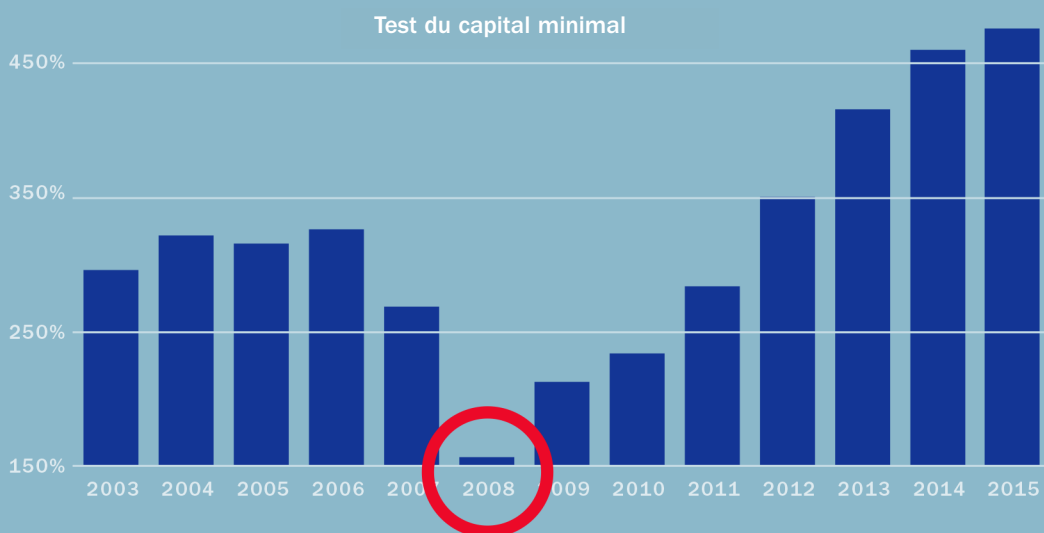


# La faillite chez les assureurs

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



*par*

**Jim Harries**



# La faillite chez les assureurs

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

*par*  
**Jim Harries**

**2016**

# 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>Introduction</b> . . . . .	1
<b>Résultats financiers</b> . . . . .	3
<b>Causes des difficultés</b> . . . . .	8
<b>Mesures prises</b> . . . . .	10
Investir dans la prévention des sinistres . . . . .	11
Point de vue sur le contrôle prudentiel . . . . .	14
<b>Leçons tirées</b> . . . . .	15
<b>Chronologie des événements</b> . . . . .	17
<b>Bibliographie</b> . . . . .	19

## **Remerciements**

L'auteur tient à remercier la Farm Mutual Reinsurance Plan Inc. et la Commission des services financiers de l'Ontario pour les renseignements fournis à la Société d'indemnisation en matière d'assurances IARD (PACICC) dans le cadre de cette étude. Il veut également exprimer sa gratitude à Grant Kelly, vice-président, Analyse financière et affaires réglementaires à la PACICC, pour son soutien technique.

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

La Farm Mutual Reinsurance Plan (FMRP) est une société de réassurance des mutuelles agricoles fondée en 1959 par des membres de The Mutual Fire Underwriters' Association – l'ancêtre de l'actuelle Ontario Mutual Insurance Association.

Avant la création de la FMRP, les mutuelles agricoles s'étaient dotées de formes embryonnaires de réassurance – d'accords intersociétés dans les années 1930, suivies, dans les années 1940, par des arrangements permettant la cession de risques individuels à un pool de réassurance, The Supplemental Reinsurance Pool. Quand la croissance économique s'accéléra après la Seconde Guerre mondiale et que les produits d'assurance se complexifièrent, ces premières formes de réassurance se révélèrent peu pratiques et difficiles à gérer. C'est ce qui poussa les sociétés mutuelles d'assurance agricole à créer la FMRP en 1959.

Au cours de ses 56 années d'existence, la FMRP a considérablement élargi la gamme de protections et le soutien financier offerts à ses assureurs membres. Le modèle d'affaires de la FMRP exige que les assureurs membres lui confient en totalité leur portefeuille de réassurance. En contrepartie, les membres obtiennent des avantages qui ne sont ni largement ni généralement accessibles sur le marché de la réassurance, y compris des renouvellements garantis, une couverture illimitée en cas de catastrophe, une couverture de l'excédent de pertes (*stop loss*) et des reconstitutions de garantie gratuites et illimitées.

Encore de nos jours, ces avantages offerts aux assureurs membres se reflètent dans l'énoncé de mission de la FMRP :

[Traduction] « ... fournir à notre communauté de membres un plus grand poids en matière de capital, de capacité, de moyens et de coûts grâce à un leadership fort, à un solide soutien financier, à de meilleures solutions de réassurance et à une prestation efficace des services de soutien. »

En dépit de sa longue histoire de prospérité, la FMRP éprouva en 2007 et en 2008 de sérieux ennuis financiers qui menacèrent sa capacité à s'acquitter de sa mission. En raison d'un ensemble de facteurs, le ratio de la FMRP au test du capital minimal (TCM) chuta abruptement en 2008 pour atteindre 153 %. (Il était de 315 % deux ans plus tôt, soit un niveau beaucoup plus confortable.)

Heureusement, grâce aux mesures prises par la FMRP, au soutien financier de ses 54 sociétés membres et à l'intervention de la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO) – l'organisme de réglementation dont relève la FMRP –, l'entreprise parvint à redresser sa situation financière. En fait, dans la foulée du redressement opéré après 2008, la FMRP est de nos jours un réassureur plus fort et mieux capitalisé.

La présente étude de cas tire des leçons des principales mesures de redressement prises, notamment :

- la modification de la politique de placement de la FMRP en vue de réduire le terme des placements et de diminuer la part des investissements en actions;
- l'amélioration des pratiques de tarification et d'établissement des provisions;
- la réduction de la rétention nette de la FMRP en cas de catastrophe; et
- les modifications apportées aux statuts de la FMRP et aux politiques de son conseil d'administration pour renforcer de façon durable la capitalisation future de l'entreprise, y compris des critères plus stricts de remboursement des primes et des dispositions permettant de prélever au besoin des fonds supplémentaires auprès des membres.

### La FMRP de nos jours (2015)

**Siège social : Cambridge, Ontario, Canada**

**Employés : 85**

**Assureurs membres : 54**

(en milliers de dollars)

**Total des actifs : 783 651 \$**

**Total du capital et des excédents :  
365 618 \$**

**(TCM = 530 %)**

**Primes émises nettes : 132 008 \$**

### Résultats techniques

Rapport sinistres-primes : 63,1 %

Rapport frais-primes : 16,5 %

Ratio combiné : 79,6 %

### Principales branches

(pourcentage des primes émises nettes)

Assurance automobile : 30,7 %

Assurance des biens : 57,1 %

Assurance des biens : 12,2 %



## Résultats financiers

Dans cette section, nous nous pencherons sur les résultats financiers de la FMRP au cours des 15 dernières années, et plus particulièrement sur ceux des quelques années qui précéderent l'énorme perte financière de 2008. D'entrée de jeu, soulignons qu'en 2008, les résultats financiers de la FMRP s'écartèrent significativement de ceux de l'ensemble de l'industrie des assurances IARD, comme l'illustrent trois indicateurs clés.

