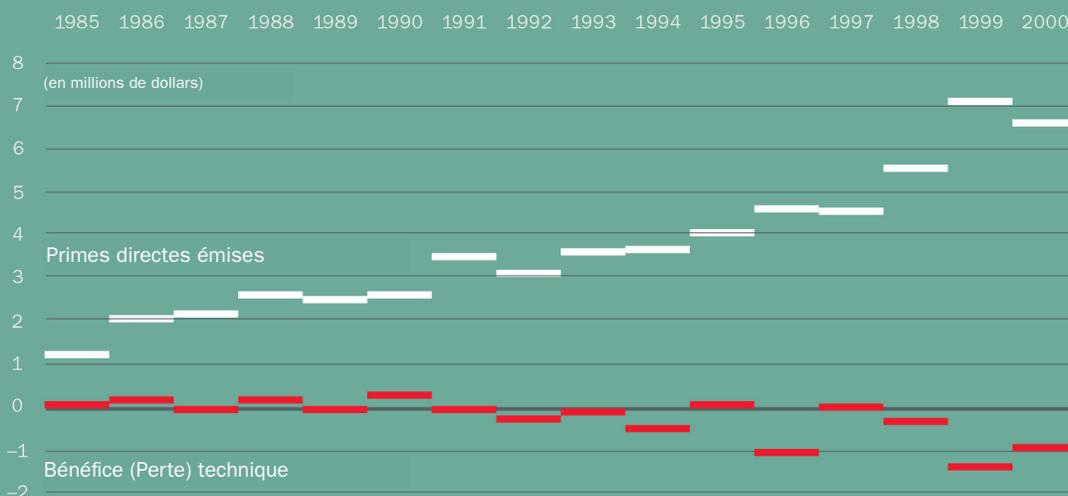


La faillite chez les assureurs

Leçons tirées de la faillite de la Canadian Millers' Mutual Insurance Company



par

Jim Harries

La faillite chez les assureurs

Leçons tirées de la
faillite de la
Canadian Millers'
Mutual Insurance
Company



par
Jim Harries

2014

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

Introduction	1
Résultats financiers	4
Souscription, sélection des risques et demandes d'indemnité	10
Réassurance : tomber à court d'options	16
Surveillance par les organismes de réglementation	22
À situations désespérées, mesures désespérées?	24
Leçons tirées de la faillite de la Canadian Millers'	25
Causes de l'insolvabilité	27
Bibliographie	28

Remerciements

L'auteur tient à remercier KPMG Inc., le cabinet désigné par le tribunal pour liquider la Canadian Millers' Mutual Insurance Company, pour les renseignements qu'il a fournis à la PACICC dans le but de mener la présente étude. Cette information a été fournie à la PACICC en sa qualité d'inspecteur de la liquidation de la Canadian Millers'. Amra Porobic, directrice des services bibliothécaires du Bureau d'assurance du Canada, et Grant Kelly, vice-président, Analyse financière et affaires réglementaires de la PACICC, ont également apporté une aide précieuse.

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 Canadian Millers' était une petite société d'assurance mutuelle établie en 1878 et œuvrant principalement en Ontario. Après une série de sinistres de grande envergure qui ont marqué le début des années 1990 et compte tenu des difficultés croissantes de la société à obtenir de la réassurance à des conditions avantageuses, la Canadian Millers' est devenue insolvable et a dû être liquidée le 7 décembre 2001 sur ordonnance de la Cour supérieure de justice à la demande de son organisme de réglementation, la Commission des services financiers de l'Ontario.

La Canadian Millers' était essentiellement un assureur autorisé à vendre des assurances de biens et de responsabilité civile aux entreprises. La société visait principalement les agroentreprises, notamment des usines d'aliments pour animaux et des exploitations agricoles de taille moyenne et de grande taille. Bien qu'elle reposait sur des courtiers pour certaines de ses activités, la société a surtout été un assureur direct dans bon nombre de ses marchés jusqu'au milieu des années 1990. En tant que société d'assurance mutuelle, la Canadian Millers' était la « propriété » de ses titulaires de police. Les dirigeants et les administrateurs devaient veiller à ce que la société respecte les limites du capital dont elle disposait et à ce qu'elle soit rentable et en mesure d'accroître son capital. Les membres du conseil d'administration de la société – généralement au nombre de six ou sept au cours des années 1990 – étaient également des titulaires de police élus par l'ensemble des assurés.

Après 123 ans d'existence, la Canadian Millers' n'était vraiment pas une nouvelle venue dans l'industrie. Pour mener ses activités aussi longtemps, la société avait démontré qu'elle pouvait réussir en tant qu'assureur de niche. Alors, qu'est-ce qui a changé dans les affaires de la Canadian Millers' au cours de ses dernières années d'existence pour qu'elle devienne insolvable? Ce sera là la principale question à laquelle cette étude de cas tentera de répondre. Comme nous le verrons, une combinaison de facteurs a mené la Canadian Millers' à la faillite, notamment :

- une souscription et une sélection des risques déficientes;
- des sinistres fortuits et importants – et des provisions insuffisantes;
- des dépenses élevées associées à une croissance rapide, surtout au cours de ses deux dernières années d'activité;
- une perte de parts de marché au profit d'assureurs concurrents;
- des coûts de réassurance élevés, conjugués à une tendance à recourir à la réassurance comme substitut au capital;
- un capital insuffisant.

Une grande partie du matériel ayant servi à la rédaction de cette étude de cas provient des propres dossiers de la société – nommément les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration – ainsi que des rapports financiers publics produits par TRAC et A.M. Best.

Les documents de la société ont été utilisés avec la permission du liquidateur nommé par le tribunal (KPMG). À cette information se sont ajoutées des entrevues menées par l'auteur auprès de parties prenantes clés ayant participé directement ou indirectement aux activités de la société.

Comme dans les études de cas précédentes de la PACICC sur l'insolvabilité, nous avons relevé un certain nombre de leçons à tirer de la faillite de la Canadian Millers'. Ces leçons sont résumées ci-dessous (voir aussi les pages 25 et 26).

- **Insuffisance du capital** – L'expérience de la Canadian Millers' montre à quel point une telle insuffisance peut poser un problème plus grave pour une société d'assurance mutuelle que pour une société par actions. La principale source de croissance du capital des sociétés d'assurance mutuelle réside dans les bénéfices non répartis. Mais si vous n'êtes pas rentable, d'où vient le capital? En 1999-2000, la Canadian Millers' était tellement en quête de capital qu'elle était disposée à envisager des stratégies qui ne cadraient pas avec son activité principale, comme acquérir un courtier en assurances ou faire une incursion sur le marché de l'assurance automobile.
- **Capital minimum** – Alors que la capitalisation minimale était de 3 millions de dollars pour un assureur multirisque constitué en société en Ontario et dont la solvabilité était surveillée par la province au moment de la faillite de la Canadian Millers', la Commission des assurances de l'Ontario avait indiqué à la société en 1994 qu'elle devait disposer d'une réserve de capital de 5 millions de dollars « pour survivre et compétitionner ». L'organisme de réglementation n'avait toutefois aucun moyen de contraindre la Canadian Millers' – en tant qu'assureur posant plus de risque que la moyenne – à accumuler un capital minimal supérieur. A posteriori, on pourrait dire que la faillite aurait pu être évitée si l'organisme avait disposé de tels pouvoirs.
- **Gouvernance** – Le conseil d'administration de la Canadian Millers' semblait parfois se trouver en situation de quasi-conflit d'intérêts. D'une part, il était responsable de veiller à la santé financière de la société et, d'autre part et comme ses membres étaient des souscripteurs, il hésitait à recommander que la société délaisse des champs d'activité manifestement non rentables. En tant que société, la Canadian Millers' aurait dû préciser les responsabilités de ses administrateurs.
- **Croissance des primes** – La Canadian Millers' a rapidement accru ses primes en 1998 et 1999, soit à un rythme d'environ 25 % par année. Ce n'était pas le genre de « croissance contenue » que la société s'était fixée comme objectif. En fait, le rapport primes-capital de la Canadian Millers' est passé de 1:1 avant 1995 à 2:1 quelques années plus tard. Cet « effet de levier » supplémentaire posait un risque, et il n'est pas clair pourquoi le conseil d'administration a autorisé un tel changement.

- **Demandes d'indemnité** – Les risques assurés par la Canadian Millers' présentaient une sinistralité instable. Bien que cette instabilité ait été en partie inhérente à l'importance des risques que posent les agroentreprises, nous sommes d'avis que la société aurait pu faire davantage pour atténuer les pertes subies.
- **Dépenses** – Les ratios de dépenses de la Canadian Millers' étaient nettement supérieurs à la moyenne de l'industrie dans les années 1990. Les commissions aux courtiers ont commencé à constituer une part de plus en plus grande des dépenses après 1995, et les coûts de réassurance s'y sont ajoutés après 1997. Lorsque la Canadian Millers' a eu besoin de réduire ses coûts, son modèle d'affaires et ses opérations ne lui laissaient que peu de marge de manœuvre.
- **Réassurance** – Il est inhabituel pour un assureur de modifier ses programmes de réassurance aussi souvent (et aussi radicalement) que l'a fait la Canadian Millers' après 1996. A posteriori, ces fréquents changements de programme, associés à des prévisions irréalistes des résultats nets de la réassurance, constituaient un signe précurseur de l'instabilité financière de l'assureur. La Canadian Millers' avait essentiellement épuisé ses options de réassurance à des conditions concurrentielles dès 1997-1998.
- **Pouvoir de souscription** – Une bonne sélection des risques est essentielle. Dans les années 1980 et au début des années 1990, quand la Canadian Millers' était essentiellement un assureur direct de risques liés aux agroentreprises, sa sinistralité était meilleure. Ses performances se sont détériorées au cours de la seconde moitié des années 1990, quand des pouvoirs de souscription ont été délégués à des courtiers sans directives ni suivi adéquats.
- **Stratégie** – Il peut être risqué de délaissier une stratégie commerciale bien établie. L'expertise de la Canadian Millers' était bien établie dans le secteur des agroentreprises, mais pas dans celui des produits forestiers ou d'autres risques considérés comme « ruraux » que la société avait accepté d'assumer dans sa poursuite de croissance des primes au cours de ses dernières années d'activité. Si la Canadian Millers' s'en était tenue à ce qu'elle faisait de mieux, c'est-à-dire couvrir des risques dans le secteur des agroentreprises, et qu'elle avait maintenu son volume de primes en adéquation avec son capital, elle serait peut-être encore en activité!

