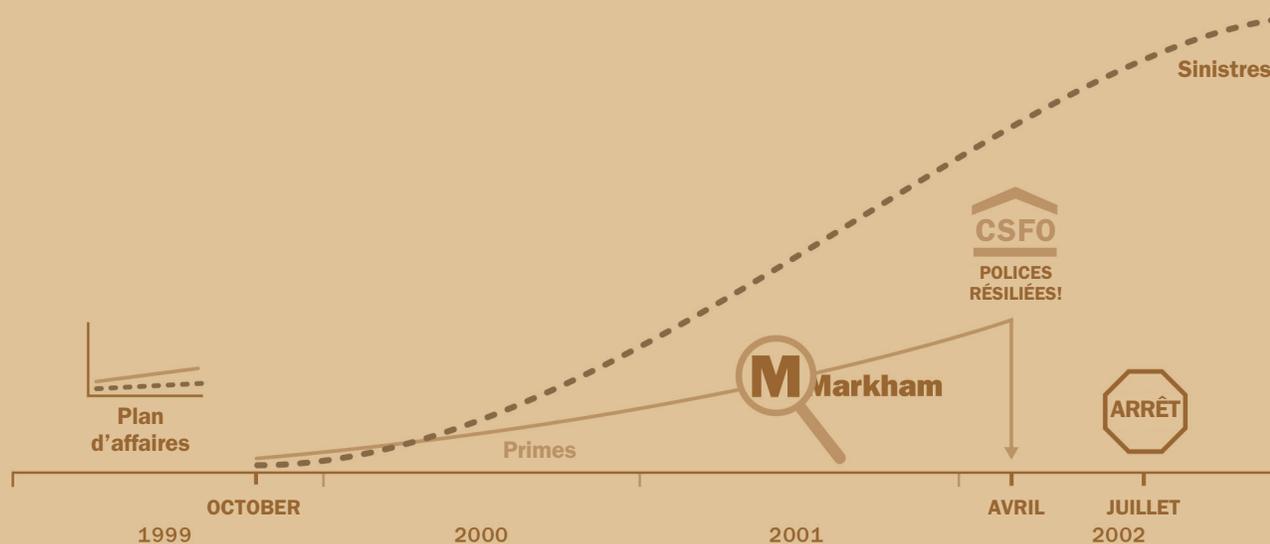


# La faillite chez les assureurs

Leçons tirées de la faillite de Markham General Insurance Company



*par*

**Jim Harries**



# La faillite chez les assureurs

Leçons tirées  
de la faillite de Markham General  
Insurance Company

*par*  
**Jim Harries**

**2012**

# 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.

## 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 à la fois efficace et économique 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>Introduction</b> . . . . .  | 1  | <b>Gouvernance</b> . . . . .  | 18 |
| Plan d'affaires initial. . . . .   | 1  | <b>Réassurance</b> . . . . .  | 21 |
| Résultats réels . . . . .  | 1  | <b>Rôle de l'organisme de<br/>réglementation de l'assurance</b> . . . . . | 22 |
| <b>Tarification et sélection<br/>des risques</b> . . . . .                                       | 4  | <b>Dislocation du marché pour<br/>les assurés</b> . . . . .               | 25 |
| Tarification initiale . . . . .  | 4  | <b>Dix leçons tirées de<br/>la faillite de MGIC</b> . . . . .             | 28 |
| Processus de dépôt des taux<br>d'assurance automobile en Ontario . . . . .                       | 5  | <b>Les causes de l'insolvabilité.</b> . . . . .                           | 30 |
| Obligation d'accepter tous les<br>tous les demandeurs et<br>autres facteurs aggravants . . . . . | 6  | <b>Chronologie des événements</b> . . . . .                               | 31 |
| <b>Dépenses</b> . . . . .  | 10 | <b>Bibliographie</b> . . . . .  | 33 |
| Technologie . . . . .  | 10 |   |    |
| Commissions des courtiers. . . . .   | 11 |   |    |
| Gestion des sinistres . . . . .  | 12 |   |    |
| <b>Capitalisation</b> . . . . .  | 14 |   |    |
| Comment la stratégie de<br>financement initiale de<br>MGIC a-t-elle déraillé? . . . . .          | 14 |   |    |
| Pourquoi le capital de MGIC<br>se révéla-t-il si insuffisant? . . . . .                          | 15 |   |    |

## **Remerciements**

L'auteur remercie Deloitte & Touche s.r.l., le liquidateur désigné par le tribunal dans la faillite de Markham General Insurance Company, ainsi qu'Amra Porobic, directrice des services de bibliothèque du Bureau d'assurance du Canada, pour l'information qu'ils lui ont fournie et pour l'aide qu'ils lui ont apportée dans le cadre de la présente étude. Grant Kelly, vice-président, Analyse financière et affaires réglementaires de la PACICC, a également été d'un précieux secours sur le plan analytique.

La PACICC assume l'entière responsabilité des constatations et des conclusions du présent document ainsi que des erreurs ou omissions qu'il pourrait contenir.

# Introduction

## Plan d'affaires initial

Le projet de création de la Markham General Insurance Company (MGIC) prit forme à l'automne 1997. Brian Johnston et John McGlynn (ci-après appelés la direction ou les dirigeants de MGIC), deux hauts dirigeants dans l'industrie des assurances IARD, en sont les principaux artisans. MGIC fut créée par Millennium Financial Management Ltd., société de portefeuille elle-même constituée le 27 octobre 1997 dans le but de capitaliser MGIC à titre de nouvelle filiale d'assurances IARD.

À l'époque, MM. Johnston et McGlynn avaient préparé une proposition d'investissement qu'ils avaient fait circuler auprès de courtiers d'assurance choisis, principalement en Ontario. La proposition prévoyait la création de MGIC en tant que nouvelle société d'assurances IARD ayant pour principaux objectifs opérationnels les suivants :

- Les courtiers d'assurance deviendraient des investisseurs importants dans la société de portefeuille. Cette mesure visait à favoriser des relations exclusives avec les courtiers-investisseurs et à assurer un apport d'affaires de grande qualité à MGIC.
- Des outils Web de souscription et de traitement des affaires permettraient une meilleure sélection des risques et aideraient MGIC à afficher l'un des ratio des frais les plus bas de l'industrie.
- La société se concentrerait sur la croissance des *bénéfices* plutôt que sur la croissance du *volume d'affaires* (italique ajouté par l'auteur).

## Résultats réels

La proposition initiale de financement de Millennium Financial pour MGIC permit d'amasser 1,1 million de dollars. Les investissements d'une vingtaine de courtiers comptaient pour approximativement 55 % de cette somme<sup>1</sup>, laquelle était nettement inférieure au capital de 23,5 millions de dollars nécessaire au lancement de la nouvelle société. Dailey Capital Ltd., une société de capital de risque du Connecticut, investit par la suite 20 millions de dollars pour le démarrage de MGIC. Malgré l'existence d'une abondante documentation montrant qu'historiquement, la rentabilité est initialement difficile à atteindre pour les assureurs en démarrage<sup>2</sup>, un communiqué de presse publié par Dailey lorsqu'elle a investi dans MGIC indiquait que [Traduction] « un vent de consolidation dans l'industrie de l'assurance stimulé par les économies d'échelle et une déréglementation croissante fera augmenter les valeurs marchandes. Notre objectif est d'exploiter ces

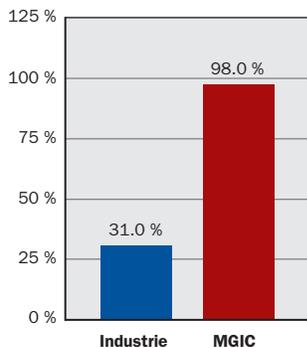
.....  
<sup>1</sup> D'après les registres de Markham détenus par Deloitte, le liquidateur désigné par le tribunal dans le cadre de la mise en liquidation de MGIC; et d'après l'article « Markham General set for Oct. 1 launch in Ontario », *Thompson's World Assurance News*, 13 septembre 1999.

<sup>2</sup> Darrell Leadbetter, La faillite chez les assureurs – *Déterminants de la survie des nouveaux venus dans l'industrie des assurances IARD*, PACICC, 2011.

tendances au profit de nos investisseurs et de tirer parti de l'évaluation par arbitrage sur le marché intermédiaire<sup>3</sup> ». Ces propos faisaient donc fi du principe de départ voulant que les courtiers deviennent des investisseurs importants de MGIC pour les inciter à amener des affaires de qualité à l'entreprise.

En fait, les courtiers détenaient moins de 3 % de MGIC quand celle-ci amorça ses activités en octobre 1999. Et contrairement aux objectifs de son plan d'affaires, MGIC avait comme actionnaire majoritaire une société de capital de risque qui voulait « tirer parti de l'évaluation par arbitrage sur le marché intermédiaire » au profit de ses investisseurs. Comme le montrera la présente étude de cas, il est rapidement devenu évident que la possibilité « d'évaluation par arbitrage » envisagée par Dailey était illusoire.

**Figure 1**  
**Ratio des frais, 2001**



Source : Bureau d'assurance du Canada pour les données de l'industrie; relevé P&C-1 produit en 2001 pour les données de MGIC.

MGIC avait bon espoir qu'un faible ratio des frais lui procurerait un avantage concurrentiel. La société commença ses activités en octobre 1999; elle prévoyait alors que son ratio des frais passerait de 46,3 % lors de son démarrage à 26,4 % en 2003. Comme Brian Johnston le déclara lors de l'inauguration : « Si toutes les affaires que vous souscrivez sont dans la bonne moyenne, mon entreprise ne fera pas mieux que la vôtre. Mais là où je devrais vous surpasser, c'est si j'ai un meilleur ratio des frais<sup>4</sup>. » L'essentiel de cet avantage devait être issu d'investissements dans la technologie Web émergente et dans son déploiement. Malheureusement, pour des raisons que la présente étude de cas exposera clairement, les aspirations de MGIC de devenir un chef de file sur le marché en ayant des dépenses inférieures à la concurrence ne se

concrétisèrent pas. Au contraire, MGIC afficha des dépenses nettement plus élevées que prévu. À la fin de 2001, quelques mois à peine avant la faillite de l'entreprise, son ratio des frais était de 98 %, soit de 3,5 fois supérieur à ce que prévoyait son plan d'affaires initial<sup>5</sup>. (Et plus de trois fois supérieur au ratio des frais de 31,0 % de l'ensemble de l'industrie en 2001.)

Plutôt que de se concentrer sur une croissance rentable comme le prévoyait son plan d'affaires initial, MGIC a au contraire connu une croissance tellement rapide (principalement sur le marché ontarien de l'assurance automobile) qu'elle a été incapable de la soutenir avec un capital suffisant et de veiller à la qualité des affaires nouvelles souscrites. À l'époque où la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO) autorisa MGIC à résilier ses polices existantes, Don Smith, de Canadian Insurance Consultants, commentait en ces

<sup>3</sup> Canada Newswire (CNW), 18 août 1999.

<sup>4</sup> Thompson's World Insurance News, 13 septembre 1999.

<sup>5</sup> D'après les dossiers de Deloitte, le liquidateur désigné par le tribunal.

termes le fait que les primes directes de MGIC avaient quadruplé en un an, passant de 20 à 80 millions de dollars : « *Une entreprise ne croît pas aussi vite* » [...] « *une croissance supérieure à 10 % était généralement considérée comme incontrôlable*<sup>6</sup>. » (L'italique est de l'auteur.)