	FMRP	Industrie canadienne des assurances IARD
<b>Ratio combiné</b>	<b>137,7</b>	<b>99,3</b>
<b>RCP</b>	<b>- 45,7</b>	<b>8,1</b>
<b>RCI</b>	<b>- 5,1</b>	<b>3,6</b>

Il est vrai que la volatilité des marchés financiers mina le rendement de l'ensemble des assureurs IARD canadiens en 2008. D'autres facteurs plombèrent toutefois les résultats de la FMRP, comme l'illustre le tableau ci-dessus, qui compare le ratio combiné, le rendement des capitaux propres (RCP) et le rendement du capital investi (RCI) de la FMRP et de l'ensemble de l'industrie.

Le tableau ci-dessous présente les résultats financiers de la FMRP pour la période de cinq ans allant jusqu'à 2008 inclusivement. (Tous les chiffres sont en milliers de dollars.)

*A posteriori*, ces résultats permettent de dégager quelques conclusions utiles.

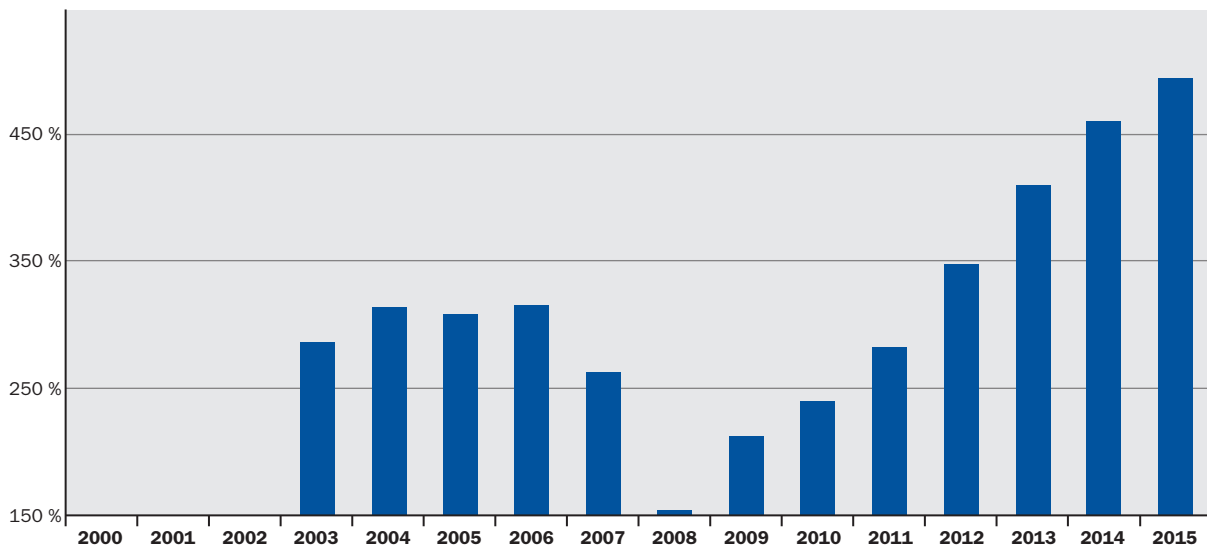
	2008	2007	2006	2005	2004
<b>Produits</b>					
Primes acquises	168 735 \$	156 859 \$	157 317 \$	149 354 \$	152 891 \$
Commissions acquises	342	371	321	274	271
<b>Total des produits</b>	<b>169 077 \$</b>	<b>157 230 \$</b>	<b>157 638 \$</b>	<b>149 628 \$</b>	<b>153 162 \$</b>
<b>Charges</b>					
Sinistres survenus bruts	206 384	176 319	136 884	133 878	111 044
Recouvrements de réassurance	(19 159)	(22 415)	(16 987)	(13 581)	(5 811)
Primes cédées	22 286	20 740	19 608	18 859	18 686
Charges liées aux commissions	16 362	14 167	16 919	17 409	19 050
Charges d'exploitation	9 528	8 041	8 009	6 807	7 097
<b>Total des charges</b>	<b>235 431 \$</b>	<b>196 852 \$</b>	<b>164 433 \$</b>	<b>163 372 \$</b>	<b>150 066 \$</b>
Bénéfice (Perte) technique	(66 354)	(39 622)	(6 795)	(13 744)	3 096
Produits (pertes) des placements	(26 245)	22 832	26 215	44 170	20 318
Remboursement de primes	-	(4 622)	-	-	-
Impôts	17 086	5 092	(3 495)	(5 813)	(4 010)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>(74 793) \$</b>	<b>(16 320) \$</b>	<b>15 925 \$</b>	<b>24 613 \$</b>	<b>19 405 \$</b>
<b>Excédents et provisions (bénéfices non répartis)</b>	<b>126 188 \$</b>	<b>200 981 \$</b>	<b>190 819 \$</b>	<b>174 894 \$</b>	<b>150 281 \$</b>

Source : Rapport annuel de la FMRP, 2008, page 7 [Traduction]

En dépit d'une détérioration des résultats techniques de la FMRP en 2007, des produits financiers raisonnablement élevés lui permirent de continuer à accroître ses excédents et ses provisions, et ce, malgré une perte nette pour l'exercice. Cela ne dura toutefois pas quand les résultats techniques se détériorèrent davantage en 2008 et que les produits financiers devinrent négatifs, soit une perte de 26,2 millions de dollars pour l'ensemble de l'exercice. Même si la FMRP n'avait pas planifié de faire de la souscription à des fins de trésorerie, le conseil d'administration et les dirigeants se trouvèrent néanmoins confrontés à court terme à une telle situation.

Le problème le plus pressant de la FMRP à la fin de 2008 fut la chute brutale de sa capitalisation. Le ratio TCM de la FMRP tomba à 153 %, soit une baisse de plus de 100 points par rapport à l'année précédente (voir le graphique 1 ci-dessous). Comme de nombreux lecteurs du secteur de l'assurance le savent, un ratio TCM de 150 % est largement considéré comme le minimum réglementaire. La FMRP atteignait donc tout juste le capital minimal requis pour exercer ses activités avec une marge de solvabilité jugée sécuritaire par les organismes de réglementation. Des mesures s'imposaient de toute urgence. Avant d'aborder cette question, il serait toutefois utile d'examiner de plus près les facteurs qui provoquèrent une détérioration aussi rapide des résultats de la FMRP.