Résultats financiers

Dans cette section, nous nous penchons sur le rendement financier de la Canadian Millers' au cours des 16 années précédant sa mise en liquidation, soit de 1985 à 2000. (Comme la mise en liquidation de la Canadian Millers' a été ordonnée en 2001, les états financiers complets du dernier exercice ne sont pas disponibles.)

Les données sur le rendement financier de la Canadian Millers' avant 1985 sont rares. La société a été en activité très longtemps, depuis 1878 en fait, et a survécu à la dépression des années 1930, aux deux guerres mondiales et à un certain nombre d'autres événements. Nous croyons comprendre que sa capitalisation est passée de 700 000 \$ en 1973 à 3,6 millions de dollars en 1992. Cela montre que le rendement de la société a été suffisamment soutenu pour lui permettre de quintupler son capital en 20 ans ¹.

Les causes premières de l'insolvabilité de la Canadian Millers' remontent aux grandes pertes des années 1996 et 1999. Si l'on examine de près les événements de la fin des années 1990, il est difficile d'imaginer ce qui aurait pu sauver la société de la faillite.

Nous avons fait les observations suivantes : Avant 1990, la Canadian Millers' avait été un acteur de niche stable et rentable qui s'était taillé une place au sein de l'industrie de l'assurance au Canada. Au besoin, elle avait liquidé des placements pour couvrir les années de souscription déficiente.

Les faits

- De 1985 à 1989, la Canadian Millers' a maintenu un ratio combiné moyen de 94,1 %, comparativement à 108,5 % dans le reste de l'industrie. (Se reporter aux tableaux des pages 7 et 8 pour une illustration des chiffres de cette section.)
- La souscription était excellente. Le rapport des sinistres aux primes pendant cette période était de 61,6 %, comparativement à 77,5 % dans le reste de l'industrie.
- Le rendement des capitaux propres de la Canadian Millers' s'établissait à 15 % au cours de ces années. Celui de l'industrie était plutôt de 13 %.
- Pour ce qui est des dépenses et du rendement des placements de la Canadian Millers' entre 1985 à 1989, leurs valeurs correspondaient à la moyenne de l'industrie.
- Cette période de rentabilité a permis à la société d'accroître son capital de base de 11,6 % par année, tandis que les fonds propres de l'industrie progressaient de 12,2 % pendant la même période.

.....
¹ Données fournies par Donald Cruickshank, employé de la Canadian Millers' de 1974 jusqu'au début de 1994. (M. Cruickshank a été directeur général de la société au cours des cinq dernières années de cette période.)

Pendant les années de souscription déficiente, la Canadian Millers' a décaissé des placements pour compenser les coûts plus élevés des sinistres. Cette stratégie a permis à la société de « résister à la tempête » à au moins deux reprises avant d'être déclarée insolvable.

- En 1986, le ratio combiné de la Canadian Millers' a été de 80,3 %. Il a bondi à 104,8 % en 1987. La valeur de ses placements a quant à elle reculé de 1,3 %.
- L'année 1989 a été difficile pour la Canadian Millers'. Son ratio combiné a grimpé à 109,6 %, soit une hausse de plus de 20 points de pourcentage par rapport à l'année précédente. Il est ensuite retombé à 90,3 % en 1990. Cette donnée est intéressante parce que la réaction de la société a été de se départir du tiers de son portefeuille de titres. La valeur de ses placements a ainsi reculé de 34 % en 1989. Or, 1990 a été une bonne année de souscription pour la Canadian Millers' et la valeur de ses placements a bondi de 44,2 %.

Au cours de la période allant de 1985 à 1989, la Canadian Millers' a connu plus de bonnes que de mauvaises années. La valeur de ses placements a progressé de 18,4 %.

Entre 1990 et 1994, la société a enregistré des rendements moyens compte tenu des normes de l'industrie.

- Elle a continué à mieux sélectionner ses risques que la moyenne en assurance de la responsabilité civile. Son rapport des sinistres aux primes pendant cette période était de 69,1 %, comparé à 77,6 % dans le reste de l'industrie. (Il est cependant possible qu'une partie de cet avantage soit attribuable à des provisions insuffisantes.)
- La société a toutefois fait beaucoup moins bien pour ce qui est de la souscription en assurance des biens des entreprises, avec un rapport des sinistres aux primes déclaré de 77,3 %, comparativement à 67,1 % pour l'industrie.
- Les dépenses de la société étaient relativement élevées, s'établissant en moyenne à 40,2 % entre 1990 et 1994, par rapport à la moyenne de 32,2 % pour le reste de l'industrie.
- Le rendement de ses capitaux propres a été de 8,6 % de 1990 à 1994, ce qui correspond à peu près à celui de l'industrie, qui s'était établi à 8,8 %.
- Le rendement des placements de la société correspondait à la moyenne de l'industrie pour la même période.
- Les fonds propres de la Canadian Miller's s'étaient quant à eux accrus de 8,4 % par année entre 1990 et 1994, comparativement à 4,9 % pour le reste de l'industrie.

Après 1995, la Canadian Millers' a connu cinq mauvaises années de suite, et la stratégie consistant à se départir de placements pour régler des demandes d'indemnité lors d'une année difficile n'était plus viable.

Après 1995, la Canadian Millers' a connu cinq mauvaises années de suite, et la stratégie consistant à se départir de placements pour régler des demandes d'indemnité lors d'une année difficile n'était plus viable. Bien que les cinq dernières années complètes d'exploitation de la société aient été difficiles, deux années ont été particulièrement éprouvantes, soit 1996 et 1999. L'assureur a eu beaucoup de mal à se remettre des importantes pertes subies au cours ces deux années-là.

- Son ratio combiné moyen de 1995 à 1999 a été de 135,7 %, comparativement à 104,8 % pour l'industrie.
- Son rapport des sinistres aux primes pendant cette période était de 85,4 %, comparé à 73,0 % dans le reste de l'industrie.
- La Canadian Millers' est demeurée sous la moyenne pour ce qui est de la souscription en assurance des biens des entreprises, avec un rapport des sinistres aux primes déclaré de 79,4 %, comparativement à 69,8 % pour l'industrie.
- Elle a de plus perdu son avantage au titre de la souscription de l'assurance responsabilité civile des entreprises. Son rapport des sinistres aux primes a été en moyenne de 94,6 % de 1995 à 1999, alors que le reste de l'industrie enregistrait un rapport moyen de 76,3 %.

Jusqu'en 1995, les primes directes prélevées par la Canadian Millers' étaient pratiquement alignées avec son capital total, soit un ratio près de 1:1. À partir de 1996, ce ratio s'est détérioré, atteignant un sommet en 1999 lorsque les primes directes de la société ont été 2,3 fois plus élevées que son capital total.

- Les dépenses de la société sont restées beaucoup plus élevées que la moyenne de l'industrie au cours de cette période. Alors que le ratio moyen des dépenses de l'industrie était de 31,8 %, celui de la Canadian Millers' se chiffrait plutôt à 50,3 %. (Une expansion délibérée des affaires souscrites par les courtiers au cours de cette période – dans le but d'accroître l'apport en primes – a contribué à la hausse des dépenses engagées.) Le rendement des placements était conforme à la moyenne de l'industrie.

- Le capital de base de la Canadian Millers' s'est érodé de 7,4 % par année de 1995 à 1999. Il convient de noter que la baisse du capital n'a pas été progressive (voir le tableau à la page 8). Le capital de l'industrie progressait quant à lui de 6,5 % par année pendant la même période. Évidemment, en tant que société d'assurance mutuelle, aucun capital supplémentaire ne peut être injecté, comme peuvent le faire les sociétés qui émettent des actions.

Jusqu'en 1995, les primes directes prélevées par la Canadian Millers' étaient pratiquement alignées avec son capital total, soit un ratio près de 1:1. À partir de 1996, ce ratio s'est détérioré, atteignant un sommet en 1999 lorsque les primes directes de la société ont été 2,3 fois plus élevées que son capital total. Le capital ne suivait donc pas le rythme d'augmentation rapide des primes acquises par la société au cours de cette période, surtout en 1998 et en 1999; en fait, son capital a diminué au cours de ces deux années. En 1999, la société a engrangé des primes directes de 7 millions de dollars, mais disposait de seulement

3 millions de dollars en capital. Ce montant représentait moins de la moitié du capital requis pour assurer le rendement à long terme de la société, soit un dollar de capital pour chaque dollar de primes émises

Tests de détection des signes avant-coureurs d'insolvabilité

Entre 1985 et 1989, la Canadian Millers' a réussi au moins sept des huit « tests de détection des signes avant-coureurs d'insolvabilité » dont les résultats ont été rapportés par TRAC (devenue plus tard A.M. Best) chaque année au cours de cette période. Le seul « signal d'alarme » était une croissance des primes supérieure à 33 % pendant deux ans, soit 1986 et 1988.

