale de Transit Financial Holdings Inc.

Jusque dans les années 1980, Maplex connut une croissance constante de 15 % par année en moyenne. Au départ concentrée strictement en Ontario, l'entreprise étendit par la suite rapidement son territoire. En 1990, Maplex détenait un permis pour offrir de l'assurance en Ontario, en Alberta, en Colombie-Britannique, en Saskatchewan, au Yukon et dans les Territoires du Nord-Ouest ainsi qu'à Terre-Neuve-et-Labrador.

À la fin des années 1980, Maplex était aux prises avec un passif des sinistres croissant. En 1988, son passif fit un bond de 52 %, ce qui eut pour effet de faire glisser ses fonds propres sous le capital minimal requis par la réglementation, soit un million de dollars. Les sinistres encourus en assurance automobile grimperent alors en flèche, obligeant Maplex à déclarer une perte nette de 10 millions de dollars. Le rendement des capitaux propres de Maplex plongea pour atteindre -132,5 % — un creux de tous les temps pour la société.

En 1989, Maplex fusionna avec Abstainers', une autre société enregistrée en Ontario avec qui elle partageait ses hauts dirigeants et son siège social. Les activités d'Abstainers' étaient concentrées en assurance des particuliers et s'adressaient à une clientèle triée sur le volet d'abstinentes du tabac et de l'alcool. Au moment de la fusion, Abstainers' semblait en meilleure posture financière que Maplex.

En 1988, les sinistres et les coûts grimperent rapidement pour Abstainers' également, entraînant une dégringolade du rendement des capitaux propres de la société, qui passa de 19 % à -31 %. Immédiatement après la fusion, en 1989, Maplex prit en charge les activités d'Abstainers', qui continua d'exister comme personne morale jusqu'à ce qu'une ordonnance de mise en liquidation soit rendue en mars 1995, le même jour que celle de Maplex.

En 1990, les états financiers de Maplex s’assainirent nettement sur le plan des capitaux propres. Le rapport des sinistres aux primes de la société était alors inférieur à la moyenne de l’industrie. Les capitaux propres et les passifs augmentaient au même rythme. La croissance des primes montrait toutefois des signes d’instabilité.

La fusion avec Abstainers’ évita peut-être à Maplex d’être placée par les organismes de réglementation en mode restrictif en 1989 parce que ses capitaux propres étaient sous le minimum requis. Bien que la situation de Maplex ne puisse pas être qualifiée de « quasi-faillite » (des capitaux ayant été injectés dans Maplex en 1989), on peut raisonnablement présumer que, n’eût été la fusion, Maplex aurait dû procéder à une liquidation de sinistres.

Au début des années 1990, la situation financière de Maplex semblait stable et les ratios de risque d’assurance ne montraient aucun signe de problème. Le taux de croissance des primes et des sinistres par branche présentait cependant encore des signes évidents de volatilité. En fait, entre 1990 et 1993, les sinistres encourus par Maplex augmentèrent plus rapidement que les primes émises et les capitaux.

#### Chronologie de la mise en liquidation de Maplex General Insurance Company

Évolution défavorable des sinistres de Maplex et perte nette de 10 M\$	Fusion avec Abstainers’ Insurance Company	Acquisition par Transit Financial Holdings	Nomination de James Platis comme PDG de Maplex	Ouverture d’une enquête par la CAO	Démission de James Platis comme PDG	Échec de Maplex au test du capital minimal	Ordonnance de mise en liquidation
				sur la gestion inadéquate des sinistres			
Décembre 1988	Octobre 1989	Mai 1993	Août 1993	Mai 1994	Novembre 1994	Février 1995	Mars 1995

Voir la chronologie détaillée des événements aux pages 25,26 et 27

Maplex General Insurance Company était la propriété de deux frères, Alfred Chan et Eduard Tan, qui contrôlaient également une société ouverte du nom d’ETAC Sales. En 1993, la Commission des assurances de l’Ontario (CAO) apprit que les deux frères utilisaient des actions d’ETAC, un fabricant de vêtements, pour soutenir Maplex. À l’époque, ETAC Sales éprouvait des ennuis financiers.

En 1990, Maplex avait acheté des actions d'ETAC de SEC Holdings Inc., une société dont MM. Chan et Tan étaient propriétaires à parts égales. SEC Holdings contrôlait alors Maplex également. Au printemps de 1993, la Commission des assurances de l'Ontario obligea Maplex à liquider un investissement de 1,3 million de dollars en actions ordinaires d'ETAC. Peu de temps après, ETAC fit faillite. Les capitaux de Maplex seraient devenus insuffisants si ses fonds propres avaient continué à inclure des actions d'ETAC, qui représentaient l'essentiel de son capital de base.

Par la suite, la CAO exerça une surveillance étroite de Maplex, exigeant même un dépôt inhabituellement élevé. En raison des préoccupations que suscitaient les activités de Maplex, la CAO restreignit de surcroît son permis d'assureur.

En mai 1993, Transit Financial Holdings (TFH) Inc., la société de portefeuille de York Fire & Casualty Insurance et de La Compagnie d'Assurance Transit, fit l'acquisition de Maplex General Insurance Company en achetant auprès de SEC Holdings Inc. des actions privilégiées sans droit de vote de Maplex et auprès de M.E.R. Financial Corp. toutes les actions d'une société de portefeuille propriétaire des actions avec droit de vote de Maplex.

La réorganisation de TFH Inc., y compris l'acquisition de Maplex, fut approuvée par les actionnaires de la société lors de l'assemblée générale annuelle et extraordinaire du 28 mai 1993, conformément aux exigences réglementaires d'alors.

Avant l'acquisition de Maplex, TFH Inc. éprouvait ses propres ennuis financiers. Cette opération fut une décision stratégique visant à améliorer non seulement l'ensemble de l'exploitation de TFH, mais également les résultats de Maplex, dont les activités atteignaient tout juste le seuil de rentabilité avant l'acquisition (1990-1993). Pendant plusieurs années, Maplex compensa ses pertes techniques par des gains nets tirés de ses produits financiers.

### **Direction et administration de Maplex**

Trois mois après l'acquisition de Maplex, le 25 août 1993, le président de TFH Inc., James Platis, fut nommé président du conseil et président-directeur général de Maplex et de la York Fire & Casualty Insurance Company. Comptable agréé de profession, il avait obtenu son titre en 1979. De 1985 à 1992, M. Platis avait changé quatre fois d'emploi, occupant son plus récent poste pendant environ un an. Ses postes antérieurs incluaient ceux d'associé principal du secteur des assurances de deux grands cabinets internationaux d'audit.

M. Platis fut nommé par le conseil d'administration de TFH Inc., nomination confirmée dans le procès-verbal du conseil. Il n'avait toutefois pas de contrat de travail officiel, ni avec Maplex, ni avec la York Fire & Casualty Insurance Company. La Loi sur les assurances de l'Ontario n'obligeait pas la CAO à approuver les nominations et, de fait, la Commission ne fut avisée qu'après coup de celle de M. Platis.