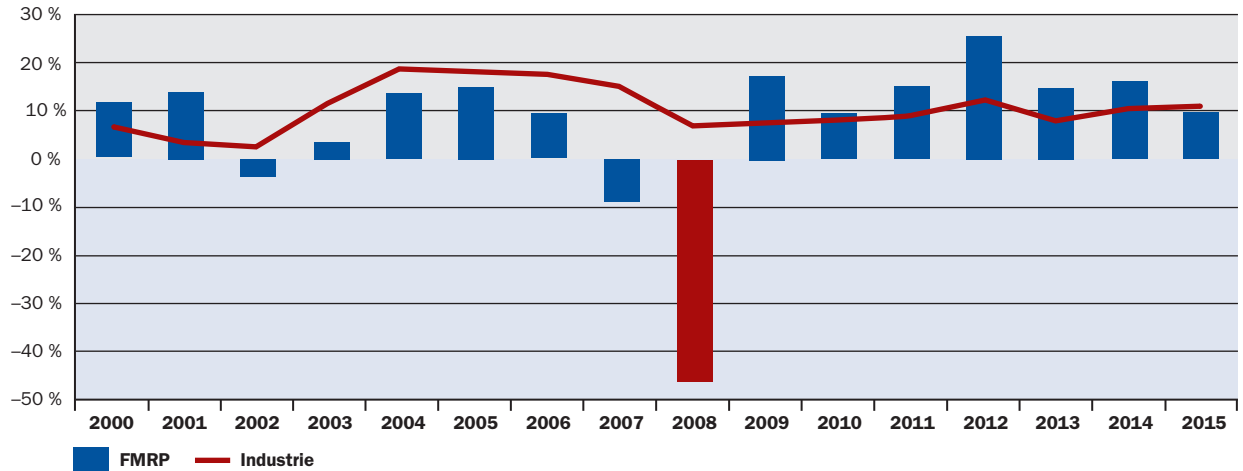
**Graphique 1 – Test du capital minimal\***



\*Remarque : Le TCM existe depuis 2003, la capitalisation des assureurs étant auparavant soumise au test de suffisance de l'actif.

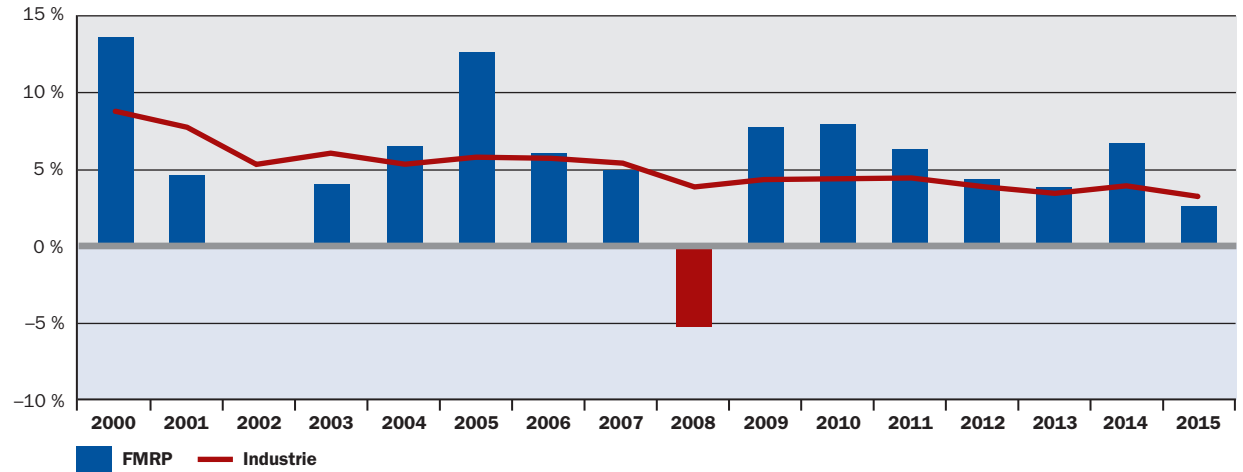
Source : PACICC, à partir de données de MSA Research

**Graphique 2 – Rendement des capitaux propres (RCP)**



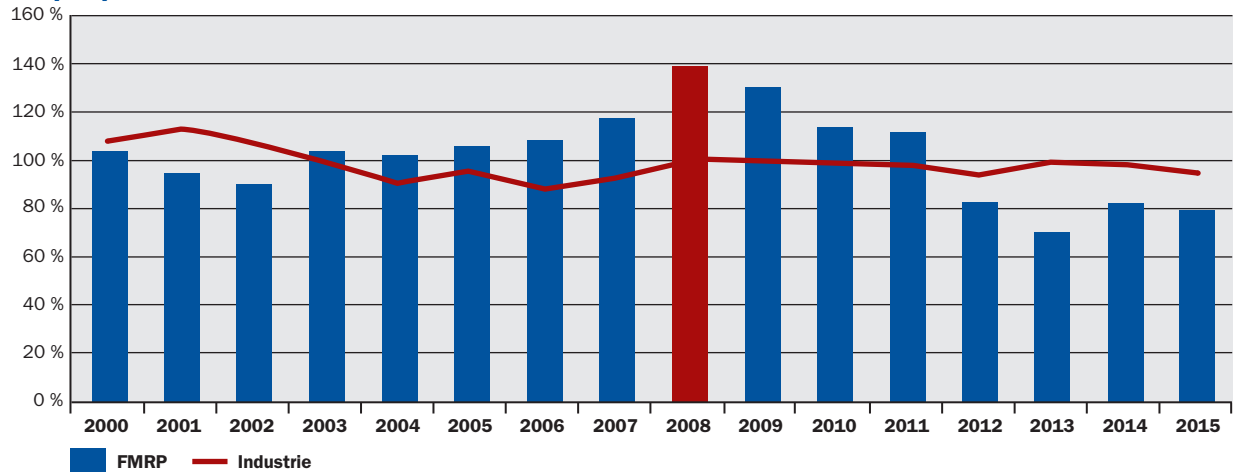
Source : PACICC, à partir de données de MSA Research

**Graphique 3 – Rendement du capital investi (RCI)**



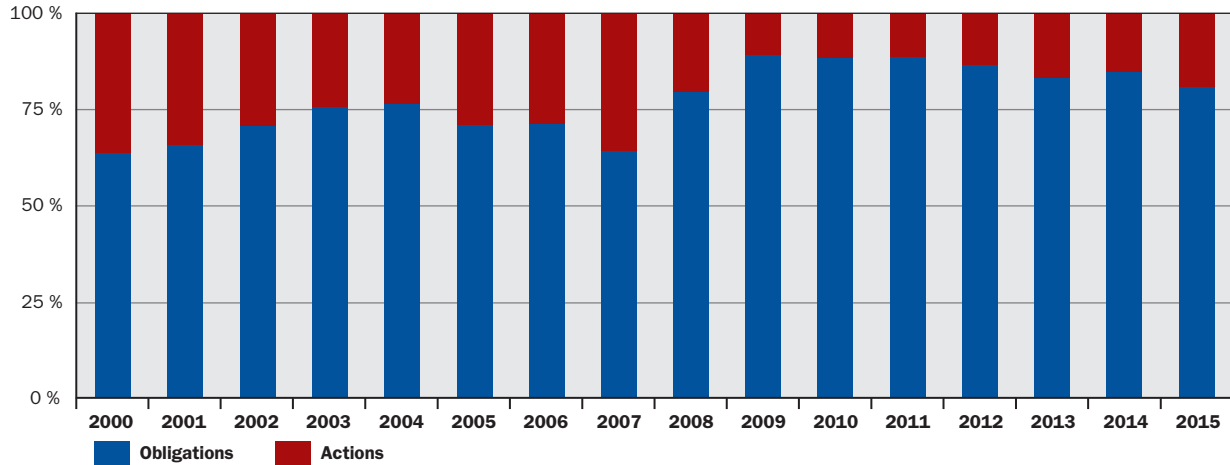
Source : PACICC, à partir de données de MSA Research