La Canadian Millers' a réussi les huit tests de solvabilité en 1990 et en 1991. En 1992, elle a échoué au test de souscription sur deux ans, et en 1993, elle en a échoué deux, soit le test de souscription sur deux ans et le test de fluctuation des primes.

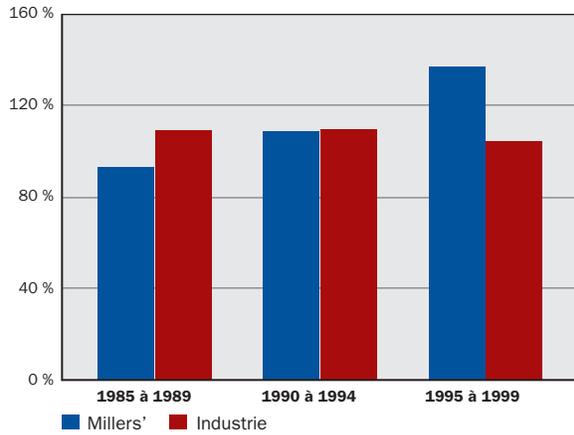
L'année 1995 a été marquée par une augmentation considérable de la quantité d'information déclarée au sujet du rendement financier de tous les assureurs, y compris la Canadian Millers'. En particulier, les résultats du test de suffisance de l'actif² ont été publiés pour la première fois. En 1995 et 1996, bien que la Canadian Millers' ait connu des résultats financiers décevants, ses résultats au test de suffisance de l'actif sont demeurés entre 80 % et 90 %. Le minimum réglementaire était alors de 10 %. Compte tenu de ces nouvelles données, la société semblait éprouver certaines difficultés, mais demeurait solvable.

Le premier signal d'alarme public que la Canadian Millers' connaissait de graves problèmes financiers est apparu en 1997, lorsque la société n'a pas publié ses résultats financiers³. Bien qu'elle avait déposé ses états financiers auprès de son organisme de réglementation, ces documents n'ont pas été rendus publics. En 1998, la société a recommencé à publier ses données financières et a déclaré des résultats de 98,8 % au test de suffisance de l'actif, tout en enregistrant une légère perte. En 1999, l'aggravation des difficultés de la Canadian Millers' a fait chuter les résultats du test de suffisance de l'actif de plus de 70 points, et la société n'a jamais été en mesure de se remettre de ce maigre 21,2 %.

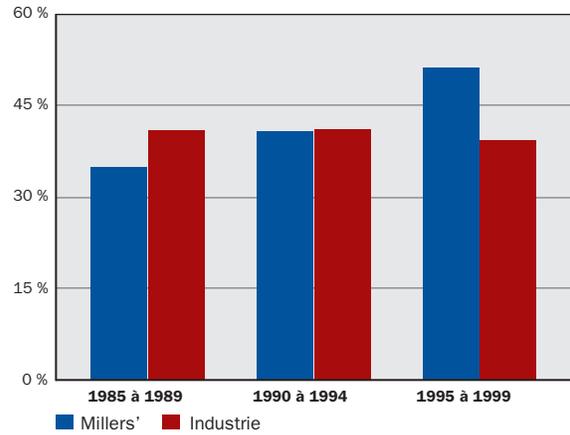
.....
² Ce test a été le précurseur du test du capital minimal (TCM). (Le test de suffisance de l'actif correspondait au ratio de l'actif total au passif total.)

³ La PACICC a été en mesure de dégager certains ratios financiers pour l'exercice 1997 de la Canadian Millers' en utilisant les états financiers audités que la société que KPMG Inc., le liquidateur nommé par le tribunal, nous a fournis.

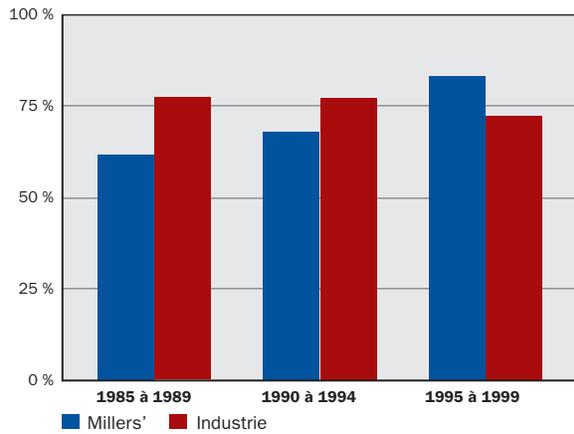
Ratio combiné



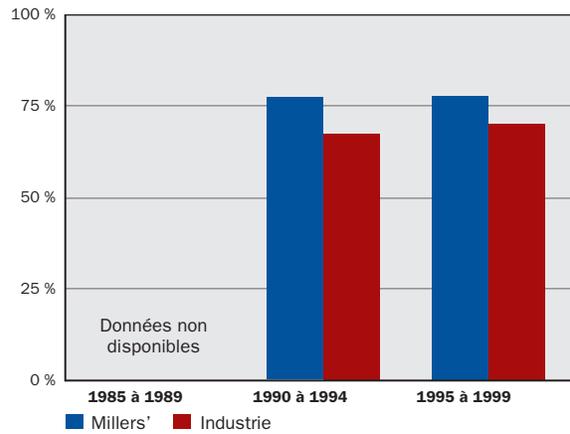
Ratio des frais



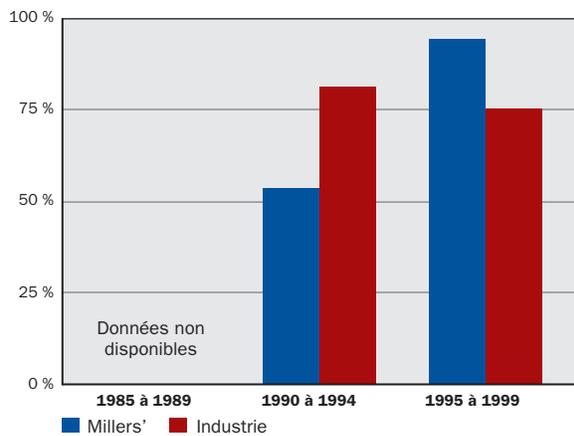
Rapport des sinistres aux primes



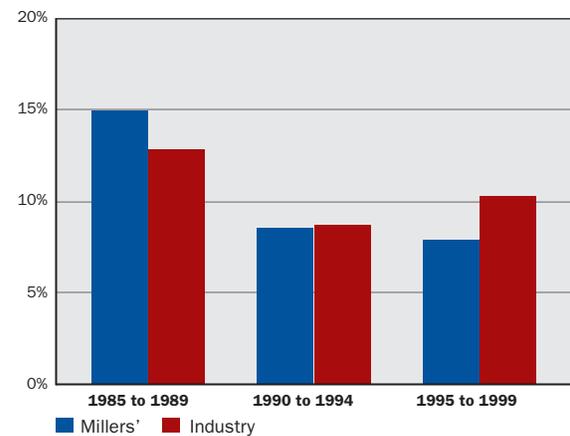
Rapport des sinistres aux primes en assurance des biens des entreprises



Rapport des sinistres aux primes en assurance responsabilité civile des entreprises