La présente introduction résume en quoi la réalité et le rendement de MGIC s'écartaient nettement des objectifs énoncés dans son plan d'affaires initial. Toutefois, comme le montrera plus en détail le reste de cette étude de cas, d'autres facteurs contribuèrent à la chute de MGIC, notamment la sous-tarification de ses produits pour acquérir des affaires nouvelles et ce que l'on pourrait généralement considérer comme des lacunes au chapitre de la direction et de la gouvernance de l'entreprise. MGIC fut en exploitation pendant seulement 2,5 ans (d'octobre 1999 à avril 2002). Pendant cette période à la fois courte et houleuse, elle ne réalisa jamais de bénéfices. Au 30 juin 2002, juste avant de faire l'objet d'une ordonnance de mise en liquidation, MGIC avait un passif de 4,9 millions de dollars supérieur à ses actifs<sup>7</sup>. Ce déficit allait se creuser encore lors de la liquidation pour atteindre plus de 20 millions de dollars au fur et à mesure de la survenance de sinistres, lesquels furent financés dans le cadre du processus de liquidation, principalement par les assureurs membres de la PACICC et la Facility Association. Compte tenu de l'ampleur du déficit accumulé en si peu d'années d'activité, la faillite de MGIC fut l'une des plus coûteuses dans le secteur canadien des assurances IARD.

.....  
<sup>6</sup> « Downfall leaves brokers scrambling to place policyholders », *Thompson's World Insurance News*, 22 avril 2002.

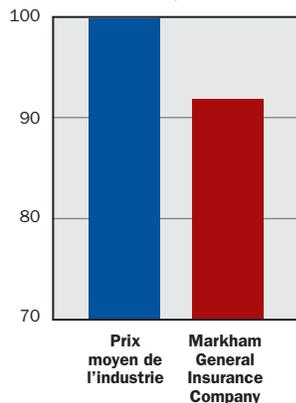
<sup>7</sup> Cour supérieure de justice de l'Ontario, n° de dossier de la cour O2-CL-4612. Affidavit d'Anita Sastri, directrice principale de l'application des mesures législatives, CSFO, 23 juillet 2002.

# Tarification et sélection des risques

## Tarification initiale

Au moment de la création de MGIC, l'entreprise comptait [Traduction] « appliquer une stratégie opérationnelle articulée autour du concept de "coopérative" d'assurance d'élite et d'une plateforme technologique évolutive unique basée sur le Web, laquelle devait permettre à l'entreprise (Markham) d'être directement connectée à ses courtiers partenaires en temps réel<sup>8</sup>. » Comme on l'a vu dans l'introduction, même si MGIC prévoyait que les courtiers deviennent des investisseurs importants dans l'entreprise, cela ne se produisit jamais, les courtiers n'ayant jamais détenu plus de 3 % des capitaux propres de MGIC. Le concept de « coopérative d'assurance d'élite » ne se concrétisa donc jamais. Néanmoins, la tarification initiale de MGIC fut déployée comme si cette stratégie d'affaires avait été appliquée.

**Figure 2**  
Tarification de  
l'assurance  
automobile, 2001



Source : Publié dans PACICC, La faillite chez les assureurs, Tarification inadéquate et promesse de l'assurance, D. Leadbetter et RStodolak, 2009.

Millennium Financial retint les services de Towers Perrin pour la conseiller dans l'établissement des tarifs initiaux de l'entreprise en démarrage qui allait devenir MGIC. En octobre 1998, Towers Perrin envoya à Millennium une lettre dans laquelle les tarifs proposés par MGIC étaient comparés à ceux de neuf des plus importants assureurs automobiles exerçant leurs activités en Ontario. Cette analyse comparative montrait que les tarifs proposés par MGIC [Traduction] « se rapprochaient des tarifs de ces assureurs<sup>9</sup> ». Soulignons que, dans sa lettre, Towers-Perrin faisait également valoir que l'assurance automobile en Ontario était sous-tarifée et estimait cette sous-tarification à 5 %.

En février 1999, la direction de Millennium demanda à Towers-Perrin de comparer le projet de tarification de MGIC aux tarifs de Belair Direct et d'Assurance automobile CIBC, deux chefs de file de l'assurance directe à l'époque. Pourquoi MGIC, qui comptait distribuer ses produits par l'intermédiaire de courtiers, voulait-elle comparer son projet de tarification aux tarifs des plus grands assureurs directs? Ce n'est pas clair. Néanmoins, en dépit de la mise en garde de Towers-Perrin concernant l'insuffisance des taux en vigueur à l'époque, Millennium utilisa les taux de Belair et de la CIBC comme base de tarification de l'assurance automobile dans les tarifs qu'elle déposa en avril 1999 et dans sa demande de permis à la CSFO, de sorte que les tarifs déposés étaient de 24,2 % inférieurs à ceux proposés initialement par la société huit mois plus tôt. Cette sous-tarification de l'assurance automobile fut le début de ce qui allait devenir une constante. En tant qu'entreprise en démarrage, MGIC faisait le pari risqué qu'elle parviendrait à largement surpasser les assureurs bien établis sur le plan des dépenses ou de la sélection des risques, voire des deux.

## Processus de dépôt des taux d'assurance automobile en Ontario

Les lignes directrices de la CSFO sur le dépôt des taux d'assurance automobile en vigueur en 1999 suggéraient aux sociétés d'assurance de viser un rendement des capitaux propres (RCP) de 12 % après impôts. L'analyse postérieure à la liquidation de MGIC indique toutefois que les taux initiaux de l'assureur étaient insuffisants pour produire un RCP de 12 %. Ils étaient en effet environ 25 % *trop bas* par rapport à la ligne directrice de la CSFO sur le RCP de 12 %. Lors du dépôt de ses taux initiaux, MGIC n'expliqua pas pourquoi elle avait opté pour les faibles taux de base d'assureurs directs bien établis et pourquoi elle les jugeait appropriés pour un assureur en démarrage<sup>10</sup>. De plus, en approuvant les taux déposés au moment de l'octroi d'un permis conditionnel, la CSFO ne semble pas avoir remis en question les hypothèses derrière l'adoption de ces faibles taux de base.

Les taux initiaux d'assurance automobile déposés par MGIC auprès de la CSFO (et ceux déposés par la suite) incluaient les déclarations suivantes de l'actuaire de MGIC responsable de l'évaluation :

[Traduction] J'ai vérifié la vraisemblance et la cohérence des données sous-jacentes à ce dépôt de taux et je crois que ces données sont fiables et suffisantes pour déterminer les taux indiqués [et que...] les taux indiqués ont été calculés en conformité avec les pratiques actuarielles reconnues.

Les déclarations ci-dessus étaient accompagnées d'un certificat signé par le chef de l'exploitation de MGIC indiquant que<sup>11</sup> :

- (i) il avait connaissance des questions faisant l'objet du certificat;
- (ii) les renseignements et chaque document compris dans le dépôt accompagnant le certificat étaient complets et exacts à tous égards importants.
- (iii) les taux proposés étaient justes et raisonnables, qu'ils ne compromettaient pas la solvabilité de l'assureur et qu'ils n'étaient pas excessifs compte tenu de la situation financière de l'assureur.

.....  
<sup>10</sup> D'après les dossiers de Deloitte, le liquidateur désigné par le tribunal.

<sup>11</sup> Towers-Perrin (qui devint plus tard KPMG) était l'actuaire responsable de l'évaluation lors du premier dépôt de taux de MGIC et pendant toutes ses années d'exploitation.

## Obligation d'accepter tous les demandeurs et autres facteurs aggravants

En examinant les pratiques de tarification d'assurance automobile audacieuses de MGIC, on peut se demander si la direction avait bien saisi les conséquences de l'obligation d'accepter tous les demandeurs en Ontario. En gros, cette règle oblige un assureur à couvrir tout conducteur qui respecte ses règles de souscription aux taux approuvés par la CSFO. Cette obligation n'était pas nouvelle quand MGIC amorça ses activités, puisqu'elle avait cours depuis octobre 1992<sup>12</sup>. Mais avec des taux d'assurance automobile inférieurs à la moyenne de l'industrie, MGIC s'exposait à des catégories de risque entières potentiellement sous-tarifées. Si, en faisant une soumission, un courtier déterminait que la prime exigée par MGIC était la plus basse, MGIC devait accepter le risque. Ce faisant, la société était contrainte de souscrire un produit sous-tarifé dans un marché dont les conditions avaient déjà commencé à se détériorer, et ce, au cours d'une période où les assureurs établis en Ontario déposaient des demandes d'augmentation substantielle des taux.

Deux autres facteurs alimentèrent la croissance rapide des activités d'assurance automobile de MGIC en Ontario. D'abord, contrairement aux pratiques courantes dans l'industrie de l'assurance, MGIC délégua une grande partie de la fonction de souscription à ses courtiers, à qui elle versait des commissions basées avant tout sur le volume de polices souscrites. Seule une infime partie de la commission versée était basée sur le rapport des sinistres aux primes du portefeuille d'affaires du courtier avec MGIC. Ensuite, de l'effectif total de « courtiers partenaires » de MGIC (qui ne dépassa pas quelque 90 courtiers), seulement une vingtaine détenaient une participation dans MGIC et, comme il en a été question précédemment, cette participation comptait pour moins de 3 % du capital de la société. Ces facteurs, combinés à l'obligation d'accepter tous les demandeurs sur le marché ontarien de l'assurance automobile, débouchèrent sur une croissance incontrôlée de MGIC.

Les pertes de MGIC augmentèrent jusqu'en 2001 – la deuxième et dernière année complète d'exploitation de la société. Le rapport des sinistres aux primes déclaré par MGIC en 2001 était de 94,0 %, soit *24 points de plus que prévu dans son plan d'affaires un an plus tôt*. Néanmoins, MGIC continua à pratiquer une tarification audacieuse nettement en deçà de la moyenne de l'industrie en assurance automobile.

Le tableau ci-dessous résume les variations moyennes des taux d'assurance automobile approuvés par la CSFO entre le quatrième trimestre de 1999 et le premier trimestre de 2002. Ce n'est qu'au troisième trimestre de 2001 que MGIC demanda une augmentation de taux supérieure à la hausse moyenne approuvée par la CSFO. MGIC fit de même au quatrième trimestre de 2001 et au premier trimestre de 2002, mais il était trop tard pour que ces hausses aient des retombées positives sur ses résultats financiers. Le destin de MGIC avait été scellé par ses antécédents de sous-tarification et par son refus manifeste de demander des hausses de taux pour contrer des pertes croissantes.

.....

<sup>12</sup> Bulletin n° A-14/92 de la CSFO.