**Graphique 4 – Ratio combiné**



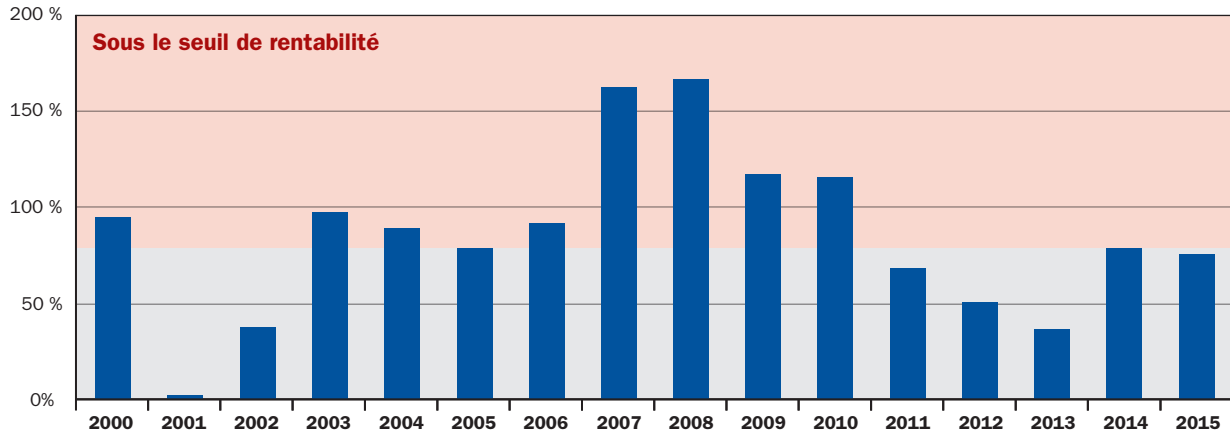
Source : PACICC, à partir de données de MSA Research

**Graphique 5 – Répartition des placements**



Source : PACICC, à partir de données de MSA Research

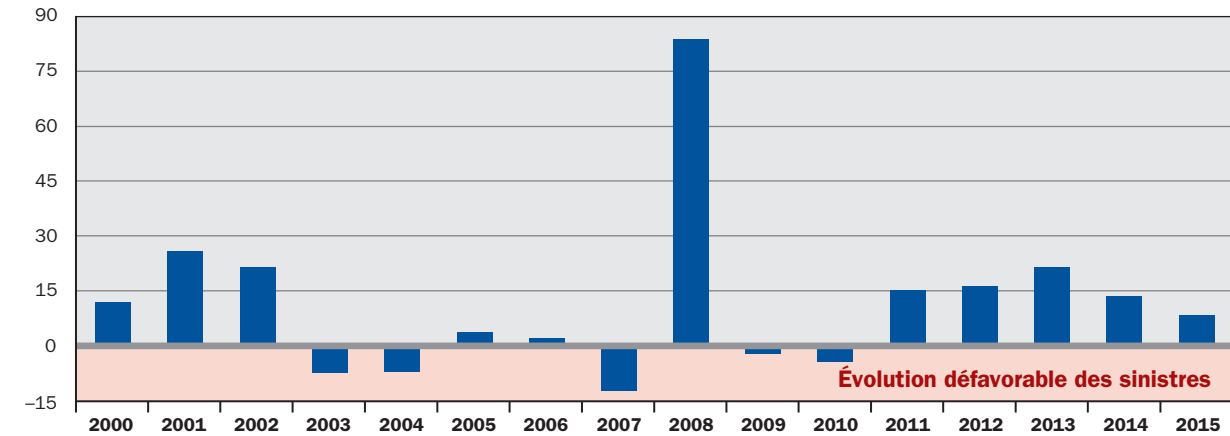
**Graphique 6 – Rapport sinistres-primés en assurance automobile**



Source : PACICC, à partir de données de MSA Research

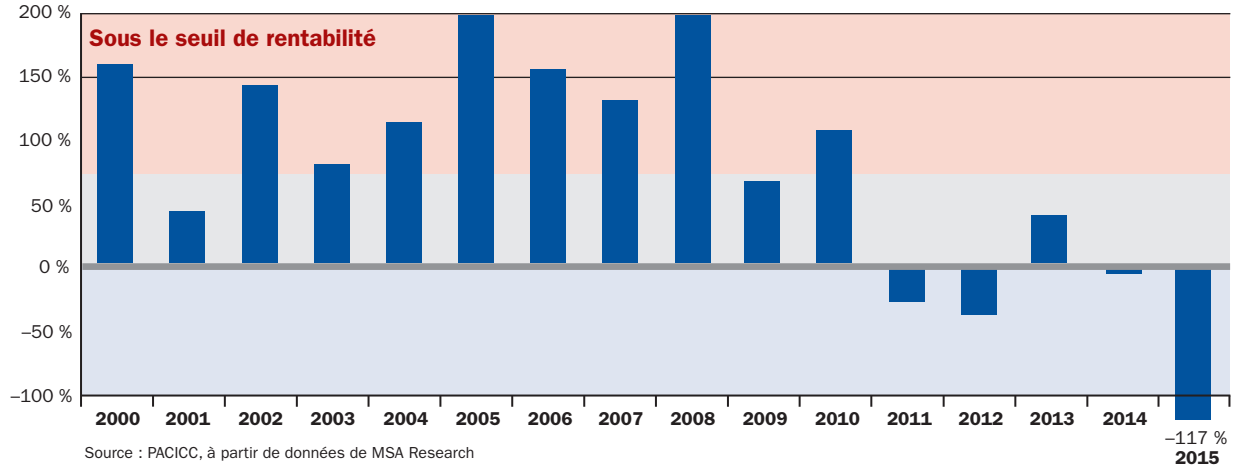
**Graphique 7 – Provisions en assurance automobile**