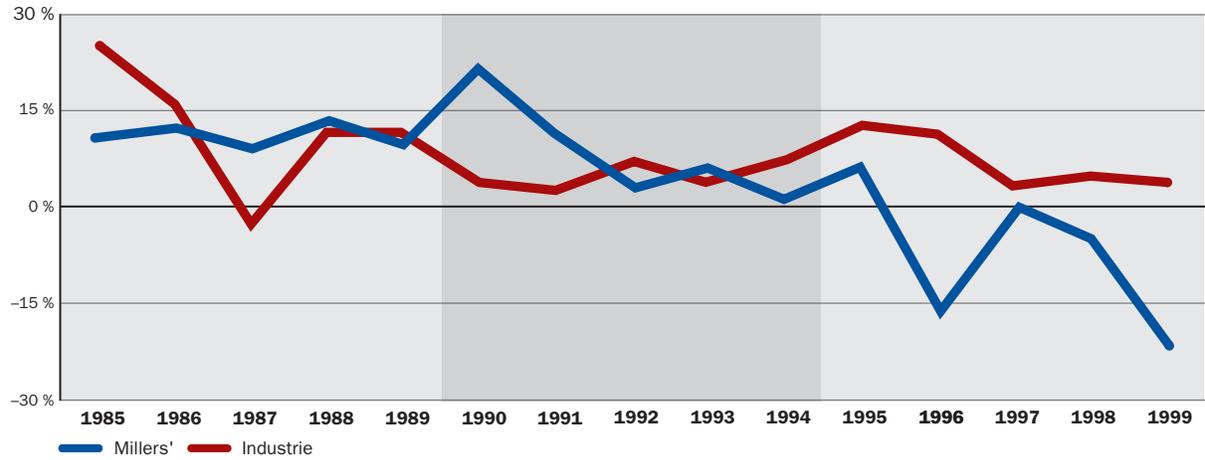


Rendement des capitaux propres

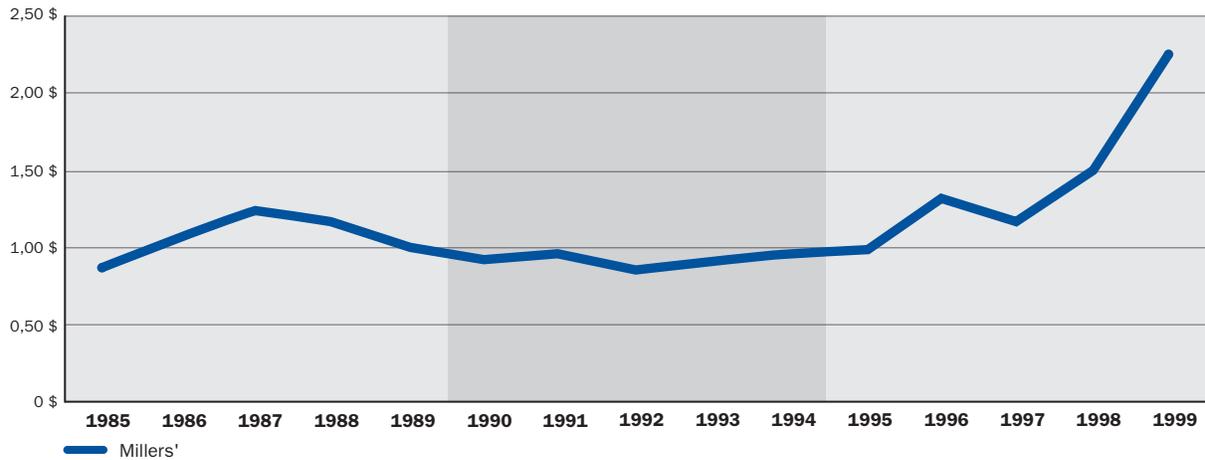


Source pour tous les graphiques sur cette page : PACICC, d'après les données du BAC et de MSA Research.

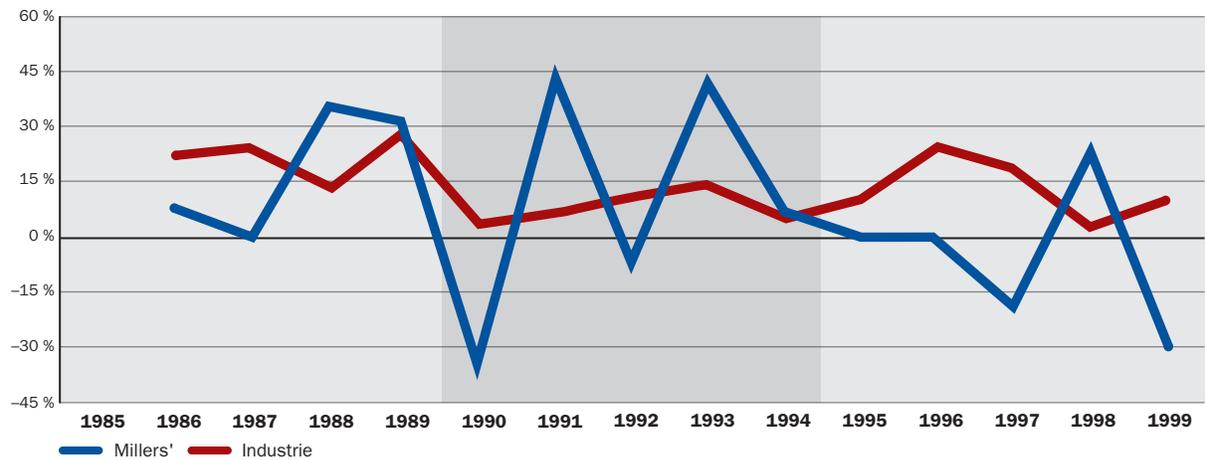
Croissance du capital



Primes directes émises par dollar de capital



Croissance des placements



Source pour tous les graphiques sur cette page : PACICC, d'après les données du BAC et de MSA Research.

Souscription, sélection des risques et demandes d'indemnité

À la lumière d'une analyse des documents de la société, nous formulons dans cette section plusieurs observations sur la nature des demandes d'indemnité qui ont finalement porté le coup fatal à la Canadian Millers'. Il est en effet révélateur de revenir sur la façon dont la société décrivait son propre plan stratégique en 1996 (soit la première de plusieurs années de pertes importantes qui ont finalement mené à son insolvabilité). Ce plan stratégique a été présenté au conseil d'administration par le directeur général⁴. Voici quelques extraits adaptés du plan stratégique de 1996 portant sur l'approche de la Canadian Millers' en matière de souscription :

- « Nous continuerons à faire preuve de prudence dans l'acquisition de nouvelles affaires et le renouvellement d'affaires existantes, en ne sélectionnant que les meilleurs risques liés aux agroentreprises. »

« ... nous avons bon espoir de poursuivre notre croissance, surtout à l'extérieur de la province. »

« Nous visons toujours à émettre pour 5 millions de dollars [en primes] sans pour autant abaisser nos normes. »

personnel (en tant que directeur général adjoint), nous avons bon espoir de poursuivre notre croissance, surtout à l'extérieur de la province. » (S'entend de l'extérieur de l'Ontario – *note de l'auteur*).

- « Les inspections des nouveaux risques et des renouvellements continuent d'être une priorité. »
- « L'augmentation de la valeur des primes pour 1996 est estimée à 675 000 \$. » (Ce qui représentait une augmentation de 16,6 % par rapport aux primes directes de 4,1 millions de dollars émises par la Canadian Millers' en 1995 – *note de l'auteur*).
- « Nous visons toujours à émettre pour 5 millions de dollars [en primes] sans pour autant abaisser nos normes. »

Nous citons le plan stratégique de 1996, non seulement parce que cette année-là a été un tournant dans l'histoire de la société, mais aussi parce que nous ne pouvions trouver aucun autre document susceptible d'avoir modifié ces objectifs (hormis un plan marketing préparé par un consultant en mai 1999).

⁴ Robert Lovell a été nommé directeur général de la Canadian Millers' au début de 1994. Robert Brewitt a pris la relève lorsque M. Lovell s'est retiré en 1997.

Dans quelle mesure la Canadian Millers' a-t-elle respecté ces objectifs stratégiques? Voyons à la lumière des points suivants.

- Est-ce qu'une croissance annuelle des primes de 16 % pouvait être considérée comme « contenue »? Si oui, alors la croissance de 25 % par année – qui s'est produite deux années de suite pour la Canadian Millers', soit en 1998 et 1999 – ne l'était certainement pas.
- En janvier 1999, le rapport du directeur général au conseil d'administration contenait la déclaration suivante : [Traduction] « Bien que notre principal marché soit composé d'agroentreprises, cela ne nous empêche pas de prendre de l'expansion en assumant d'autres types de risques en zone rurale. De plus, la croissance ailleurs Canada permet une diversification géographique. Qu'il suffise de penser aux propriétaires de maison et aux entreprises agricoles – entrepreneurs en drainage, fabricants de produits en bois, entrepreneurs spécialisés en enclos et en stabulation, entrepreneurs en construction, etc. » *Cela représentait un changement dans la stratégie de la Canadian Millers' par rapport à ce qui avait été présenté trois ans plus tôt.* Cette déclaration signifiait en effet que la société était prête à sortir de son créneau établi – les usines d'aliments pour animaux et les producteurs de porcs et de volailles – afin d'accroître ses primes.
- En 1995, l'Ontario rapportait 61 % des primes de la Canadian Millers'. En 1999, cette part de marché ne représentait plus que 56,5 % des primes. La société subissait la pression de concurrents – principalement la North Waterloo Farmers Mutual – et avait perdu plusieurs comptes importants ⁵. Ces comptes ont en grande partie été compensés par la croissance rapide des primes au Nouveau-Brunswick et dans les quatre provinces de l'Ouest. Cette croissance dans ces cinq provinces – entre 1998 et 1999 – a fluctué entre 19 % (au Manitoba) et 336 % (en Colombie-Britannique). Comment la Canadian Millers' pouvait-elle prétendre à une croissance « contenue »?
- En mai 1999, le conseil d'administration de la Canadian Millers' a reçu un plan marketing qui lui recommandait fortement d'adopter une stratégie consistant à sélectionner des courtiers de premier plan dans le but d'accroître le volume des assurances souscrites ⁶. Comme la plupart des émissions directes de la société s'effectuaient en Ontario, le taux élevé de croissance des primes dans d'autres provinces donne à penser que le recours aux courtiers – et la délégation des pouvoirs de souscription à ces derniers – était en hausse au cours des dernières années d'exploitation de la Canadian Millers'.

La Canadian Millers' a connu de bonnes années, mais ses résultats en matière de sinistralité se sont souvent fortement détériorés d'une année à l'autre. Les bons résultats, quand il y en avait, étaient-ils davantage attribuables à la chance qu'à une bonne souscription?

.....
⁵ En 1997, par exemple, les rapports du conseil d'administration montrent que la Canadian Millers' avait perdu des comptes importants d'une valeur de 367 000 \$, soit 8,2 % du total de ses primes. De plus, le procès-verbal de la réunion du 27 août 1998 du conseil d'administration de la Canadian Millers' fait état de rabais importants consentis pour conserver des comptes.

⁶ Le plan marketing avait été préparé par un conseiller indépendant et était daté de 1999.