**Sommaire des taux d'assurance automobile déposés en Ontario du 4e trimestre de 1999 au 1<sup>er</sup> trimestre de 2002**

|   | <b>Changement de taux moyen approuvé par la CSFO</b> | <b>Taux déposés par MGIC</b> | <b>Entrée en vigueur des affaires nouvelles</b> | <b>Entrée en vigueur des renouvellements</b> | <b>Nombre d'assureurs aux augmentations de taux supérieures à MGIC</b> |
|---|--|------------------------------|---|--|--|
| T4 1999   | 1,63 %   | Pas de dépôt                 |   |  | 11   |
| T1 2000   | 1,29 %   | Pas de dépôt                 |   |  | 9  |
| T2 2000   | 0,87 %   | Pas de modification          | 15 mai 2000                                     | 1 <sup>er</sup> juin 2000                    | 14   |
| T3 2000   | 3,49 %   | Pas de dépôt                 |   |  | 20   |
| T4 2000.  | 3,92 %   | Pas de dépôt                 |   |  | 22   |
| T1 2001   | 4,44 %   | 2,10 %                       | 1 <sup>er</sup> mai 2001                        | 15 mai 2001                                  | 22   |
| T2 2001   | 2,56 %   | Pas de dépôt                 |   |  | 14   |
| T3 2001   | 4,92 %   | 5,67 %                       | 1 <sup>er</sup> octobre 2001                    | 15 octobre 2001                              | 11   |
| T4 2001   | 5,17 %   | 7,00 %                       | 1 <sup>er</sup> février 2002                    | 1 <sup>er</sup> avril 2002                   | 12   |
| 27 février 2002 – Limitation du permis de MGIC par la CSFO  |  |                              |   |  |  |
| T1 2002   | 5,15 %   | 9,20 %                       | 1 <sup>er</sup> mai 2002                        | 15 juin 2002                                 | 6  |
| 24 juillet 2002 – Ordonnance de mise en liquidation de MGIC |  |                              |   |  |  |

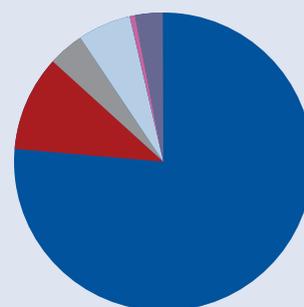
Source : <http://www.fsco.gov.on.ca/fr/auto/rates/pages/default.aspx>

## MGIC à la fin de 2001 : l'insolvabilité se dessine

À la fin de 2001, après seulement deux années complètes d'activité, MGIC éprouvait de graves ennuis financiers. En particulier, Markham n'était pas parvenue à diversifier ses activités de manière à répartir le risque auquel elle était exposée. Par exemple, 97 % de ses primes directes souscrites étaient sur le marché ontarien et l'essentiel de celles-ci (79,6 %) provenait de l'assurance automobile en Ontario.

|  | Industrie<br>en 2011 | MGIC     |
|--|----------------------|----------|
| Rendement des capitaux propres   | 2,6 %                | -162,5 % |
| Rendement du capital investi   | 7,5 %                | 9,1 %    |
| Produits financiers en pourcentage<br>des primes nettes acquises (PNA) | 13,7 %               | 4,6 %    |
| Rapport des sinistres aux primes<br>acquises                           | 80,0 %               | 94,0 %   |
| Ratio des frais d'exploitation   | 31,0 %               | 97,9 %   |
| Ratio combiné  | 111,0 %              | 191,9 %  |
| Croissance des primes<br>directes émises                               | 10,6 %               | 326,3 %  |
| Croissance des primes nettes émises                                    | 5,3 %                | 167,3 %  |
| Croissance des PNA   | 3,7 %                | 597,7 %  |
| Bénéfice technique en pourcentage<br>des PNA                           | -10,7 %              | -91,4 %  |
| Variation des capitaux propres   | -0,8 %               | -25,9 %  |
| Croissance des PNA   | 5,3 %                | 497,7 %  |
| Croissance des sinistres   | 9,3 %                | 607,3 %  |
| Croissance des provisions requises                                     | 10,3 %               | 3,6 %    |

Figure 3  
Primes de MGIC, 2001



|                        |
|------------------------|
| ■ Auto Ont.            |
| ■ Responsabilité. Ont. |
| ■ Alberta              |
| ■ Particuliers Ont.    |
| ■ Entreprises Ont.     |
| ■ Colombie-Britannique |

### Marchés de MGIC en pourcentage des primes totales, avant réassurance

|                         | Primes directes émises | Sinistres     | Ratio sinistres-primes | % du total   |
|-------------------------|------------------------|---------------|------------------------|--------------|
| <b>Ontario</b>          |                        |               |                        |              |
| Auto Ont.               | 38 548                 | 32 212        | 83,6 %                 | 77,2 %       |
| Propriétaires Ont.      | 5 168                  | 4 139         | 80,1 %                 | 10,4 %       |
| Responsabilité Ont.     | 2 003                  | 857           | 42,8 %                 | 4,0 %        |
| Biens entreprises Ont.  | 2 696                  | 2 840         | 105,3 %                | 5,4 %        |
| <b>Alberta et C.-B.</b> |                        |               |                        |              |
| Propriétaires Alberta   | 17                     | 0             | 0,0 %                  | 0,03 %       |
| Responsabilité Alberta  | 12                     | 0             | 0,0 %                  | 0,02 %       |
| Propriétaires C.-B.     | 1 471                  | 1 241         | 84,4 %                 | 3,0 %        |
| <b>Total</b>            | <b>49 915</b>          | <b>41 289</b> | <b>82,7 %</b>          | <b>100 %</b> |

À première vue, le rapport sinistres-primes de 83,6 % déclaré par MGIC en 2001 sur le marché ontarien de l'assurance automobile n'a rien de désastreux. Cependant, ce résultat ne reflète pas la performance réelle de l'entreprise, car MGIC était nettement sous-provisionnée. On le voit en comparant la croissance des sinistres et des provisions de MGIC en 2001 par rapport à l'ensemble de l'industrie. Les demandes d'indemnité de MGIC grimèrent de 607,3 % en 2001, mais la société augmenta ses provisions « obligatoires » de seulement 3,6 %. À titre de comparaison, l'ensemble de l'industrie enregistra une croissance des sinistres de 9,3 % en 2001 et haussa plus sagement ses provisions de 10,3 %.

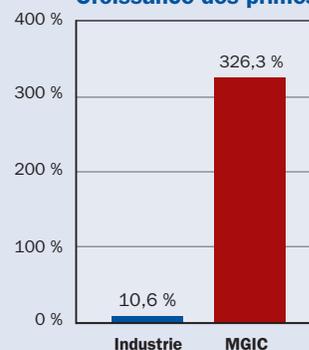
D'autres signes pointaient vers les difficultés de MGIC à la fin de 2001 :

- Le rendement des capitaux propres de MGIC était de -162,5 %, contre 2,6 % pour l'ensemble de l'industrie.
- Son ratio combiné se chiffrait à 191,9 %, comparativement à 111,0 % dans l'ensemble de l'industrie.
- Les primes directes émises de MGIC connaissaient une croissance rapide et non viable : 326,3 % comparativement à 10,6 % dans l'ensemble de l'industrie.
- Le total des capitaux propres fit une dégringolade de 25,9 % par rapport à l'année précédente, comparativement à une baisse de 0,8 % dans l'ensemble de l'industrie.

Comment une nouvelle société d'assurance a-t-elle pu s'enliser aussi profondément en seulement deux ans? La présente étude montre, entre autres, comment une tarification et des provisions inadéquates ainsi qu'une capitalisation, une gestion et une gouvernance déficientes qui contribuèrent toutes à la chute de MGIC.

Source : Bureau d'assurance du Canada pour les données de l'industrie; relevé P&C-1 produit en 2001 pour MGIC

**Figure 4**  
Croissance des primes, 2001



**Figure 5**  
Rendement des capitaux propres, 2001



# Dépenses

## Technologie

La stratégie d'exploitation de MGIC en tant qu'assureur s'appuyait en grande partie sur une utilisation novatrice de l'Internet, qui était encore une technologie émergente en 1999. L'entreprise comptait en effet s'en servir pour se doter d'un avantage concurrentiel en faisant baisser ses charges d'exploitation sous la moyenne.

Pour appliquer sa stratégie, MGIC décida d'investir dans un système informatisé appelé « Front-Tier », qui devait permettre d'automatiser certaines fonctions, notamment la souscription, l'administration des polices, la comptabilité et l'indemnisation. Ce système était censé permettre à MGIC de réaliser sa vision consistant à devenir un assureur « virtuel » (sans papier) à faibles coûts. Malheureusement, le système Front-Tier ne permit pas à MGIC de réaliser l'efficience et les réductions de coûts sur lesquelles s'appuyait l'essentiel de sa stratégie d'exploitation. Voici les principales raisons de cet échec<sup>13</sup> :

- MGIC consacra des sommes importantes à son système, soit plus de 5 millions de dollars en tout. (Cet investissement représentait environ 25 % de son capital initial.)
- La société ne mit pas au point son propre système, c'est-à-dire un système exclusif lui appartenant. Elle acheta plutôt des licences d'utilisation de logiciels, de sorte que son « système de base » demeurerait la propriété du développeur de Front-Tier, Concise Technologies, une société canadienne acquise en avril 2001 par Sherwood International.
- Même si les droits de MGIC se limitaient à ceux d'un titulaire de licence, la direction considérait la technologie de la société comme un précieux actif qu'elle espérait commercialiser par l'entremise d'une filiale, Insurance Data Network (IDN). En effet, au cours de sa première année complète d'exploitation, MGIC estimait la valeur comptable de ses actifs technologiques à 4,5 millions de dollars (ce qui correspond vraisemblablement au coût d'acquisition des licences d'utilisation des logiciels). Cependant, le projet de commercialisation de la technologie de MGIC par l'entremise d'IDN ne se concrétisa jamais. De plus, quand MGIC fut mise en liquidation, ses actifs technologiques n'avaient guère de valeur.
- L'implantation de Front-Tier ne fut pas sans problèmes. Même au moment de l'ordonnance de mise en liquidation de GCIC, le logiciel comportait encore des erreurs et des lacunes de taille relevées par le liquidateur désigné par le tribunal, notamment des erreurs dans le calcul des taxes. Le développement du système de comptabilité et du grand livre général restaient encore à faire.

Le plan de MGIC consistant à utiliser la technologie Web pour devenir un chef de file en matière d'optimisation et de réduction des coûts échoua lamentablement. En effet, cette stratégie se révéla à la fois coûteuse et infructueuse puisque MGIC n'en retira pour ainsi dire aucun avantage tangible et y engloutit plus de 5 millions de dollars – ce qu'elle pouvait difficilement se permettre.

<sup>13</sup> D'après les dossiers de Deloitte, le liquidateur désigné par le tribunal.