En millions de dollars

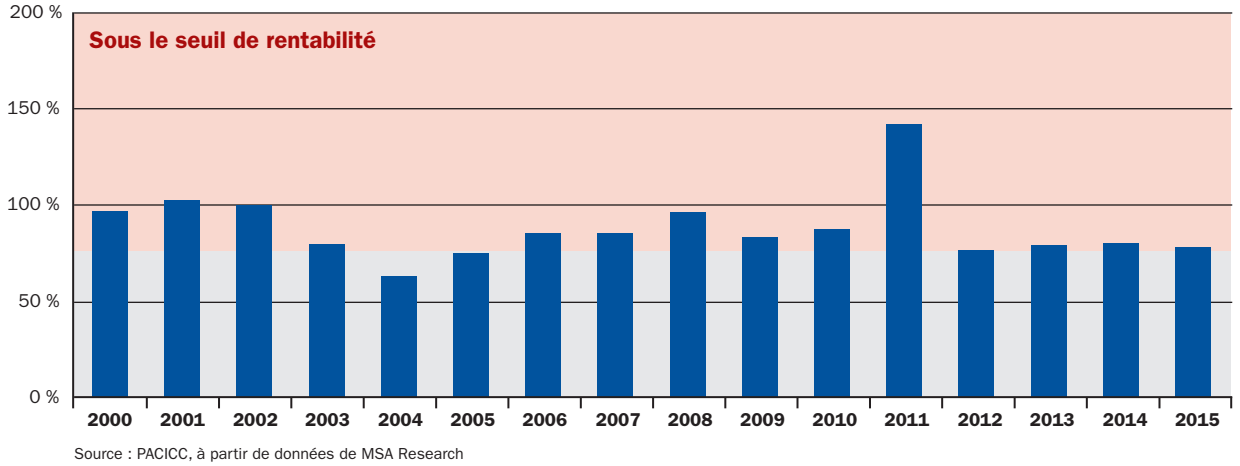


Source : PACICC, à partir de données de MSA Research

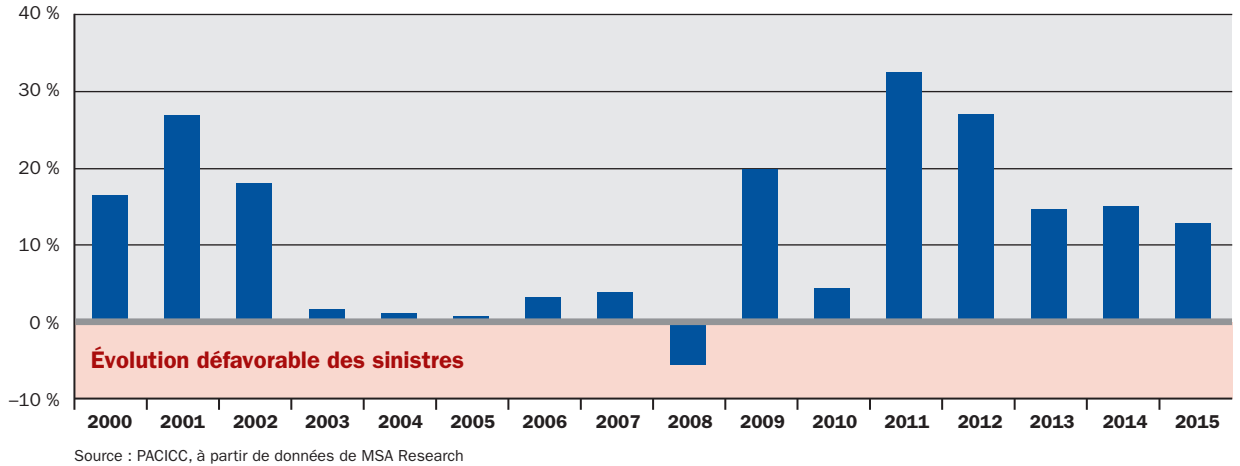
**Graphique 8 – Rapport sinistres-primés en assurance responsabilité**



**Graphique 9 – Rapport sinistres-primés en assurance des biens meubles**



**Graphique 10 – Évolution sur un an des sinistres non payés par rapport aux capitaux propres**  
Pourcentage des capitaux propres



## Causes des difficultés

Comme nous venons de le voir, en 2008, le total de l'excédent et des provisions de la FMRP dégringola de 37 % par rapport à l'exercice précédent et son ratio TCM atteignit tout juste le minimum réglementaire. Cela représente une baisse très marquée pour une mutuelle d'assurance. La FMRP étant une société mutuelle constituée sans capital-actions, elle n'avait aucune source de fonds facilement accessible outre les excédents accumulés (composés essentiellement de bénéfices non répartis). Qu'est-ce qui provoqua une aussi rapide détérioration?

Les travaux de recherche de la SIMA et ses discussions avec la FMRP ont fait ressortir quatre facteurs principaux :

- des sinistres importants;
- les effets cumulatifs de l'inflation « juridique »;
- les effets cumulatifs d'une tarification insuffisante; et
- une forte baisse de la valeur du capital (accentuée du fait qu'une trop grande proportion des fonds étaient investis en actions).

Chacun de ces facteurs mérite un examen plus approfondi.

En assurance automobile et en assurance responsabilité civile, la FMRP dut composer avec des sinistres d'une ampleur inhabituelle en 2007 et en 2008 (voir les graphiques 6, 7 et 8). Ces sinistres importants furent la principale cause de l'accroissement des pertes techniques ces deux années-là. Les graphiques illustrent les sommets atteints par les rapports sinistres-primaires pendant cette période. (La tendance s'était manifestée plus tôt en assurance responsabilité civile, soit dès 2005. Toutefois, comme il s'agit d'une branche de moindre importance pour la FMRP, l'effet global de la détérioration passa inaperçu jusqu'à ce que le rapport sinistres-primaires se dégrade également en assurance automobile.) En assurance automobile, les tribunaux prirent à l'époque plusieurs décisions importantes préjudiciables aux assureurs. Cette inflation d'origine juridique fit grimper le coût des sinistres et obligea les assureurs à hausser leurs provisions. Une tendance similaire fut observée en assurance responsabilité civile, mais elle était imputable au coût des mesures de restauration à la suite de déversements d'hydrocarbures sur des propriétés agricoles assurées. (Fait à noter, la FMRP parvint ultérieurement à recouvrer par voie de subrogation une partie des coûts auprès des assureurs de sociétés pétrolières dont les mauvaises pratiques avaient contribué au problème.)

Le graphique 10, qui illustre l'évolution sur un an des sinistres non payés par rapport aux capitaux propres, montre qu'autour de 2008, il était devenu impératif pour la FMRP d'accroître ses provisions. Après plusieurs années de stabilité caractérisées par une évolution des sinistres modestement défavorable ou par des libérations minimales, l'augmentation des provisions pour la seule année 2008 monopolisa plus de 5 % du capital de la FMRP. Quoique nécessaire, cette augmentation arrivait à un bien mauvais moment.

Une tarification insuffisante contribua aussi considérablement à la hausse des pertes techniques de la FMRP en 2007 et en 2008. Le problème était en deux volets : les taux inadéquats d'assurance en première ligne appliqués par les assureurs membres de la FMRP ainsi que les primes exigées par la FMRP pour ses garanties de réassurance. Ce constat est toutefois beaucoup plus évident a posteriori qu'il ne l'était au moment de la souscription de ces garanties. Compte tenu des délais inhérents à l'application des hausses de taux (et à l'obtention des approbations réglementaires en assurance automobile), ce n'est qu'au deuxième trimestre de 2009 que la FMRP put opérer un redressement tarifaire significatif.

Plusieurs facteurs concoururent à la brusque contraction du capital de la FMRP (et de ses produits financiers) en 2008. Premièrement, comme l'illustre le graphique 5 sur la répartition des placements, jusqu'en 2008, la FMRP investissait une proportion relativement élevée de son capital en actions (comparativement aux moyennes de l'industrie des assurances IARD). Cette proportion atteignit un sommet de 31,9 % en 2007 pour ensuite diminuer progressivement. Deuxièmement, la crise du crédit entraîna de forts reculs sur les marchés boursiers nord-américains en 2008. L'indice TSX, par exemple, chuta de 33 % cette année-là. L'impact de la dégringolade boursière fut exacerbé par la proportion relativement importante du capital de la FMRP investie dans des actions et par la charge de capital supplémentaire imposée pour les placements boursiers par les organismes de réglementation de l'assurance. Finalement, devant la croissance du coût des sinistres, les dirigeants et le conseil d'administration de la FMRP durent se rendre à l'évidence qu'il y avait un déséquilibre entre les actifs et les passifs. Ce problème fut par la suite réglé en écourtant le terme des placements à revenu fixe. Il fallut cependant attendre la flambée des sinistres pour que le déséquilibre entre les actifs et les passifs soit perçu comme une lacune de la politique de placement de la FMRP.