- Pour ce qui est des inspections, elles semblent avoir été menées périodiquement – en partie par du personnel de la Canadian Millers’ et en partie par des sous-traitants. Or, un ancien dirigeant de la Canadian Millers’⁷ a déclaré à la PACICC que bon nombre des usines et des fermes commerciales assurées par la société étaient de vieilles structures à ossature de bois, souvent dépourvues de systèmes modernes de collecte des poussières. Les rapports que recevait régulièrement le conseil d’administration montraient que les incendies étaient une source fréquente de nouvelles demandes d’indemnité. Il s’agissait souvent de pertes importantes pour un assureur dont le capital total n’était que de 3 à 3,5 millions de dollars. Par exemple, un incendie survenu en 1996 a entraîné une demande d’indemnité de 768 000 \$ – et il y a eu de nombreux autres sinistres dus à des incendies d’une ampleur similaire à cette époque. D’aucuns prétendent en outre que l’inspection des risques a été négligée en 1999. En fait, le directeur général a demandé au conseil d’administration de réévaluer l’inspection des risques. Le procès-verbal d’une réunion du conseil d’administration précise de plus ce qui suit [traduction] : « Nous n’avons pas prévu de budget pour embaucher un nouvel inspecteur des risques. [Notre inspecteur des risques actuel] n’est pas intéressé à travailler à temps plein. Peut-être devrions-nous envisager demander à [notre inspecteur des risques actuel] de former quelqu’un d’autre. Après quelques discussions, la question est demeurée en suspens⁸. »

Les points précédents ont permis de mieux comprendre la façon dont la Canadian Millers’ abordait la souscription. Il apparaît clairement que la société assurait des activités instables, pas seulement en lien avec les risques que posaient les biens commerciaux et la responsabilité civile, mais aussi pour ce qui était des risques réels liés à l’agriculture et à la fabrication des aliments. Cela se vérifie par le rapport des sinistres aux primes, qui a fluctué de 25 % à 148,1 % entre 1985 et 2000. La Canadian Millers’ a connu de bonnes années, mais ses résultats en matière de sinistralité se sont souvent fortement détériorés d’une année à l’autre. Les bons résultats, quand il y en avait, étaient-ils davantage attribuables à la chance qu’à une bonne souscription?

Dans la suite de cette section, nous examinons plus en détail l’expérience d’indemnisation de la Canadian Millers’. Autour du mois d’août 1997, le personnel de la société a préparé un rapport détaillé des pertes par client pour le conseil d’administration. Au cours des quatre années précédentes, le rapport indiquait que 105 assurés avaient subi des pertes supérieures aux primes qu’ils avaient payées, parfois même nettement supérieures. Classés en fonction de l’ampleur des sinistres des quatre années précédentes, les 163 assurés de la Canadian Millers’ ayant occasionné le plus de pertes ont à eux seuls produit ces totaux :

Nombre de sinistres en 4 ans	Pertes totales indemnisées en 4 ans	Primes réelles payées en 4 ans	Primes payées moins pertes indemnisées en 4 ans
579	18 386 259 \$	8 611 525 \$	(9 774 735 \$)

⁷ M. Dean Bast, maintenant vice-président, Gestion de la distribution nationale de La Garantie, Compagnie d’Assurance de l’Amérique du Nord.

⁸ Procès-verbal de la réunion du conseil d’administration de la Canadian Millers’ tenue le 20 mai 1999. En décembre 1999, le conseil d’administration a commencé à recevoir régulièrement des rapports d’inspection des risques.

À partir des données de ce rapport, nous avons pu dresser la liste des dix assurés de la Canadian Millers' ayant entraîné les pertes les plus élevées. À eux seuls, ces dix assurés ont représenté 21 % des demandes d'indemnité majeures soumises à la Canadian Millers' entre 1993 et 1997 et 50 % de la valeur des paiements d'indemnisation versés au cours de cette même période. Le rapport individuel des sinistres aux primes pour ce groupe d'assurés a varié de 127,4 % à 3 204,1 %. L'exemple montre donc comment un nombre relativement faible d'assurés de la Canadian Millers' ont enregistré des pertes excessivement importantes et ont largement miné la rentabilité de la société. Le rapport donne en outre à penser que des efforts supplémentaires en matière de sélection des risques auraient pu être faits pour limiter ces pertes. Au moment de la préparation de ce rapport des sinistres survenus sur une période de quatre ans, huit des dix souscripteurs répertoriés étaient encore couverts par la Canadian Millers'. Seulement deux des dix polices n'étaient plus en vigueur (et il n'est pas clair si elles sont simplement tombées en déchéance ou si elles ont été résiliées).

Titulaires de police	Nombre de sinistres en 4 ans	Pertes totales indemnisées en 4 ans (\$)	Primes réelles payées en 4 ans (\$)	Primes payées moins pertes indemnisées en 4 ans (\$)	Ratio des pertes sur 4 ans
A	8	2 059 146	434 711	(1 624 435)	473,7 %
B	2	1 925 991	60 111	(1 865 880)	3 204,1 %
C	22	1 165 975	588 514	(577 461)	198,0 %
D	1	768 466	57 798	(710 668)	1 329,6 %
E	6	694 783	545 509	(149 274)	127,4 %
F	2	651 756	53 023	(598 733)	1 229,2 %
G	2	574 500	100 769	(473 731)	570,1 %
H	3	523 267	101 116	(422 151)	517,5 %
I	65	496 785	374 450	(122 335)	132,7 %
J	2	431 595	89 304	(342 291)	483,3 %
Total	113	9 292 264 \$	2 405 305 \$	(6 886 659 \$)	386,3 %

Après les lourdes pertes subies en 1996, les performances de la Canadian Millers' se sont brièvement redressées en 1997, puis n'ont cessé de se dégrader par la suite. Cette dégradation a coïncidé avec la croissance rapide des primes en 1998 et 1999.

Il est intéressant de noter que les rapports que la direction de la Canadian Millers' présentait au conseil d'administration de la société à cette période mentionnaient souvent la forte croissance des primes comme un point positif, comme si une telle croissance était la solution aux problèmes de la société⁹.

⁹ Par exemple, le rapport du directeur général au conseil d'administration en date du 28 octobre 1999 contenait l'affirmation suivante : [Traduction] « Nous sommes fermement convaincus que nous jetons des bases solides pour atteindre un volume de 10 millions de dollars d'ici deux ans. » Moins de deux ans après, la Canadian Millers' était sur le point de devenir insolvable. Le conseil d'administration et la direction de la société n'ont pas précisé comment ils entendaient mobiliser le capital supplémentaire de 6 à 7 millions de dollars qui aurait été nécessaire pour soutenir un volume de primes de 10 millions de dollars.

Ces rapports ne semblaient pas tenir compte du fait qu'une prime émise n'est pas pleinement « acquise » tant que l'année ne se conclut pas par une expérience de sinistre favorable. Malheureusement, la stratégie qui consiste à « tenter de se sortir du pétrin

Malheureusement, la stratégie qui consiste à « tenter de se sortir du pétrin en prenant de l'expansion » est fréquemment adoptée par les institutions financières en difficulté.

en prenant de l'expansion » est fréquemment adoptée par les institutions financières en difficulté. (Par exemple, la Canadian Commercial Bank et la Northland Bank – deux institutions qui ont déclaré faillite en 1985 – ont informé l'Inspecteur général des banques [ancienne désignation du Surintendant des institutions financières] que c'est la stratégie qu'elles avaient adoptée pour régler leurs problèmes).

Le commentaire suivant, également présenté dans le rapport du directeur général au conseil d'administration du 28 octobre 1999, jette un certain éclairage sur la démarche adoptée par la Canadian Millers' en matière de souscription et sur ses pertes souvent fortuites :

[Traduction] « Malheureusement, nous avons joué de malchance au cours des deux premières semaines d'octobre. L'incendie d'une maison dans l'est de l'Ontario, une perte d'environ 300 000 \$, un important vol ayant occasionné une perte de près de 75 000 \$ à Vancouver, et un incendie en Alberta qui nous a coûté environ 1 000 000 \$, ont eu un impact très important sur notre sinistralité. Bien que trois sinistres totalisant près de 1,4 million de dollars ne soient pas significatifs pour de nombreux assureurs, ils le sont pour nous compte tenu de notre petit volume. Ces pertes ont fait augmenter notre rapport des sinistres aux primes de 20 points de base... Le sinistre en Alberta nous a probablement coûté notre commission de réassurance. La prime de réassurance avait été calculée à partir d'un seuil de rapport des sinistres aux primes de 53,5 % 10. Or, le sinistre albertain a été couvert à environ 82 % par le traité de réassurance. L'excédent de sinistres devra de plus être payé. C'est donc le type de sinistre pour lequel nous payons beaucoup en réassurance. »

Bien entendu, les pertes d'un assureur peuvent être atténuées dans une certaine mesure par un programme de réassurance bien conçu. Nous reviendrons sur les traités de réassurance de la Canadian Millers' et sur leurs résultats dans la section suivante.

Peu de temps avant sa mise en liquidation, la Canadian Millers' a émis une police d'assurance des biens des entreprises pour une partie des activités d'une société d'exploitation de produits forestiers basée au Nouveau-Brunswick. Elle a accepté d'assumer 10 % d'une valeur assurée totale de 30 millions de dollars. Malheureusement, un incendie a complètement détruit les installations de cette entreprise de produits forestiers en 2001, ce qui a entraîné une demande d'indemnité de 3 millions de dollars auprès de la Canadian Millers' (de loin la plus importante de la société)¹¹. N'oublions pas que le capital total de

la Canadian Millers' à la fin de l'an 2000 – sa dernière année complète d'activité – s'élevait à seulement 3,26 millions de dollars. Pour conclure cette section, nous savons maintenant que la Canadian Millers', un petit assureur aux ressources en capital limitées et qui se spécialisait depuis ses débuts dans des risques liés aux agroentreprises sur le marché rural ontarien – a assumé des risques importants dans différentes régions du pays et dans des secteurs d'activité qu'elle connaissait mal.