À la fin de 1993, York Fire & Casualty, l'autre filiale de TFH, emménagea au siège social de Maplex. On s'attendait à ce que les deux filiales bénéficient de la mise en commun de leur expertise respective en administration et en gestion. Néanmoins, les deux assureurs continuèrent à fonctionner comme des entités distinctes.

### **Pratiques commerciales**

Peu après le déménagement de York Fire à Burlington, en Ontario, James Platis conclut avec le propriétaire de Phoenix Property Development Corporation Ltd. une entente prévoyant que Phoenix agirait à titre d'expert en sinistres et d'entrepreneur général pour York Fire & Casualty et pour Maplex, toutes deux des filiales de TFH. Or, la CAO ne trouva par la suite aucune preuve d'accord en bonne et due forme entre Maplex et Phoenix. Il n'y avait en outre aucune trace de participation financière entre Phoenix et TFH ou ses sociétés affiliées. La CAO n'avait de surcroît jamais délivré à Phoenix de permis l'autorisant à agir comme expert en sinistres.

Constituée en société le 14 mars 1994, Phoenix reçut de Maplex et de York Fire le mandat de réduire les coûts de règlement des sinistres. Phoenix avait seulement deux clients : Maplex et York Fire. En mars 1994, toutes les demandes de règlement soumises à York Fire et à Maplex devaient être traitées par Phoenix, qui touchait en guise d'honoraires entre 2 % et 5 % du coût des règlements.

### **Plaintes et enquête**

Le personnel d'indemnisation de Maplex et de York Fire, qui s'occupait normalement des sinistres en assurance des biens, commença à remettre en question le recours exclusif aux services de Phoenix. Des préoccupations concernant des règlements d'un montant excessif furent également portées à l'attention de la CAO.

La déclaration suivante, par exemple, fut publiée dans la presse spécialisée au moment de l'ordonnance de mise en liquidation de Maplex

*[Traduction] « Si quelqu'un parlait un peu trop de ce qui se passait, on lui disait de faire son travail et d'arrêter de poser des questions », a déclaré l'ancien employé, précisant que des collègues avaient préféré démissionner plutôt que de continuer à soutenir par leur silence ce qui avait toutes les apparences d'une fraude. »*

Thompson's World Insurance News, 20 mars 1995

Des plaintes de titulaires de police à propos du traitement de leur demande de règlement furent de plus portées à l'attention de la CAO. Ces plaintes et les changements apportés depuis peu à Maplex incitèrent les auditeurs de la CAO à entreprendre un examen des activités de Maplex et de York Fire le 26 avril 1994. Le traitement des demandes de règlement soumises à Maplex avait fait l'objet de relativement peu de plaintes auparavant. Rétrospectivement, l'augmentation soudaine des plaintes était clairement un indice de problèmes de gestion.

Une fois leur vérification en cours, les enquêteurs observèrent des indices de manipulation des provisions pour sinistres au moyen de pratiques d'« étalement du provisionnement »<sup>1</sup>. Le 10 mai 1994, la Commission des assurances de l'Ontario concluait son examen de Maplex et de York Fire. Exprimant ses préoccupations aux assureurs, la CAO écrivait :

*[Traduction] « Maplex et York ont donné à Phoenix le mandat de réduire leurs coûts en mettant à profit son expérience dans le domaine de la construction. Au lieu de cela, le montant des factures payées à Phoenix dépassait, et de loin, le plan mis de l'avant par le PDG de Maplex. »*

Enquête de la Commission des assurances de l'Ontario, 1994

Deux mois plus tard, les auditeurs de la Commission préparèrent à l'intention du surintendant des assurances un rapport faisant état de nombreuses préoccupations à propos des demandes de règlement traitées par Phoenix. Le rapport fut remis aux enquêteurs de la CAO pour examen. Après une étude approfondie des documents relatifs aux paiements touchés par Phoenix pour des services rendus à Maplex, les enquêteurs de la CAO

.....  
<sup>1</sup> L'« étalement du provisionnement » ou « provisionnement en escalier » (step reserving) est un processus qui consiste à augmenter progressivement les provisions au fur et à mesure que les paiements deviennent exigibles et que les pertes deviennent connues plutôt que d'estimer d'emblée l'exposition totale à une perte. Cette pratique sous-estime systématiquement les provisions requises, ce qui donne l'impression que l'entreprise dispose d'un capital plus élevé qu'en réalité.

conclurent que ces paiements étaient en effet excessifs. Comme le publiait Thompson's World Insurance News dans son numéro du 5 décembre 1994, « [...] la CAO a examiné 77 dossiers d'indemnisation présentés par Phoenix aux assureurs [Maplex et York Fire] et a constaté que seulement cinq d'entre eux étaient adéquatement documentés selon les bonnes pratiques du secteur des assurances [...] des experts en sinistres et des entrepreneurs indépendants ont évalué la juste valeur des 447 000 \$ payés à Phoenix par les assureurs à un peu plus de 300 000 \$. » [Traduction] Les enquêteurs constatèrent de surcroît qu'une partie des sommes excédentaires servaient à financer des dépenses personnelles de M. Platis, y compris des travaux effectués à sa résidence et à son chalet.

Le 31 août 1994, le surintendant des assurances de l'Ontario envoya aux administrateurs de Maplex une lettre décrivant en substance ce qui avait toutes les apparences d'un stratagème utilisé par Phoenix pour surfacturer Maplex. La CAO s'attendait à ce que le conseil d'administration de Maplex soit contraint d'agir, en démettant par exemple M. Platis de ses fonctions le temps d'une enquête. Le conseil d'administration refusa toutefois d'intervenir. Rétrospectivement, l'inaction des administrateurs de Maplex était indicatrice d'une gouvernance grandement déficiente. Il est fort peu probable qu'en pareilles circonstances, les administrateurs d'un assureur à charte fédérale auraient refusé d'agir.

En septembre 1994, le conseil d'administration de Transit Financial Holdings, la société mère de Maplex, publiait des états financiers consolidés faisant état d'une perte nette de 1,9 million de dollars comparativement à un bénéfice net de 1,2 million de dollars l'année précédente. TFH déclara alors que la détérioration du résultat net était avant tout imputable à l'effet conjugué d'un renforcement des provisions pour sinistres, d'une augmentation des coûts de réassurance et d'une baisse des produits financiers.

Les deux filiales de TFH, Maplex et York Fire, furent déficitaires en 1994. Les pertes nettes de Maplex s'établissaient alors à 13,5 millions de dollars, et les passifs de l'entreprise dépassaient de plus d'un million de dollars ses actifs. D'après l'enquête de la CAO, l'ampleur des pertes de 1994 semblait au premier chef le résultat de rajustements des commissions de réassurance en quote-part.