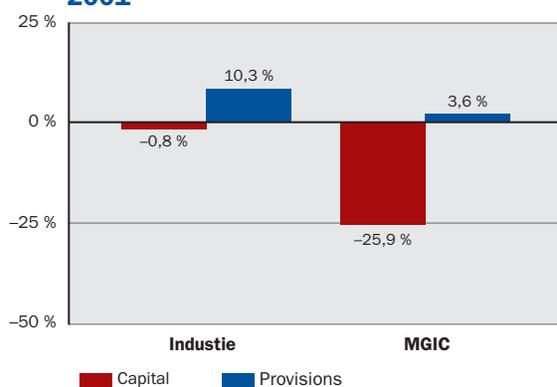
## Commissions des courtiers

MGIC accordait à ses courtiers des taux de commission supérieurs à la moyenne, apparemment dans le but de les inciter à lui transférer leur portefeuille existant ou à placer des risques auprès d'elle au moment du renouvellement. Si le paiement de supercommissions aux courtiers pour les transferts de portefeuille puisse se justifier, on comprend moins pourquoi MGIC décida d'« inciter » les courtiers à lui confier des affaires nouvelles, d'autant plus que sa tarification était éminemment avantageuse. Il appert que cette décision visait principalement à assurer une croissance rapide à l'entreprise une fois ses activités démarrées

Par exemple, selon les registres de la société détenus par le liquidateur désigné par la Cour (Deloitte), en 2000 et en 2001 respectivement, MGIC accepta de verser à son plus important courtier des commissions sur les primes brutes générées de 10 % et de 5 % supérieures aux taux de commission de base. Au cours de ces deux années, ce courtier généra des primes brutes d'environ 7 et 13,3 millions de dollars, respectivement. Si l'on utilise le programme d'affectation des dépenses (*Expense Allocation Program*) du Bureau d'assurance du Canada (BAC) comme indicateur indirect pour l'ensemble de l'industrie, les commissions versées en Ontario aux courtiers d'assurance automobile par les 37 assureurs inclus dans l'enquête du BAC se chiffraient en moyenne à 11,6 % en 2001<sup>14</sup>. En relevant ce taux de respectivement 10 % et 5 % sur les primes brutes générées par son plus important courtier en 2000 et en 2001, MGIC aurait versé 160 000 \$ supplémentaires (en sus des commissions de base de l'industrie) à ce seul courtier ces deux années-là. De plus, selon les dossiers du liquidateur, MGIC aurait versé à ce même courtier une allocation annuelle pour frais publicitaires de 500 000 \$ au cours des deux premières années de son contrat. Et cette somme fut bel et bien dépensée puisque le relevé P&C-1 de MGIC montre des dépenses de publicité de 931 000 \$ en 2001 seulement. MGIC aurait donc versé à son plus important courtier 1,1 million de dollars supplémentaires en « incitatifs » en 2000-2001. Ces dépenses auraient peut-être été justifiées si elles avaient débouché sur des affaires rentables.

Ce ne fut toutefois pas le cas. À la fin de 2001 et au début de 2002, MGIC limita la souscription d'affaires nouvelles par environ 40 de ses 90 courtiers ou y mit carrément un

**Figure 6**  
**Variation du capital et des provisions,**  
**2001**



Source : Bureau d'assurance du Canada (BAC) et relevé P&C-1 de MGIC en 2001

<sup>14</sup> Bureau d'assurance du Canada (2001), *Expense Allocation Program*, figure IV.

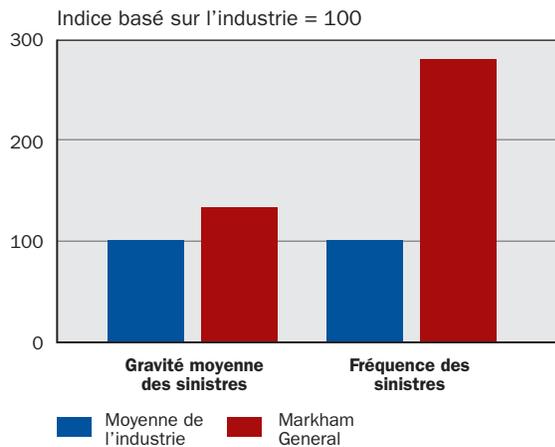
<sup>15</sup> D'après les dossiers de Deloitte, le liquidateur désigné par le tribunal.

provisions dossier par dossier, et elles étaient largement sous-estimées. En sous-estimant qui recevait la commission supplémentaire et l'allocation pour frais publicitaires. Même si ce cabinet de courtage était un courtier-partenaire (c'est-à-dire un investisseur) de MGIC et qu'il comptait pour 16 % des primes brutes de la société en 2001, les affaires qu'il générait ne semblent pas avoir été supérieures à la moyenne non rentable de l'ensemble du portefeuille de MGIC.

## Gestion des sinistres

MGIC externalisait ses fonctions de gestion des sinistres et des provisions au Bureau d'experts des assureurs. Cela s'inscrivait dans la stratégie visant à faire de MGIC un assureur « virtuel » à faibles coûts. Or, comme maints autres aspects des activités de MGIC, cette stratégie ne tint pas la route. À la base, MGIC ne parvint pas à se doter de contrôles efficaces pour se constituer des provisions à la hauteur du passif de ses polices. Elle utilisait principalement la méthode « dossier par dossier » pour établir ses provisions pour sinistres, c'est-à-dire qu'elle constituait une provision pour chaque sinistre déclaré. Elle appliquait en revanche la méthode des provisions globales pour estimer les sinistres survenus mais non déclarés et les frais de règlement imputés<sup>16</sup>. L'essentiel des provisions de MGIC étaient des

**Figure 7**  
Statistiques des sinistres : polices d'assurance automobile



Source : Publié dans PACICC, La faillite chez les assureurs – Tarification inadéquate et promesse de l'assurance, D. Leadbetter et P. Stodolak, 2009.

provisions dossier par dossier, et elles étaient largement sous-estimées. En sous-estimant ses provisions dossier par dossier, MGIC sous-estimait ses provisions pour sinistres survenus mais non déclarés.

Bien que la méthode des provisions globales puisse être efficace pour certains types de sinistres, les professionnels de l'indemnisation l'évitent généralement lorsqu'ils constituent des provisions pour des indemnités d'accident ou des dommages corporels. Cette prudence aurait été encore plus de mise pour un assureur comme MGIC, qui connaissait une croissance rapide et n'avait pas d'antécédents stables et connus en matière de sinistres.

Même si le Bureau d'experts des assureurs était chargé d'« établir » les provisions, la direction de MGIC semble avoir surveillé globalement les estimations et les avoir au besoin haussées en réponse à des événements défavorables. Une plus grande vigilance eu égard aux provisions aurait eu pour effet d'affaiblir davantage les états financiers de MGIC. En sous-estimant les provisions pour sinistres, MGIC ne faisait toutefois que reporter la

<sup>16</sup> D'après les dossiers de Deloitte, le liquidateur désigné par le tribunal.

comptabilisation de l'incidence financière défavorable de cette insuffisance. Au fur et à mesure que des sinistres survenaient et que leur coût réel était supérieur aux provisions, la différence devait venir du capital de l'exercice en cours. Et, comme on le verra à la section suivante, le capital de MGIC devint sérieusement limité en 2000 et en 2001. Passant tout juste le test de suffisance de l'actif en 2000, MGIC l'échoua largement en 2001. Des pertes croissantes et des provisions pour sinistres sous-estimées contribuèrent grandement à la descente en flèche du capital de MGIC en 2000 et en 2001.

Mais quelle était l'ampleur de cette sous-estimation des provisions et des pertes de MGIC? Comme le montre le tableau ci-dessous, dans ses estimations à l'issue des années d'assurance 2000 et 2001, MGIC minimisait ses pertes d'environ 30 %.

#### **Ratios sinistres-primés de MGIC**

| <b>Année</b> | <b>Estimation de MGIC</b><br>(en février 2001 et mars 2002, respectivement) | <b>Chiffres du liquidateur</b><br>(au 31 décembre 2006) | <b>Écart</b>               |
|--------------|---|---|----------------------------|
| 2000         | 78,4 %  | 100,9 %   | 22,5 points de pourcentage |
| 2001         | 86,8 %  | 114,8 %   | 28,0 points de pourcentage |

Source : D'après le rapport de MGIC sur le passif des polices pour 2000 et 2001 et le calcul des pertes pour ces années d'assurance effectué par le liquidateur désigné par le tribunal.

## Capitalisation

Comme on l'a vu dans l'introduction, le plan d'affaires initial de MGIC prévoyait que les courtiers deviennent des partenaires investisseurs importants. Fin 1997, toutefois, les capitaux investis par les courtiers totalisaient à peine 612 500 \$, soit une maigre fraction des 23,5 millions de dollars de capital que l'entreprise estimait avoir besoin au cours de ses cinq premières années d'exploitation. La direction dut donc concevoir une stratégie différente pour mobiliser des capitaux.

### Comment la stratégie de financement initiale de MGIC dérailla-t-elle?

Pour l'aider à recueillir les capitaux nécessaires au démarrage de MGIC, la direction de Millennium Financial retint les services d'une société canadienne du nom d'Orenda Corporate Finance Ltd. En 1998, Orenda rédigea une notice d'information résumant la stratégie et les prévisions financières de Millennium pour la période de 1999 à 2003 et la distribua à d'éventuels investisseurs institutionnels. Malgré de nombreuses présentations à d'éventuels investisseurs, une seule société de capital de risque manifesta un intérêt suffisant pour soumettre une lettre d'intention : Dailey Capital Ltd., une société américaine qui se décrivait comme [Traduction] « une plateforme de capital-investissement spécialisée dans les acquisitions par emprunt d'entreprises en démarrage ou en milieu de vie<sup>17</sup> ».

Avant d'investir dans Millennium/MGIC, dans le cadre de son propre contrôle diligent, Dailey Capital chargea PricewaterhouseCoopers (PwC) d'examiner les plans d'affaires de l'entreprise en devenir. Dans un rapport daté du 11 décembre 1998, PwC formulait plusieurs mises en garde. Par exemple, le rapport soulignait que le modèle utilisé par Millennium pour calculer les exigences en matière de suffisance de l'actif était à la fois « rudimentaire » et « peu fiable ». Le rapport indiquait également que les hypothèses relatives aux commissions de réassurance incluses dans le plan d'affaires étaient « irréalistes » (ce qui donne à penser que PwC considérait vraisemblablement que les hypothèses de ratio sinistres-primés de Millennium/MGIC laissaient à désirer). Dans un commentaire qui apparaît aujourd'hui prémonitoire, PwC concluait que l'injection de capitaux supplémentaires entre les troisième et cinquième années du modèle serait « prudente ». Le commentaire suivant va dans le même sens<sup>18</sup>.

[Traduction] L'industrie canadienne a connu quelques bonnes années, et un nouveau cycle de baisse des primes et d'augmentation des ratios sinistres-primés pourrait survenir au cours des cinq prochaines années. Étant donné le niveau de capitalisation de Millennium [et de sa future filiale MGIC], ce passage serait difficile.

.....  
<sup>17,18</sup> D'après les dossiers de Deloitte, le liquidateur désigné par le tribunal.

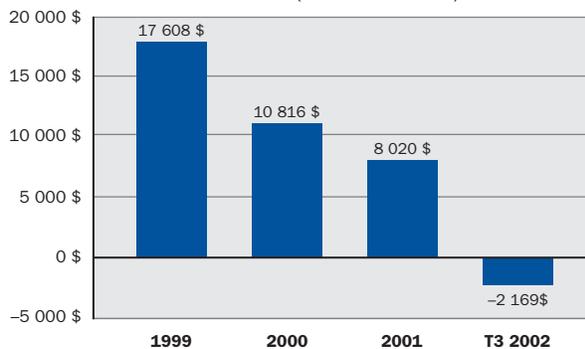
En dépit de ces mises en garde, en août 1999, Dailey décida d’aller de l’avant avec une prise de participation dans Millennium/MGIC. Mais dans quelle mesure une société de capital de risque « spécialisée dans les acquisitions par emprunt d’entreprises en démarrage ou en milieu de vie » comprenait-elle vraiment les réalités entourant un investissement dans un assureur IARD en démarrage, dans un marché hautement concurrentiel et dans une période difficile du cycle de l’assurance – à plus forte raison dans le cas d’un nouvel assureur au plan d’affaires audacieux? Et force est de constater que, par la suite, Dailey ne fut pas un actionnaire majoritaire de tout repos pour MGIC. Bien qu’il y ait des exceptions, plutôt que d’aspirer à bâtir une entreprise durable et rentable à long terme, les sociétés de capital de risque cherchent souvent à réaliser un profit à court terme en se départissant de leur participation. Il semble que des divergences d’objectifs d’investissement et de réalités opérationnelles aient contribué à la faillite de MGIC.