Comment les demandes d'indemnité de la Canadian Millers' couvertes par la PACICC se comparaient-elles aux autres liquidations

Au moment de la mise en liquidation de la Canadian Millers' en décembre 2001, le liquidateur nommé par le tribunal avait environ 194 demandes d'indemnité à régler, 32 en responsabilité civile et 162 en assurance des biens. La PACICC a versé en tout 5 239 432 \$ pour régler ces demandes d'indemnité, soit une moyenne d'environ 27 000 \$ par demande. Il s'agit de la demande d'indemnité moyenne la plus élevée que la PACICC a été appelée à régler par suite de la faillite d'un assureur membre. Le seul autre cas d'insolvabilité d'un assureur d'entreprises avec lequel nous pouvons faire des comparaisons serait celui de GISCO, une entreprise du Québec qui a été mise en liquidation en 2000. La PACICC a versé 4 416 580 \$ pour régler 659 demandes d'indemnité par suite de la faillite de cet assureur, soit une moyenne de 6 700 \$ par demande. Bien qu'il ne faille pas comparer les types de risques souscrits par ces deux assureurs, le règlement moyen après insolvabilité pour la Canadian Millers' a été quatre fois supérieur à celui de GISCO.

Au moment de la rédaction de la présente étude de cas, il semble que le dividende final reçu par la PACICC, principal créancier de la liquidation de la Canadian Millers', sera d'environ 70 cents par dollar. Donc, en excluant la valeur temps de l'argent, la liquidation de la Canadian Millers' se conclura par un déficit d'environ 30 % après règlement de toutes les demandes d'indemnité. Ce manque à gagner sera couvert par les sociétés membres de la PACICC.

.....
¹⁰ En fait, la Canadian Millers' a terminé l'année 1999 avec un rapport des sinistres aux primes de 106,6 %, soit une valeur deux fois plus élevée que le « seuil de rentabilité » mentionné par le directeur général.

¹¹ Avant l'émission de l'ordonnance de mise en liquidation de la Canadian Millers', sa direction prétendait que le courtier n'avait pas le pouvoir d'engager la société et que celle-ci n'avait pas été mise au courant du risque associé à l'entreprise de produits forestiers avant que le sinistre survienne. (À notre avis, cette position illustre le peu de contrôle qu'exerçait la Canadian Millers' sur ses activités de souscription.) Après la mise en liquidation, le liquidateur désigné par le tribunal (KPMG Inc.) a déterminé que cette demande d'indemnité était en fait recevable. (La PACICC a versé sa limite de 250 000 \$, les fonds supplémentaires provenant de la liquidation des biens faisant parti du patrimoine du failli.)

Réassurance : tomber à court d'options

Comme la Canadian Millers' était une société d'assurance mutuelle de petite taille dont les souscriptions étaient beaucoup plus importantes que celles d'un assureur de taille similaire, elle était fortement tributaire de la réassurance. Cette dépendance s'est considérablement accrue après 1994, lorsque la Canadian Millers' a choisi de résilier son adhésion au Farm Mutual Reinsurance Plan (FRMP), un régime de réassurance pour les mutuelles agricoles. Avant 1973, nous croyons comprendre que la Canadian Millers' ne faisait appel à aucune forme de réassurance¹². Au milieu des années 1990, cependant, la société se prévalait de la réassurance afin de compenser le manque de capital nécessaire pour soutenir la croissance rapide des primes. À la même période, l'organisme de réglementation ontarien a informé la Canadian Millers' qu'il lui fallait un capital minimum de 5 millions de dollars « pour survivre et compétitionner sur le marché actuel »¹³. En tant que société d'assurance mutuelle, la seule option pratique pour la Canadian Millers' consistait à accroître son capital en conservant les bénéficiaires non répartis. Le capital total le plus élevé que la société a réussi à accumuler s'est chiffré à 4,1 millions de dollars à la fin de 1995. Malheureusement, ce capital a chuté de 16,7 % en 1996 en raison de lourdes pertes. Après une brève augmentation en 1997, le capital de la société est redescendu au seuil réglementaire de 3 millions de dollars, seuil qu'elle a maintenu jusqu'à ses dernières années d'activité.

Revenons en 1996, au moment où la Canadian Millers' était sur le point de modifier son programme de réassurance pour la deuxième de cinq fois au cours de ses huit dernières années d'activité (voir la chronologie ci-dessous). Les ententes de réassurance peuvent être complexes. Aux fins de cette étude de cas, nous ne tenterons pas d'analyser ou de comparer les détails des programmes de réassurance énumérés dans la chronologie.

Chronologie de réassurance de la Canadian Millers' Mutual Insurance Company

1985 à 1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Directement auprès du FMRP	Alexander Howden*	Alexander Howden	BEP*	BEP (rallongé jusqu'au 1 ^{er} mars 1999)	Directement auprès de la ERC	PWS Canada (au 1 ^{er} juillet 2000)	PWS Canada

*Alexander Howden et BEP International ont par la suite été acquis par AON Re.

La démarche générale adoptée par la Canadian Millers' au cours de cette période consistait à céder la prime aux réassureurs sur une base de réassurance en quote-part, à conclure un traité de réassurance pour couvrir les excédents de sinistre, puis finalement à recourir à la réassurance facultative pour souscrire des risques individuels plus importants. En 1996, par exemple, la Canadian Millers' a cédé 25 % de ses primes directes aux réassureurs et a récupéré 25 % de cette somme à titre de commission de réassurance¹⁴.

¹² D'après des renseignements fournis par Don Cruickshank, ancien directeur général de la Canadian Millers'.

¹³ Lettre datée du 6 octobre 1994 et adressée au président (du conseil d'administration) de la Canadian Millers' de l'époque par M. Jai Persuad, examinateur principal de la Commission des assurances de l'Ontario.

Les chiffres laissent croire que cet arrangement a rapporté un avantage net pour la Canadian Millers', du moins pendant un certain temps. Par exemple, une analyse de la rentabilité du programme de réassurance de la Canadian Millers' produite par son courtier au milieu de 1996 présentait les données suivantes : ¹⁵

Analyse de rentabilité du programme de réassurance de la Canadian Millers' (en date du 5 juillet 1996)

	Coût (\$)	Bénéfice (\$)
Primes annuelles de réassurance en excédent de sinistres à payer (@ 75 %)	1 181 250	
Primes cédées chaque semestre pour la réassurance en quote-part (@ 25 %)	341 527	
Sommes recouvrées sur les excédents de sinistres (@ 75 %)		1 999 751
Réduction des primes à payer sur les excédents de sinistres (de 100 % à 75 %)		393 750
Récupération sur sinistres de la réassurance en quote-part		901 982
Commissions reçues des réassureurs en quote-part (@ 25 %)		115 364
Totaux	1 522 777 \$	3 410 847 \$
Gain net de la Canadian Millers'		1 888 070 \$

L'année 1996 ayant été marquée par de lourdes pertes pour la Canadian Millers', les accords de réassurance décrits ci-dessus lui ont permis de respecter le minimum réglementaire en ce qui a trait au capital. En fait, la diminution de 16,7 % du capital de la société en 1996 aurait été bien pire n'eût été la réassurance. Mais dans quelle mesure cet arrangement était-il durable? Comme l'a précisé Gordon Crutcher, courtier en réassurance de la Canadian Millers', au conseil d'administration à la fin de 1996 : « Les pertes de 1996 définiraient les termes du programme de réassurance de 1997 » ¹⁶. En d'autres termes, les réassureurs de la Canadian Millers' demanderaient certains ajustements pour compenser les pertes subies. À quoi auraient pu ressembler de tels ajustements pour la Canadian Millers'? Nous ne le saurons jamais avec certitude, car le conseil d'administration et la direction de la société ont décidé d'apporter un autre changement à leur programme de réassurance, et un changement tout à fait radical dans ce cas-là.

... la diminution de 16,7 % du capital de la société en 1996 aurait été bien pire n'eût été la réassurance.

L'aspect « radical » du programme conclu avec BEP consistait à accroître le niveau de cession de primes (à 75 % dans ce cas). En pratique, toutefois, la cession de primes s'est élevée à bien plus que 75 %, ce qui a inquiété l'organisme de réglementation des assurances de l'Ontario.

¹⁴ Plus la commission de réassurance est élevée, plus le bénéfice qu'en retire l'assureur principal est important. À la lumière des dossiers que nous avons passés en revue pour cette étude de cas, la commission de réassurance de la Canadian Millers' n'a jamais dépassé 25 %, et a chuté à seulement 12 % à la fin des années 1990. En 1996, le ratio des frais de la Canadian Millers' s'élevait à 41,6 %, de sorte qu'une commission de réassurance de 25 % ne couvrait qu'une petite partie de ces frais. En août 1997, la Commission des assurances de l'Ontario a fait le commentaire suivant : « Le traité de réassurance en quote-part comporte un taux de commission forfaitaire de 25 %, un pourcentage peu élevé comparativement aux normes de l'industrie et que l'on retrouve généralement au bas des commissions à échelle mobile. Nous recommandons à la société de mettre en place une commission à échelle mobile similaire à celle négociée dans le traité sur les excédents de sinistres de 1997 (minimum de 24 % pour un rapport des sinistres aux primes de 70 % ou plus, jusqu'à 41 % pour un rapport des sinistres aux primes de 44 %). » Adapté des notes de la réunion de bilan de la Commission des assurances de l'Ontario du 7 août 1997 (page 7).