Le 31 décembre 1994, Maplex devait renouveler son permis auprès de la Commission des assurances de l'Ontario. L'issue de la demande de renouvellement semble refléter les problèmes mis au jour par l'enquête de la CAO; elle fut décrite en ces termes à l'époque :

*[Traduction] « À la fin de 1994, Maplex s'est vu accorder un permis restreint en raison d'un échec au Test de suffisance de l'actif. Maplex a alors entrepris une liquidation de sinistres. »*

Canada NewsWire, mars 1995

En novembre 1994, James Platis démissionna à titre de PDG de Maplex et de York Fire pour des raisons dites « personnelles ». Il fut remplacé par Dennis R. Starrit, ancien premier vice-président de la Corporation financière Trimark.

En janvier 1995, l'ancien PDG de Maplex, James Platis, fut accusé de fraude, de vol et d'avoir touché des commissions secrètes. Des accusations furent également portées contre le président de Phoenix Property Development Corporation Ltd. pour avoir surfacturé des services rendus à Maplex et à York Fire.

### **À la veille de l'insolvabilité**

Immédiatement après que la CAO eut restreint le permis de Maplex, TFH Inc. annonça son intention de transférer une partie des activités de sa filiale en difficulté financière, Maplex General Insurance Company, à York Fire. Selon les estimations, il aurait fallu injecter au moins trois millions de dollars dans Maplex pour assurer sa survie. Le transfert n'eut jamais lieu.

À la fin de janvier 1995, des rapports actuariels indépendants fondés sur des données de Maplex indiquaient toujours que l'assureur avait suffisamment d'actifs pour s'acquitter de ses obligations de liquidation des sinistres. En février, toutefois, on apprit que la situation s'était détériorée. Au fur et à mesure que les pertes augmentaient, les commissions de réassurance de Maplex faisaient de même. Selon les conditions du traité de réassurance en quote-part de Maplex, la commission due à son réassureur grimpa de 4 millions de dollars entre les audits.

L'actuaire désignée pour Maplex, Mme Claudette Cantin de Tillinghast, déclara que les nouveaux chiffres montraient que la situation de l'assureur s'était passablement détériorée entre son premier rapport pour la fin de l'exercice de 1994 (rapport du 24 février) et un autre qu'elle avait dû réviser moins de deux semaines plus tard à cause de 2,5 millions de dollars en sinistres non déclarés auparavant. Maplex avait déjà dépassé sa quote-part de réassurance, de sorte que la nouvelle perte de 2,5 millions de dollars découverte constituait un coup direct porté à l'entreprise.



Dans un article de *Thompson's* daté du 13 mars 1995, on pouvait lire : [Traduction] « Les plus récentes révélations ont mis en colère le président du conseil de TRAC, Don Smith, en colère, mais elles ne l'ont pas surpris<sup>2</sup>. M. Smith croit maintenant que les chiffres fournis à TRAC n'étaient pas parfaitement fidèles à la réalité. Sur la base de ces chiffres, Maplex avait réussi sept des huit tests de TRAC. Il n'aura toutefois fallu qu'un an pour que les véritables chiffres soient connus. Le test échoué par Maplex montrait que ses provisions étaient plus de 50 % inférieures à la moyenne de l'industrie. » Soulignons qu'au moins deux facteurs ont nui au travail de la CAO : le temps nécessaire pour prouver que les rapports financiers étaient inexacts et le fait que la haute direction de Maplex entravait activement les efforts du surintendant pour obtenir de l'information exacte, surtout en 1994, année particulièrement cruciale.

Le 28 février 1995, la CAO demanda à Maplex d'injecter 3 millions de dollars de capital avant le 7 mars suivant pour poursuivre la liquidation ordonnée de ses activités d'assurance. Maplex fut incapable de réunir les capitaux exigés par la CAO. Par la suite, le 9 mars 1995, le surintendant des assurances prit possession et prit le contrôle des actifs de la filiale de TFH, Maplex General Insurance Company.

Le 21 mars 1995, un juge de la Cour de l'Ontario rendit une ordonnance de mise en liquidation à l'encontre de Maplex General Insurance Company. Les actifs de l'assureur étaient alors insuffisants pour couvrir ses obligations. L'ordonnance de mise en liquidation fut l'élément déclencheur qui permit à la PACICC de commencer à indemniser les titulaires de police de Maplex ayant déclaré des sinistres couverts. Il fallut attendre que Maplex publie ses résultats financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 1994 pour pouvoir prendre la pleine mesure de ses problèmes. Compte tenu des inexactitudes que comportaient les états financiers de Maplex en raison de ses pratiques d'étalement du provisionnement, les autorités de surveillance ignoraient en grande partie les insuffisances de l'actif de l'assureur.

La chute de Maplex, une société d'assurance titulaire depuis 40 ans d'un permis en Ontario, fut le résultat d'une suite d'événements survenus dans les quelques années qui précédèrent immédiatement sa mise en liquidation. Les sections suivantes portent sur l'environnement interne et sur l'environnement externe dans lesquels l'insolvabilité de Maplex est survenue.

.....  
<sup>2</sup> TRAC (Tests-Ratios-Analyses-Charts) était une agence de notation. Les rapports de TRAC contenaient des données financières et des données sur la souscription portant sur les sociétés d'assurances IARD autorisées à exercer leurs activités au Canada. Cette information était compilée à partir des déclarations annuelles déposées par tous les assureurs et conservées dans une base de données publique du Bureau du surintendant des institutions financières du Canada. De l'information sur certaines sociétés d'assurance de régie provinciale était également soumise à TRAC sur une base volontaire.

## Environnement interne

La faillite d'un assureur est rarement le fait d'un seul facteur ou d'un seul risque. Les risques peuvent provenir des processus internes, de l'environnement externe ou d'une combinaison des deux. En creusant sous les effets observés d'un risque, on découvre souvent une multitude de causes interdépendantes.

Nous avons adopté une approche fondée sur les chaînes causales pour répertorier et classer les risques en vue de cartographier les relations qu'il y a entre eux. Une étude européenne a appliqué une approche similaire pour étudier des cas d'insolvabilité au sein de l'Union européenne.

### Direction et gouvernance d'entreprise

Des travaux de recherche sur les causes de faillite chez les assureurs ont montré qu'une piètre gestion est souvent à l'origine des problèmes des sociétés d'assurance. Bien qu'une entreprise bien gérée ne soit pas à l'abri d'une faillite, une mauvaise gestion rend les assureurs vulnérables. De même, une gestion déficiente est souvent un symptôme de problèmes de gouvernance d'entreprise, lesquels sont parfois exacerbés quand une entreprise a pris part à de multiples fusions et acquisitions. Ce fut le cas de Maplex au cours des six années qui précédèrent sa liquidation, avec une fusion en 1989 et une acquisition en 1993.

À l'époque, le conseil d'administration de Maplex comptait une forte proportion d'administrateurs faisant partie du groupe. Au milieu des années 1990, au moment du prononcé de l'ordonnance de mise en liquidation de Maplex, la Loi sur les assurances de l'Ontario ne contenait aucune exigence en matière de gouvernance d'entreprise. Or, la législation ne comporte toujours pas d'exigences précises à ce sujet — un critère de compétence pour le plus haut dirigeant d'un assureur, par exemple. En comparaison, au niveau fédéral, la *Loi sur les sociétés d'assurances* intègre depuis 1992 un cadre de gouvernance d'entreprise établissant clairement que le conseil d'administration d'une société d'assurance a la responsabilité d'orienter la gestion de l'entreprise, en plus de diverses autres responsabilités précisées dans la loi. En dépit des lacunes de la loi ontarienne, le nouveau cadre établi au niveau fédéral par la *Loi sur les sociétés d'assurances* créa au milieu des années 1990 une attente raisonnable de gouvernance d'entreprise efficace.

Le directeur général de Transit Financial Holdings Inc., qui était également président du conseil et PDG de Maplex, fut nommé à la discrétion du conseil, sans qu'un contrat de travail ne soit jamais rédigé ni signé. Eurent-elles été soigneusement vérifiées, les circonstances entourant l'embauche du PDG de Maplex auraient sans doute soulevé des questions.

L'absence d'une saine gestion et d'une bonne gouvernance d'entreprise entraîna malheureusement la dégradation des contrôles et des procédures internes de Maplex. Tout cela créa au bout du compte au sein de la société un terreau fertile pour les activités frauduleuses. L'entente verbale entre M. Platis et le propriétaire de Phoenix Property Development Corporation Ltd. l'illustre bien. Cet accord fut conclu à peine quelques mois après la nomination de M. Platis comme PDG, en août 1993.

À la suite de cette entente, la CAO commença à recevoir des plaintes d'employés et d'anciens employés de Maplex à propos du traitement inadéquat des sinistres et de la facturation excessive. Des plaintes de titulaires de police concernant le traitement de leur demande de règlement furent également portées à l'attention de la CAO. La Commission affecta donc une équipe d'auditeurs pour faire enquête, laquelle trouva des preuves d'activités frauduleuses qui, selon toute vraisemblance, nuisaient à la solvabilité de l'assureur.

Les auditeurs découvrirent que Maplex avait recours exclusivement aux services d'une société d'expertise en sinistres sans permis. Les enquêteurs conclurent en outre que les frais de règlement et d'expertise étaient gonflés et que la société d'expertise en sinistres surfacturait Maplex.

À la lumière de son enquête sur Maplex et York Fire, la CAO estima en 1995 qu'un montant total de 662 802 \$ avait été détourné au profit de M. Platis. La totalité de cette somme provenait de la surfacturation par Phoenix des deux assureurs, Maplex et York Fire.

En février 2006, un exposé conjoint des faits (Agreed Statement of Facts) fut déposé auprès de la Cour supérieure de justice de l'Ontario. Ce document indiquait que M. Platis avait illégalement détourné 1 605 000 \$ de Maplex.

Une saine gestion et une gouvernance d'entreprise adéquate sont essentielles à l'efficacité opérationnelle et à la reddition de comptes au sein d'une société d'assurance. Les contrôles et les processus internes peuvent se détériorer pour différentes raisons, mais s'ils ne font l'objet d'aucune vérification ou si les défaillances passent inaperçues pendant un certain temps, ils sont susceptibles d'accroître le risque d'insolvabilité.

Les pertes découlant strictement de la défaillance des contrôles internes n'étaient pas suffisantes pour rendre Maplex insolvable, mais elles étaient assez importantes pour nuire à sa capacité de composer efficacement avec une hausse des coûts.

## Tarifification inadéquate et croissance rapide

L'analyse que la PACICC a faite des états financiers de Maplex a révélé des faiblesses découlant vraisemblablement de piètres décisions en matière de gestion des risques, notamment d'une croissance rapide incontrôlée ou non planifiée. Au cours des deux années précédant la liquidation de Maplex, les sinistres de l'assureur connurent une évolution défavorable associée à une croissance rapide des primes émises.

Habituellement, le risque d'écart de sinistralité et la croissance rapide sont étroitement liés à des antécédents de tarification inadéquate et de provisions pour sinistres insuffisantes. En fait, pendant une longue période, Maplex atteignit tout juste le seuil de rentabilité, aidée en cela par le rendement de ses investissements. En 1994, elle connut une évolution défavorable des sinistres survenus l'année précédente.

Cette évolution défavorable était le résultat de la faiblesse des niveaux de provisions établis par la direction précédente à la fin de 1993. De plus, l'effet cumulatif de plusieurs années de tarification et de provisions pour sinistres inadéquates se fit rapidement sentir et mina le bilan déjà fragile de la société.

Au début des années 1990, Maplex modifia en outre considérablement la composition de son portefeuille d'assurance. Ses affaires étaient jusque là concentrées en assurance automobile et en assurance des biens des particuliers et des entreprises, et elle exerçait l'essentiel de ses activités en Ontario et en Colombie-Britannique. De 1988 jusqu'à la sortie de Maplex du marché, ses activités d'assurance des biens des entreprises connurent une croissance rapide.

En juin 1990, le Régime de protection des automobilistes de l'Ontario (RPAO) fut créé. Ce régime minimal d'indemnisation sans égard à la responsabilité augmentait les garanties d'indemnités d'accident et limitait les dédommagements en responsabilité délictuelle dans le cas des dommages corporels. En plus d'améliorer les protections, le RPAO rendit l'assurance automobile plus exigeante en main-d'œuvre. Autrement dit, le RPAO exerça une pression sur le ratio combiné de Maplex en faisant augmenter ses frais de règlement.

La création du RPAO et une évolution défavorable des sinistres en assurance automobile contraignirent la direction de Maplex à modifier le portefeuille d'affaires de l'entreprise. Dans le but de redresser ses résultats, Maplex procéda à un vaste élagage de son portefeuille d'assurance automobile des particuliers en Ontario. La part des primes directes d'assurance automobile dans l'ensemble des primes émises de Maplex baissa alors radicalement. Parallèlement, Maplex mit l'accent sur la croissance de l'assurance des biens des particuliers et des entreprises.

Vers la fin de 1991, l'entreprise modifia ses lignes directrices en matière d'assurance automobile et commença à prendre en charge des catégories de risques qu'elle avait délaissées auparavant, comme l'assurance automobile des particuliers. Ce changement contribua à une réduction des pertes techniques et à une amélioration du rapport des sinistres aux primes.

Toutefois, en 1991, l'évolution des sinistres fut défavorable en assurance des biens des particuliers et des entreprises. Cette année-là, les sinistres encourus en assurance des biens des entreprises doublèrent presque, tandis qu'en assurance des biens des particuliers, ils s'élevèrent à plus du double.

En conséquence, à la fin de 1992 et en 1993, l'assureur procéda à un élagage majeur de ses affaires dans la branche biens et haussa considérablement ses taux. En 1992 et en 1993, l'augmentation des taux en assurance des biens des particuliers se situa entre 10 % et 15 %. En assurance des entreprises, la hausse fut de 5 % à 15 % selon la région.

De toute évidence, la direction de Maplex n'avait ni stratégie ni plan réfléchi de rééquilibrage de ses différentes branches d'activité. La croissance instable des primes et les changements répétés d'orientation stratégique donnent à penser qu'il y avait des problèmes de souscription et de leadership au sein de l'entreprise. Les travaux de la PACICC sur les causes de faillite chez les assureurs au Canada montrent d'ailleurs que les deux tiers des assureurs en difficulté qui ont fait faillite en raison d'une piètre souscription affichaient également une croissance instable des primes.