### Pourquoi le capital de MGIC se révéla-t-il si insuffisant?

Un nouvel assureur IARD qui entreprend ses activités avec un capital d’au-delà de 20 millions de dollars ne devrait pas se retrouver si vite à court de capitaux. Alors, qu’est-ce qui a mal tourné? Plus précisément, pourquoi, après moins de six mois d’activité en mars 2000, MGIC prévoyait-elle avoir besoin de 15 millions de dollars supplémentaires en 2001 et d’encore 17 millions de dollars en 2002? (Cela représentait un capital de 32 millions de dollars en sus des 23,5 millions de dollars initialement prévus pour répondre aux besoins de MGIC au cours de ses cinq premières années d’exploitation.) Selon l’analyse réalisée par la PACICC à partir des renseignements détenus par le liquidateur, les causes de l’incapacité de MGIC à maintenir un capital suffisant sont multiples<sup>19</sup> :

- Des erreurs de modélisation entraînent une sous-estimation du capital requis. (MGIC ne constata ces erreurs qu’en avril-mai 2001.)
- MGIC consacra une partie de son capital à des dépenses de démarrage et d’exploitation. Par exemple, plus de 5 millions de dollars furent dépensés uniquement en licences d’utilisation de logiciels (voir la section sur les dépenses).
- MGIC n’encaissa aucune prime avant octobre 1999, soit trois mois après l’octroi de son permis par la CSFO; or, au cours de cette même période, la société engagea des dépenses.

**Figure 8 – Capital de MGIC**  
En milliers de dollars (en fin d’exercice)



Source : Relevé P&C-1 de MGIC pour 2001 et 2002

<sup>19</sup> Rapport annuel, Relevé P&C-1 de Markham General Insurance Company, 2001, et autres documents détenus par le liquidateur désigné par le tribunal.

- MGIC versait à Dailey des frais de gestion de plus de 300 000 \$ annuellement. L'actionnaire majoritaire insistait sur ces paiements, même s'il semble que MGIC n'ait reçu aucun service à la hauteur de ces frais. Si tel est le cas, il s'agissait essentiellement d'un « dividende » versé à l'actionnaire.
- Des pertes de départ consommèrent également du capital. Par exemple, le rapport des sinistres aux primes déclaré par MGIC en 2000 était de 8 points de pourcentage supérieur aux prévisions et, au lieu de rapporter un bénéfice net de 2,1 millions de dollars comme prévu en 2000, la société enregistra une perte de 6,8 millions de dollars. Les résultats financiers de la société continuèrent à se détériorer jusqu'en 2001.
- Au cours de ses 2,5 années d'activité, MGIC ne fut jamais rentable, de sorte qu'elle n'avait pas de bénéfices non répartis lui permettant de se constituer du capital.

Quelques observations supplémentaires s'imposent concernant le manque de capital de MGIC. Premièrement, elle n'était pas tenue de réserver une partie de son capital de départ pour se prémunir en cas de pertes ou d'autres événements défavorables. MGIC s'était engagée auprès de la CSFO – son organisme de réglementation en matière de solvabilité – à maintenir une marge d'au moins 10 % au test de suffisance de l'actif ainsi qu'un capital total et un excédent d'au moins 40 % de ses primes nettes. Millennium Financial, la société mère de MGIC, prit ces engagements dans deux lettres de confort envoyées à la CSFO en mars 1999<sup>20</sup>. En 2001, MGIC était loin d'honorer ces deux engagements. En rétrospective, les lettres signées par la direction de Millennium au moment de la demande de permis de MGIC n'offraient pas à l'organisme de réglementation le « confort » voulu, ni une réelle assurance de conformité.

Deuxièmement, il est clair que Dailey Capital, en sa qualité d'actionnaire majoritaire de MGIC, estimait que l'entreprise aurait dû pouvoir fonctionner sous forme de société à « capital variable ». Dailey n'était pas à l'aise de consacrer à MGIC plus de capitaux que le minimum requis par l'organisme de réglementation. Et que la direction de MGIC ait été ou non d'accord, elle y consentit. C'était toutefois une stratégie difficile pour un nouvel assureur, en particulier pour une société qui tentait de croître aussi rapidement et de façon aussi audacieuse que MGIC. Un peu comme l'actuel test du capital minimal, le test de suffisance de l'actif utilisé à l'époque servait de ligne directrice pour surveiller le rendement des assureurs. Une marge de tout juste 10 % (des actifs disponibles par rapport aux actifs requis aux fins du test) au test du capital minimal ne serait pas de nos jours considérée comme une stratégie d'exploitation prudente.

.....  
<sup>20</sup> Cour supérieure de justice de l'Ontario, no de dossier de la cour 2-CL-4612. Affidavit d'Anita Sastri, directrice principale de l'application des mesures législatives, CSFO, 23 juillet 2002 (section C, paragraphe 12).

Troisièmement, les efforts de recapitalisation de MGIC en 2000-2001 étaient pilotés par Dailey Capital, son actionnaire principal. Sur ce plan, ne voulant pas diluer sa participation dans MGIC, Daily était en conflit d'intérêts avec MGIC. Les dossiers de la société détenus par le liquidateur révèlent que de nombreux investisseurs potentiels furent approchés en 2000 et 2001, mais que tous refusèrent d'investir aux conditions imposées par Dailey. Dailey finit par perdre totalement sa mise quand MGIC fit l'objet d'une ordonnance de mise en liquidation en juillet 2002.

## Gouvernance

La gouvernance d'entreprise de MGIC n'était pas à la hauteur de ce que l'on considère généralement comme une gouvernance efficace. Le conseil d'administration de la société semble avoir manqué d'indépendance dans sa supervision des actions de la direction et lorsqu'il étudia et approuva les plans d'affaires de MGIC. Quand les résultats financiers de MGIC se détériorèrent, le conseil ne prit ni n'exigea aucune mesure susceptible d'améliorer la situation, ou qui auraient du moins contribué à enrayer les pertes.

Selon le relevé P&C-1 de MGIC pour 2001, le conseil comptait sept membres. Trois d'entre eux étaient des membres de la haute direction ou des cadres de MGIC. Les quatre autres administrateurs étaient liés à Dailey Capital, l'actionnaire majoritaire de MGIC, qui les avait nommés au conseil.

Parmi les maintes lacunes de la gouvernance de MGIC, en voici quelques-unes qui sont particulièrement dignes de mention :

- Le conseil était composé presque entièrement de membres de la direction et de personnes liées à l'entreprise, de sorte qu'il pouvait difficilement exercer le jugement indépendant qui caractérise normalement une gouvernance efficace et que l'on attend par conséquent des administrateurs.
- Les fonctions de président du conseil étaient dévolues au chef de la direction. Parfois pratiqué il y a une décennie, ce cumul de fonctions était de plus en plus critiqué à l'époque. Voici, par exemple, les recommandations de deux rapports sur la gouvernance d'entreprise publiés avant la création de MGIC et dont on a beaucoup parlé : d'abord, le rapport Cadbury sur les meilleures pratiques de gouvernance faisait valoir que, compte tenu de l'importance et de la nature particulière des fonctions de président du conseil d'administration, ce poste devrait en principe être séparé de celui du chef de la direction; ensuite, au Canada, dans un rapport sur la gouvernance d'entreprise, le Comité sénatorial des banques et du commerce recommandait fortement que « les sociétés ouvertes visées par le LCSA [*Loi canadienne sur les sociétés par actions*] séparent les postes de président du conseil d'administration et de directeur général<sup>21</sup> ».
- Les administrateurs qui représentaient Dailey Capital au sein du conseil éprouvèrent peut-être un tiraillement entre leur allégeance à l'actionnaire majoritaire et leur devoir de protéger MGIC. En voici deux exemples particulièrement éloquentes. D'abord, Dailey insista pour que MGIC lui verse des honoraires de gestion périodiques même si elle ne semble pas lui avoir fourni de services à l'avenant. Ces frais totalisèrent près de 900 000 \$ au cours de la brève histoire de MGIC. Ensuite, les droits contractuels de Dailey et son engagement auprès de MGIC permettaient à l'actionnaire majoritaire de dicter les conditions des injections de capitaux supplémentaires pour les subordonner à son propre

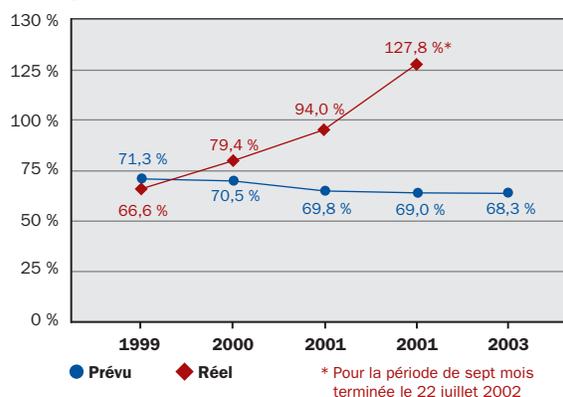
.....  
<sup>21</sup> *Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance* (couramment appelé le rapport Cadbury), décembre 1992; et *La régie des sociétés*, rapport du Comité sénatorial des banques et du commerce, Sénat du Canada, août 1996.

investissement initial. MGIC n'étant pas rentable et ayant au contraire enregistré des pertes considérables, il aurait déjà été difficile d'attirer de nouveaux capitaux dans des conditions normales, et à plus forte raison dans des conditions de subordination.

- En ce qui concerne les honoraires de gestion versés à Dailey, un membre du conseil du nom de John Gwynn s'y opposa en septembre 1999, lorsqu'ils furent initialement proposés. M. Gwynn était directeur général de Dailey Capital. Bien qu'il ait été nommé par l'actionnaire majoritaire au conseil d'administration de MGIC, il déclara que Markham General, en tant que jeune entreprise, pouvait difficilement se permettre des dépenses, des frais et des honoraires qui n'étaient pas étroitement liés à des résultats positifs<sup>22</sup>. Malheureusement pour MGIC, peu après que M. Gwynn eut exprimé son opposition aux honoraires de gestion de Dailey, il fut démis de ses fonctions d'administrateur de MGIC.
- En février 2000, le conseil de MGIC approuva un régime de rémunération prévoyant l'octroi à la haute direction d'une prime principalement liée à l'atteinte des objectifs de croissance des primes brutes émises. Ce régime de rémunération ne faisait aucunement mention du rapport des sinistres aux primes cible ou de la rentabilité cible. Peut-être involontairement, le conseil incitait ainsi la direction à favoriser une croissance rapide de MGIC sans égard à sa rentabilité.

- Les procès-verbaux du conseil d'administration de MGIC rapportent peu de discussions entourant le rendement financier de la société. Les plans d'affaires soumis semblent avoir été approuvés tels quels. Les administrateurs posèrent peu de questions, et ce, même si les hypothèses étaient irréalistes (en ce qui concerne le ratio des frais, par exemple) compte tenu du rendement de l'industrie, en particulier pour un nouvel assureur. De même, le conseil ne semble avoir soulevé aucune question quand les résultats réels se révélèrent nettement inférieurs aux hypothèses du plan. Cela fut particulièrement le cas au cours de la période critique que fut 2001, qui se révéla être la dernière année complète d'activité de MGIC. Le plan d'affaires de la société pour 2001, qui fut approuvé par le conseil d'administration, prévoyait un rapport des sinistres aux primes de 76 %. Vers la fin de l'année, le rapport des sinistres aux primes était en fait de 87,2 %. De plus, le rapport sinistres-primes déclaré dans le relevé P&C-1 de MGIC pour 2001 était de 94 %, soit un écart défavorable de 18 points de pourcentage par rapport à l'hypothèse du plan d'affaires. De plus, en tenant compte des provisions pour sinistres insuffisantes, le liquidateur estime que le véritable

**Figure 9**  
Rapports des sinistres aux primes de MGIC – prévus vs réels



Source : Plan d'affaires de MGIC, 19 janvier 1999, et relevés P&C-1 de MGIC pour 2001 et 2002 (10.60).

<sup>22</sup> D'après les dossiers de Deloitte, le liquidateur désigné par le tribunal.

rapport sinistres-primés de MGIC s'établissait à 114,8 %, soit plus d'une fois et demie le rapport attendu. Même si le rendement financier de MGIC se détériora alors rapidement, des mesures auraient encore pu être prises pour sauver la société. Le conseil d'administration aurait toutefois dû s'investir dans l'établissement et la mise en œuvre de ces mesures, ce qu'il ne semble pas avoir fait.

## Réassurance

Le programme de réassurance de MGIC fut considérablement modifié au cours de la brève histoire de l'entreprise, et les changements apportés ne furent pas à l'avantage de la société. Élaboré en décembre 1997, le plan d'affaires initial prévoyait qu'au cours de la période allant de 1999 à 2003, MGIC céderait entre 10 % et 15 % environ de ses primes aux réassureurs et conserverait le reste. Quand la société amorça ses activités à la fin de 1999, la part des primes cédées aux réassureurs était passée à 45 %. En 2001 – année fatidique qui fut la dernière année complète d'activité de MGIC –, l'assureur cédait 70 % de ses primes directes<sup>23</sup>. Ne disposant pas d'un capital suffisant et sa croissance n'étant pas contenue, MGIC fut peut-être contrainte de céder plus de primes que prévu. Autrement, ce changement de cap radical par rapport à sa stratégie initiale s'explique difficilement.

Le programme de réassurance de MGIC consistait en un traité en quote-part comprenant 20 réassureurs agréés, les plus importants étant Gen Re, Le Mans Re, Scor et Folksamerica (à eux quatre, ces réassureurs absorbèrent 75 % des primes cédées par MGIC en 2001)<sup>24</sup>. Toutefois, en marge de cet accord de base en quote-part – lequel, pour le programme de 2002, permettait à MGIC de percevoir une commission de réassurance de 23,5 % seulement si le rapport sinistres-primes de la société était égal ou inférieur à 65,5 % –, il y avait une « clause de participation aux pertes » obligeant MGIC à couvrir toutes les pertes à l'intérieur du « corridor » de taux sinistres-primes de 77,5 % à 87,5 %. (À titre de rappel, le rapport sinistres-primes déclaré par MGIC en 2001 était de 94,0 %.) Cette pratique n'était pas courante dans les accords de réassurance d'alors. En fait, la clause de participation aux pertes constituait un « pari » relativement sûr pour les réassureurs de MGIC. Elle limitait leur exposition au risque que représentait une nouvelle société en forte croissance, qui tirait plus des trois quarts de ses primes de l'assurance automobile en Ontario. Dans une certaine mesure, cela reflétait également la détérioration de la conjoncture sur le marché canadien de la réassurance à l'époque. Mais cette conjoncture se développait depuis au moins deux ans, de sorte que la direction et le conseil d'administration de MGIC devaient en être au fait. On ne comprend donc pas trop pourquoi ils continuèrent à s'appuyer sur des hypothèses de commissions de réassurance irréalistes en présence de piètres résultats techniques.

Peut-être involontairement, MGIC en vint à trop dépendre de la réassurance jusqu'en 2001. En l'absence d'un apport de capitaux supplémentaires et compte tenu de la détérioration des résultats techniques de MGIC, la clause de participation aux pertes de réassurance vint précipiter (sans la causer) l'insolvabilité de la société.

.....  
<sup>23</sup> D'après les dossiers de Deloitte, le liquidateur désigné par le tribunal.

<sup>24</sup> Relevé P&C-1 de MGIC pour 2001, 70.20B.

## Rôle de l'organisme de réglementation de l'assurance

MGIC détenait un permis de la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO), qui agissait également à titre d'organisme de réglementation de la solvabilité. En 1999, la chronologie des événements, de la demande de permis au début des activités, s'établissait comme suit :

- En janvier 1999, Millenium Financial présenta à la CSFO son plan d'affaires pour MGIC dans le cadre de sa demande de constitution en société et de permis d'assurance en Ontario.
- En mars 1999, Millennium adressa deux lettres à la CSFO dans lesquelles elle s'engageait [Traduction] « à faire en sorte que son capital et son excédent ne soient jamais inférieurs à 40 % de ses primes émises nettes au cours des 12 mois précédents » et « à maintenir les actifs de Markham General à au moins 110 % des actifs requis pour respecter les exigences de l'Ontario au test de suffisance de l'actif »<sup>25</sup>.
- Le 18 juin 1999, la CSFO accorda à MGIC un permis lui permettant de souscrire de l'assurance en Ontario, à condition que la société obtienne un financement en capital suffisant pour que son excédent des actifs sur les passifs soit d'au moins 19,6 millions de dollars. L'investissement de Dailey Capital dans MGIC fut conclu le 16 août 1999.
- MGIC amorça ses activités au début d'octobre 1999 – près de quatre mois après l'obtention de son permis et l'approbation de ses tarifs d'assurance automobile, et deux mois après la constitution de son capital – en partie parce que le système informatique de la société n'était pas opérationnel.

La CSFO délivra à MGIC un permis conditionnel à une capitalisation initiale suffisante et à l'approbation de sa proposition de tarifs d'assurance automobile. Avec le recul, si l'organisme de réglementation avait également rendu l'octroi du permis de MGIC conditionnel à « l'approbation de tarifs considérés comme adéquats par rapport aux résultats de l'industrie » (ou quelque chose du genre), MGIC n'aurait pas pu aussi facilement adopter une stratégie de tarification à ce point audacieuse. Une telle condition aurait pu se justifier du fait que le plan d'affaires de MGIC, qui se démarquait par son intention d'utiliser la technologie Internet émergente, n'avait pas fait ses preuves et n'était pas étayé par des résultats éprouvés. Qui plus est, en cas d'écarts importants entre les tarifs proposés et la moyenne de l'industrie, l'organisme de réglementation aurait pu demander des corroborations ou des tests de tension supplémentaires.

Or, quand MGIC amorça ses activités, elle déposait ses données financières auprès de la CSFO tous les trimestres. Deux autres signes précurseurs de risque durent retenir l'attention de l'organisme de réglementation en 2000 (première année complète d'activités de MGIC) : 1) l'érosion rapide du capital disponible et 2) la croissance rapide des primes.

.....

<sup>25</sup> Cour supérieure de justice de l'Ontario, no de dossier de la cour O2-CL-4612. Affidavit d'Anita Sastri, directrice principale de l'application des mesures législatives, CSFO, 23 juillet 2002 (section C, paragraphe 12).

À la fin de 2001 et au début de 2002, MGIC ne respectait pas les exigences de la CSFO au test de suffisance de l'actif. La CSFO, la direction de MGIC et Dailey Capital, en tant qu'actionnaire majoritaire, eurent alors des discussions intensives. Selon les dossiers du liquidateur, Dailey demanda à la CSFO des concessions et une certaine tolérance comme condition pour fournir des capitaux supplémentaires. La CSFO n'étant pas disposée à accorder les concessions demandées, Dailey annonça qu'elle n'injecterait pas de capitaux supplémentaires. Le 27 février 2002, à la demande de la CSFO, MGIC accepta des restrictions à sa capacité d'accepter des affaires nouvelles. Par la suite, Dailey consentit à déposer 3,5 millions de dollars auprès d'un fiduciaire indépendant, à la condition que MGIC soit autorisée à résilier des polices existantes pour limiter les demandes d'indemnité. Le 15 avril 2002, le surintendant de la CSFO autorisa la résiliation des polices d'assurance automobile de MGIC. Dans une lettre à la direction, elle écrivit que [Traduction] « la situation financière de Markham General [constituait] un motif approprié pour refuser d'émettre un contrat, pour résilier un contrat, pour refuser de renouveler un contrat ou pour refuser de fournir ou de maintenir une couverture ou un avenant<sup>26</sup> ». Au début de mai 2002, MGIC écrivit à quelque 87 000 titulaires de police pour résilier, en date du 15 juin 2002, toutes leurs polices en vigueur. Le 19 juillet 2002, après d'ultimes tentatives pour maintenir les activités de MGIC, ses administrateurs décidèrent de déclarer faillite. La CSFO demanda alors à la Cour supérieure de l'Ontario de prononcer une ordonnance de mise en liquidation, ce qui fut fait le 24 juillet 2002.

*A posteriori*, si l'on considère la croissance rapide des primes de MGIC, l'érosion rapide de son capital et le large dépassement de ses dépenses et du coût des sinistres par rapport aux prévisions, on constate que deux exigences réglementaires auraient pu contribuer à atténuer le risque de faillite :

1. l'obligation pour les nouvelles sociétés d'assurance d'utiliser des hypothèses actuarielles et de provisionnement prudentes, du moins jusqu'à ce qu'elles soient suffisamment matures pour que le coût des sinistres et leur rentabilité se soient stabilisés;
2. l'obligation pour les nouveaux assureurs de maintenir une marge de capitalisation plus élevée au début, dont l'ampleur pourrait dépendre d'une évaluation du risque qu'ils représentent par rapport aux assureurs établis. D'aucuns feront valoir qu'il s'agirait dans les faits d'un « impôt » sur le capital des nouveaux assureurs, mais si une telle exigence réduisait le risque d'une faillite comme celle MGIC, il s'agirait d'une politique prudente.

.....  
<sup>26</sup> Cour supérieure de justice de l'Ontario, n° de dossier de la cour 02-CL-4612, avis de motion (présentation le 1<sup>er</sup> août 2002).

## Le marché de l'assurance automobile en Ontario

Dans les années 1990, l'Ontario apporta dans le secteur de l'assurance automobile un train de réformes qui eurent un effet direct sur les activités et la rentabilité des assureurs. En juin 1990, le projet de loi 68 instaura un « régime sans égard à la responsabilité avec critère préliminaire » (*Régime de protection des automobilistes de l'Ontario*), qui limitait le droit d'intenter une action en justice aux seuls cas où les blessures subies dépassaient un certain niveau, ou « seuil lexical ». Les automobilistes n'étaient pas autorisés à poursuivre un tiers responsable si la gravité de leurs blessures ne dépassait pas ce seuil. Le 1<sup>er</sup> janvier 1994, le projet de loi 164 (*Loi modifiant les lois concernant les assurances*) créa une Annexe sur les indemnités d'accident légales (AIAL), qui établissait des indemnités plus généreuses. Celle-ci modifiait le seuil lexical et autorisait les actions en justice pour douleurs et souffrances dans certaines circonstances. En juin 1996, le projet de loi 59 (*Loi sur la stabilité des taux d'assurance-automobile*) instaura une nouvelle AIAL qui réduisait les indemnités et ouvrait la voie à un plus grand nombre de litiges.