¹⁵ Information fournie par Gordon Crutcher, alors premier vice-président chez Alexander Howden.

Vers la fin de 1996, la Canadian Millers' a entrepris des discussions avec le courtier en réassurance BEP International (racheté par la suite par AON Re). La société cherchait à mettre en place un « meilleur » programme de réassurance, plus spécifiquement un programme qui lui donnerait assez de latitude pour reconstituer son capital. Ça, c'était la théorie. L'aspect « radical » du programme conclu avec BEP consistait à accroître le niveau de cession de primes (à 75 % dans ce cas). En pratique, toutefois, la cession de primes s'est élevée à bien plus que 75 %, ce qui a inquiété l'organisme de réglementation des assurances de l'Ontario, qui a formulé le commentaire suivant : ¹⁷

« Les primes nettes émises à ce jour en 1997 représentent moins de 6 % des primes directes émises. Or, notre ligne directrice au titre de la rétention des primes prévoit un minimum de 25 %. Nous étions disposés à autoriser un taux de rétention moindre en 1997 en raison de la nécessité pour la société de stabiliser ses résultats et de se reconstituer progressivement un excédent, mais l'utilisation excessive du traité sur les excédents de sinistres a fait baisser les primes conservées à un niveau inacceptable. De tels taux de rétention sont incompatibles avec des saines pratiques de souscription. Nous recommandons à la direction de réévaluer l'utilisation du traité sur les excédents de sinistres. »

La recommandation suivante venait en outre renforcer le point de vue de la Commission des assurances de l'Ontario : ¹⁸

[Traduction] « Il est recommandé que le taux de rétention soit fixé à au moins 25 %. Les organismes de réglementation peuvent choisir de permettre aux nouvelles entreprises de conserver une plus faible proportion des primes émises au cours des premières années d'exploitation, mais ces dernières devraient augmenter régulièrement le taux de rétention jusqu'à atteindre le minimum de 25 %. Si une entreprise propose de conserver un pourcentage inférieur, elle souhaite clairement agir en tant que courtier plutôt qu'en tant qu'assureur. »

Ainsi, vraisemblablement sans le vouloir, la Canadian Millers' est devenue davantage un courtier qu'un assureur dans le cadre du programme conclu avec BEP. Alors, pourquoi le conseil d'administration et la direction de la Canadian Millers' ont-ils conclu ce programme de réassurance avec BEP sans se poser davantage de questions sur ses répercussions possibles? (Surtout considérant le taux initial de cession de primes et en n'envisageant pas la situation selon l'angle de « qu'est-ce qui pourrait mal tourner ».)

Il s'est avéré que le programme de réassurance conclu avec BEP n'a pas permis à la Canadian Millers' d'atteindre son objectif, qui était de reconstituer son capital. Bien que la société ait réussi à dégager un bénéfice net de 287 000 \$ en 1997, cette amélioration pourtant modeste n'a pu être maintenue. Le revenu net est retombé dans le rouge en 1998-1999.

.....
¹⁶ Adapté du procès-verbal de la réunion du conseil d'administration de la Canadian Millers' du 4 septembre 1996.

¹⁷ Adapté des notes de la réunion de bilan de la Commission des assurances de l'Ontario du 17 août 1997.

¹⁸ McIsaac, Donald A. et David F. Babbel, The World Bank Primer on Reinsurance, Policy Research Working Paper 1512, septembre 1995.

La conclusion du « chapitre » BEP des expériences de réassurance de la Canadian Millers' nous donne l'occasion de faire plusieurs observations.

- La gouvernance du conseil d'administration et la supervision par la direction à la suite des modifications apportées au programme de réassurance en 1997-1998 étaient médiocres et dénotaient un manque de compréhension de la réassurance ¹⁹.
- Le simple fait de changer de programme n'a pas permis à la Canadian Millers' de combler ses pertes récentes. Le commentaire suivant tiré des premières communications de BEP sur le nouveau programme est révélateur : « Ce qui nous a le plus nuit pour négocier des conditions de réassurance plus avantageuses ce sont les pertes subies cette année, en particulier celle découlant du sinistre important qui s'est produit juillet. » (Le sinistre dont il est question est un incendie dont a été victime le titulaire D du tableau de la page 11 et qui a coûté 768 000 \$ à la société.) ²⁰
- Il était inhabituel que l'actuaire désigné par la Canadian Millers', Jim Christie d'Ernst & Young à l'époque, soit obligé d'écrire au directeur général pour lui demander de l'information sur le nouveau programme de réassurance ²¹.
- Le programme conclu avec BEP a considérablement accru les dépenses de la Canadian Millers'. En 1997-1998, le ratio des frais de la société a été en moyenne de 72,6 %. Ainsi, même si les pertes enregistrées au titre des sinistres ont temporairement diminué, le ratio combiné de la Canadian Millers' ne s'est pas amélioré.
- Le directeur général de la Canadian Millers' a évoqué la possibilité de demander réparation auprès de BEP. À son avis, avec le programme de réassurance que BEP avait recommandé « il était impossible de renouer avec les bénéficiaires » ²². Le conseil d'administration n'était pas de l'avis du directeur général sur ce point, concluant que la Canadian Millers' devait accepter la responsabilité d'avoir suivi les recommandations de BEP et qu'aucune mesure ne devrait donc être prise ²³.

Le résultat regrettable du programme conclu avec BEP fait ressortir le fait que la réassurance est un domaine complexe. Malgré l'aide de conseillers professionnels, le programme n'a pas donné les résultats escomptés.

.....

¹⁹ Quoi qu'il en soit, il incombait également au courtier d'expliquer l'impact financier des modifications apportées au programme de réassurance, en particulier des modifications aussi importantes.

²⁰ Lettre datée du 12 décembre 1996 sur le programme de réassurance de 1997 adressée au président de la Canadian Millers' par ses courtiers de BEP International.

²¹ Dans une lettre datée du 17 avril 1997 et adressée au directeur général de la Canadian Millers', Jim Christie d'Ernst & Young se surprenait que le programme de réassurance de la société ait radicalement changé en 1997 et demandait des détails.

²² Adapté du rapport du directeur général au conseil d'administration en date du 25 février 1999.

²³ Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration de la Canadian Millers' du 25 février 1999.

Vers la fin de 1998, insatisfaits des résultats du programme conclu avec BEP, la direction et le conseil d'administration de la Canadian Millers' cherchaient de nouveau à conclure un meilleur programme de réassurance. Le problème était que compte tenu de ses médiocres résultats de souscription, la société était à court d'options en matière de réassurance.

Le résultat regrettable du programme conclu avec BEP fait ressortir le fait que la réassurance est un domaine complexe. Malgré l'aide de conseillers professionnels, le programme n'a pas donné les résultats escomptés.

Le 1^{er} mars 1999, la Canadian Millers' a conclu un nouveau programme de réassurance auprès d'Employers' Reinsurance Corporation (ERC). (Le programme de BEP avait auparavant été prolongé de deux mois.) Comme ERC était un réassureur direct, aucun courtier n'est intervenu dans la conclusion et l'administration du programme. Toutefois, la couverture des excédents de sinistres offerte par ERC différait sensiblement de celle des traités antérieurs conclus par la Canadian Millers', puisque le nouveau

réassureur ne fournissait qu'une couverture des excédents de 7 millions de dollars *par occurrence*²⁴. Il semble que la direction et le conseil d'administration de la Canadian Millers' n'aient pas bien compris ce changement, puisque la société s'est mise à émettre de nombreuses nouvelles polices couvrant des producteurs de porcs de la ville de Morris et de ses alentours, au Manitoba. Compte tenu de la couverture d'excédent de sinistres de seulement 7 millions de dollars par occurrence, une tornade dans la région aurait pu entraîner des pertes considérables. Lorsqu'ERC a découvert cette accumulation de risque, elle a immédiatement imposé un plafond de 2,5 millions de dollars par risque individuel aux termes de son programme de réassurance. La Canadian Millers' s'est alors retrouvée dans l'obligation de prendre des dispositions de réassurance facultative pour combler ce manque de protection. Malheureusement pour la Canadian Millers', ERC avait délaissé le marché de la réassurance facultative²⁵. Sans surprise, les primes directes émises par la Canadian Millers' au Manitoba ont diminué de 41 % en 2000 par rapport à 1999.

Compte tenu de ces malentendus, le programme de réassurance de la Canadian Millers' auprès d'ERC n'a été en vigueur que pendant un peu plus d'un an. Le 1^{er} juillet 2000, la société a conclu un programme de réassurance plus conventionnel (similaire à celui qui s'était terminé à la fin de 1996) négocié par PWS Canada, avec la participation de Munich Re, Lloyd's, Hannover Re et Everest Re. Au bout d'environ un an, la direction de la Canadian Millers' s'est plainte à PWS que le coût de la réassurance était supérieur aux prévisions. Le différend semblait tourner autour des primes minimales à verser aux

.....
²⁴ Cette condition et le montant de la limite étaient clairement énoncés à la page 2 d'une proposition révisée envoyée par ERC au directeur général de la Canadian Millers' le 23 février 1999.