En rétrospective, il n'est pas exagéré d'affirmer que la FMRP dut faire face en 2008 à une véritable tempête de facteurs défavorables liés à la souscription, au provisionnement, à la tarification et aux placements. Par leur effet conjugué, ces facteurs minèrent sa santé financière et, à la fin de l'année, l'analogie de la tempête se concrétisa littéralement. Le 28 décembre, alors que le président-directeur général de la FMRP de l'époque, Steve Smith, était à la maison pour le congé de Noël, il se souvient d'avoir regardé avec une appréhension toute compréhensible une violente tempête de vent faire tomber les arbres de son quartier. Cette tempête de vent frappa la FMRP de plein fouet, causant à elle seule des pertes nettes de 12,1 millions de dollars et des réclamations pour excédents de pertes records de 8 millions de dollars. L'effet cumulatif de ces pertes fut énorme. C'était une bien piètre façon de clore une année déjà difficile.

## Mesures prises

Pour la direction et le conseil d'administration de la FMRP, il ne faisait aucun doute que les résultats financiers de 2008 exigeaient une intervention immédiate. Les registres montrent en effet que des mesures énergiques furent prises rapidement lorsque, en août-septembre 2008, l'organisme de réglementation de la FMRP, la CSFO, fit part officiellement de ses inquiétudes quant à la santé financière du réassureur, puis à nouveau en mars 2009 quand de hauts dirigeants de la CSFO rencontrèrent le président et le président du conseil dans les bureaux de la FMRP. Le motif de cette rencontre est expliqué dans une lettre datée du 11 mars 2009 et adressée par Grant Swanson, directeur de la Division de la délivrance des permis et de la surveillance des pratiques de l'industrie de la CSFO, à Brian Bessey, président du conseil de la FMRP : [Traduction] « Nous nous sommes rencontrés parce que la FMRP a rapporté à la CSFO un résultat de 161 % au test du capital minimal (TCM) au 31 janvier 2009. Ce résultat est bien en deçà du minimum cible que la FMRP s'est elle-même fixé, soit entre 265 % et 285 %. » Dans la lettre de M. Swanson, tout en se montrant à juste titre préoccupée, la CSFO expliquait pourquoi elle voulait trouver des solutions : [Traduction] « *La FMRP est un élément clé du système de mutuelles agricoles de l'Ontario.* » (L'italique est de l'auteur.)

Dans sa réponse à la CSFO datée du 30 mars 2009, le président du conseil d'administration de la FMRP, Brian Bessey, expliquait que l'entreprise avait pris les mesures suivantes :

- Vente de 25 millions de dollars d'actions et remplacement de ces placements par des titres à revenu fixe (voir le graphique 5). Conformément à une nouvelle politique de placement approuvée par le conseil d'administration, ce chiffre était passé à 73 millions de dollars en 2010, ce qui eut au bout du compte pour effet de réduire de 10 millions de dollars le capital requis pour satisfaire au TCM.
- Négociation d'un traité de réassurance en quote-part qui prit effet le 1er janvier 2009 et qui visait à renforcer le capital de la FMRP. (Ce traité devait être un accord à court terme. Il eut finalement cours de 2009 à 2011, trois années pendant lesquelles il fit augmenter de 22 points de pourcentage le ratio TCM de la FMRP, selon les estimations du réassureur.)
- Hausses des taux d'assurance en première ligne et des taux de réassurance dont l'entrée en vigueur s'échelonna entre le 1er janvier et le 1er juillet 2009.
- Établissement d'un processus de règlement des sinistres de concert avec les membres de la FMRP en vue d'accélérer le traitement des dossiers et la libération des provisions. Ce processus entra en vigueur le 30 avril 2009.
- Réalisation par les actuaires de la FMRP d'un examen dynamique de suffisance du capital (EDSC) devant être terminé le 31 mai 2009.



Même si ces mesures allaient tôt ou tard aider la FMRP à se redresser financièrement, le CSFO voulait que le réassureur renoue plus rapidement avec son capital cible interne. Exhorté en cela par la Commission, la FMRP fit le nécessaire pour obtenir des fonds supplémentaires de ses sociétés membres. Après explication du problème, en juillet 2009, le conseil d'administration autorisa la FMRP à facturer à ses membres un prêt d'urgence de 8 millions de dollars. (Quatre ans plus tard, après avoir opéré un redressement, la FMRP avait remboursé entièrement cet emprunt à ses membres.) Plus tard en 2009, cet « appel de fonds » fut officiellement approuvé par les membres au moyen de l'ajout d'une disposition aux statuts de la FMRP. Une fois approuvée, cette disposition permettait expressément au conseil d'administration d'autoriser un emprunt auprès des sociétés membres si le ratio TCM de la FMRP baissait sous les 160 %.

Cette disposition permettant des appels de fonds fut un changement important pour la FMRP. Bien que l'entreprise aurait pu surmonter ses ennuis de 2008 sans cet emprunt d'urgence, les fonds supplémentaires recueillis accélérèrent son redressement, comme la CSFO l'avait demandé. Cette disposition eut de surcroît pour effet d'atténuer un problème qui guette toutes les sociétés mutuelles d'assurance : trouver une autre source de fonds fiable advenant un épuisement des excédents courants (bénéfices non répartis) à la suite de sinistres. En tant qu'organisme de réglementation de la FMRP, la CSFO a le mérite d'avoir été l'instigatrice de ce changement.

### **Investir dans la prévention des sinistres**

Peu après s'être jointe à la FMRP en 2003, le président-directeur général Steve Smith se rendit compte qu'il y avait un problème du côté des dommages matériels. Les risques agricoles donnaient lieu à de trop nombreux sinistres importants – pour l'essentiel liés à des incendies. Steve Smith était persuadé que la FMRP devait en faire plus sur le plan de la prévention des sinistres. *A posteriori*, il se souvient que sa proposition de créer un service de prévention des sinistres au sein de la FMRP fut accueillie avec scepticisme. « Ça ne marchera jamais », avait même dit un membre de son conseil d'administration.

Toutefois, la persévérance est parfois payante quand on voit juste. Plus d'une décennie plus tard, le Service de prévention des sinistres de la FMRP compte 12 employés. En 2015, ces professionnels effectuèrent plus de 1 000 inspections physiques des risques pour les sociétés membres de la FMRP – 22 % de plus qu'un an plus tôt. La plupart de ces inspections portaient sur des habitations et des bâtiments et sur un éventail de risques agricoles. Les techniques de pointe utilisées par ce groupe – notamment la thermographie infrarouge et l'imagerie thermique – permirent de déceler et de corriger de nombreux problèmes de corrosion de réservoirs d'huile, de surchauffe d'interrupteurs et de surchauffe de panneaux électriques qui, autrement, auraient fort probablement entraîné des déversements de carburant et des incendies de granges.

Le groupe de prévention des sinistres est maintenant considéré comme un service clé par la FMRP et ses sociétés membres. Bien qu'il soit difficile d'établir un lien précis entre les inspections effectuées et la réduction globale des pertes, la demande pour les services de prévention des sinistres de la FMRP est impressionnante. On peut toutefois raisonnablement conclure qu'une meilleure prévention des sinistres contribua à réduire les rapports sinistres-primés de la FMRP et de ses membres en assurance des biens.

Outre les changements décrits ci-dessus, en mai 2019, la FMRP confia à Cameron & Associates le soin d'effectuer un examen indépendant de ses pratiques de provisionnement. Cet examen conclut que la méthode d'établissement des provisions de la FMRP était « prudente » ou « ultraprudente » dans toutes les branches, sauf en responsabilité civile – la seule branche pour laquelle un relèvement des provisions fut recommandé. Cameron & Associates constata en outre que l'un des plus grands défis pour la FMRP consistait à amener ses membres à reconnaître leur exposition liée aux réclamations. La FMRP s'attaqua spécifiquement à ce problème entre 2009 et 2012 en consacrant une ressource à temps plein pour aider ses sociétés membres à régler proactivement et avec diligence les réclamations d'assurance automobile et responsabilité civile. (Il s'agit du processus de règlement mentionné précédemment dans la quatrième puce.)

À partir de 2009, la FMRP apporta également des changements à sa méthode de tarification dans le but d'accorder à ses assureurs membres des crédits supérieurs en contrepartie de rétentions plus élevées. À l'époque, des sociétés membres de la FMRP avaient des excédents plus élevés, ce qui leur permettait d'assumer davantage de risques. En fournissant des crédits appropriés, la FMRP incita ses membres à réduire les risques cédés au réassureur. Ce virage s'accrut quand la FMRP ajouta un crédit de tarification reconnaissant les bons résultats de ses membres en matière de sinistres. Ces changements encouragèrent les membres de la FMRP à améliorer leurs propres mesures de prévention et à gérer avec une plus grande fermeté les réclamations.

Pour renforcer sa gouvernance, la FMRP adopta en 2009 la ligne directrice sur la gouvernance d'entreprise du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF). De plus, en juin 2009, le conseil d'administration proposa de clarifier le principe d'indépendance de l'actuaire et nomma Liam McFarlane d'Ernst & Young comme actuaire désigné.

La CSFO continua à surveiller de près la FMRP pendant environ deux ans, principalement au moyen de rapports financiers mensuels. En 2011, la fréquence normale de présentation des résultats financiers fut rétablie, avec des rapports trimestriels. Rétrospectivement, la CSFO parut rassurée lorsque la FMRP publia ses résultats pour l'ensemble de l'exercice 2009, dans lesquels elle affirmait :

[Traduction] « La situation financière de la FMRP s'améliore. L'entreprise a déclaré un bénéfice net de 22,6 millions de dollars pour l'exercice clos le 31 décembre 2009. Son ratio TCM au 31 décembre 2009 s'établissait à 210 %, ce qui est supérieur à l'exigence de 150 %, mais qui demeure néanmoins inférieur à sa cible interne, soit entre 265 à 285 %. La FMRP figure toujours sur la liste de surveillance interne de la CSFO. Elle demeurera sous surveillance accrue jusqu'à ce que son ratio TCM atteigne sa fourchette cible interne et jusqu'à ce qu'elle démontre qu'elle continue de dégager des résultats nets positifs et que ses excédents atteignent des niveaux viables. »

La CSFO n'allait de toute évidence pas se contenter d'une seule année d'amélioration des résultats financiers, mais les mesures prises avaient permis à la FMRP d'amorcer un redressement.

Une autre mesure prise par la FMRP mérite d'être soulignée : la modification de la politique de l'entreprise relative au remboursement de primes aux membres. Une mise en contexte aidera le lecteur à bien saisir l'importance de ce changement.

Entre 1991 et 2007, les primes remboursées par la FMRP à ses membres totalisèrent 42,7 millions de dollars. À l'époque, la direction et le conseil d'administration de l'entreprise considéraient ces remboursements comme une restitution de « capital excédentaire » aux membres. Les événements de 2008 modifièrent cette perception des remboursements de primes, et plus particulièrement de ce qui pouvait être considéré comme un capital excédentaire. Force est de constater que n'eût été de ces remboursements de 42,7 millions de dollars (ou d'une part importante de ce montant), la FMRP aurait été mieux placée pour faire face aux pertes techniques importantes subies en 2008.

Pour atténuer ce risque, le conseil d'administration de la FMRP adopta une nouvelle politique en 2010 : il n'envisagerait désormais des remboursements de primes qu'en présence d'un TCM supérieur à 300 %. Le conseil d'administration modifia une fois de plus sa politique en 2012 pour que les remboursements de primes soient effectués « à la seule discrétion du conseil » plutôt qu'en fonction d'un ratio TCM donné. (Officieusement, cependant, le conseil d'administration et la direction de la FMRP considèrent maintenant qu'un ratio TCM supérieur à 500 % est nécessaire pour qu'un remboursement de primes puisse être considéré.) On n'insistera jamais assez sur l'importance opérationnelle et stratégique que ce changement de politique et la disposition relative aux appels de fonds ont eu sur le maintien d'un accès à des sources adéquates de capital pour la FMRP.

Comme nous l'avons vu, la disposition relative aux appels de fonds fut adoptée en grande partie à la demande de la CSFO. Toutefois, le crédit d'avoir établi des limites plus strictes et plus prudentes de remboursement des primes revient au conseil d'administration et à la direction de la FMRP, qui améliorèrent ainsi la gestion des risques et l'efficacité de la gouvernance d'entreprise.

## **Point de vue sur le contrôle prudentiel**

Une fois le redressement de la FMRP bien engagé, la CSFO, à titre d'organisme de réglementation des assureurs, prépara une étude de cas devant servir de note d'information interne. La CSFO a récemment partagé cette étude de cas à titre confidentiel avec la SIMA pour que celle-ci puisse s'en servir comme documentation dans le cadre de la présente étude.

Un passage de la conclusion de cette étude de cas est particulièrement instructif. De l'avis de la SIMA, il offre un point de vue et une leçon utiles pour tous les assureurs IARD :

[Traduction] « Comme nous l'avons dit au conseil d'administration de la FMRP en septembre 2009, le caractère cyclique du marché de l'assurance n'est un secret pour personne et, bien que la conjoncture observée en 2008 ait pu être considérée comme un événement centennal par le passé, l'histoire récente montre que la situation financière de la FMRP doit en tout temps lui permettre de résister à de tels événements. De nos jours, même si l'on n'en connaît pas l'élément déclencheur, de telles situations devraient fort probablement être considérées comme des événements décennaux. Par conséquent, la FMRP ne doit jamais se retrouver en situation financière précaire, d'autant plus qu'elle représente un maillon essentiel des activités et de la solvabilité du système mutualiste agricole. Le succès de ce système repose sur la FMRP. Si la FMRP faisait faillite, tout le système risquerait de s'effondrer. »

Autrement dit, les sociétés d'assurance doivent bien comprendre leurs propres risques, notamment leur fréquence et leur gravité probables, et veiller à disposer d'un capital suffisant pour demeurer solvables en cas de sinistres importants.

## Leçons tirées

Le redressement opéré fut un succès, à preuve les solides résultats financiers de la FMRP depuis 2009 – soit sept années d'affilée au moment de la publication de la présente étude. La FMRP s'est peu à peu reconstitué un capital, son ratio TCM étant actuellement de 530% (voir le graphique 1). De 2009 à 2015, le rendement des capitaux propres atteignit en moyenne un respectable 16,1 % (graphique 2).