Les changements apportés au cadre ontarien d'assurance automobile dans les années 1990 firent passablement grimper les coûts des assureurs. L'interprétation juridique des seuils et la fréquence des réclamations au titre de l'AIAL représentaient des enjeux clés. Ces changements allaient être lourds de conséquences pour MGIC, dont les activités étaient fortement concentrées dans le secteur ontarien de l'assurance automobile. À la fin de l'an 2000 – la première année complète d'exploitation de MGIC –, les demandes d'indemnité d'assurance automobile en Ontario étaient globalement de 50 % supérieures à celles de 1999\*. Un groupe de travail composé de représentants du gouvernement de l'Ontario et du secteur de l'assurance automobile avait commencé à chercher des façons de stabiliser le coût des sinistres automobiles en 1998. Ce groupe présenta son rapport au gouvernement ontarien en 2001 – trop tard pour qu'il soit d'une quelconque utilité pour MGIC.

Alors que le plan d'affaires initial de MGIC prévoyait que l'assurance automobile des particuliers ne compte que pour 50 % des primes brutes de la société, en 2001, elle représentait à elle seule plus des trois quarts de son volume de primes en Ontario. Selon le Bureau d'assurance du Canada, l'enflure des demandes d'indemnités d'accident est le principal facteur qui fit de 2001 ce que Paul Kovacs, son économiste en chef, qualifia de « pire année de tous les temps » sur le plan de la rentabilité\*\*.

Force est de constater que MGIC est entrée sur le marché ontarien de l'assurance automobile à un bien mauvais moment. Cela n'a certainement pas aidé l'entreprise. Toutefois, la conjoncture difficile sur le marché ontarien de l'assurance automobile n'explique pas à elle seule la faillite de MGIC, en particulier si l'on considère la stratégie de la société consistant à pratiquer des prix audacieusement bas qu'elle était incapable de soutenir par son expertise en matière de souscription, ses efforts de compression des dépenses ou une forte capitalisation.

\* *Thompson's World Insurance News*, 19 mars 2001.

\*\* *Thompson's World Insurance News*, 18 mars 2002.

## Dislocation du marché pour les assurés

La brusque sortie de marché de MGIC provoqua d'importants bouleversements pour les quelque 87 000 titulaires de police et le réseau de 90 courtiers de la société. De nombreux courtiers de MGIC cherchèrent à transférer leur portefeuille d'affaires à un autre assureur au moment de la résiliation. Ils firent de leur mieux pour faciliter le transfert de la couverture afin de réduire au minimum les répercussions sur les assurés. Le remboursement des commissions non acquises sur les polices de MGIC représenta un autre défi pour les courtiers.

La presse spécialisée en assurance et la presse économique publièrent à l'époque de nombreux commentaires à ce sujet. Par exemple, Al Chamney, propriétaire de CMD Insurance Services de Mississauga, déclara : [Traduction] « Je regrette ma décision d'avoir fait affaire avec Markham General. Ils ont été victimes de leur succès<sup>27</sup>. » M. Chamney était l'un des nombreux courtiers qui eurent grosso modo un mois pour replacer les titulaires de police de MGIC. Bon nombre de courtiers cherchaient des millions de dollars de couverture.

Étant donné les taux artificiellement bas de MGIC, les courtiers eurent beaucoup de mal à faire valoir aux titulaires de police les importantes hausses de taux résultant du changement d'assureurs. Des observateurs du secteur de l'assurance notèrent que les primes de MGIC étaient tellement basses que de nombreux souscripteurs verraient leurs primes augmenter de 20 % ou plus en faisant affaire avec un autre assureur<sup>28</sup>. Le président et chef de la direction de Kingsway Insurance, Bill Star, déclara que l'approbation par la CSFO du plan de MGIC visant à résilier les polices était en fait une reconnaissance du fait que les taux pratiqués par l'assureur étaient trop bas. « Si les taux avaient été adéquats, dit-il, cela n'aurait pas été nécessaire<sup>29</sup>. [Traduction]

Don Smith, de Canadian Insurance Consultants, déclara que la sortie de marché de MGIC n'aurait pas pu plus mal tomber, car à l'époque, très peu d'assureurs cherchaient à prendre de l'essor. « Il y a un an, voire dans un an, il n'aurait pas été si difficile de trouver un acheteur pour le portefeuille d'affaires de MGIC », déclara-t-il. Il fit également valoir qu'un marché difficile et plusieurs transferts de portefeuille (CGU/Pilote, ING/Zurich, Kemper/Royal & Sun Alliance) avaient déjà entraîné le déplacement d'un volume d'affaires considérable. Des observateurs notèrent aussi que les affaires de MGIC pouvaient être considérées comme sujettes à caution, ce qui en compliquait encore plus le placement<sup>30</sup>.

La fermeture de MGIC devait laisser un capital suffisant pour régler tous les sinistres et rembourser les primes des polices résiliées. Ce ne fut pas le cas. Quelque 1 000 chèques de remboursement d'une valeur moyenne de 300 \$ chacun se révélèrent sans provision. Quelques milliers de remboursements demeurèrent en souffrance. (Après l'insolvabilité,

.....  
<sup>27</sup> *Thompson's World Insurance News*, 22 avril 2002

<sup>28</sup> *Toronto Star*, 20 août 2002

<sup>29, 30</sup> *Thompson's World Insurance News*, 30 avril 2002

la PACICC et la Facility Association veillèrent au règlement de toutes les demandes d'indemnité admissibles et au remboursement des primes non acquises des titulaires de police de MGIC. Voir à ce sujet l'encadré intitulé « PACICC : résultats de la liquidation de MGIC ».)

Le *Toronto Star* publia l'histoire d'un client de MGIC victime de la faillite de l'assureur. Gerry Almond, alors consultant en informatique à Mississauga, ne mit pas de temps à comprendre qu'il ne pouvait pas compter sur les courtiers Believer Plus Insurance Brokers de Hamilton, en Ontario, pour trouver une assurance de remplacement pour les quatre véhicules de sa famille. « Ils m'ont clairement fait savoir qu'ils étaient loin d'avoir trouvé un autre assureur à représenter », déclara M. Almond. Sa femme et lui passèrent quatre journées de huit heures à la recherche d'une assurance qui leur coûterait grosso modo la même chose qu'auparavant, soit autour de 5 000 \$ pour leurs quatre polices. Les soumissions qu'ils obtinrent allaient d'environ 8 000 \$ à 15 000 \$ par année. Ils trouvèrent finalement pour 8 000 \$ une assurance auprès de la Compagnie d'assurance RBC. La différence de 3 000 \$ représentait une hausse de prix de 60 %<sup>31</sup>.

### **PACICC : résultats de la liquidation de MGIC**

Au 31 décembre 2011, les fonds nécessaires à la liquidation de MGIC provenaient principalement de cotisations générales totalisant 22,89 millions de dollars prélevées auprès des assureurs membres de la PACICC. La PACICC ne prévoit pas prélever d'autres cotisations générales pour MGIC. À la fin de 2011, la PACICC avait financé le règlement de demandes d'indemnité admissibles totalisant 20,84 millions de dollars et le remboursement de 1,1 million de dollars de primes non acquises à d'anciens assurés de MGIC. (La Facility Association finança le règlement de demandes d'indemnité supplémentaires totalisant 12 millions de dollars.) Ces paiements furent effectués par Deloitte, le liquidateur désigné par le tribunal.

De plus, à la fin de 2011, le liquidateur prévoyait un recouvrement de 55 % pour PACICC en tant que créancier de l'actif de la faillite de MGIC. Ce recouvrement peut également être décrit comme un dividende de 55 cents par dollar dépensé pour le règlement des demandes d'indemnité. Soulignons que le dividende projeté n'est pas ajusté pour tenir compte de la valeur temps de l'argent.

.....  
<sup>31</sup> *Toronto Star*, 2 mai 2002

Le dividende prévu de 55 % est nettement en deçà du dividende touché par la PACICC dans le cadre d'autres liquidations d'assureurs IARD qu'elle a financées. En fait, les dividendes de liquidation touchés par la PACICC dans le cadre des neuf liquidations financées par ses membres sont en moyenne de 86,5 % (y compris les dividendes prévus pour MGIC). L'écart de 30 points de pourcentage reflète le déficit plus important que la moyenne qui existait dans la masse de l'insolvabilité de MGIC.

Le liquidateur de MGIC prit la décision – en accord avec la PACICC et la Facility Association en leur qualité d'inspecteurs de l'actif de la faillite – d'intenter des poursuites contre des tierces parties, notamment les anciens dirigeants, administrateurs et actuaires de MGIC. Cette poursuite donna finalement lieu à un règlement en faveur de l'actif du failli qui fut recouvré en mars 2009.

## Dix leçons tirées de la faillite de MGIC

- **Les nouvelles sociétés d'assurance doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part des organismes de surveillance.** La CSFO surveilla étroitement les activités de MGIC tout au long de sa courte vie en raison des risques inhérents à son démarrage. Néanmoins, dans le cas de MGIC, ces risques inhérents furent exacerbés par une tarification téméraire, une croissance rapide, des dépenses élevées, une érosion rapide du capital, un sous-provisionnement, une mauvaise gestion et une piètre gouvernance d'entreprise, autant de facteurs dont la combinaison fut fatale.
- **L'externalisation peut être risquée.** MGIC externalisait plusieurs de ses fonctions clés, notamment la souscription (auprès de ses courtiers), le traitement des demandes d'indemnité (auprès du Bureau d'experts des assureurs) et ses technologies de l'information. Toutefois, dans chaque cas, l'entreprise ne parvint pas à mettre en place des contrôles efficaces, ce qui explique en partie son incapacité à contenir ses dépenses.
- **Une gouvernance efficace est essentielle.** Le conseil d'administration de MGIC était presque entièrement composé de parties liées. Il aurait bénéficié d'une plus grande indépendance.
- **Un investisseur patient et engagé est important.** L'horizon de placement de Dailey Capital, qui avait des intérêts à court terme, ne convenait peut-être pas à une nouvelle société d'assurance.
- **Les premières données sur les sinistres ne sont pas toujours fiables.** MGIC étant un nouvel assureur qui connaissait une croissance rapide, ses données sur les sinistres manquaient de maturité et étaient peu prédictives des sinistres futurs. La croissance rapide des primes entraîna en outre une croissance rapide des sinistres, que MGIC ne cessa jamais de sous-estimer. Peut-être le conseil d'administration aurait-il dû obliger la direction à utiliser des hypothèses de sinistralité plus prudentes, du moins jusqu'à ce qu'elle puisse afficher un bilan plus favorable et plus stable.
- **Un nouvel assureur dont la tarification est nettement inférieure à celle du marché envoie une mise en garde.** Les conseils d'administration, les courtiers, les concurrents et les organismes de surveillance devraient se méfier de tout nouvel assureur qui tente de tarifier ses produits sous les taux du marché. MGIC ne parvint jamais à démontrer qu'elle était capable de soutenir des tarifs inférieurs à ceux du marché.
- **Un plan d'affaires est une condition essentielle, mais insuffisante, pour réussir.** Un plan d'affaires détaillé est une condition essentielle, mais insuffisante, au succès d'un nouvel assureur. Dans le cas de MGIC, l'écart constaté dès le départ et constamment par la suite entre les résultats prévus et les résultats réels était tel qu'il y a lieu de se demander si le plan de l'entreprise était réalisable.
- **Un manque de diversification concentre le risque.** Les affaires de MGIC étaient fortement concentrées en Ontario (97 % des primes en 2001), et plus des trois quarts des primes provenaient d'une branche dont les résultats techniques étaient depuis longtemps volatiles : l'assurance automobile en Ontario.