²⁵ Selon les notes de Gordon Crutcher, alors à l'emploi de la division de réassurance de Towers Perrin, datés du 22 avril 2000.

réassureurs aux termes des traités. Toutes les parties ont alors suspendu leurs paiements (primes dues par la Canadian Millers' aux réassureurs et paiements des demandes d'indemnité dus à la Canadian Millers' par les réassureurs). En octobre 2001, deux mois seulement avant la mise en liquidation de la Canadian Millers', PWS a envoyé le message suivant à la société : « Les souscripteurs suggèrent que la compensation pourrait être la meilleure façon de régler ces problèmes et, si vous êtes d'accord, nous apporterons les ajustements nécessaires. Si vous n'êtes pas en mesure de régler ces problèmes immédiatement, je suggère que vous organisiez une rencontre avec la CSFO afin qu'ils vous soutiennent dans la recherche d'un compromis. »²⁶

Dès lors, il était clair que la Canadian Millers' n'avait plus beaucoup d'options de réassurance – certainement moins qu'au début de ses fréquents changements de programmes de réassurance, soit à partir de 1996-1997. En tentant d'augmenter ses primes émises plus rapidement que son capital de base, la Canadian Millers' avait, probablement sans ~~fortement~~ accru sa dépendance à l'égard de la réassurance. Malheureusement, cette dépendance accrue a entraîné l'augmentation du risque d'insolvabilité de la société, notamment en raison de ses faibles résultats techniques et de son manque de rentabilité. Même si la direction de la société a eu tendance à « blâmer » ses réassureurs pour ses difficultés, les documents que nous avons examinés dans le cadre de cette étude de cas nous confirment qu'il n'y a aucune preuve crédible pour appuyer ce point de vue. Cela dit, il nous semble évident que les réassureurs auraient, de manière générale, considéré la Canadian Millers' comme un client de qualité inférieure à la moyenne.

En tentant d'augmenter ses primes émises plus rapidement que son capital de base, la Canadian Millers' avait, probablement sans le vouloir, fortement accru sa dépendance à l'égard de la réassurance.

.....
²⁶ Adapté d'une lettre du président de PWS Canada au directeur général de Canadian Millers datée du 19 octobre 2001 et ayant comme objet le solde des primes dues et des paiements des demandes d'indemnité.

Surveillance par les organismes de réglementation

Le principal organisme de réglementation de la Canadian Millers' était la Commission des assurances de l'Ontario, qui était devenue la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO) au moment de la mise en liquidation de la société en décembre 2001. Il existe de nombreux indices montrant que la Commission des assurances de l'Ontario (et plus tard la CSFO) était consciente des défis auxquels la Canadian Millers' faisait face et qu'elle surveillait activement le rendement de la société et demandait des mesures correctives. Plus particulièrement, nous sommes d'avis que les points énumérés ci-dessous démontrent bien que l'organisme de réglementation menait des examens minutieux.

« ... la valeur élevée du ratio des frais et du rapport des sinistres aux primes, ainsi que l'accroissement des réserves obligatoires, augmentent le risque que la société ne puisse pas respecter l'exigence de surplus minimum de 3,0 millions. »

... la principale préoccupation de la CSFO était « le maintien et la croissance des excédents de la Canadian Millers' » afin de protéger les assurés. Même si la société respectait encore les exigences minimales en matière de capital, le procès-verbal indique que, selon la CSFO, la Canadian Millers' était un cas limite à cet égard et qu'elle était surveillée de très près par l'organisme de réglementation.

- L'examen annuel de la Canadian Millers' mené par la Commission des assurances de l'Ontario le 27 septembre 1994, qui se concluait par la déclaration suivante : « Les résultats du test du capital minimal indiquent que la solvabilité de la Canadian Millers' n'est pas préoccupante pour le moment. Cependant, la valeur élevée du ratio des frais et du rapport des sinistres aux primes, ainsi que l'accroissement des réserves obligatoires, augmentent le risque que la société ne puisse pas respecter l'exigence de surplus minimum de 3,0 millions de dollars. Nous aimerions obtenir vos commentaires et un aperçu de la façon dont vous prévoyez traiter les points mentionnés ci-dessus au plus tard le 30 novembre 1994. »²⁷
- La Commission des assurances de l'Ontario a documenté un certain nombre de mesures à prendre lors d'une « réunion de bilan » avec la direction de la Canadian Millers' en août 1997²⁸. Trois mois plus tard, soit à compter de novembre 1997, la Canadian Millers' était tenue de faire rapport de ses résultats financiers à la Commission des assurances de l'Ontario tous les mois (par rapport à la norme trimestrielle qui prévalait). La société avait effectivement été mise sous « surveillance » par l'organisme de réglementation.

²⁷ Adapté d'une lettre datée du 6 octobre 1994 et adressée au président de la Canadian Millers' par M. Jai Persuad, examinateur principal de la Commission des assurances de l'Ontario.

²⁸ Document daté du 7 août 1997 et rédigé par Doug Archibald, examinateur de la Commission des assurances de l'Ontario – incluant des réponses de la direction.

²⁹ Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration de la Canadian Millers' tenue le 13 avril 2000.

- La présence de deux représentants de la CSFO, Mme Anita Sastri et M. Craig Walker, à la réunion du conseil d'administration de la Canadian Millers' du 13 avril 2000. Il est clair que la principale préoccupation de la CSFO était « le maintien et la croissance des excédents de la Canadian Millers' » afin de protéger les assurés. Même si la société respectait encore les exigences minimales en matière de capital, le procès-verbal indique que, selon la CSFO, la Canadian Millers' était un cas limite à cet égard et qu'elle était surveillée de très près par l'organisme de réglementation ²⁹.
- Au 31 juillet 2001, le rapport mensuel présenté à la CSFO par la Canadian Millers' indiquait que la capitalisation de la société avait chuté à 2,3 millions de dollars – bien en deçà du minimum requis de 3 millions de dollars. Environ un mois plus tard, la CSFO a imposé des conditions et des restrictions à l'exercice de nouvelles activités et aux renouvellements de contrats par la Canadian Millers' ³⁰. L'organisme de réglementation semblait avoir accordé à la Canadian Millers' un délai de grâce pour structurer une acquisition éventuelle par une partie intéressée ³¹. Toutefois, à l'échéance du délai proposé pour l'acquisition (le 5 décembre 2001), aucun accord n'avait été conclu. Deux jours plus tard, la CSFO obtenait du tribunal l'ordonnance de mise en liquidation de la Canadian Millers'.

Les corroborations ci-dessus témoignent de la préoccupation à l'égard de la solvabilité de la Canadian Millers' par la Commission des assurances de l'Ontario / CSFO et de la surveillance que ces organismes ont exercée à partir de 1994. Elles montrent bien que l'organisme de réglementation était principalement préoccupé par la suffisance du capital de la Canadian Millers'. L'organisme de réglementation s'inquiétait du recours excessif à la réassurance et de quelques autres problèmes, mais la plupart de ses interventions visaient à renforcer les fonds propres de la société.

.....
³⁰ Document de la CSFO daté du 6 septembre 2001 et intitulé « *Notice of Intention to Impose Conditions or Limitations on the Licence of Canadian Millers' Mutual Insurance Company* » renvoyant à l'article 55 de la Loi sur les assurances de l'Ontario.

³¹ Projet de protocole d'entente entre la Canadian Millers' Mutual Insurance Company et EGI Investments Inc., daté du 10 septembre 2001.

À situations désespérées, mesures désespérées?

Pour conclure notre étude sur la Canadian Millers', nous présentons de brèves observations sur deux « idées » que la société a envisagées tardivement, probablement dans le but d'accroître son capital.

- **Acquisition d'un courtier** – En janvier 2000, le directeur général de la Canadian Millers' a proposé que la société acquière un courtier d'assurances... « comme un moyen possible de régler tous les problèmes difficiles auxquels nous sommes confrontés. »³². Il semble que cela était perçu comme un moyen de générer un revenu régulier pour aider à stabiliser les résultats financiers de la société. Bien que le conseil d'administration ait demandé un complément d'information sur les coûts d'une telle acquisition, l'idée ne semble pas avoir été retenue.
- **Incursion dans le secteur de l'assurance automobile** – La première référence à cette idée date de novembre 1999³³. Bien que cette idée ait été discutée au conseil d'administration de la Canadian Millers', il semble qu'elle n'ait pas été retenue. À un moment donné –

... pourquoi une entreprise comptant plus de 120 ans d'expérience en assurance de risques liés aux agroentreprises envisagerait-elle soudainement de se lancer dans l'assurance auto?

probablement en 2000, bien que non daté – un rapport annexé au procès-verbal de la société précise qu'une réunion avait eu lieu avec la CSFO, mais que l'organisme était d'opinion que ce n'était pas le bon moment pour faire une incursion dans le marché de l'assurance automobile. Il aurait fallu respecter des exigences financières, statistiques et actuarielles qui, associées aux dépôts de taux appropriés, allongeaient le processus et le rendaient très coûteux³⁴.

Ces deux idées ne cadraient pas vraiment avec la stratégie d'entreprise de la Canadian Millers', telle que définie en 1996 et mentionnée précédemment dans cette étude. Les deux idées – surtout le projet d'incursion dans le marché de l'assurance automobile – s'apparentent à « jouer le tout pour le tout » par un assureur qui est sur le point de faire faillite, comme nous l'avons déjà mentionné dans des ouvrages précédents de la série La faillite chez les assureurs de la PACICC. Il est d'ailleurs intéressant de noter que la discussion sur l'assurance automobile débute en 1999 – la deuxième des deux années de pertes horribles (1996 et 1999) subies par la Canadian Millers' avant sa mise en liquidation. Comme nous l'avons déjà mentionné, pourquoi une entreprise comptant plus de 120 ans d'expérience en assurance de risques liés aux agroentreprises envisagerait-elle soudainement de se lancer dans l'assurance auto?

³² