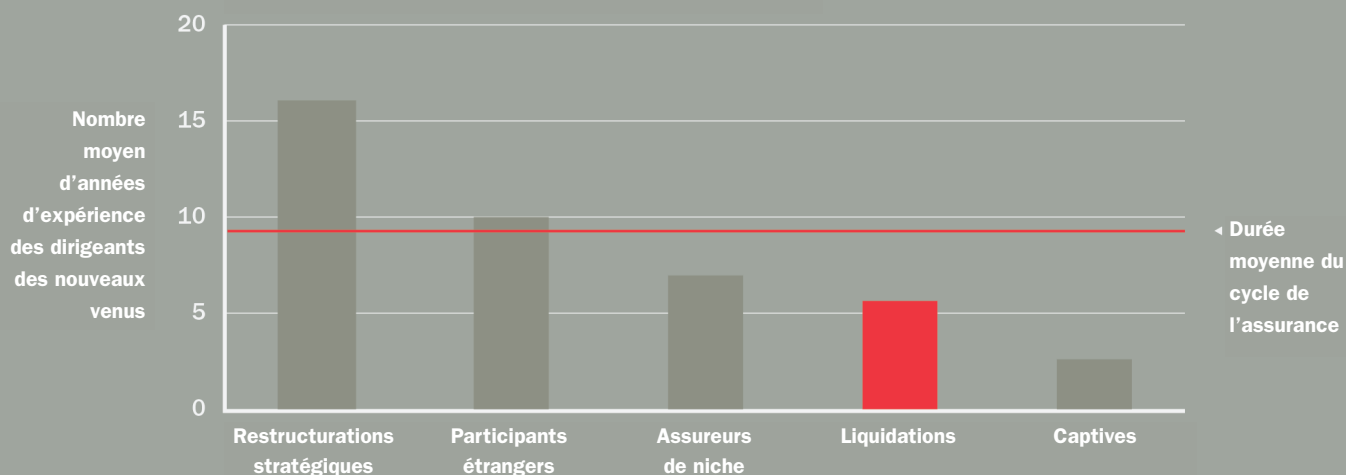


# La faillite chez les assureurs

Déterminants de la survie des nouveaux venus dans l'industrie des assurances IARD

L'expérience est importante...



par

**Darrell Leadbetter**



# La faillite chez les assureurs

Déterminants de la survie de  
nouveaux venus dans l'industrie des  
assurances IARD

*par*  
**Darrell Leadbetter**

**2011**

# 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 règlement 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>Gouvernance et équipe de direction des nouveaux venus</b> . . . . .	23
<b>Introduction</b> . . . . .	3	Structure d'entreprise. . . . .	23
<b>Aperçu historique des entrées et sorties de marché des assureurs au Canada</b> . . . . .	5	Composition du conseil d'administration : président du conseil non indépendant . . . . .	24
<b>Revue de la documentation</b> . . . . .	9	Expérience des dirigeants . . . . .	25
<b>Cadre d'analyse.</b> . . . . .	11	Taux de rotation des dirigeants . . . . .	26
<b>Décisions relatives à la prise de risques</b> . . . . .	12	<b>Discussion</b> . . . . .	28
Stratégie d'entrée sur le marché . . . . .	12	<b>Bibliographie</b> . . . . .	31
Capitalisation. . . . .	14	<b>Annexe A</b> Méthodologie . . . . .	35
Risque commercial. . . . .	15		
Placements . . . . .	17		
Réassurance . . . . .	18		
Liquidités . . . . .	19		
<b>Processus défailants.</b> . . . . .	20		
Risque d'administration . . . . .	20		
Risque lié aux données et aux technologies . . . . .	20		
Risque de comptabilité. . . . .	21		

*« Le secret de mon succès est que j'ai les yeux plus grands que la panse et que je me dépêche à tout avaler. »*

PAUL HOGAN

## Sommaire

Cette étude de la PACICC constitue la première analyse complète de la capacité de survie des nouveaux venus au sein de l'industrie canadienne des assurances IARD. Selon nos constats, près de 30 % des nouvelles sociétés d'assurances IARD au Canada quittent le marché au cours de leurs 10 premières années d'existence. Bien qu'il s'agisse le plus souvent de sorties volontaires, 12 % des nouveaux venus ont été contraints de quitter le marché par les organismes de réglementation. Des milliers de titulaires de police ont été touchés par ces sorties de marché involontaires.

La présente étude analyse les décisions liées à la prise de risques et les processus opérationnels des nouveaux venus dans le but de cerner les principales différences entre ceux qui ont survécu, ceux qui ont quitté volontairement le marché et ceux dont la sortie a été involontaire. Dans le cas de bon nombre d'indicateurs clés (capitalisation initiale, ratio des frais et liquidités, par exemple), il y a peu de différences entre les nouveaux venus qui ont éprouvé par la suite des difficultés et les autres.

Nous avons toutefois constaté que les décisions liées à la prise de risques et les pratiques opérationnelles des nouveaux venus qui ont quitté involontairement le marché différaient de celles des autres assureurs IARD. Un processus de rétroaction semble en outre faire en sorte que les décisions initiales en matière de risque sont soit exacerbées, soit atténuées par les processus opérationnels et les décisions subséquentes concernant la prise de risques. Cela suggère l'absence de processus de causalité linéaire de l'entrée sur le marché à la faillite. De plus, chaque nouveau venu est unique, tout comme le sont les motifs de sortie. Il est néanmoins possible de tirer des conclusions des données analysées.

Le bagage d'expérience des cadres dirigeants semble être un important facteur initial puisqu'il influe sur les décisions prises par la suite en matière de risque ainsi que sur les investissements dans les processus opérationnels. Les cadres dirigeants des nouveaux venus qui ont fait faillite dans les 10 années suivant leur entrée sur le marché avaient en moyenne moins de la moitié de l'expérience des dirigeants des autres nouveaux venus. En outre, ces dirigeants moins expérimentés n'avaient en moyenne jamais traversé un cycle complet de l'assurance en tant que cadres supérieurs d'une société d'assurances IARD.

En moyenne, les nouveaux venus qui ont fait faillite ont adopté de façon soutenue des stratégies d'entrée plus audacieuses que les autres, notamment une sous-tarification et des frais d'acquisition plus élevés. Ce faisant, ces assureurs ont souvent connu une croissance rapide qui a dépassé les ressources en capital de l'entreprise. De même, en moyenne, les nouveaux venus qui ont dû quitter involontairement le marché ont investi moins que les autres dans les services de données et les services statistiques, ce qui a nui à leur capacité à tarifier adéquatement les polices et à suivre l'évolution des sinistres. D'autres décisions ayant trait aux politiques de placement et à la réassurance ont en outre exacerbé la vulnérabilité de certains nouveaux venus.

Les nouveaux venus ont presque toujours « les yeux plus grands que la panse » compte tenu de leur capitalisation initiale. Cependant, il semble y avoir deux facteurs importants qui ont déterminé si un nouveau venu a survécu à sa première décennie d'existence ou s'il a dû quitter le marché involontairement. Premièrement, l'expérience et la qualité des dirigeants semblent avoir joué un rôle prépondérant dans la prise de décisions relatives aux risques et dans l'instauration de processus opérationnels efficaces. La présence d'un soutien externe a également joué un rôle important, que ce soit en matière d'expérience ou de capacité de gestion, de services de données et de services statistiques ou d'accès à des fonds pour soutenir la croissance et une conjoncture défavorable.



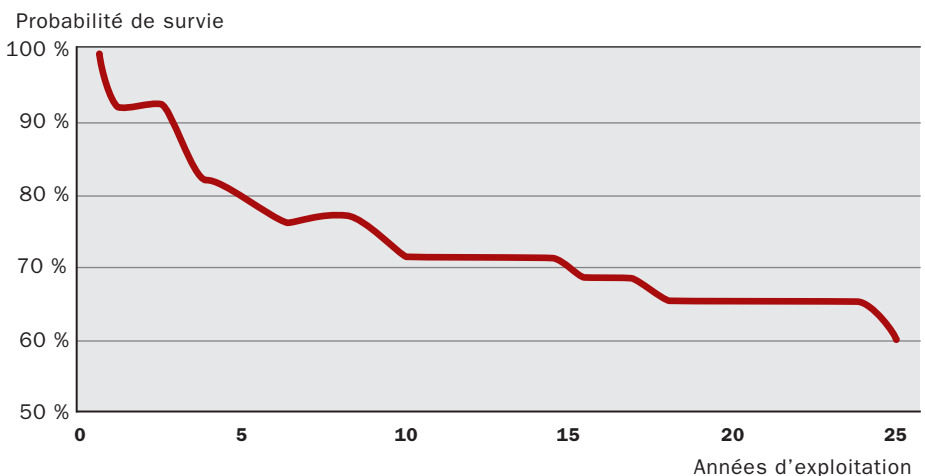
## Introduction

Depuis sa création en 1989, la Société d'indemnisation en matière d'assurances IARD (PACICC) a prélevé des cotisations auprès de ses membres 12 années sur 20 pour faire face à la faillite d'un assureur IARD. Le quart de ces liquidations concernaient des nouveaux venus dont la durée d'existence moyenne a été de quatre ans. Au moment de leur mise en liquidation, ces nouveaux venus avaient cumulé des primes directes émises de 145 millions de dollars et un passif de 146 millions. Au total, la PACICC a consacré plus de 53 millions de dollars pour régler les demandes d'indemnité des titulaires de police de ces nouveaux venus, soit 35 % du financement total fourni par la PACICC dans le cadre de liquidations.

Une analyse de la répartition selon l'âge des 164 assureurs IARD constitués en société depuis 1980 aux États-Unis et au Canada et qui ont quitté involontairement le marché indique que c'est pendant les six premières années suivant le démarrage qu'un assureur IARD est exposé au plus grand risque d'insolvabilité. Dans l'échantillon d'assureurs qui ont quitté involontairement le marché, 39 % ont fait faillite au cours de leurs cinq premières années d'exploitation, et 70 %, au cours des 10 premières.

En se servant des données sur les sorties de marché involontaires et sur les nouveaux venus extraites des rapports annuels des surintendants provinciaux et fédéral des assurances, la PACICC a fait une estimation de la probabilité de survie des assureurs IARD selon la méthode Kaplan-Meier<sup>1</sup>. Comme l'illustre la figure 1, la probabilité de survie

**Figure 1 – Taux de survie des nouveaux assureurs IARD au Canada**



Source : PACICC, à partir de données des surintendants provinciaux et fédéral des assurances

des nouveaux venus se stabilise après 10 à 15 années d'exploitation. Soulignons que les nouveaux venus canadiens affichent un taux de survie légèrement supérieur à celui de l'échantillon des assureurs américains et canadiens combinés.

Sur la base de ces résultats, l'analyse de la capacité de survie des nouveaux venus présentée dans le présent rapport porte sur la première décennie suivant la constitution en société et le début de la souscription d'affaires nouvelles. Pour les besoins de la présente étude, nous considérons qu'un nouveau venu a survécu s'il détient toujours son permis 10 ans après sa

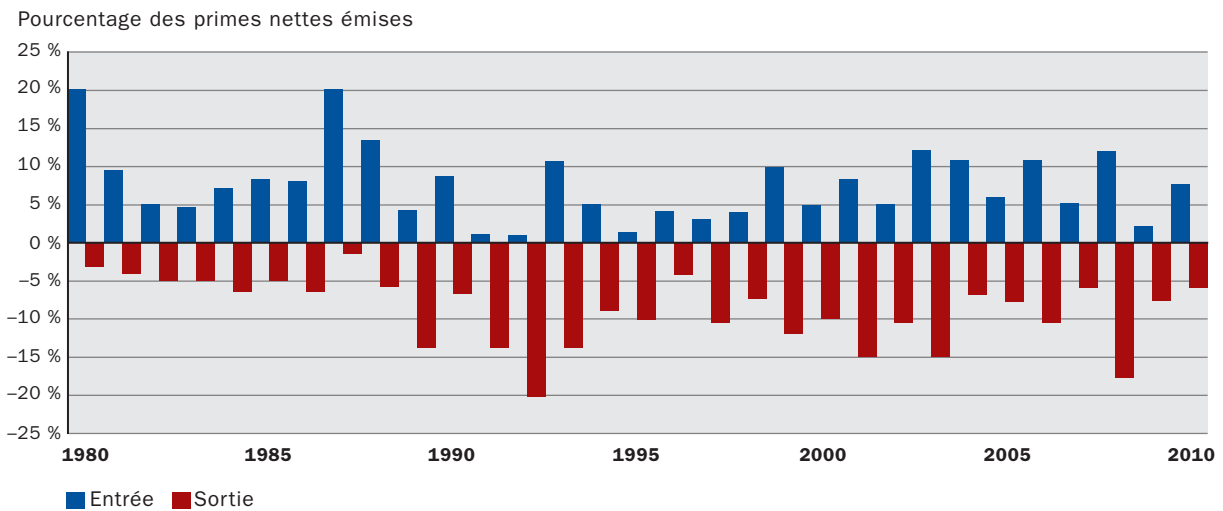
<sup>1</sup> Il s'agit d'une probabilité conditionnelle, c'est-à-dire de la probabilité de survie (de demeurer solvable) au terme de l'intervalle, dans la mesure où l'assureur était solvable au début de l'intervalle. La survie à un moment précis est calculée en multipliant la probabilité conditionnelle de survie pour chaque intervalle de temps. On considère que les entreprises qui quittent le marché en étant solvables ont survécu.

constitution en société. Nous faisons toutefois une distinction entre la sortie de marché des nouveaux venus qui sont en difficulté et ceux qui ne le sont pas. Les nouveaux venus en difficulté incluent ceux qui ont quitté le marché involontairement et ceux qui ont glissé sous les seuils de fonds propres réglementaires, mais qui ont été acquis par une autre entité ou qui ont été recapitalisés. Les nouveaux venus sans difficultés financières sont ceux qui ont quitté le marché (c'est-à-dire qu'ils ont abandonné leur permis) pour des raisons commerciales. En général, ces raisons incluaient la fusion avec une autre entité et la sortie du marché des assurances IARD par voie d'une cession de portefeuille, d'un accord de prise en charge avec un réassureur ou d'une cessation des activités jusqu'à l'extinction.

## Aperçu historique des entrées et sorties de marché des assureurs au Canada

L'économiste américano-autrichien Joseph Schumpeter popularisa le terme « destruction créatrice » pour désigner le processus dynamique d'innovation, d'entrée sur le marché, de concurrence et de sortie de marché des entreprises. L'industrie canadienne des assurances IARD est un secteur dynamique et concurrentiel. Seulement deux des 10 plus grandes sociétés d'assurance en 1980, selon les primes émises, étaient toujours dans le top 10 en 2010. De plus, seulement deux sociétés ont été parmi les 10 plus grands assureurs chaque année au cours de cette période (quoique leur rang ait varié). En 30 ans, de 1980 à 2010, il y a eu 513 octrois ou annulations de permis. La figure 2 illustre les tendances passées en matière d'entrées et de sorties.

**Figure 2 – Entrées et sorties dans l'industrie canadienne des assurances IARD au Canada**



Source : PACICC, à partir de données du General Insurance Register

Avec la venue de nouveaux joueurs et la concurrence, les produits d'assurance ont évolué et se sont diversifiés pour couvrir de nouveaux types de risques (usurpation d'identité, animaux de compagnie, etc.). L'assurance incendie et contre le vol, jadis synonymes d'assurance des biens des particuliers (79 % des sinistres en 1980), représentent maintenant à peine plus du tiers (38 %) des activités d'indemnisation en assurance des biens des particuliers au Canada.

### Entrée

Depuis 30 ans, les surintendants fédéral et provinciaux des assurances ont délivré 230 nouveaux permis. La SIMA a classé les nouveaux venus en six grandes catégories en fonction de leur structure et de leurs caractéristiques : entreprises nouvelles, participants étrangers, assureurs issus d'une restructuration stratégique, mutuelles locales d'assurance incendie, assureurs de niche et captives.

La catégorie des entreprises nouvelles englobe les assureurs dont la société mère n'est pas une institution financière. Il s'agit en général d'une poignée d'actionnaires qui font leur entrée dans l'industrie des assurances et qui disposent d'un accès limité à des sources externes de capital.

Les participants étrangers sont des assureurs – succursales et entités constituées en société au Canada – dont la société mère est étrangère et qui ont fait leur entrée dans une ou plusieurs branches d’assurance (responsabilité, biens ou automobile).

La catégorie des restructurations stratégiques inclut les nouvelles sociétés issues du regroupement d’assureurs existants ou de la constitution d’une entité juridique entièrement nouvelle au sein d’un groupe existant. En général, la croissance initiale de ces entreprises est attribuable à la cession d’affaires existantes du groupe à la nouvelle entité juridique.

Les mutuelles locales d’assurance incendie sont généralement des entités nouvellement constituées, issues du regroupement de sociétés mutuelles d’assurance incendie existantes. Cette catégorie inclut également de rares mutuelles d’assurance incendie en démarrage. Les mutuelles locales d’assurance incendie de notre échantillon avaient leur siège au Québec et en Ontario.

Les assureurs de niche sont de nouveaux venus étrangers ou canadiens qui se concentrent sur des branches spécialisées comme l’assurance titres, l’assurance maritime ou l’assurance caution.

#### Caractéristiques des nouveaux venus en assurances IARD

	Proportion des nouveaux venus	Caractéristiques principales
<b>Participants étrangers</b>	27,0 %	Succursales ou filiales d’une société étrangère ou d’un groupe d’assurance étranger
<b>Entreprises nouvelles</b>	22,4 %	Entités autonomes constituées en société au Canada
<b>Captives</b>	14,4 %	Mécanismes d’assurance alternatifs constitués en société
<b>Restructurations stratégiques</b>	13,2 %	Filiales d’un groupe d’assurance constituées en société
<b>Mutuelles d’assurance incendie</b>	12,6 %	Sociétés mutuelles d’assurance incendie du Québec ou de l’Ontario
<b>Targeted niche</b>	10,3 %	Focused writer on a single line, outside of main products

Le terme « captives » est un raccourci pour désigner d’autres mécanismes d’assurance, notamment les assureurs réciproques et les assureurs qui fournissent de l’assurance uniquement à une société mère ou à des sociétés affiliées n’appartenant pas au secteur de l’assurance.

Le tableau suivant résume la répartition des nouveaux venus entre les différentes catégories et leurs caractéristiques distinctives principales.

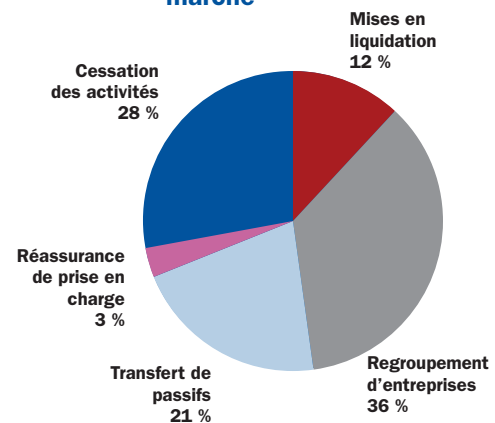
#### Sortie

Depuis 30 ans, il y a eu 283 sorties sur le marché canadien des assurances IARD. La plus vieille société à avoir quitté le marché entre 1980 et 2010 exerçait ses activités de façon continue au Canada depuis 187 ans. Celle dont la sortie a été la plus rapide détenait un permis depuis moins d’un an. Les assureurs qui ont quitté le marché canadien au cours des 30 dernières années exerçaient leurs activités au Canada depuis 44 ans en moyenne.

Dans la majorité des cas, la sortie de marché était volontaire. Quand elle ne résultait pas d'une fusion avec un assureur existant, on a généralement eu recours à un transfert de portefeuille ou à la réassurance pour transférer les passifs. Dans 28 % des sorties de marché, le mécanisme de sortie n'a pas pu être déterminé, mais l'on sait que ces assureurs n'étaient pas insolubles, aucune ordonnance de mise en liquidation n'ayant été rendue.

Parmi les sorties volontaires, aucune corrélation – ni décalée ni contemporaine – n'a été décelée entre la date de la révocation des permis et le cycle de l'assurance. Ceci est principalement attribuable à la forte proportion relative d'assureurs étrangers exerçant leurs activités sur le marché canadien des assurances IARD. Les conventions de réassurance de prise en charge présentaient une corrélation modeste (37 %) avec un décalage de deux ans par rapport à la révocation du permis. La figure 3 illustre la fréquence relative de divers mécanismes de sortie.

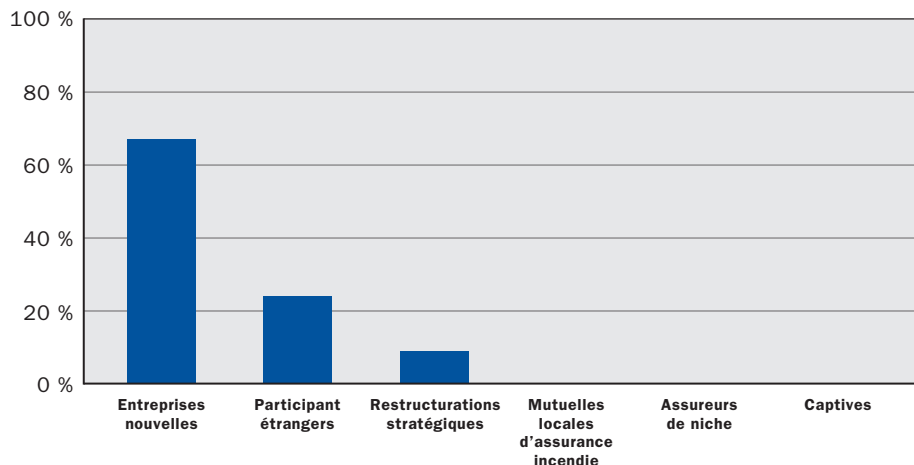
**Figure 3 – Révocations de permis par type de sortie de marché**



Source : PACICC, à partir de données du General Insurance Register

Entre 1980 et 2010, 12 % des sorties de marché d'assureurs IARD résultaient d'une insolvabilité, et les sociétés ont été mises en liquidation. La mise en liquidation d'une société d'assurances IARD est modérément corrélée (36 %) avec le cycle de l'assurance, avec un décalage d'un an. Cette corrélation est plus faible que des corrélations similaires observées aux États-Unis. Cet écart vient en grande partie du fait qu'au Canada, le tiers des mises en liquidation d'assureurs ont été provoquées par la faillite d'une société mère étrangère, dont les déboires financiers étaient liés à leur marché d'origine plutôt qu'au marché canadien. En outre, plusieurs assureurs qui se sont regroupés pour ensuite cesser leurs activités étaient déjà en difficulté avant l'acquisition et l'absorption.

**Figure 4 – Assureurs en difficulté par type d'entrée de 1960 à 2001**



Source : PACICC, à partir de données du General Insurance Register

Parmi les entreprises qui ont fait leur entrée sur le marché après 1980, celles qui en sont sorties à la suite de difficultés financières étaient concentrées dans quelques catégories de nouveaux venus (figure 2). Plus précisément, les entreprises nouvelles comptaient pour les deux tiers de toutes les sorties de marché à la suite de déboires financiers. Le quart des sorties de marché d'entreprises en difficulté étaient imputables aux problèmes financiers et à la mise en liquidation de participants étrangers ou du rapatriement de capitaux pour soutenir un siège social à l'étranger. Les 10 % restants des sorties de marché d'entreprises en difficulté avaient été causés par des restructurations stratégiques ratées.

## Revue de la documentation

Il existe une abondante documentation sur la survie des entreprises. Jovanovic (1982) a fait œuvre de pionnier en publiant un article novateur sur la sélection et la survie des entreprises. Son modèle théorique prédit que les nouveaux venus ont des taux de croissance et de mortalité plus élevés que les autres entreprises. De même, le modèle élaboré par Hopenhayn (1992) suggère que les entreprises implantées depuis longtemps ont un taux de survie plus élevé que les autres.

Des recherches empiriques sont venues confirmer les conclusions de ces modèles théoriques. Dunne, Roberts et Samuelson (1988) ont constaté que les entreprises diversifiées survivent plus longtemps et croissent plus rapidement que les nouveaux venus, et que celles qui se diversifient dans des secteurs où elles ont une expertise connexe obtiennent de meilleurs résultats que les nouveaux venus inexpérimentés. Les travaux de Mitchell (1991), de Carroll et coll. (1996) ainsi que de Klepper et Simons (2000) vont dans le même sens.

Plusieurs études font également ressortir le rôle déterminant d'un solide soutien dans la survie d'une entreprise. Par exemple, Klepper et Sleeper (2001) ainsi que Walsh, Kirchhoff et Boylan (1996) ont constaté que les filiales survivent plus longtemps que les nouvelles entreprises autonomes. De plus, Klepper et Thompson (2002) ont établi que la qualité de la société mère constitue un facteur clé de survie. Eisenhardt et Schoonhoven (1990) signalent pour leur part que le rendement d'une entreprise s'accroît quand l'équipe de direction a de l'expérience dans le secteur d'activité. De même, Thompson (2005) a montré que les nouveaux venus font leur apprentissage par la pratique, que leurs résultats s'améliorent au fil des ans et que l'expérience préalable de l'équipe de direction est un facteur déterminant de survie.

Voici quelques points sur lesquels la documentation est unanime :

- l'expérience préalable à l'entrée sur le marché a une incidence majeure et durable sur la survie d'une entreprise;
- les nouveaux venus apprennent par la pratique, et leurs résultats s'améliorent au fil des ans;
- le taux de survie augmente à mesure qu'une entreprise vieillit.

Ces recherches portent essentiellement sur le secteur manufacturier, mais il existe une somme considérable de travaux sur les signes précurseurs d'insolvabilité dans l'industrie des assurances IARD. La présente étude s'appuie sur diverses approches, notamment sur des variantes des modèles logit et probit (Grace, Harrington et Klein, 1998; Chen et Wong, 2004; Jones et Hensher, 2004) ainsi que sur divers modèles de risque (Doherty, Kartasheva et Phillips, 2009) pour estimer la probabilité de survie d'une société d'assurance sur la base d'indicateurs tirés des états financiers et de caractéristiques qualitatives.

Des études ont de plus montré que les affaires nouvelles présentent des rapports sinistres- primes plus élevés que les renouvellements (D'Arcy et Doherty, 1989; Cohen, 2005 ainsi que D'Arcy et Gorrivett, 2004). Choi (2010) s'est penché sur la croissance et sur l'âge des sociétés d'assurance; il a constaté que dans l'industrie des assurances IARD aux États-Unis, les nouveaux venus recherchent plus activement la croissance tandis que les entreprises bien établies se concentrent davantage sur la rentabilité.

En règle générale, toutefois, les travaux consacrés aux sociétés d'assurance ne s'intéressent pas au rôle des nouveaux venus ni n'incluent l'âge des assureurs comme variable explicative dans les études sur la survie des entreprises<sup>2</sup>.

.....  
<sup>2</sup> Presque toutes les études utilisent la taille comme variable indépendante, les études portant sur le secteur manufacturier ayant révélé une certaine corrélation entre l'âge et la taille.

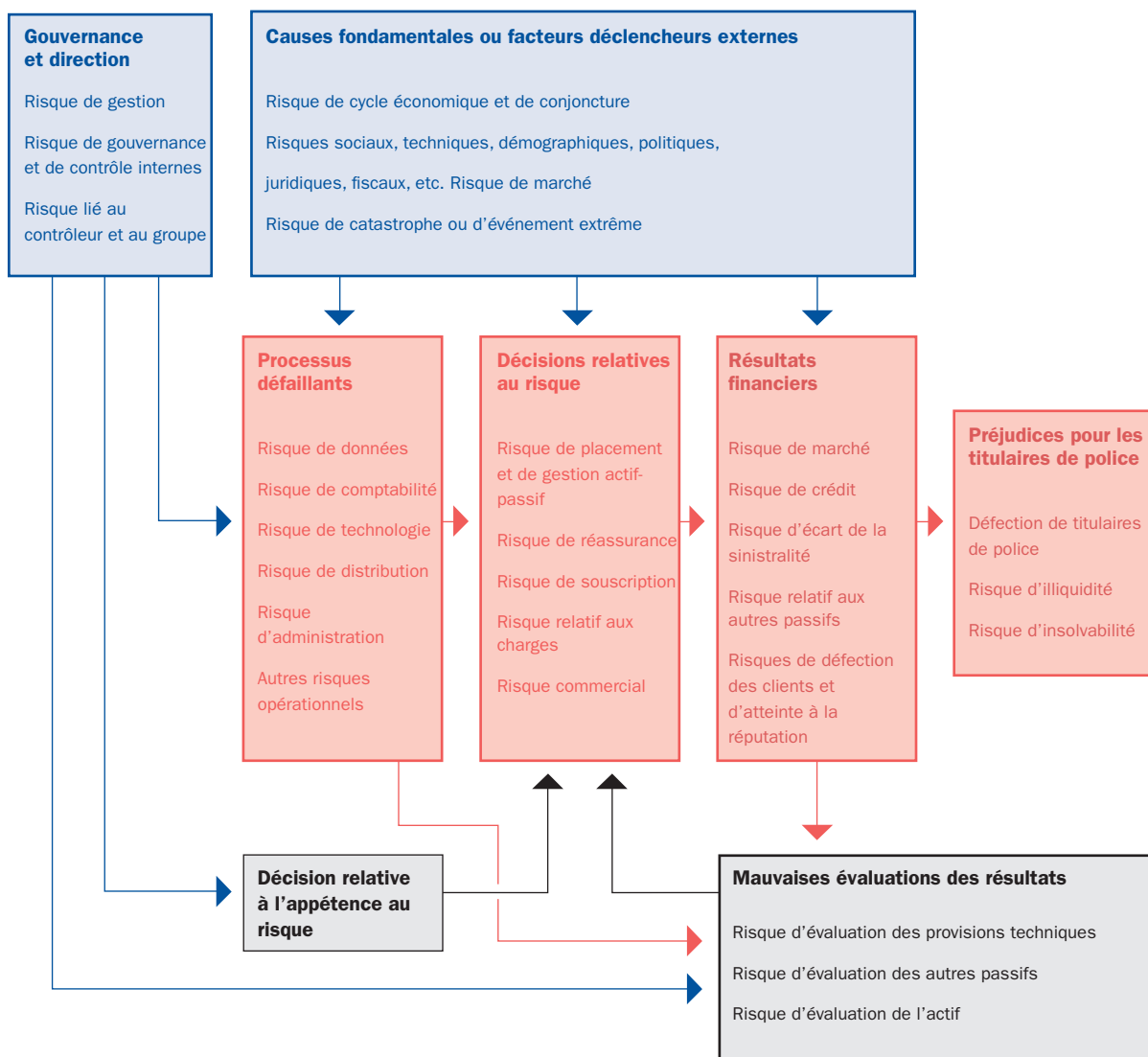


## Cadre d'analyse

Plusieurs facteurs concourent généralement à la faillite d'une compagnie d'assurance. Sharma (2002), McDonnell (2002) ainsi que Dibra et Leadbetter (2008) utilisent une grille détaillée des risques qui met en évidence les interactions entre, d'une part, les décisions relatives aux risques (réassurance, sélection des risques, provisions, concentration du portefeuille de produits / géographique), les processus défaillants (données, administration et autres risques opérationnels) ainsi que la gouvernance et la direction et, d'autre part, leurs répercussions financières et sur les titulaires de police<sup>3</sup>. Cette approche intègre également des processus de rétroaction jusqu'à une mauvaise évaluation des résultats.

Ce cadre est reproduit à la figure 5.

Figure 5 – Cadre d'analyse



<sup>3</sup> Cette approche prend également en compte l'influence de la conjoncture économique externe sur les divers processus, décisions et résultats. Elle n'est toutefois pas pertinente dans le cadre de la présente discussion, car autant les entreprises qui ont survécu que celles qui ont quitté le marché étaient soumises à la même conjoncture.

## Décisions relatives à la prise de risques

Cette section analyse et compare les décisions prises par les nouveaux venus en matière de risque au cours de la période couverte par notre étude. Elle porte plus spécifiquement sur la stratégie d'entrée sur le marché et de croissance (y compris les provisions et les incitatifs liés à l'acquisition d'affaires nouvelles), la capitalisation, le risque commercial (concentration par produit/géographique), les décisions d'investissement et le risque de réassurance.

### Stratégie d'entrée sur le marché

L'industrie canadienne des assurances IARD est un secteur relativement bien développé qui inclut de nombreux joueurs bien établis. Une stratégie d'entrée s'entend de la démarche adoptée pour faire son entrée sur le marché de l'assurance et pour assurer la croissance de l'offre aux consommateurs par la suite. Certains nouveaux venus exercent leurs activités avec succès dans un marché de niche sans asseoir leur croissance sur l'offre de produits grand public. Les nouveaux venus canadiens adoptent généralement une ou plusieurs des quatre stratégies d'entrée suivantes :

- **Distribution** – Offre de commissions plus alléchantes aux courtiers pour les affaires nouvelles
- **Tarification** – Prix inférieurs (tarification des produits inférieure à ce qui se fait dans l'industrie)
- **Créneau** – Concentration dans un marché de niche
- **Restructuration stratégique** – Transfert d'affaires existantes des assureurs d'un groupe à un membre du groupe nouvellement constitué

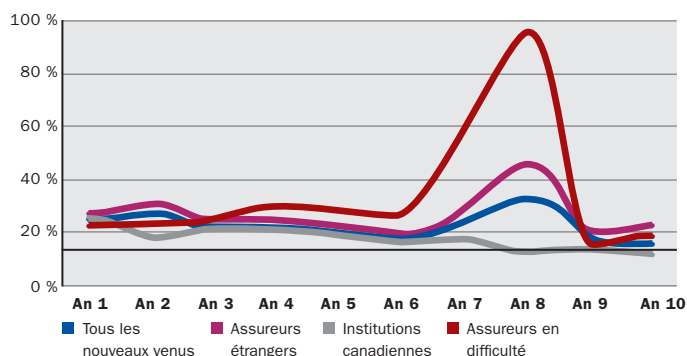
### Distribution

Presque tous les nouveaux venus bonifient les commissions versées pour accroître leur notoriété auprès des courtiers et obtenir des affaires nouvelles. Les courtiers ont toujours été le principal canal de distribution utilisé par les consommateurs pour se procurer de l'assurance, en particulier en assurance des particuliers. Toutefois, comme l'illustre la figure 6, avec le temps, au fur et à mesure que les nouveaux venus deviennent des assureurs

mieux établis, les commissions versées aux courtiers se rapprochent de la moyenne sectorielle.

En revanche, les nouveaux venus en difficulté maintiennent en moyenne des taux de commission élevés ou les augmentent jusqu'à deux ans avant la résolution, moment où les taux culminent. Après la résolution (pour les assureurs qui sont acquis par d'autres plutôt que d'être mis en liquidation), les taux de commission convergent vers la moyenne.

Figure 6 – Évolution des taux de commission des nouveaux venus



Source: PACICC with data from TRAC

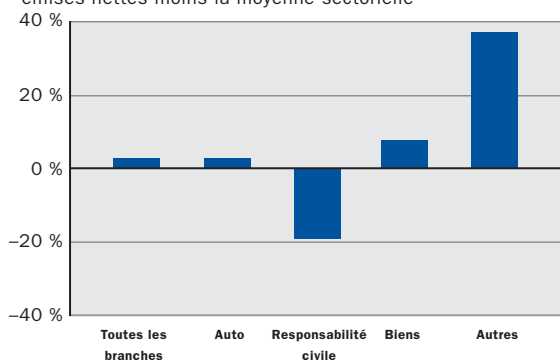
## Suffisance des primes et des provisions

Pour les nouveaux venus de presque toutes les branches, la moyenne pondérée des provisions exprimées en proportion des primes émises nettes était passablement équivalente à la moyenne de l'industrie de l'assurance, sauf en assurance responsabilité civile (figure 7)<sup>4</sup>. La sous-tarification de l'assurance responsabilité civile est en grande partie le reflet des portefeuilles sous-provisionnés transférés lors des restructurations stratégiques. La tarification des assureurs issus d'une restructuration stratégique était également inférieure à la tarification sectorielle en assurance des biens.

**Figure 7 – Suffisance des primes**

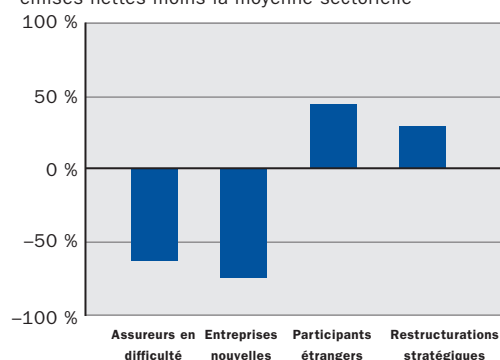
### Tous les nouveaux venus

Provisions exprimées en pourcentage des primes émises nettes moins la moyenne sectorielle



### Assureurs automobiles par type d'entrée

Provisions exprimées en pourcentage des primes émises nettes moins la moyenne sectorielle



Source : PACICC, à partir de données de TRAC et A.M. Best

Les produits d'assurance automobile des entreprises nouvelles étaient nettement sous-tarifés (voir la figure 7), la moyenne pondérée des provisions au cours de la première décennie d'exploitation étant de 76 % inférieure à la moyenne sectorielle. On constate également une sous-tarification des produits offerts par les entreprises nouvelles par rapport à la moyenne sectorielle en assurance de la responsabilité civile (-26 %) et en assurance des biens (-5 %). Comme le montrait la figure 4, les assureurs en difficulté sont principalement des entreprises nouvelles, de sorte que les deux catégories sont fortement corrélées. En moyenne, les provisions étaient particulièrement faibles au cours des cinq premières années d'activité et s'amélioraient au cours des cinq années subséquentes. Dans le cas des assureurs en difficulté, bien que la suffisance des provisions ait laissé à désirer pendant toute la décennie, elle ne s'est pas détériorée au fil des ans<sup>5</sup>.

Le quart des nouveaux venus ont soit ciblé un créneau (10 %), soit fait l'objet d'une restructuration (13 %) pour faire leur entrée sur un nouveau marché. Près des trois quarts (71 %) de ces nouveaux venus ont eu recours à une bonification des commissions pour faire le plein d'assurés, et près des deux tiers (62 %) ont offert aux consommateurs des produits d'assurance à prix réduit. Enfin, 56 % de tous les nouveaux venus ont inclus dans leur stratégie d'entrée sur le marché à la fois une bonification des commissions et des prix inférieurs à la moyenne du marché.

<sup>4</sup> Pour l'essentiel de la période à l'étude, soit entre 1980 et 1990, l'industrie traversait une « crise de la responsabilité civile », qui entraîna la faillite de 16 assureurs IARD au Canada au cours de cette décennie.

<sup>5</sup> Les provisions étant financées par les primes, la suffisance des provisions et la suffisance des taux sont étroitement liées.

## Capitalisation

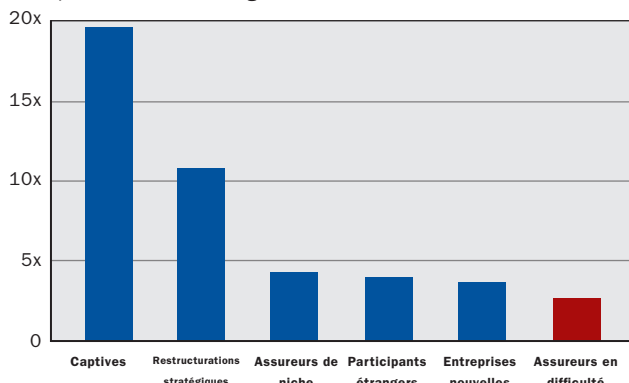
Les fonds propres sont un aspect crucial du fonctionnement d'une société d'assurance. Leur objectif principal est de fournir une protection aux titulaires de police. Les nouveaux venus ont besoin de capitaux pour leurs activités de souscription et pour financer leur croissance.

Pour les besoins de la présente étude, le montant minimum de capital requis est établi à trois millions de dollars. En réalité, toutefois, ce montant varie d'un territoire à l'autre. Les exigences de capital actuelles incluent soit des montants minimaux, soit des exigences fondées sur le risque, soit une combinaison des deux. Actuellement, un territoire exige que l'actif dépasse le passif, trois requièrent un minimum de trois millions de dollars, une autre exige quatre millions de dollars et un dernier impose des ratios de fonds propres pondérés en fonction du risque. Les exigences de fonds propres pondérés en fonction du risque ont été instaurées après la période couverte par l'étude, soit entre 1980 et 2001. Vers la fin de la période étudiée, le montant minimal de capital requis par les autorités provinciales et territoriales était généralement d'un ou de trois millions de dollars.

### Exhibit 8 – Capitalization

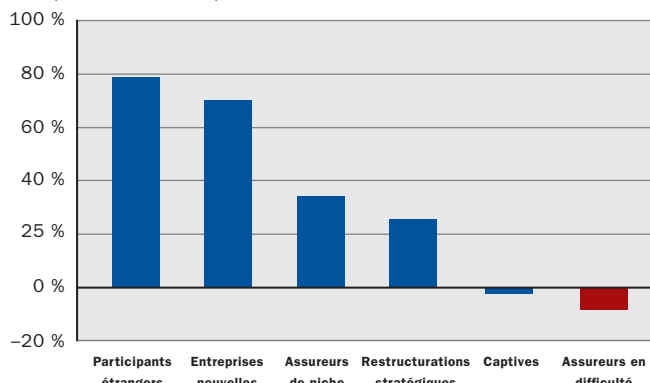
#### Capitalisation initiale

Multiple du minimum réglementaire



#### Capitalisation supplémentaire

Proportion de la capitalisation initiale



Source : PACICC, à partir de données de TRAC et A.M. Best

Au cours de la période couverte par l'étude, la capitalisation initiale moyenne des nouveaux venus, définie comme étant l'apport des actionnaires ou des assurés des sociétés mutuelles sous forme de capital-actions et de surplus d'apport, s'établissait à 4,29 fois le minimum réglementaire. La figure 8 présente la capitalisation initiale des nouveaux venus par type d'entrée sur le marché. Les captives et les assureurs créés à la suite d'une restructuration stratégique étaient nettement mieux capitalisés au départ que les autres catégories de nouveaux venus.

Dans le cas des nouveaux venus ciblant un créneau en particulier, les injections de capitaux supplémentaires par la société mère étaient fortement corrélées (coefficient de corrélation de 0,92) avec la croissance des primes. Dans le cas de toutes les autres catégories de nouveaux venus, il n’y avait pas de corrélation entre les injections de capitaux supplémentaires et la croissance. Pour ces assureurs, la croissance et une évolution défavorable des sinistres au cours des premières années ont nécessité une capitalisation supplémentaire.

La majorité (70 %) des assureurs qui ont éprouvé des difficultés n’affichaient aucune capitalisation supplémentaire après leur démarrage. La capitalisation supplémentaire négative de l’ensemble des assureurs en difficulté est attribuable à une importante ponction de capitaux (23,8 % du total des actifs, soit la moitié de la capitalisation initiale) d’une filiale d’assurance au profit de sa société mère.

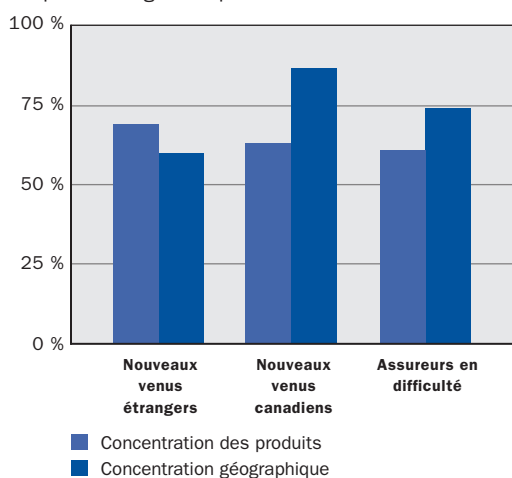
## Risque commercial

La diversification du portefeuille de produits et la diversification géographique d’un assureur peuvent influencer sur son rendement en raison des économies de gamme, de la croissance de l’entreprise et de son exposition aux risques. Après dix ans d’activité, les nouveaux venus affichaient une plus forte concentration que le reste de l’industrie.

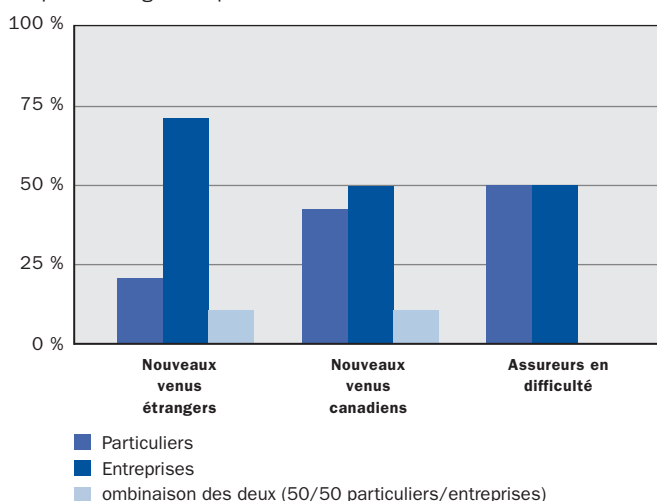
Selon l’indice de Herfindahl, la concentration du portefeuille de produits des nouveaux venus était de 2,01 fois supérieure à celle de l’ensemble de l’industrie<sup>6</sup>. Comme le montre la figure 9, il n’y a pas d’écart notable à cet égard entre les nouveaux venus étrangers, les nouveaux venus canadiens et les nouveaux venus en difficulté.

**Figure 9 – Diversification des activités**

En pourcentage des primes émises nettes



En pourcentage des primes émises nettes



Source : PACICC, à partir de données de TRAC et A.M. Best

<sup>6</sup> L’indice de Herfindahl est une mesure de concentration. De façon générale, plus cet indice est élevé, plus les activités d’une entreprise sont concentrées.

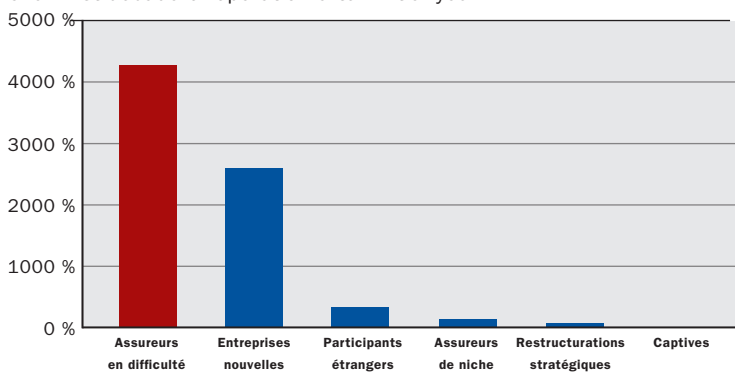
Sur le plan géographique, les activités des nouveaux venus étaient encore plus concentrées : 58 % d'entre eux offraient de l'assurance dans une seule province, et l'indice de Herfindahl de concentration géographique était de 3,12 fois supérieur à l'indice sectoriel. Les sociétés d'assurance appartenant à des intérêts canadiens tendaient à être beaucoup plus concentrées géographiquement que celles appartenant à des intérêts étrangers.

Les nouveaux venus de propriété canadienne avaient en moyenne un portefeuille d'affaires plus diversifié, celui-ci étant réparti à peu près également entre l'assurance des particuliers et l'assurance des entreprises. Les activités des nouveaux venus étrangers étaient généralement concentrées en assurance des entreprises. Les nouveaux venus qui ont par la suite éprouvé des difficultés financières souscrivaient en moyenne à parts égales de l'assurance des particuliers et de l'assurance des entreprises. Fait intéressant, 6,3 % des nouveaux venus sont passés d'un portefeuille d'assurance des particuliers à un portefeuille d'assurance des entreprises (63,4 %) ou vice versa (36,4 %). Aucun assureur en difficulté n'a réorienté son portefeuille d'affaires. En général, la concentration du portefeuille de produits des assureurs en difficulté était au départ similaire à celle des assureurs canadiens et ils se sont mis à souscrire des produits dans une autre branche quand ils ont commencé à éprouver des difficultés.

Une croissance rapide, qui est la troisième cause en importance des sorties de marché involontaires au Canada, a été un facteur concourant dans 41 % des cas (Dibra et Leadbetter, 2008). Souvent, les assureurs qui ont fait faillite avaient connu une croissance rapide au cours de leurs dernières années d'exploitation. Dans les cas où une croissance rapide était la cause principale ou un facteur concourant des déboires financiers, la période de croissance rapide fut en moyenne de deux ans avant la mise en liquidation. Dans la période précédant

**Figure 10 – Croissance des primes émises nettes**

Over first decade of operation after initial year



Source : PACICC, à partir de données de TRAC et A.M. Best

la mise en liquidation, les ratios financiers commencèrent à s'écarter des tendances sectorielles et des tendances antérieures de l'assureur. Parmi les nouveaux venus, les assureurs en difficulté (et les entreprises nouvelles fortement influencées par les assureurs en difficulté) ont connu une croissance beaucoup plus rapide que les autres nouveaux venus (voir la figure 10).

La croissance rapide d'un assureur s'accompagne généralement d'une détérioration de ses provisions pour sinistres. Une croissance rapide a été la principale cause concourante de sortie de marché involontaire (67 % des cas) chez les assureurs dont les provisions pour sinistres étaient inadéquates. De plus, chez les deux tiers des entreprises dont la sortie de marché involontaire est imputable au premier chef à une croissance rapide, des provisions pour sinistres insuffisantes ont précipité les choses (Dibra et Leadbetter, 2008).

La tentation d'adopter des stratégies d'expansion à long terme audacieuses tend à être plus forte dans les périodes d'affaiblissement du capital. Il arrive aussi que des assureurs fassent une incursion dans de nouveaux créneaux où ils n'ont pas d'expertise. De plus, pendant les périodes de hausse des taux d'intérêt à court terme, des assureurs misent sur une croissance rapide dans l'espoir que les revenus tirés du placement des primes supplémentaires permettront de compenser les pertes techniques.

## Placements

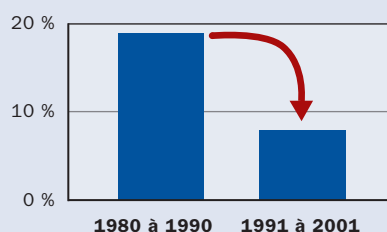
Les sociétés d'assurance investissent les primes pour gagner des intérêts et d'autres revenus jusqu'à ce que les sinistres soient réglés. Au cours de la période à l'étude, l'industrie canadienne des assurances IARD a essayé des pertes techniques chaque année. Les revenus de placements ont été utilisés pour produire un résultat économique positif.

### Réglementation des taux

La réglementation des taux en Ontario coïncide avec une baisse des entrées sur le marché de l'assurance automobile dans cette province. Au cours de la décennie qui a suivi l'instauration d'une réglementation stricte des taux, la proportion de nouveaux venus offrant de l'assurance automobile en Ontario a chuté de plus de moitié.

**Figure 11 – Incidence de la réglementation des taux sur l'entrée sur le marché**

Part des nouveaux venus sur le marché ontarien de l'assurance automobile

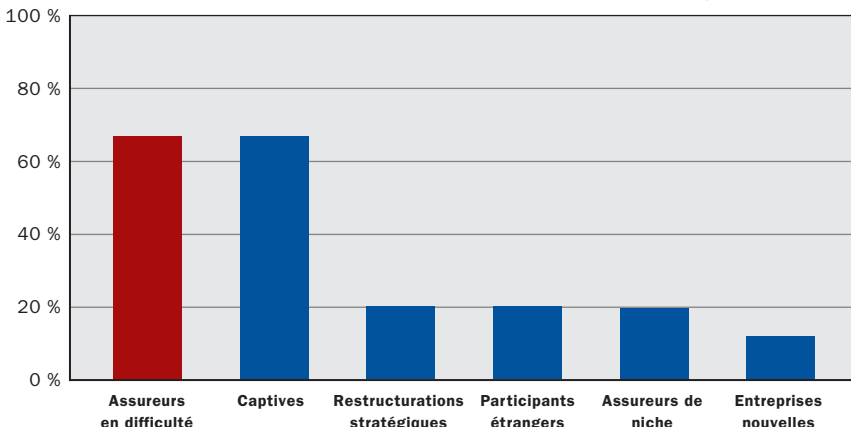


Source : PACICC, à partir de données de TRAC et A.M. Best

Historiquement, les assureurs IARD canadiens investissent en moyenne 76,7 % de leur portefeuille de placements dans des obligations. La plupart des nouveaux venus suivaient cette tendance (figure 12). Toutefois, les captives et les nouveaux venus qui ont par la suite éprouvé des difficultés investissaient deux fois moins que les autres dans les obligations, préférant des placements plus risqués, comme des actions.

**Figure 12 – Risque d'investissement des nouveaux venus**

Actions, placements immobiliers et autres placements en pourcentage du total



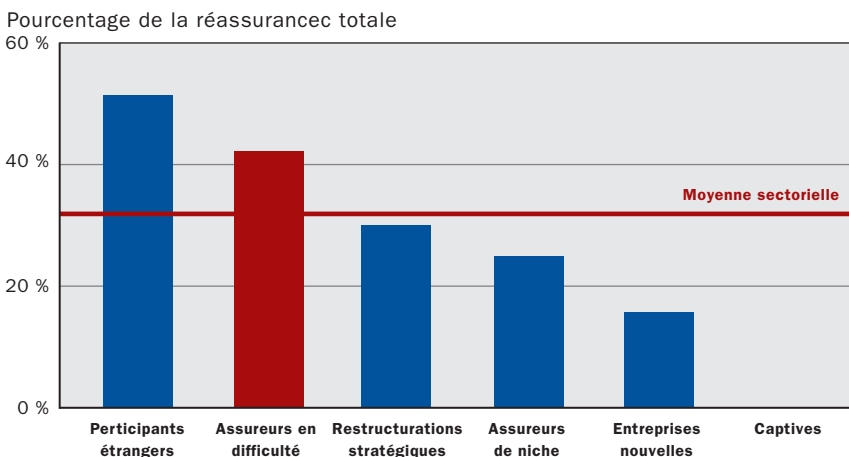
Source : PACICC, à partir de données de TRAC et A.M. Best

Fait intéressant, les captives semblent avoir été en mesure de tirer des rendements plus élevés de leur portefeuille à risque élevé que les nouveaux venus qui ont par la suite éprouvé des difficultés. En moyenne, ces derniers ont réalisé un rendement du capital investi de 130 points de base inférieur à celui des autres assureurs.

## Réassurance

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. Le principal avantage de la réassurance pour un assureur d'origine est la comptabilisation dans ses états financiers d'une réduction de son passif (au titre de ses provisions pour primes non acquises et pour sinistres non payés). La réduction de ces deux postes est proportionnelle aux paiements pouvant être recouverts auprès des réassureurs. La souscription d'une réassurance peut réduire la volatilité des résultats techniques de l'assureur, atténuer les pressions sur son capital et lui donner accès à une expertise et à des services spécialisés. En 1998 et en 2005, le marché mondial de la réassurance absorba environ les deux tiers des

**Exhibit 13 – Recours à des réassureurs non agréés par les nouveaux venus**



Source : PACICC, à partir de données de TRAC et A.M. Best

pertes de 3,9 milliards de dollars canadiens subies par l'industrie canadienne des assurances IARD à la suite de sinistres catastrophiques, ce qui illustre bien l'utilité de la réassurance pour les assureurs d'origine.

Les sommes à recouvrer auprès des réassureurs représentaient en moyenne 14 % des actifs de l'industrie. Parmi les nouveaux venus, le recours à la réassurance (mesuré en fonction de la

proportion des actifs représentée par des sommes à recouvrer auprès des réassureurs) s'établissait en moyenne à 33 % pour les restructurations stratégiques, les entreprises nouvelles et les captives.

Les nouveaux participants étrangers et les assureurs de niche étaient moins dépendants de la réassurance, mais les sommes à recouvrer auprès des réassureurs représentaient tout de même en moyenne plus de 20 % de leur actif total. Toutes les catégories de nouveaux venus tendaient à s'appuyer davantage sur la réassurance que les sociétés établies.



La réassurance non agréée s'entend de la réassurance fournie par des sociétés qui ne sont pas agréées et réglementées par une autorité de surveillance canadienne. La réassurance auprès de ces entreprises non agréées est en général considérée comme étant plus risquée que la réassurance souscrite auprès de réassureurs agréés. Au sein de l'industrie canadienne des assurances IARD, la réassurance non agréée représente en moyenne 32 % de l'ensemble de la réassurance. La figure 13 illustre le recours à la réassurance non agréée par les nouveaux venus. Tant les participants étrangers que les assureurs ultimement en difficulté avaient davantage recours à la réassurance non agréée.

## Liquidités

Les liquidités ne sont pas vraiment problématiques pour les sociétés d'assurances IARD, qui touchent des primes avant la survenance de sinistres. Le bilan de la plupart des assureurs est en outre constitué de placements très liquides. Toutefois, quand un assureur s'appuie largement sur la réassurance, il y a un faible risque qu'un sinistre catastrophique donne lieu à d'importantes demandes d'indemnité et à une pénurie de liquidités<sup>7</sup>.

Les nouveaux venus éprouvent rarement des problèmes de liquidités. En moyenne, la trésorerie et les placements comptaient pour 67 % de leur actif total. Ceux qui ont ultimement éprouvé des difficultés présentaient rarement des problèmes de liquidités.

.....  
<sup>7</sup> Les assureurs d'origine règlent généralement les sinistres, puis demandent un remboursement à leur réassureur. Par conséquent, les assureurs qui s'appuient fortement sur la réassurance risquent d'éprouver des problèmes de liquidités en cas de dommages de grande envergure, car ils disposent parfois de peu d'actifs liquides pour acquitter les paiements initiaux.

## Processus défailnants

Les capacités internes d'une société d'assurance comptent pour beaucoup dans ses chances de survie. La section que voici analyse et compare les processus d'exploitation des nouveaux venus au cours de la période à l'étude; elle met particulièrement l'accent sur les risques d'administration, sur les risques liés aux données et à la technologie ainsi que sur les risques comptables.

### Risque d'administration

L'efficacité technique est l'efficacité avec laquelle un ensemble d'intrants est utilisé pour produire un extrant, qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service. Plusieurs études ont déterminé que l'efficacité est une variable importante de la rentabilité et de la croissance d'une entreprise (Choi, 2010; Choi et Weiss, 2005; Cummins et Weiss, 2000). Ici, le ratio des frais (rapport des frais généraux aux primes émises nettes) représente les intrants; il inclut les salaires ainsi que les frais d'occupation, l'impression, la papeterie, les déplacements, l'analyse statistique et les charges diverses. Il n'inclut ni les taxes, ni le coût des sinistres, ni les commissions.

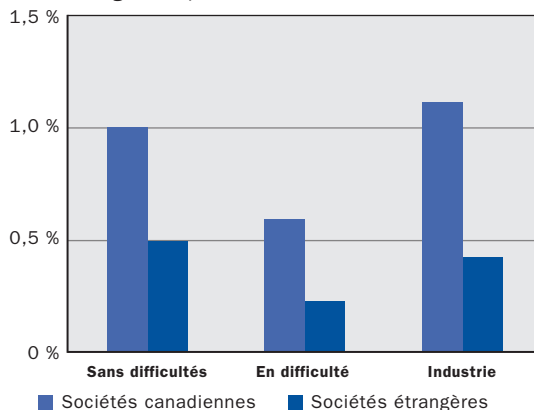
Chez les nouveaux venus, le ratio des frais moyen se chiffrait à 25,4, soit 80 % du ratio des frais de l'industrie au cours de la même période. Comme on s'y attendait, les nouveaux venus qui avaient accès aux ressources d'une société mère (restructurations stratégiques et participants étrangers) affichaient un ratio des frais nettement inférieur (20,8 %) à celui des autres nouveaux venus. Les entreprises nouvelles, qui dépendent uniquement de leurs ressources internes, avaient un ratio des frais moyen de 40,9, soit 128 % de la moyenne de l'industrie. Toutefois, le ratio des frais des nouveaux venus qui ont ultimement connu des difficultés financières était équivalent à celui des autres assureurs, ce qui donne à penser que le risque d'administration n'a pas été un facteur important dans leurs ennuis financiers.

### Risque lié aux données et aux technologies

Les assureurs consacrent d'imposantes ressources actuarielles à la mise au point d'outils et

**Figure 14 – Investissement dans les services statistiques**

Pourcentage des primes nettes émises



Source : PACICC, à partir de données de TRAC et A.M. Best

de techniques de tarification permettant de gérer les risques assurables. Comme il est nécessaire de mesurer le risque et d'estimer les coûts futurs des sinistres, l'élaboration de modèles servant à la tarification est largement tributaire des statistiques sur les sinistres. L'absence de données et d'analyses adéquates est probablement une source majeure de risque opérationnel pour les nouveaux venus et pourrait au bout du compte contribuer à une sous-tarification et à une insuffisance des provisions. De surcroît, un assureur dont la collecte de données est déficiente tardera à déceler les tendances en matière de sinistres.

Historiquement, les sociétés d'assurance à charte canadienne consacrent 1,1 % de leurs primes nettes émises à la collecte de données et aux analyses statistiques. Les assureurs appartenant à des intérêts étrangers y investissent environ trois fois moins (0,4 % des primes émises nettes). Les ressources consacrées aux données et aux statistiques sont stables depuis le début des années 1980, et ce, tant chez les assureurs canadiens que chez les assureurs étrangers<sup>8</sup>. Comme l'illustre la figure 14, les ressources investies par les nouveaux venus canadiens et étrangers dans les services de données et de statistiques étaient comparables à ce qui se faisait dans l'ensemble de l'industrie. Toutefois, les assureurs en difficulté, qui sont principalement des entreprises nouvelles canadiennes, ont consacré environ deux fois moins de ressources aux services de données et de statistiques.

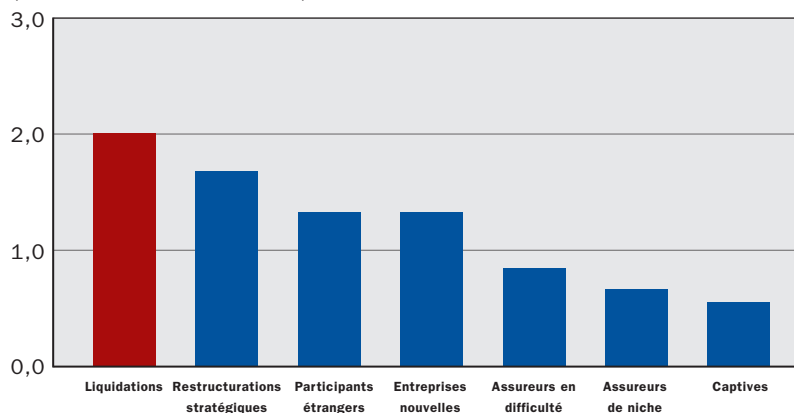
### Risque de comptabilité

Les causes de défaillance des processus et des contrôles internes sont multiples, mais le risque d'insolvabilité d'une entreprise croît lorsqu'on court-circuite sciemment ces contrôles et ces processus. Des études antérieures ont révélé qu'entre 1960 et 2010, 21 % des sorties de marché involontaires comportaient des allégations de fraude (Dibra et Leadbetter, 2008). La plupart des sociétés qui ont fait faillite avaient leur permis depuis peu et exerçaient leurs activités depuis moins de trois ans.

Une fois qu'une entreprise a fait faillite, il est facile de mettre le doigt sur les défaillances de ses contrôles internes. Il est en revanche plus difficile de les détecter en analysant les états financiers des entreprises qui survivent. Les provisions et les créances d'exploitation figurent parmi les éléments d'actif qui laissent le plus de place au jugement des dirigeants et à la falsification. Pour les besoins de la présente étude, une variable de substitution (rapport créances d'exploitation-actif total) a été utilisée pour estimer la fiabilité de l'information financière et, partant, des contrôles internes<sup>9</sup>. À l'échelle de l'industrie, le rapport créances d'exploitation-actif total est a été passablement stable au cours des 30 dernières années. Au sein d'une société d'assurance donnée, des écarts importants peuvent signifier que des pratiques d'affaires ont été modifiées, par exemple en ce qui a trait aux créances des agents, aux primes fractionnées des titulaires de police ou encore aux transactions intragroupe ayant des répercussions sur les créances des filiales ou des sociétés affiliées.

**Figure 15 – Rapport créances d'exploitation-actif total**

(Ensemble de l'industrie = 1)



Source : PACICC, à partir de données de TRAC et A.M. Best

<sup>8</sup> De la fin des années 1970 jusqu'en 1980-1981, les ressources consacrées aux services de données et de statistiques étaient moindres (0,8 % et 0,3 %).

<sup>9</sup> Les provisions font l'objet d'une analyse distincte à la section traitant de la tarification.

Parmi les nouveaux venus, les assureurs issus d'une restructuration stratégique et les participants étrangers détenaient une proportion de leurs actifs en créances supérieure à la moyenne de l'industrie, ce qui reflétait les transactions internes ou les transactions intragroupe. Les entreprises nouvelles détenaient également une plus forte proportion de leurs actifs en créances que la moyenne, ce qui était en grande partie attribuable à des sociétés affiliées n'appartenant pas au secteur de l'assurance. Les assureurs en difficulté ne présentaient pas un rapport créances d'exploitation-actif plus élevé que les autres. Toutefois, chez ceux qui ont finalement été mis en liquidation, ce rapport était deux fois plus élevé que la moyenne de l'industrie et avait grimpé de 108,5 % au cours de leur dernière année d'activité.

Cela donne à penser que les assureurs en difficulté financière n'ont pas nécessairement des contrôles internes défaillants, mais que les entreprises qui font ultimement faillite présentent de telles défaillances au cours de leurs dernières années d'activité.

## Gouvernance et équipe de direction des nouveaux venus

Cette partie de notre étude analyse et compare la direction et la gouvernance des nouveaux venus au cours de la période à l'étude. Elle porte en particulier sur la structure d'entreprise, sur la présence d'un membre de la haute direction à la présidence du conseil, sur l'expérience des dirigeants et sur le taux de rotation des membres de la haute direction.

La gouvernance d'entreprise est un sujet qui suscite passablement d'intérêt dans le secteur financier en général et dans celui des fonds de garantie en particulier. Les faillites massives et spectaculaires d'entreprises sur la scène internationale (par exemple, Enron, BCCI et HHH Insurance) ont mis en exergue le rôle important de la gouvernance d'entreprise et les conséquences de ses lacunes. Dans leurs études sur les sorties de marché involontaires d'assureurs américains et européens, A.M. Best (2004) et McDonnell (2002) ont constaté que des problèmes de direction et de gouvernance n'étaient pas étrangers aux décisions ou aux processus défectueux qui ont mené à la faillite.

Plusieurs études (Nelson et Winter, 1982; Nelson, 1991; Dosi et coll., 2000) indiquent en outre que le style de gestion et les processus internes ont un effet à très long terme. Or, lorsque des risques sont mal gérés de façon constante, une société d'assurance devient plus vulnérable aux événements externes défavorables. Les constatations d'A.M. Best (2004) et de McDonnell (2002) confirment dans une large mesure les travaux de recherche qui établissent un lien entre la qualité de l'équipe de direction et la survie des entreprises.

### Structure d'entreprise

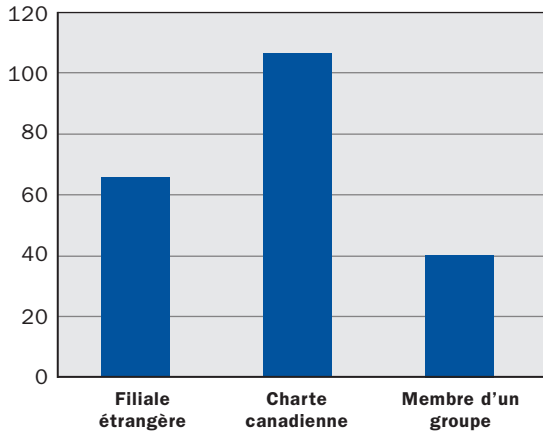
Les différentes formes d'organisation sont assorties de structures de coûts (« fonctions d'objectifs ») et d'incitatifs particuliers entre les parties contractantes. La gestion de la forme d'organisation d'une société d'assurance permet différents degrés de comportements à risque dans l'affectation des ressources des sociétés canadiennes et étrangères ou des sociétés autonomes ou appartenant à un groupe<sup>10</sup>.

Plusieurs études font également ressortir le rôle déterminant d'un solide soutien dans la survie d'une entreprise. Par exemple, Klepper et Sleeper (2001) ainsi que Walsh, Kirchhoff et Boylan (1996) ont constaté que les filiales survivent plus longtemps que les nouvelles entreprises autonomes. De plus, Klepper et Thompson (2002) ont établi que la qualité de la société mère constitue un facteur clé de survie.

.....  
<sup>10</sup> Dans la documentation, la forme d'organisation s'entend généralement soit d'une société par actions, soit d'une société mutuelle d'assurance. Dans notre échantillon, toutefois, les mutuelles forment un sous-ensemble restreint et, pour la plupart des variables, les données les concernant sont insuffisantes pour être incluses dans l'analyse. Conséquemment, sauf si la catégorie des mutuelles locales d'assurance incendie est incluse, tous les nouveaux venus de notre échantillon sont des sociétés par actions. La distinction traditionnelle est donc moins pertinente.

**Figure 16 – Formes d’organisation des nouveaux venus**

Nombre de sociétés d’assurance



Source : PACICC, à partir de données de TRAC et A.M. Best

Comme il en a été question précédemment, les assureurs étrangers et les membres d’un groupe d’assurance (restructurations stratégiques) se sont distingués sous des aspects tels que les services de données, la gestion du capital et la composition du portefeuille d’affaires.

Dans notre échantillon, 38 % des nouveaux venus sont des filiales de sociétés d’assurance étrangères, plus des deux tiers (68,8 %) étant des succursales. Le quart (24 %) des nouveaux venus étaient membres d’un groupe d’assurance.

La capacité de survie des assureurs canadiens autonomes, des assureurs membres d’un groupe et des sociétés

appartenant à des intérêts étrangers après cinq ans et dix ans est comparable, l’écart entre les diverses catégories étant minime. Cependant, comme le mentionne la documentation existante, les nouveaux venus qui bénéficient du soutien d’un groupe ou d’une société mère étrangère sont moins susceptibles de quitter le marché à la suite de difficultés financières. Les nouveaux venus appartenant à un groupe ou à une société étrangère et qui ont quitté le marché après des déboires financiers représentaient respectivement 7,3 % et 7,8 % des nouveaux venus de ces catégories. En revanche, 15,7 % des nouveaux venus appartenant à des intérêts canadiens et ne faisant pas partie d’un groupe ont quitté le marché en raison d’ennuis financiers.

### **Composition du conseil d’administration : président du conseil non indépendant**

Les codes de gouvernance d’entreprise et les documents de recherche font largement état du rôle des administrateurs indépendants, c’est-à-dire qui ne sont pas membres de la direction. La présence au sein du conseil d’administrateurs indépendants capables de contester les décisions de la direction est largement considérée comme primordiale pour protéger les intérêts des parties prenantes.

Les recherches consacrées à l’impact sur le rendement d’une présidence du conseil non indépendante ont produit des résultats mitigés. Maintes études n’ont révélé aucun effet significatif, d’autres ont constaté une amélioration du rendement et d’autres encore ont noté un impact négatif. Finegold et coll. (2007) ont fait une revue exhaustive de la documentation consacrée à la gouvernance d’entreprise, et plus particulièrement aux présidents du conseil qui sont également membres de la direction.

Historiquement, le cumul des fonctions de président du conseil et de dirigeant est courant dans l'industrie des assurances IARD. Au cours de la période à l'étude, 80 sociétés d'assurance ont eu à un moment ou à un autre un haut dirigeant comme président du conseil. Parmi les nouveaux venus, entre 1980 et 2001, seulement six sociétés (3,4 %) avaient soit un président du conseil, soit un vice-président du conseil qui occupait également le poste de président ou de président-directeur général de l'entreprise. Les deux tiers de ces nouveaux assureurs ont survécu moins de cinq ans. Cependant, seulement la moitié d'entre eux ont quitté le marché à la suite de difficultés financières. Une comparaison avec les facteurs de risque opérationnel (comme le risque de comptabilité) n'a pas fait ressortir de corrélation significative entre la présence d'un président du conseil non indépendant et le risque opérationnel.

### **Expérience des dirigeants**

La qualité et l'expérience des dirigeants sont souvent considérées comme des facteurs importants de survie des entreprises. La documentation à ce sujet est néanmoins mitigée. Plusieurs études ont révélé que les dirigeants des entreprises qui font faillite ne sont pas nécessairement moins compétents que ceux des entreprises qui survivent (Lang et Stulz, 1992; John et coll., 1992; et Khanna et Poulsen, 1995).

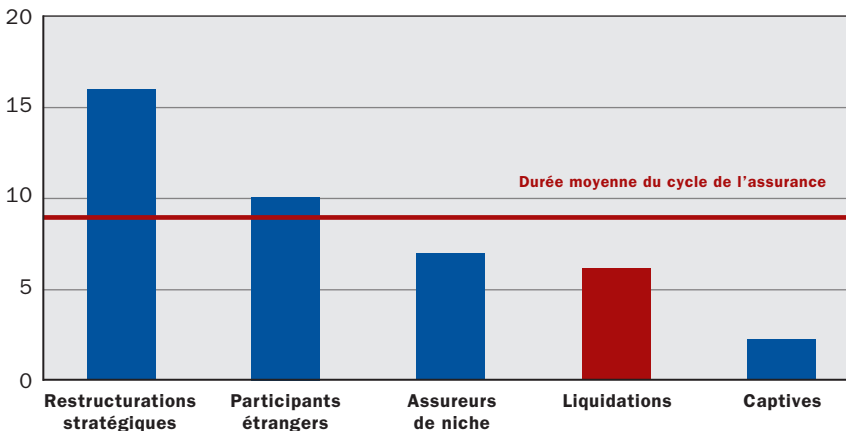
En revanche, Eisenhardt et Schoonhoven (1990) rapportent que les entreprises ont de meilleurs rendements quand leurs dirigeants ont de l'expérience dans leur secteur d'activité. De même, Thompson (2005) a constaté que les nouveaux venus font leur apprentissage par la pratique, que leurs résultats s'améliorent au fil des ans et que l'expérience de l'équipe de direction est un facteur déterminant de survie. S'appuyant sur des données provenant de sociétés d'assurances IARD aux États-Unis, Leverty et Grace (2010) ont établi une corrélation entre la qualité de l'équipe de direction et la probabilité de faillite. Plus précisément, ils ont constaté que la qualité des dirigeants se répercute sur la capacité des entreprises à se soustraire aux contrôles réglementaires et sur la rapidité avec laquelle elles y parviennent.

Dans le but de mesurer l'expérience des cadres dirigeants des nouveaux venus à la direction d'une entreprise, la PACICC a créé une base de données sur les cadres dirigeants de l'industrie canadienne des assurances IARD pour la période de 1975 à 2005. Bien que la qualité des dirigeants comporte de nombreuses facettes, l'expérience a été utilisée comme indicateur.

Les cadres dirigeants des nouveaux venus avaient en moyenne déjà neuf ans d'expérience en direction d'entreprise dans l'industrie des assurances IARD au moment de la constitution en société de leur entreprise. Ceux des nouveaux venus qui ont quitté le marché avaient en moyenne plus d'expérience (11 ans) que ceux de l'ensemble de l'échantillon des nouveaux venus (survivants et sorties de marché).

Comme le montre la figure 17, les cadres dirigeants des participants étrangers et des assureurs issus d'une restructuration stratégique étaient au départ les plus expérimentés. Les captives et les assureurs qui ont ultimement été mis en liquidation sont les nouveaux venus dont les dirigeants étaient au départ le moins expérimentés – en moyenne deux fois

**Figure 17 – Nombre moyen d'années d'expérience des dirigeants des nouveaux venus**



moins que les autres. Qui plus est, leur expérience ne couvrait pas un cycle d'assurance complet, ce qui donne à penser qu'elle était biaisée soit par un marché étroit, soit par un marché faible.

En outre, la capacité de survie d'un assureur présente une corrélation modérée (coefficient de 0,38) avec le nombre d'années d'expérience en direction d'entreprise.

Source : PACICC, à partir de données du General Insurance Register

La base de données de la PACICC incluait également de l'information permettant de savoir si les cadres dirigeants possédaient de l'expérience en souscription, en indemnisation ou en finances. Cependant, comme 86 % des cadres dirigeants avaient de l'expérience en souscription, contre seulement 9 % et 5 % respectivement en finances et en indemnisation, la comparaison en fonction du type d'expérience n'a produit aucun résultat significatif.

### Taux de rotation des dirigeants

Le capital humain est la principale ressource des entreprises du savoir, comme les sociétés d'assurances IARD. Les employés ne sont pas simplement là pour gérer les actifs de leur employeur, comme c'est le cas dans les entreprises manufacturières ou les entreprises de services traditionnelles.

Contrairement à la plupart des autres biens et services, dont le coût des intrants est largement connu à l'avance et permet de fixer les prix, le prix des assurances (les primes) est établi avant que les coûts (les règlements de sinistres) soient connus. Au début du contrat, les assurés paient une prime d'assurance connue en contrepartie d'une promesse d'indemnisation si un événement futur incertain entraînant une perte survenait.

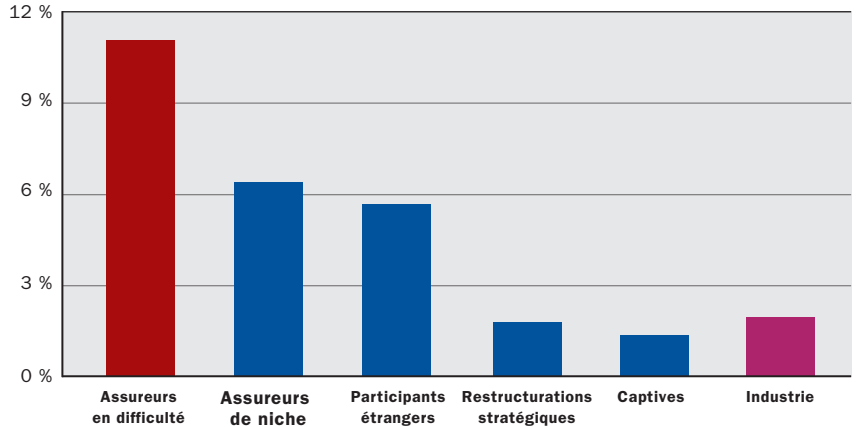
En raison de ce processus de production inversé, les employés sont le principal actif d'un assureur puisqu'ils possèdent des connaissances cruciales sur l'entreprise et sur le secteur de l'assurance, lesquelles sont nécessaires pour prendre des décisions judicieuses en matière de risque. Dans ce contexte, le succès des entreprises du savoir, comme les sociétés d'assurances IARD, repose largement sur leur capacité à recruter et à fidéliser du personnel clé compétent.



Comme l'illustre la figure 18, les assureurs aux prises avec des difficultés financières présentaient un taux de rotation des cadres dirigeants nettement supérieur à celui des autres nouveaux venus ou de l'ensemble de l'industrie. Les données disponibles ne permettent pas de déterminer le sens de la relation de causalité. Le taux élevé de rotation des cadres dirigeants peut en effet être imputable aux ennuis financiers de l'entreprise ou, à l'inverse, il peut être la cause des difficultés financières, les cadres dirigeants quittant l'entreprise en raison de leur incompétence. Dans tous les cas, il peut y avoir une boucle de rétroaction.

**Figure 18 – Taux de rotation des cadres dirigeants des nouveaux venus**

Proportion des cadres dirigeants qui ont quitté l'entreprise



Source : PACICC, à partir de données du General Insurance Register

## Discussion

L'industrie canadienne des assurances IARD est un secteur dynamique et concurrentiel. En 30 ans, soit de 1980 à 2010, il y a eu 513 octrois ou annulations de permis.

Cependant, près de 40 % des nouveaux venus ont quitté le marché avant la fin de leur première décennie d'activité. Bien que la plupart de ces sorties de marché aient été volontaires, 12 % des nouveaux venus ont quitté le marché involontairement, au détriment de milliers d'assurés. C'est dans ce contexte que la PACICC a réalisé la présente étude, qui est la première étude complète consacrée aux nouveaux venus au sein de l'industrie canadienne des assurances IARD.

Dans le présent rapport, nous avons analysé les décisions relatives à la prise de risques et les processus opérationnels des nouveaux venus dans le but de cerner les principales différences entre les assureurs qui ont survécu ou qui ont quitté volontairement le marché et ceux dont la sortie a été involontaire. Dans le cas de bon nombre d'indicateurs clés, comme la capitalisation initiale, le ratio des frais et les liquidités, il y a peu de différences entre les nouveaux venus qui ont éprouvé par la suite des difficultés et les autres.

Nous avons toutefois constaté que les décisions liées à la prise de risques et les pratiques opérationnelles des nouveaux venus qui ont quitté involontairement le marché différaient de celles des autres assureurs IARD. Un processus de rétroaction semble en outre faire en sorte que les décisions initiales en matière de risque sont soit exacerbées, soit atténuées par les processus opérationnels et les décisions subséquentes concernant la prise de risques. Cela suggère l'absence de processus de causalité linéaire de l'entrée sur le marché à la faillite. De plus, chaque nouveau venu est unique, tout comme le sont les motifs de sortie. Il est néanmoins possible de tirer des conclusions des données analysées.

Le bagage d'expérience des cadres dirigeants semble être un important facteur initial puisqu'il influe sur les décisions prises par la suite en matière de risque ainsi que sur les investissements dans les processus opérationnels. Les cadres dirigeants des nouveaux venus qui ont quitté involontairement le marché avaient en moyenne moins de la moitié de l'expérience des dirigeants des autres nouveaux venus. En outre, ces dirigeants moins expérimentés n'avaient en moyenne jamais traversé un cycle complet de l'assurance en tant que cadres supérieurs d'une société d'assurances IARD.

Soulignons toutefois que les assureurs qui ont quitté involontairement le marché n'avaient pas tous une équipe de direction inexpérimentée. Par exemple, l'un d'entre eux avait des dirigeants chevronnés, mais il avait un accès limité à de nouveaux capitaux et s'appuyait sur les bénéfices non répartis pour demeurer solvable. Cet assureur a quitté involontairement le marché après qu'un facteur externe (une catastrophe naturelle) ait épuisé ses fonds

disponibles. Un autre avait également une équipe de direction très expérimentée, mais cette expérience avait en grande partie été acquise en phase d'abandon des activités et auprès d'entreprises qui ont finalement été en difficulté. Ces cas donnent à penser que l'expérience n'est pas un indicateur parfait de la qualité des dirigeants et qu'elle n'est pas une garantie de survie face aux contraintes externes. Cependant, les données portent à croire que, conformément aux constats de la documentation existante, l'expérience des dirigeants a généralement une incidence sur la façon dont une société d'assurance quitte le marché.

L'expérience de la direction, en tant qu'indicateur de la qualité des dirigeants, semble avoir été un facteur déterminant dans les décisions initiales liées à la prise de risques et aux processus opérationnels adoptés par les nouveaux venus qui ont par la suite fait faillite.

En moyenne, les nouveaux venus qui ont fait faillite ont adopté de façon soutenue des stratégies d'entrée plus audacieuses que les autres, notamment une sous-tarifcation et des frais d'acquisition plus élevés. Ce faisant, ces nouveaux venus ont souvent connu une croissance rapide qui a dépassé les ressources en capital de l'entreprise.

De même, en moyenne, les nouveaux venus qui ont dû quitter involontairement le marché ont investi moins que les autres dans les services de données et les services statistiques, ce qui a nui à leur capacité à tarifer adéquatement les polices et à suivre l'évolution des sinistres.

D'autres décisions ayant trait aux politiques de placement et à la réassurance ont en outre exacerbé la vulnérabilité de certains nouveaux venus. Des stratégies de placement plus audacieuses ont souvent exposé les nouveaux venus à des risques qui se sont ajoutés aux risques assurables assumés. De même, bien que le recours à la réassurance non agréée soit parfois justifié, il comporte des risques supplémentaires qu'il faut gérer avec précaution.

En moyenne, les nouveaux venus qui ont plus tard éprouvé des difficultés ont connu un taux de rotation des cadres dirigeants cinq fois supérieur à celui de l'ensemble de l'industrie canadienne des assurances IARD. Cette perte d'expérience et de connaissances organisationnelles a limité davantage la capacité des nouveaux venus à résoudre leurs difficultés et a pu entraîner une défaillance des contrôles internes.

Parmi les facteurs importants qui ont influé sur les sorties de marché involontaires, mentionnons l'accès à du soutien externe – expérience et capacité des dirigeants, services de données et services statistiques – et l'accès à des fonds pour soutenir la croissance et contrer une évolution défavorable.

Bref, au bout du compte, tous les déboires financiers étaient imputables à de mauvais choix stratégiques et à l'appétence au risque – qu'il s'agisse d'inexpérience, d'une sous-tarification ou de piètres décisions entourant la gestion des capitaux (ou, dans certains cas, de fraude). L'expérience canadienne en ce qui a trait aux sorties de marché involontaires des nouveaux venus au sein de l'industrie des assurances IARD permet de faire les constats suivants à l'intention des autorités de surveillance et des assureurs qui feront leur entrée sur le marché à l'avenir :

- L'expérience est importante : plus les cadres dirigeants sont expérimentés, moins grande est la probabilité d'une sortie involontaire.
- Une stratégie d'entrée sur le marché doit inclure un plan de transition du statut de nouveau venu à celui d'acteur reconnu au sein du marché.
- Des contrôles internes et une information financière efficaces réduisent le risque d'insolvabilité. Les contrôles internes des nouveaux venus qui ont quitté involontairement le marché présentaient des lacunes évidentes.

## Bibliographie

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

Choi, Byeongyong Paul (2010). « The U.S. Property and Liability Insurance Industry: Firm Growth, Size and Age », *Risk Management and Insurance Review*, vol. 13, p. 207 à 224.

Carroll, Glenn R., Lyda S. Bigelow, Marc-David L. Seidel et Lucia B. Tsai (1996). « The Fates of *De Novo* and *De Alio* Producers in the American Automobile Industry 1885-1981 », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p.117 à 137.

Chen, R., et K. A. Wong (2004). « The Determinants of Financial Health of Asian Insurance Companies », *The Journal of Risk and Insurance*, vol. 71, p. 469 à 499.

Choi, B.P., et M. A. Weiss (2005). « An Empirical Investigation of Market Structure, Efficiency, Performance in Property-Liability Insurance », *The Journal of Risk and Insurance*, vol. 72, p. 635 à 673.

Cohen, A. (2005). « Asymmetric Information and Learning: Evidence From the Automobile Insurance Market », *Review of Economics and Statistics*, vol. 87, p. 197 à 207.

Cummins, J. David, et Christopher M. Lewis (2003). « Catastrophic Events, Parameter Uncertainty and the Breakdown of Implicit Long-Term Contracting: The Case of Terrorism Insurance », *Journal of Risk and Uncertainty*, vol. 26, p. 153 à 178.

Cummins, J David, et M. A. Weiss (2000). « Analyzing Firm Performance in the Insurance Industry Using Frongier Efficiency Methods » dans G. Dionne (éditeur), *Handbook of Insurance Economics*, Boston, MA, Kluwer Academic Publishers.

Dibra, S., et D. Leadbetter (2008). « Why Insurers Fail: The Dynamics of Property and Casualty Insurance Insolvency in Canada », *The Geneva Papers on Risk & Insurance*, vol. 33, p. 464 à 488.

D'Arcy, S. P., et N. A. Doherty (1989). « The Aging Phenomenon and Insurance Prices », *Proceedings of the Casualty Actuarial Society*, vol. 76, p. 24 à 44. .

D'Arcy, S. P., et R. W. Gorrivett (2004). « The Use of Dynamic Financial Analysis to Determine Whether an Optimal Growth Rate Exists for a Property-Liability Insurer », *The Journal of Risk and Insurance*, vol. 71, p. 583 à 615.

Doherty, Neil, Anastasia Kartasheva et Richard Phillips (2009). « Competition among rating agencies and information disclosure », document de travail consulté en mars 2011. [<http://insr.wharton.upenn.edu/documents/research/WP2009-11-Kartasheva.pdf>]

Dosi, G., R. R. Nelson et S. G. Winter (2000). « Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities », dans G. Dosi, R. R. Nelson et S. G. Winter (éditeurs), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, New York.

Dunne, Timothy, Mark J. Roberts et Larry Samuelson (1988). « Patterns of Firm Entry and Exit in U.S. Manufacturing Industries », *RAND Journal of Economics*, vol. 19, p. 495 à 515.

Eisenhardt, Kathleen M., et Claudia Bird Schoonhoven (1990). « Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, p. 504 à 529.

Finegold, D., G. S. Benson et D. Hecht (2007). « Corporate Boards and Company Performance: review of research in light of recent reforms », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15, p. 865 à 878.

Grace, Martin F., S. E. Harrington et R. W. Klein (1998). « Risk-Based Capital and Solvency Screening in Property-Liability Insurance: Hypothesis Empirical Tests », *The Journal of Risk and Insurance*, vol. 65, p. 213 à 243.

Hopenhayn, Hugo A. (1992). « Entry, Exit, and firm Dynamics in Long Run Equilibrium », *Econometrica*, vol. 60, p. 1127 à 1150.

John, K., L. Lang et J. Netter (1992). « The Voluntary Restructuring of Large Firms in Response to Performance Decline », *The Journal of Finance*, vol. 47, p. 891 à 917.

Jones, S., et Hensher D.A. (2004). « Predicting firm financial distress: A mixed logit model », *The Accounting Review*, vol. 79, no 4, p. 1011 à 1038.

Jovanovic, Boyan (1982). « Selection and the Evolution of Industry », *Econometrica*, vol. 50, p. 649 à 670.

Khanna, N., et A.B. Poulsen (1995). « Managers of Financially Distressed Firms: Villains or Scapegoats? », *The Journal of Finance*, vol. 50, p. 919 à 940.

Kimura, F., et T. Fujii (2003). *Globalizing Activities and the Rate of Survival: Panel Data Analysis on Japanese Firms*, document de travail no 10067 du National Bureau of Economic Research.

Klepper, Steven, et Kenneth L. Simons (2000). « Dominance by Birthright: Entry of Prior Radio Producers and Competitive Ramifications in the U.S. Television Receiver Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 997 à 1016.

Klepper, Steven, et Sally D. Sleeper (2001). « Entry by Spinoffs », mimeo, Carnegie Mellon University.

Klepper, Steven, et Peter Thompson (2002). « Submarkets and the Evolution of Industry », mimeo, Carnegie Mellon University.

Lang, L., et R. Stulz (1992). « Contagion and Competitive Intra-Industry Effects of Bankruptcy Announcements », *Journal of Financial Economics*, vol. 32, p. 45 à 60.

Leverly, J. Tyler, et Martin F. Grace (2010). « Dupes or Incompetents? An Examination of Management's Impact on Firm Distress », document de travail consulté le 27 août 2010. Accessible auprès de SSRN au <http://ssrn.com/abstract=1666884>.

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

Mitchell, Will (1991). « Dual Clocks: Entry Order Influences on Incumbent and Newcomer Market Share and Survival When Specialized Assets Retain their Value », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 85 à 100.

Nelson, R. R., et S. G. Winter (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Nelson, R. R. (1991). « Why do firms differ and how does it matter? », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 61 à 74.

Sharma, P., et coll. (2002). « Prudential Supervision of insurance undertakings: Report of the London Working Group on Solvency II », Conference of the Insurance Supervisory Services of the Member States of the European Union, Paris.

Thompson, Peter (2005). « Selection and Firm Survival: Evidence from the Shipbuilding Industry, 1825 – 1914 », *The Review of Economics and Statistics*, vol. 87, p. 26 à 36.

Walsh, S. T., B. A. Kirchoff et R. L. Boylan (1996). « Founder Backgrounds and Entrepreneurial Success: Implications for Core Competence Strategy Applications to New Ventures » dans

P. D. Reynolds, S. Birely, J. E. Butler, W. D. Bygrave, P. Davidson, W. B. Gartner et P. P. McDougall (éditeurs), *Frontiers of Entrepreneurship Research, 1996*, Babson College, Wellesley, MA, 1996.



## Annexe A – Méthodologie

Nous avons utilisé la grille des risques de McDonnell (2002) et Sharma (2002). Une grille des risques est un diagramme qui présente les sources de risque (processus défaillants, décisions relatives aux risques, facteurs externes, gestion) et les liens qu'elles ont entre elles. L'utilisation de données historiques permet de connaître les facteurs externes, les résultats financiers et les préjudices pour les titulaires de police et de se concentrer sur la direction et la gouvernance, sur les processus défaillants et sur les décisions des nouveaux venus concernant la prise de risques en comparant les entreprises qui ont survécu à leur première décennie d'activité et celles qui ont éprouvé des difficultés financières.

Pour toutes les sociétés d'assurance de l'échantillon, nous avons utilisé des données allant de la date de la constitution en société jusqu'à la fin de la première décennie d'activité. Les nouveaux venus n'ayant pas tous survécu 10 ans et certains n'ayant pas présenté d'information tous les ans, pour bien des entreprises, les données ne couvraient pas une décennie complète.

### Données

Les principales sources d'information utilisées dans le cadre de la présente étude sont MSA Research, le Rapport d'assurance T.R.A.C. (Canada) et le General Insurance Register. Comme le dépôt des données financières auprès de MSA Research, de T.R.A.C. et du General Insurance Register est volontaire, certaines données n'étaient pas disponibles pour toutes les années couvertes par l'étude. Entre 99 et 104 nouveaux venus, soit de 56,6 % à 59,4 % des nouveaux venus au cours de la période couverte, avaient soumis des données relatives aux variables étudiées.

Comme les travaux sur la survie des entreprises rapportent que l'expérience des dirigeants est un facteur important de la capacité de survie, nous avons créé à partir du General Insurance Register une base de données qui répertorie les cadres supérieurs et les hauts dirigeants de toutes les sociétés d'assurances IARD qui ont fourni des données au registre entre 1975 et 2005. En tout, cette base de données comportait 38 436 entrées représentant un total de 192 180 points de données (prénom, nom de famille, titre, année, entreprise). En moyenne, 1 281 dirigeants ont été répertoriés chaque année. À partir de cette information, il est possible d'estimer le niveau d'expérience des cadres dirigeants des nouveaux venus en matière de direction d'entreprise. On peut également déterminer leur champ d'expertise (finances, indemnisation, souscription).

### Processus internes / Risque opérationnel

Pour analyser et comparer le niveau de risque opérationnel des nouveaux venus, nous avons recueilli des données sur les frais généraux, les dépenses en services statistiques et actuariels ainsi le taux de rotation des dirigeants.

Les frais généraux, représentés par le ratio des frais (rapport frais généraux-primes émises), sont une mesure de l'efficacité d'une entreprise, qui est considérée comme un facteur important d'efficacité concurrentielle (Choi et Weiss, 2005).

Les analyses statistiques et actuarielles des données historiques, tant au niveau de l'entreprise que de l'industrie, sont essentielles aux processus de surveillance de l'évolution des sinistres, de provisionnement pour sinistres et de tarification. Les données à ce sujet sont tirées des rapports de T.R.A.C. et d'A.M. Best sur le traitement électronique de données, lequel inclut l'équipement et les services statistiques.

Le travail intellectuel est la principale ressource des entreprises du savoir, y compris les sociétés d'assurances IARD. Les employés d'une société d'assurance n'exploitent ni ne gèrent des immobilisations comme peut le faire le personnel d'une entreprise manufacturière traditionnelle. Le personnel de souscription et d'indemnisation est un actif essentiel et, partant, le recrutement et la fidélisation d'employés clés compétents revêtent une importance cruciale pour les entreprises du savoir, comme les sociétés d'assurances IARD. La base de données sur les dirigeants a été utilisée pour suivre le taux de rotation des cadres dirigeants des nouveaux venus dans le but d'estimer la stabilité interne et le maintien des connaissances organisationnelles.

### Décisions relatives au risque

Dans le but d'analyser et de comparer les décisions relatives au risque des nouveaux venus, nous nous sommes penchés sur leur choix de stratégie d'entrée, sur leur programme de réassurance, sur les risques d'investissement, sur la capitalisation, sur les liquidités ainsi que sur la concentration du portefeuille de produits et la concentration géographique.

Quatre stratégies d'entrée sur le marché ont été dégagées :

- **Distribution** – Offre de commissions plus élevées aux courtiers pour les affaires nouvelles
- **Tarification** – Prix alléchants (tarification des produits inférieure à celle de l'industrie)
- **Créneau** – Concentration dans un marché de niche
- **Restructuration stratégique** – Transfert d'affaires existantes des assureurs d'un groupe à un membre du groupe nouvellement constitué

Des données sur les taux de commission et les provisions (provisions par rapport aux primes émises) par branche ont été compilées pour analyser et comparer les stratégies de distribution et de tarification des nouveaux venus. Des commissions plus élevées peuvent inciter les courtiers à diriger leurs affaires vers un nouveau venu qui tente de se tailler une place sur le marché. De même, un sous-provisionnement ou une sous-tarification permettent à un nouveau venu d'offrir des produits à meilleur prix.

Nous avons également colligé des données sur les primes des nouveaux venus par branche pour savoir si une entreprise visait un créneau en particulier. Nous avons aussi analysé les primes initiales, ou la croissance des primes attribuables à des transferts provenant d'assureurs affiliés (avec les actifs correspondants) en vue de déterminer si la croissance résultait d'une restructuration stratégique au sein d'un groupe d'assurance. La diversification des activités entre les assurances des particuliers (assurance automobile et assurance des biens meubles) et les assurances des entreprises a en outre été analysée.

Nous nous sommes servi de données sur les primes par branche et par province pour créer des indices Herfindahl et mesurer la concentration du portefeuille de produits et la concentration géographique<sup>11</sup>. La diversification comportant des avantages, le nombre de produits et de marchés géographiques d'un assureur peut avoir une incidence sur sa capacité de survie. Cependant, l'offre de produits à l'égard desquels une entreprise n'a pas d'expérience peut également aggraver le risque.

Nous avons recueilli et analysé des données sur l'utilisation de la réassurance (recours à la réassurance à des fins de soutien en capital) et sur la proportion du programme de réassurance représentée par la réassurance non agréée. Le programme de réassurance d'un assureur est en lien avec le risque de souscription et la capacité de souscription. Les réassureurs doivent composer avec des aléas de moralité et avec la surveillance des coûts lorsqu'ils assurent les assureurs d'origine. Un recours accru à la réassurance non agréée peut indiquer un plus grand risque de souscription qui ne serait pas pris en charge par des réassureurs agréés.

Pour analyser le risque d'investissement, nous avons recueilli des données sur la proportion des placements investis dans des obligations et nous les avons comparées au rendement du capital investi afin d'estimer la capacité de gestion du risque et du rendement.

Nous avons compilé des données sur la capitalisation initiale (capitaux propres ordinaires et surplus d'apport) par les actionnaires et nous les avons comparées aux minimums réglementaires. Des données sur les contributions supplémentaires aux capitaux propres ordinaires et au surplus d'apport, ou sur les ponctions effectuées, ont aussi été recueillies pour estimer le niveau de soutien en capital externe.

Nous avons enfin colligé des données sur les liquidités (encaisse et placements par rapport au total des actifs).

.....  
<sup>11</sup> L'indice Herfindahl est la somme du carré des parts de marché par branche (concentration du portefeuille de produits) ou par province (concentration géographique).

## **Direction et gouvernance d'entreprise**

L'appartenance à un groupe autorise différents comportements opérationnels, car de nombreuses fonctions peuvent être exécutées par d'autres membres du groupe. Par exemple, un nouveau venu peut obtenir des statistiques ou une autre forme d'assistance technique. Une variable factice a été créée pour les nouveaux venus membres d'un groupe d'assurance. Les succursales de sociétés étrangères et les assureurs appartenant à des intérêts étrangers ont également été identifiés au moyen d'une variable factice.

Nous avons compilé des données sur l'expérience des dirigeants, qui a été définie comme étant le nombre d'années d'expérience en tant que cadre dirigeant ou de haut dirigeant sur le marché canadien des assurances IARD avant la constitution en société des nouveaux venus. Le nombre total d'années d'expérience et la nature de cette expérience (indemnisation, souscription ou finances) ont été déterminés.

## **Autres variables recueillies**

Diverses autres variables ont été utilisées pour établir les caractéristiques des nouveaux venus. Ces variables incluent le fait qu'un nouveau venu soit un réassureur ou un assureur d'origine et la proportion du chiffre d'affaires réalisé en assurance automobile en Ontario.

Les variables concernant la forme d'organisation (mutuelle ou société par actions) n'ont pas été incluses, car outre les mutuelles locales d'assurance incendie, qui ont fait l'objet d'un traitement distinct, tous les nouveaux venus au cours de la période étudiée étaient des sociétés par actions.



**Property and Casualty Insurance  
Compensation Corporation**

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)