- **Un capital de prévoyance pourrait réduire le risque.** Il serait raisonnable que les autorités de surveillance des assureurs exigent des sociétés en démarrage un « dépôt » de capital de prévoyance, au moins jusqu'à ce qu'elles puissent faire la preuve de leur rentabilité et de leur capacité à gérer efficacement. Ce capital placé en fiducie pourrait servir de tampon en cas d'évolution défavorable des sinistres, mais plus précisément, il pourrait « freiner » le risque que des pertes ou des dépenses élevées épuisent le capital.
- **La sous-tarification peut intensifier la dislocation du marché pour les assurés.** La dislocation du marché peut représenter un coût important pour les titulaires de police lorsqu'un assureur devient insolvable – et c'est sans compter les coûts payés par l'industrie pour combler le déficit d'actif par rapport au passif. Comme MGIC proposait des prix extrêmement concurrentiels, des milliers d'assurés furent victimes d'un double coup dur : leur police d'assurance fut résiliée pour ainsi dire sans préavis, après quoi ils durent payer des primes nettement plus élevées pour leur assurance de remplacement dans un contexte de durcissement du marché.

L'histoire de MGIC fut courte et mouvementée. Son plan d'affaires unique et les outils de pointe destinés à soutenir ce plan se révélèrent embryonnaires, non viables sur le plan commercial et incapables d'assurer le succès de l'entreprise dans le secteur des assurances IARD. La direction considérait les fondements du plan d'affaires comme à la fois réalisables et commercialement raisonnables. Cependant, tant l'équipe de direction que les investisseurs ne se révélèrent pas à la hauteur pour assurer le succès commercial de MGIC.

La PACICC espère que les leçons tirées de l'expérience de MGIC, qui sont présentées dans la présente étude de cas, contribueront à éviter d'autres faillites comme celle-ci.

## Les causes de l'insolvabilité

- **Tarifification inadéquate** – Les produits d'assurance automobile de MGIC, qui composaient environ les trois quarts des affaires de la société, étaient vendus à des prix particulièrement concurrentiels. La sous-tarifification par MGIC de ses produits d'assurance automobile semble avoir été une stratégie pour acquérir des affaires nouvelles.
- **Provisions pour sinistres insuffisantes** – Les demandes d'indemnité pour sinistres de MGIC augmentèrent de 607 % en 2001, mais ses provisions, de seulement 3,6 %. Cette déconnexion entraîna une forte sous-estimation des pertes déclarées dans les états financiers de 2001 de la société.
- **Mauvaise sélection des risques et piètre souscription** – MGIC avait pour plan d'affaires d'appliquer des règles de souscription strictes et de mettre l'accent sur la rentabilité. Dans les faits, MGIC délégua une grande partie de la souscription à ses courtiers. La croissance des primes devint la grande priorité, au détriment de la rentabilité.
- **Insuffisance du capital** – MGIC démarra ses activités avec un capital initial suffisant, qu'elle épuisa rapidement. À la fin de sa première année complète d'exploitation, la société respectait tout juste les exigences de la CSFO au test de suffisance de l'actif.
- **Dépenses élevées** – MGIC dépensa près du double du montant prévu dans son plan d'affaires initial (27,5 millions de dollars contre 14,5 millions de dollars) pour atteindre le même montant de primes brutes, soit environ 82 millions de dollars. L'incapacité de l'entreprise à contenir ses dépenses contribua fortement à l'érosion de son capital.
- **Gouvernance déficiente** – Le conseil d'administration de MGIC aurait bénéficié d'une plus grande indépendance. Comme il en a déjà été question, le conseil d'administration ne comptait aucun membre indépendant ou ne faisant pas partie d'une entité affiliée.
- **Dépendance excessive envers la réassurance** – Les primes cédées par MGIC oscillèrent entre un minimum de 15 % (dans son plan d'entreprise initial) et un maximum de 70 % (avant l'insolvabilité). Les hypothèses de l'entreprise concernant les commissions de réassurance étaient systématiquement trop optimistes, ce qui accentua l'effet des pertes subies sur les résultats financiers réels.
- **Entorses au plan d'affaires initial** – Le plan d'affaires initial de MGIC consistait à avoir recours à la technologie Web naissante pour réduire les dépenses et se doter d'un avantage concurrentiel; à favoriser la rentabilité plutôt que la croissance; et à avoir des courtiers partenaires comme principaux investisseurs. Une fois l'entreprise en affaires, toutefois, aucun de ces objectifs ne fut atteint.

## Chronologie des événements

---

|                              |   |
|------------------------------|---|
| 27 octobre 1997              | Millennium Financial Management Ltd. (MFML), la société mère de MGIC, est constituée en société.  |
| Décembre 1997                | Le cabinet KPMG est chargé de préparer des prévisions financières quinquennales pour MGIC.  |
| 31 août 1998                 | Towers Perrin Inc. suggère des tarifs pour l'entrée de MGIC sur le marché ontarien de l'assurance automobile des particuliers.  |
| 19 janvier 1999              | MFML soumet le plan d'affaires de MGIC à la CSFO.   |
| 18 juin 1999                 | La CSFO accorde à MGIC un permis conditionnel lui permettant de conclure des contrats d'assurance en Ontario.   |
| 4 octobre 1999               | MGIC commence ses activités.  |
| 18 mai 2000                  | Le conseil d'administration de MGIC approuve le plan d'affaires de 2000 : primes brutes cibles de 25 millions de dollars en 2000, de 98,9 millions en 2001 et de 171,8 millions en 2002.                                      |
| 3 janvier 2001               | Les besoins en capital de MGIC sont évalués à 16 millions de dollars en 2001, à 8,1 millions de dollars en 2002 et à 12,4 millions de dollars en 2003.  |
| 16 février 2001              | KPMG fait état des passifs de MGIC au 31 décembre 2000 et estime le rapport des sinistres aux primes à 78,4 %.  |
| 1 <sup>er</sup> mai 2001     | MGIC hausse ses taux de 2,1 %.  |
| 12 juin 2001                 | Le conseil d'administration de MGIC approuve un plan d'affaires révisé pour 2001. Les primes cédées aux réassureurs augmentent et atteignent 70 % et les besoins en capital de 2001 passent de 17 à 12,7 millions de dollars. |
| 1 <sup>er</sup> octobre 2001 | MGIC hausse ses taux de 5,67 %.   |
| Décembre 2001                | MGIC dépose de nouveaux tarifs d'assurance automobile des particuliers en Ontario entrant en vigueur le 1 <sup>er</sup> février 2002 pour les affaires nouvelles et le 21 mars 2002 pour les renouvellements.                 |

|                  |   |
|------------------|---|
| 14 décembre 2001 | L'estimation du rapport des sinistres aux primes de MGIC pour la fin de 2001 est réduite à 72,3 %. (Plusieurs mois plus tard, le rapport des sinistres aux primes déclaré pour 2001 sera de 94,0 %.)  |
| 17 décembre 2001 | MGIC déclare des pertes de 6,7 millions de dollars au 31 octobre 2001, le rapport des sinistres aux primes prévu à la fin de l'exercice est de 75,5 %, le ratio combiné est d'environ 4 % plus élevé que prévu, et des capitaux supplémentaires de 11 millions de dollars sont requis en 2002 pour atteindre les primes brutes cibles de 125 millions de dollars. |
| 15 janvier 2002  | MGIC ne respecte pas la marge de 110 % requise au test de suffisance de l'actif.  |
| 11 février 2002  | MGIC avise la CSFO qu'elle ne respectait pas les exigences du test de suffisance de l'actif à la fin de 2001. La CSFO lui donne jusqu'au 28 février 2002 pour s'y conformer.  |
| 14 février 2002  | MGIC avise les courtiers de la suspension immédiate de toutes les affaires nouvelles en assurance des particuliers.   |
| 27 février 2002  | La CSFO restreint la capacité de MGIC à accepter des affaires nouvelles.  |
| 15 avril 2002    | La CSFO autorise MGIC à résilier toutes les polices d'assurance en vigueur et à refuser tout nouveau contrat.   |
| 4 mai 2002       | MGIC avise ses assurés que toutes les polices en vigueur seront résiliées à compter du 15 juin 2002 à 0 h 01.   |
| 19 juillet 2002  | MFML dépose son bilan.  |
| 24 juillet 2002  | Le tribunal ordonne la mise en liquidation de MGIC conformément à la <i>Loi sur les liquidations et les restructurations</i> du Canada.   |

## Bibliographie

Cour supérieure de justice de l'Ontario, n° de dossier de la cour 02-CL-4612, ordonnance de mise en liquidation datée du 24 juillet 2002 et divers documents inclus dans le dossier de motion de la cour (présentation le 1<sup>er</sup> août 2002).

Affidavit d'Anita Sastri, directrice principale de l'application des mesures législatives, CSFO, 23 juillet 2002 (joint à la requête d'ordonnance de mise en liquidation de Markham General Insurance Company présentée à la Cour supérieure de justice de l'Ontario).

Leadbetter, Darrell, et Peter Stodolak. *La faillite chez les assureurs – Tarification inadéquate et promesse de l'assurance, Société d'indemnisation en assurances IARD (PACICC), 2009.*

Leadbetter, Darrell. *La faillite chez les assureurs – Déterminants de la survie des nouveaux venus dans l'industrie des assurances IARD, Société d'indemnisation en matière d'assurances IARD (PACICC), 2011.*

*Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance* (couramment appelé le « rapport Cadbury »), décembre 1992.

*La régie des sociétés*, rapport du Comité sénatorial des banques et du commerce, Sénat du Canada, août 1996.

Markham General Insurance Company. *Application for Incorporation and Ontario Insurance License and Business Plan*, 19 janvier 1999.

Relevé P&C-1 de Markham General Insurance Company, 2001 (différents tableaux).

Bulletin A-14/92 de la CSFO.

Bureau d'assurance du Canada. *Expense Allocation Program*, tableau IV, 2001.

KPMG, Markham General Insurance Company, *Report on Policy Liabilities as of December 31, 2001*, daté du 7 mai 2002.

*Thompson's World Assurance News*, différents numéros parus entre 1999 et 2002.

Canada Newswire. « Dailey Capital Management Announces Creation of Innovative Property and Casualty Insurance Cooperative Uniquely Structured for Brokers », 18 août 1999.

*Toronto Star*, « Failed insurer strands drivers » (2 mai 2002) et « Markham Insurance meets a messy end » (20 août 2002).

## **Publications de la collection La faillite chez les assureurs**

**Dynamique de l'insolvabilité en assurances IARD au Canada (2007)**

**Leçons tirées de la faillite de Maplex General Insurance Company (2008)**

**Tarifcation inadéquate en assurance (2009)**

**Leçons tirées de la faillite d'Advocate General Insurance Company (2010)**

**Déterminants de la survie des nouveaux venus dans l'industrie des assurances IARD (2011)**

**Leçons tirées de la faillite de Markham General Insurance Company (2012)**

**Catastrophes naturelles et sinistres catastrophiques (2013)**

**Leçons tirées de la faillite de la Canadian Millers' Mutual Insurance Company (2014)**

**Le rôle du capital pour surmonter les crises (2015)**

**Leçons tirées des difficultés financières et du redressement de la Farm Mutual Reinsurance Plan Inc. (2016)**





**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)