Quelles grandes leçons peut-on tirer des graves ennuis financiers que la FMRP a éprouvés en 2008 et de son redressement? Selon la SIMA, elles sont au nombre de sept :

- 1.** Pour un assureur, une trop grande proportion de placements en actions est une stratégie risquée. (En 2007, la part des actions dans le capital total de la FMRP avait atteint un sommet de 31,9 %.)
- 2.** Les résultats techniques revêtent une importance cruciale, et il ne faut pas compter sur les produits financiers pour compenser une piètre souscription.
- 3.** Une tarification et des provisions adéquates sont essentielles au maintien de la rentabilité et de la solvabilité. (L'étude *Dynamique de l'insolvabilité en assurances IARD au Canada*, le premier titre de la collection *La faillite chez les assureurs de la SIMA* paru en 2007, faisait le constat qu'une tarification et des provisions inadéquates étaient la principale cause de faillite chez les 35 assureurs insolubles faisant partie de l'échantillon à l'étude.)
- 4.** Une solide capitalisation est essentielle à la réussite de n'importe quel assureur, certes, mais cela est *particulièrement* vrai pour les sociétés d'assurance mutuelle, qui ont pour seule source de capital les bénéfices non répartis.
- 5.** Compte tenu de l'importance de la FMRP dans le système mutualiste agricole ontarien, la CSFO et la FMRP ont toutes deux tiré des leçons des événements de 2008 et ont fait preuve de clairvoyance en agissant en conséquence :
  - veiller à ce que, à l'avenir, la FMRP puisse au besoin prélever des fonds supplémentaires auprès de ses membres sous forme de prêt d'urgence (ce que nous avons appelé la disposition sur les « appels de fonds »); et
  - veiller à ce que, à l'avenir, le conseil d'administration de la FMRP ne puisse envisager un remboursement de primes à ses sociétés membres que s'il est indéniable que l'entreprise est fortement capitalisée. (Officieusement, le conseil d'administration considère désormais qu'un ratio TCM supérieur à 500 % est nécessaire.)

La première de ces deux dispositions fut ajoutée aux statuts de la FMRP en 2009; la seconde fut adoptée à titre de politique du conseil.

Il convient de se demander si ces deux pratiques pourraient avoir une application plus large et être efficaces pour d'autres sociétés d'assurance mutuelle.

- 6.** Comme la CSFO l'a fait remarquer, il serait de nos jours peut-être prudent que les assureurs se préparent à une concentration plus fréquente des sinistres importants. Cela est particulièrement vrai pour les assureurs dont la faillite pourrait faire boule de neige, voire avoir des conséquences systémiques.
- 7.** La situation de la FMRP après 2008 montre qu'un assureur en difficulté peut opérer un redressement avec une surveillance étroite et l'appui de son organisme de réglementation plutôt que par la contrainte et par voie d'ordonnances. Cependant, pour qu'une telle approche fonctionne, il est essentiel que l'organisme de surveillance ait confiance en la capacité de la direction et du conseil d'administration de prendre des mesures appropriées. Bien qu'il s'agisse là d'une leçon importante, force est d'admettre qu'en l'absence d'une telle confiance, un « point de non-retour » est souvent atteint et une liquidation s'ensuit. Heureusement, la FMRP et la CSFO étaient disposés à faire patiemment les efforts nécessaires pour redresser la situation. Au Canada, le secteur de l'assurance mutuelle et l'ensemble de l'industrie des assurances IARD furent bien servis par ce dénouement.

## Chronologie des événements

---

Août-septembre 2008	La Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO) ajoute la FMRP à sa liste de surveillance. La CSFO rencontre les dirigeants de la FMRP le 16 septembre 2008, le ratio TCM ayant glissé sous la cible interne de la FMRP. C'était la première fois que la CSFO se disait « officiellement » préoccupée par la détérioration de la situation financière de la FMRP.
Novembre 2008	La FMRP commence à faire mensuellement rapport à la CSFO.
9 décembre 2008	Le président et l'actuaire de la FMRP rencontrent des représentants de la CSFO.
28 décembre 2008	Une violente tempête de vent en Ontario entraîne des pertes de quelque 20 millions de dollars pour la FMRP à la toute fin d'une année déjà difficile.
31 décembre 2008	La FMRP déclare une perte nette de 74,8 millions de dollars pour l'exercice financier 2008. Fin 2008, le ratio TCM atteint un creux de 153 %.
1 <sup>er</sup> janvier 2009	Un traité de réassurance en quote-part de trois ans entre en vigueur. Ce traité négocié par la FMRP a pour but d'aider le réassureur à se recapitaliser.
30 mars 2009	Le président du conseil d'administration de la FMRP soumet à la CSFO une liste d'engagements et de mesures correctives destinés à redresser la situation financière de la FMRP, notamment : un traité de réassurance en quote-part; le remplacement d'actions par des obligations dans le portefeuille de placements; des hausses de taux d'assurance de première ligne et des taux de réassurance; l'amélioration du processus d'indemnisation; et la réalisation d'un examen dynamique de suffisance du capital (EDSC).
Mai 2009	La FMRP confie à Cameron & Associates le soin de réaliser un examen indépendant de ses pratiques de provisionnement.
15 juin 2009	À la demande expresse de la CSFO, la FMRP obtient de ses membres un financement d'urgence de 8 millions de dollars pour l'aider à se reconstituer un capital suffisant. Une disposition officielle sur les « appels de fonds » est ajoutée aux statuts de la FMRP.

17 juin 2009	Le conseil d'administration de la FMRP confirme la nomination de Liam McFarlane comme actuaire désigné, établissant ainsi clairement l'indépendance du rôle de l'actuaire.
30 juin 2009	La FMRP déclare un bénéfice net semestriel de 19 millions de dollars. Le ratio TCM de la FMRP s'améliore et s'établit à 209 %.
31 décembre 2009	La FMRP déclare un bénéfice net de 22,6 millions de dollars pour l'exercice financier 2009. À la fin de l'exercice, le ratio TCM et le rendement des capitaux propres s'établissent respectivement à 210 % et 16,5 %.
2010	Le conseil d'administration de la FMRP modifie sa politique pour que, à l'avenir, le réassureur ne puisse envisager un remboursement de primes aux membres que si son ratio TCM est supérieur à 300 %.
31 décembre 2011	La FMRP a pleinement redressé sa situation financière, son ratio TCM s'établissant à 282,8 % à la fin de l'exercice – ce qui est parfaitement conforme à sa cible interne.
2012	La référence à un taux TCM minimal est supprimée de la politique du conseil régissant les remboursements de primes et est remplacée par la mention « à la seule discrétion du conseil ». (Officieusement, le conseil d'administration et les dirigeants de la FMRP considèrent que le taux TCM doit atteindre au moins 500 % pour qu'un remboursement de primes puisse être envisagé.)



## Bibliographie

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

Commission des services financiers de l'Ontario (2009-2010). Diverses notes de service internes.

Farm Mutual Reinsurance Plan Inc. (2008, 2010, 2014). Rapports annuels.

Farm Mutual Reinsurance Plan Inc. (1988). *History*.

MSA Research Inc. (2004 à 2015). *MSA Report – Property & Casualty, Canada*.

## **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**

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

20 Richmond Street East  
Suite 210

Toronto, Ontario M5C 2R9

Phone (416) 364-8677

Fax (416) 364-5889

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