### **Ententes de réassurance**

Les ententes de réassurance font partie intégrante des activités des assureurs d'origine. La réassurance permet à un assureur de transférer les risques qui dépassent sa capacité de souscription ou de partager les risques qu'il ne souhaite pas assumer seul.

Maplex avait conclu en 1989 un traité de réassurance en quote-part qui prévoyait la cession au réassureur de la moitié de ses primes émises. Un traité de réassurance en quote-part est un accord de cession obligatoire en vertu duquel, d'une part, l'assureur d'origine doit céder un pourcentage fixe de toutes les affaires couvertes par le traité et, d'autre part, le réassureur doit accepter tous les risques ainsi cédés.

Maplex avait également conclu avec sa société sœur, York Fire, un accord interentreprises qui prit effet en 1993. Cependant, relativement peu de sinistres furent cédés à ce mécanisme de couverture et les montants en jeu se compensèrent les uns les autres.

En 1992, Maplex modifia la structure de son programme de réassurance, passant d'une réassurance proportionnelle en excédent de sinistres « par catégorie » à une réassurance globale en excédent de sinistres. Selon cette nouvelle structure, plutôt que d'avoir un traité de réassurance par branche, Maplex en avait un seul couvrant toutes les branches d'assurance.

La protection totale de réassurance passa en outre de 10 à 15 millions de dollars. Cette augmentation s'explique peut-être par le passage d'un programme de réassurance par catégorie à un programme global en excédent de sinistres. La croissance de Maplex à l'époque fut peut-être un autre facteur. En 1992, par exemple, les primes émises par Maplex augmentaient de plus de 30 % par année.

Le traité de réassurance en quote-part comportait une clause de commission à échelle mobile. En vertu du traité, Maplex s'était engagée à céder la moitié de ses primes émises. Pour 1992 et 1993, la commission provisionnelle <sup>3</sup>était de 32 % à un ratio combiné maximal de 100 %. En 1994, la commission provisionnelle fut abaissée à 27 % pour un ratio combiné maximal de 95 %. Si le ratio combiné était inférieur à 95 %, Maplex recevait 27 % des primes cédées au réassureur sous forme de commission provisionnelle.

En général, une commission provisionnelle est ajustée à la fin de chaque année en fonction de l'évolution du rapport des sinistres aux primes. En 1993, le rapport des sinistres aux primes (68,9 %) fut plus favorable que l'année précédente, ce qui se refléta dans l'ajustement de la commission de réassurance. Maplex toucha alors une commission de réassurance supérieure au montant provisionné. En 1994, toutefois, le ratio combiné bondit pour atteindre 115 %. La commission de réassurance fut ajustée en conséquence, si bien que Maplex devait plus de 4 millions de dollars à son réassureur.

À la fin de 1994, les états financiers de Maplex faisaient état d'une perte nette de 13 millions de dollars. Selon le rapport d'enquête de la CAO, l'ampleur de la perte était principalement imputable aux ajustements des commissions de réassurance en quote-part. La perte de 13 millions de dollars enregistrée en 1994 reflétait également une augmentation de 3,3 millions de dollars des provisions pour sinistres ainsi que des pertes sur placements de 2,5 millions de dollars.

.....  
<sup>3</sup> Une commission provisionnelle est versée par la société de réassurance pour rembourser l'assureur direct pour la commission payée à ses agents, plus les taxes et les frais généraux. Le montant de cette commission détermine souvent s'il y a un bénéfice ou une perte pour le réassureur.

Bien que la perte de 1994 semblait de prime abord avoir été provoquée par les ajustements des commissions de réassurance, des provisions et une tarification inadéquates se révélèrent en être les causes profondes. Jumelés à une croissance rapide, ces facteurs firent monter en flèche les frais de règlement et les frais d'expertise de Maplex.

Les changements à la direction de l'entreprise semblent également avoir contribué à sa chute. En 1994, la majorité des employés de Maplex, y compris les gestionnaires, furent remplacés. Un audit des sinistres dans le contexte de la réassurance réalisé en janvier 1995 faisait état de préoccupations à propos de la charge de travail, de carences au chapitre de la surveillance et d'un manque d'expérience en assurance. Ces conditions n'étaient pas propices à l'adoption ou à la mise en œuvre de stratégies de souscription efficaces.

L'analyse de l'environnement interne de Maplex par la PACICC a fait ressortir différents facteurs qui fragilisèrent l'assureur et qui eurent pour effet d'aggraver le risque d'insolvabilité. Nous concluons donc qu'une piètre gestion et une gouvernance d'entreprise déficiente furent les principales causes des mauvaises décisions prises relativement aux risques de souscription et d'investissement. (La grille des risques de la page 28 facilite l'identification et le classement de certains risques et en schématise les liens de cause à effet.)

Il serait également raisonnable de conclure que Maplex s'appuyait trop sur ses traités de réassurance en guise de substitut au capital. La détérioration de la santé financière de l'entreprise s'accompagna d'un épuisement rapide de sa capacité de réassurance, et les passifs liés aux ajustements des commissions s'accumulèrent. Bien que cette situation n'ait pas en soi provoqué l'insolvabilité de Maplex, elle précipita sa chute.



## Environnement externe

Les sociétés d'assurance sont souvent aux prises avec des risques qu'elles ne peuvent pas prévenir, mais dont elles peuvent généralement atténuer les conséquences. Lorsqu'un assureur est déjà vulnérable, toutefois, une conjoncture difficile peut exacerber ses problèmes financiers et provoquer une faillite qui ne serait pas survenue dans un contexte plus favorable.

### Rentabilité et cycle de l'assurance

Chez les assureurs, l'insolvabilité est étroitement liée à la rentabilité du secteur et au cycle de l'assurance. Pour certains assureurs, les périodes de faible rentabilité accroissent le risque d'insolvabilité, l'évolution des sinistres pouvant accentuer l'érosion d'un capital déjà limité. Les travaux de la PACICC sur les faillites des assureurs ont révélé une corrélation négative modérée (40 %) entre le rendement des capitaux propres et l'insolvabilité.

Les difficultés financières de Maplex, qui persistent au début des années 1990, coïncidaient avec une période de marché faible du cycle de l'assurance, laquelle prit fin en 1994. De 1988 à 1994, la plus longue déprime du marché de l'assurance dans l'histoire du Canada, 16 sociétés d'assurances IARD firent faillite, y compris Maplex.

En 1994, le rendement des capitaux propres, qui est un indicateur clé de rentabilité dans le secteur de l'assurance, baissa à 6,8 % alors qu'il était de 15,8 % au début du cycle. De même, les données de Maplex montrent que son rendement des capitaux propres passa de 28,5 % en 1991 à 1,9 % en 1993. Bien que le cycle de l'assurance et la faible rentabilité du secteur de l'assurance n'aient pas provoqué la faillite de Maplex, ils l'ont incontestablement fragilisée.

### Risques liés aux marchés des capitaux

Les risques liés aux marchés des capitaux sont un autre facteur important pouvant contribuer à l'insolvabilité des assureurs. Les sociétés d'assurance possèdent d'importants portefeuilles financiers qui sont principalement constitués d'obligations d'État et qui sont de ce fait davantage exposés au risque de taux d'intérêt. Les périodes de récession qui s'accompagnent d'une volatilité accrue des taux d'intérêt augmentent le risque d'insolvabilité, en particulier pour les assureurs qui sont à peine rentables.

Le portefeuille de titres de Maplex connut plusieurs transformations dans les deux années qui précédèrent l'insolvabilité de l'entreprise; ces changements eurent des retombées négatives sur le rendement de ses placements. En 1993, près de 90 % du portefeuille de titres de Maplex était investi dans des obligations d'État, lesquelles étaient divisées à peu près également entre les obligations à court terme et celles à long terme (respectivement 46 % et 43 % du portefeuille). Les actions ordinaires comptaient pour les 10 % restants. En 1993, le rendement annuel du portefeuille de titres se détériora légèrement par rapport à l'année précédente.



En 1994, Maplex investit dans des obligations à long terme, si bien que, à la fin de l'année, 86 % de son portefeuille était constitué d'obligations à long terme contre 4 % d'obligations à court terme. Les actions ordinaires représentaient toujours 10 % de son portefeuille. La même année, la rentabilité du portefeuille de titres de Maplex piqua du nez et les taux de rendement furent négatifs.

Maplex utilisait depuis longtemps le rendement de ses placements pour compenser ses pertes techniques nettes. Jusqu'en 1994, elle réussit à se maintenir à flot, parvenant à atteindre le seuil de rentabilité, voire à dégager de faibles profits. L'année précédant sa mise en liquidation, toutefois, le rendement de ses investissements se détériora et ne suffit plus à compenser les ratés en matière de souscription.

Les travaux de la PACICC n'ont révélé qu'une faible corrélation entre les taux d'intérêt et la défaillance financière. Ce n'est pas tant le *niveau* des taux d'intérêt, mais bien leur *volatilité* qui représente le plus grand risque lié à l'économie et aux marchés des capitaux.

Au début des années 1990, les taux d'intérêt devinrent plus volatils au Canada. Les travaux de la PACICC ont montré l'existence d'une corrélation partielle entre cette volatilité et l'insolvabilité chez les assureurs. Des tarifs trop bas doublés de fluctuations des taux d'intérêt au début des années 1990 fragilisèrent Maplex. Les pertes sur placements subies par Maplex en 1994 furent en outre en partie le résultat d'une piètre gestion et d'une mauvaise gouvernance d'entreprise.

Les travaux de la PACICC ne montrent qu'une faible corrélation entre les baisses du cours des actions et l'insolvabilité des assureurs IARD. Comme la plupart de ses concurrents, Maplex était peu exposée au marché boursier, les actions ordinaires représentant seulement 10 % de son portefeuille de titres. En 1994, toutefois, le cours des actions chuta abruptement (11,8 %), ce qui ne fit qu'ajouter à la vulnérabilité de Maplex.

Bien que l'environnement externe soit rarement une cause importante d'insolvabilité, il peut accentuer les faiblesses, réduire les bénéfices et accroître l'exposition au risque d'insolvabilité. L'année avant de devenir insolvable, Maplex fut secouée par une série de perturbations externes, notamment par une période de marché faible du cycle de l'assurance, par une grande volatilité des taux d'intérêt et par une baisse abrupte du cours des actions, autant de facteurs qui contribuèrent à ses déboires financiers.

# Principales leçons tirées de la faillite de Maplex

## Direction et gouvernance d'entreprise

- Le risque d'insolvabilité est inversement proportionnel à la qualité et à l'expérience de la haute direction.
- Des contrôles internes rigoureux et une information financière transparente réduisent le risque d'insolvabilité.
- Jusqu'à deux ans avant une ordonnance de mise liquidation, il est courant que la direction d'un assureur en difficulté se livre à des pratiques téméraires sur le marché.
- Une équipe de direction expérimentée et professionnelle réduit les occasions d'activités frauduleuses.
- Des normes de saines pratiques de gouvernance — en ce qui concerne les devoirs, les compétences et l'indépendance des administrateurs, par exemple, — peuvent contribuer à réduire le risque d'insolvabilité dans le secteur de l'assurance.
- Dans le cas de Maplex, des lois plus strictes en matière de direction et de gouvernance auraient pu atténuer, voire éviter les problèmes d'insuffisance des provisions et de croissance rapide qui, doublés d'une équipe de direction et d'une gouvernance d'entreprise déficientes, furent les causes principales de l'insolvabilité de l'entreprise.

## Capital

- Des recherches donnent à penser qu'une diversification des actifs réduit le risque d'insolvabilité chez les assureurs.
- Souvent, le capital des assureurs se détériore rapidement au cours de leur dernière année d'exploitation.

## Souscription

- Une tarification et des provisions pour sinistres adéquates sont essentielles pour atténuer le risque d'insolvabilité.
- Une croissance rapide alimentée par une sous-tarification augmente la vulnérabilité des assureurs.

## Processus internes

- Des systèmes de comptabilité de gestion complexes peuvent créer un environnement propice à la fraude.
- Des opérations financières entre parties liées sont parfois indicatrices d'une déficience des contrôles interne ou d'une documentation inexistante ou inadéquate de ces contrôles.

## **Environnement externe**

- La volatilité des taux d'intérêt aggrave le risque d'insolvabilité.
- Une période de marché faible du cycle de l'assurance contribue à la vulnérabilité des assureurs.
- De nouvelles lois et de nouveaux règlements en matière d'assurance, comme le Régime de protection des automobilistes de l'Ontario créé en 1990, peuvent faire augmenter le coût de traitement des sinistres automobiles et entraîner de ce fait des complications financières supplémentaires.

## **Surveillance**

- Le fait de rendre l'information publique accroît la transparence et incite les assureurs à une plus grande discipline sur le marché.
- Une surveillance axée sur le risque devrait réduire le risque d'insolvabilité. Il y aurait notamment lieu de faire des efforts pour intensifier les examens sur place quand des problèmes sont décelés.
- Au Canada, les législations fédérale et provinciales sur l'assurance devraient toutes comporter une exigence de compétence pour le plus haut dirigeant d'une société d'assurance.
- Des mesures de protection des dénonciateurs pourraient être utiles pour mettre au jour rapidement les problèmes des sociétés d'assurance.

## **Les causes de l'insolvabilité**

Les ennuis financiers de Maplex peuvent être attribués à une série de causes principales et de facteurs concourants. Après une analyse minutieuse de l'environnement interne et externe, la PACICC est parvenue à cerner les principales causes de l'insolvabilité de Maplex. Certaines causes et certains risques étaient présents depuis longtemps; d'autres sont apparus au début des années 1990, avant la mise en liquidation. Les causes de l'insolvabilité de Maplex peuvent être divisées en deux catégories : les causes principales et les facteurs concourants.

### **Principales causes d'insolvabilité**

- Provisions pour sinistres et tarification inadéquates
- Direction et gouvernance d'entreprise déficientes
- Croissance rapide dans certaines branches

### **Facteurs concourants**

- Fraude
- Période de faiblesse du cycle de l'assurance
- Volatilité accrue des taux d'intérêt

## Les coûts de l'insolvabilité

Au moment du prononcé de l'ordonnance de mise en liquidation de Maplex, l'assureur comptait environ 79 000 titulaires de police et quelque 4 200 demandes de règlement en cours, lesquelles étaient traitées par un agent de la CAO. Celui-ci reçut par la suite 500 demandes de règlement supplémentaires.

Bob Bethell, qui était président de la PACICC au moment de la faillite de Maplex, déclara alors que la cotisation générale imposée en 1995 aux assureurs membres de la PACICC en raison de la faillite de Maplex s'élèverait à 3 millions de dollars « dans un premier temps ». En réalité, les assureurs durent verser au total 20 millions de dollars en cotisations pour la mise en liquidation de Maplex. M. Bethell mentionna également que le fonds s'attendait à recevoir des dividendes de liquidation des actifs de Maplex.

En excluant la valeur temps de l'argent, la PACICC a récupéré à ce jour un dividende de 67 % et s'attend à recouvrer au bout du compte 77 cents par dollar. La PACICC a versé 24,8 millions de dollars en frais de règlement et dépenses aux assurés de Maplex. Au 30 septembre 2007, les dossiers de la PACICC montrent que toutes les demandes de règlement ont été réglées.

Étant donné que l'essentiel des affaires de Maplex était en assurance automobile, les conducteurs risquaient de ne jamais recouvrer les primes non acquises, qui n'étaient pas couvertes par la PACICC à l'époque. Environ la moitié des 56 000 titulaires de police d'assurance automobile de Maplex avaient payé leur prime par anticipation, certains jusqu'à une année d'avance. Ces titulaires de police durent contracter une assurance automobile de remplacement auprès d'un autre assureur sans avoir obtenu le remboursement de leur prime initiale.

Un porte-parole de la CAO déclara que l'organisme de réglementation de l'Ontario jugeait préoccupante la question des primes non acquises et qu'il avait entamé des discussions avec son pendant fédéral et le secteur de l'assurance « pour voir ce qui pouvait être fait ».

Deux ans plus tard, en 1997, la PACICC instaura un remboursement partiel des primes non acquises. L'expérience de Maplex eut certainement un rôle à jouer dans l'amélioration de cette protection pour les titulaires de police touchés par une faillite.

### Tableau récapitulatif de la liquidation de Maplex

<b>Contisations totales des membres de la PACICC</b>	<b>20,0 M\$</b>
<b>Totaldes règlements et frais de règlement payés par la PACICC</b>	<b>24,8 M\$</b>
<b>Dividende de liquidation à ce jour</b>	<b>15,8 M\$</b>
<b>N<sup>bre</sup> de sinistres en cours de règlement</b>	<b>Aucun</b>

## Bibliographie

A.M. Best Company (2004). *Best's Insolvency Study/Property Casualty U.S. Insurers 1969-2002*, Oldwick, New Jersey, A.M. Best Company.

Dow Jones & Reuters, *Factiva*, 1993-1995.

Union européenne (2002). Report: *Prudential Supervision of Insurance Undertakings*, Conference of Insurance Supervisory Services of Member States of the European Union.

*General Insurance Register, 1975-2005*, Property / Casualty, Stone & Cox Limited, Toronto, Canada.

Hodgson Robertson Laing (HRL) Ltd. (1994). *The P&C Investment Performance Monitor*.

McDonnell, W. (2002). *Managing Risk: Practical lessons from recent "failures" of EU insurers*, Financial Services Authority, Occasional Paper Series — 20.

Commission des assurances de l'Ontario et coll. (1994). Rapport d'enquête sur Maplex et York préparé par Pat Lymburner, associé, Forensic Accounting & Investigative Services, Toronto, Canada.

Rapports annuels du surintendant des assurances de l'Ontario, 1988-1994.

Dibra, Suela et Darrell Leadbetter (2007). *Dynamique de l'insolvabilité en assurances IARD au Canada*, collection La faillite chez les assureurs, Société d'indemnisation en assurances IARD (PACICC).

*Thompson's World Assurance News*, 5 décembre 1994, 13 mars 1995 et 20 mars 1995.

<http://www.erisk.com/Learning/CaseStudies.asp> (2006), Études de cas du secteur de l'assurance

# Annexes

## Chronologie détaillée des événements

---

Décembre 1955	Maplex General Insurance Company, une société à charte ontarienne, est constituée en société. Cette société par actions était la propriété de Maplex Management & Holdings Ltd.
Juillet 1956	Maplex obtient un permis d'exercice en Ontario; elle obtient par la suite un permis en Alberta (1987), en Colombie-Britannique (1989), en Saskatchewan (1989), à Terre-Neuve ainsi qu'au Yukon et aux Territoires du Nord-Ouest (1990). Catégories d'assurance : biens et automobile des particuliers et des entreprises, bris des machines et responsabilité.
Octobre 1989	Maplex General Insurance Company et Abstainers' Insurance Company fusionnent. Le regroupement poursuit ses activités sous le nom de Maplex General Insurance Company.
Mai 1993	Transit Financial Holdings Inc. acquiert Maplex General Insurance Company. Cette acquisition est réalisée directement et indirectement au moyen de l'acquisition auprès de S.E.C. Holdings Inc. d'actions privilégiées sans droit de vote de Maplex et de l'acquisition auprès de M.E.R. Financial Corp. de toutes les actions d'une société de portefeuille détenant les actions avec droit de vote de Maplex.
Août 1993	James Platis est nommé président du conseil et président-directeur général de Maplex. Comptable agréé de profession, M. Platis avait obtenu son titre en 1979.
Décembre 1993	La société sœur de Maplex, York Fire & Casualty Insurance Company, emménage dans les locaux du siège social de Maplex à Burlington, en Ontario. Ce déménagement visait une mise en commun de l'expertise des deux entreprises en administration et en gestion.
Mars 1994	Maplex et sa société sœur, York Fire & Casualty, mandatent Phoenix Property Development Corp. Ltd. pour agir à titre d'entrepreneur général dans le cadre de toutes les demandes de règlement qui leur sont soumises. Maplex et York Fire étaient les seuls clients de Phoenix.

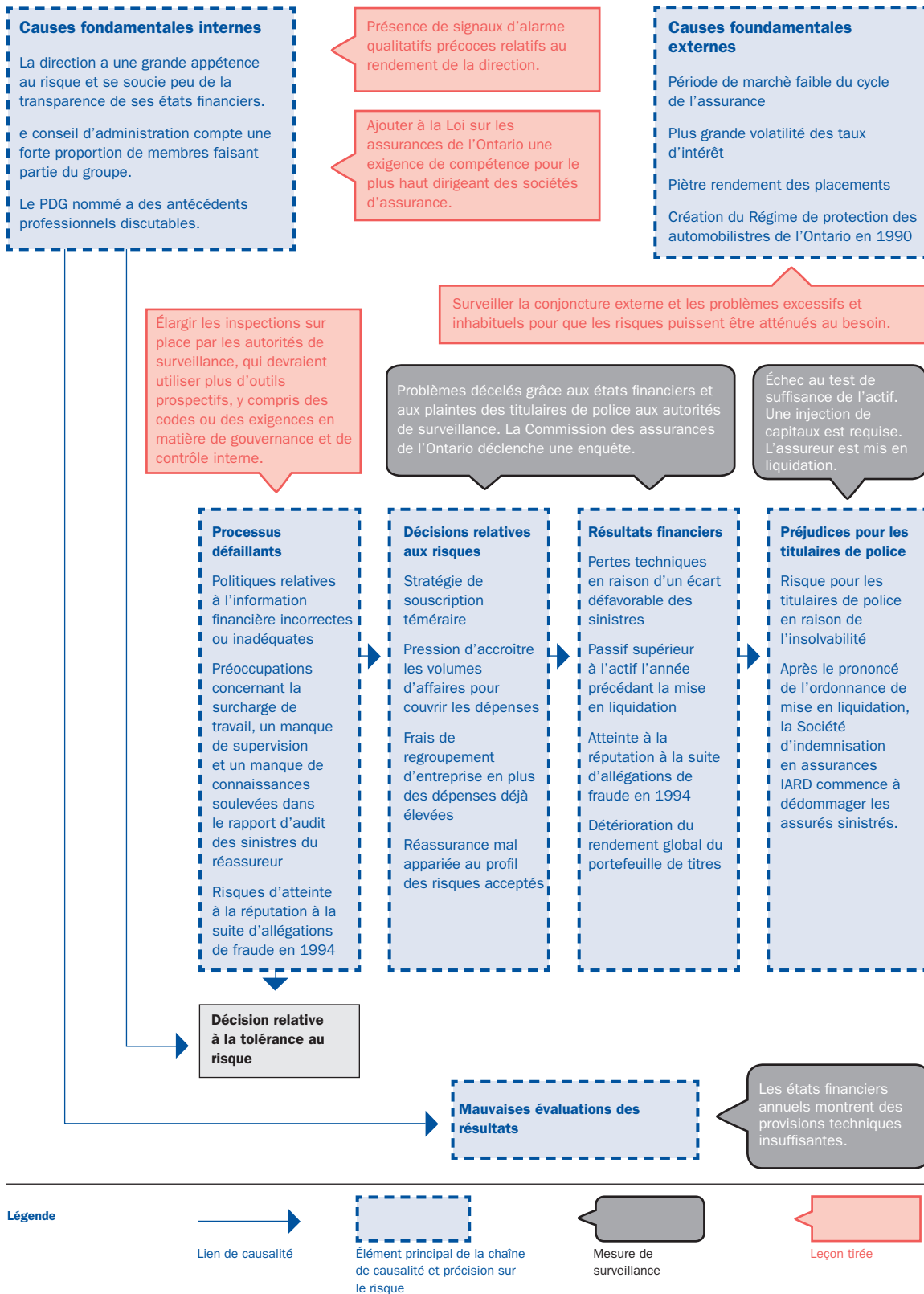
---

Mars 1994	Des plaintes à propos du traitement de diverses demandes de règlement sont portées à l'attention de la Commission des assurances de l'Ontario.
Juillet 1994	Des auditeurs de la Commission des assurances de l'Ontario préparent un rapport destiné au surintendant des assurances, à qui ils font part de leurs constatations et de leurs préoccupations concernant Phoenix, qui agit comme société d'expertise en sinistres pour le compte de Maplex et de York Fire.
Août 1994	Sur la foi de renseignements qu'elle a reçus, la section des enquêtes de la Commission des assurances de l'Ontario exécute un mandat de perquisition en application du Code criminel dans les locaux de Phoenix; elle y saisit des documents d'affaires.
Août 1994	À la lumière de son enquête, la Commission des assurances de l'Ontario (le surintendant) envoie le 31 août 1994 une lettre aux administrateurs de Maplex. Elle y décrit ce qui a toutes les apparences d'un stratagème de surfacturation par lequel Phoenix facture des frais d'expertise excessifs à Maplex. Le conseil d'administration refuse d'intervenir.
Novembre 1994	James Platis démissionne en tant que PDG de Maplex et est remplacé par Dennis R. Starrit, ancien premier vice-président de la Corporation financière Trimark.
Décembre 1994	Transit Financial Holdings Inc. annonce que Maplex pourrait avoir besoin d'une injection de capitaux pour passer le test de suffisance de l'actif au 31 décembre 1994 en vue du renouvellement de son permis par la Commission des assurances de l'Ontario. TFH annonce également que, en conséquence, Maplex ne souscrira plus d'affaires nouvelles et ne renouvellera plus de polices.
Janvier 1995	La police régionale de Niagara accuse James Platis, ancien PDG de Maplex et de York Fire, de fraude, de vol et d'avoir touché des commissions secrètes dans le cadre d'un détournement de fonds de plus de 500 000 \$.



Février 1995	Maplex entreprend une liquidation de sinistres. Elle retient les services de Tillinghast pour réaliser un examen actuariel de son passif de polices au 31 décembre 1994, comme l'exigent les autorités de réglementation.
Février 1995	La Commission des assurances de l'Ontario avise Maplex qu'une injection de capitaux de 3 millions de dollars est nécessaire d'ici mars 1995 afin de poursuivre la liquidation ordonnée des activités de l'assureur. Dans le but de protéger les fonds nécessaires au règlement des sinistres, le permis d'exploitation de Maplex est modifié pour interdire la souscription de nouvelles polices.
Mars 1995	Un juge de la Cour de l'Ontario rend une ordonnance de mise en liquidation à l'encontre de Maplex General Insurance Company. Les actifs de l'assureur sont alors insuffisants pour couvrir ses obligations. L'ordonnance de mise en liquidation permet à la PACICC de commencer à indemniser les sinistrés ayant-droits de Maplex.
Mars 1995	Au moment du prononcé de l'ordonnance de mise en liquidation de Maplex, l'assureur compte environ 79 000 titulaires de police et quelque 4 200 demandes de règlement en cours qui sont traitées par un agent de la CAO. Celui-ci reçoit par la suite 500 demandes de règlement supplémentaires.
Mars 1995	L'agent et la Commission des assurances de l'Ontario recommandent aux titulaires de police de Maplex de souscrire une autre assurance. Ceux-ci sont couverts jusqu'au 4 mai 1994 en cas de sinistre.

## Grille des risques





**Property and Casualty Insurance  
Compensation Corporation**

**Société d'indemnisation en  
matière d'assurances IARD**

20 Richmond Street East  
Suite 210

Toronto, Ontario M5C 2R9

Phone (416) 364-8677

Fax (416) 364-5889

[www.pacicc.ca](http://www.pacicc.ca)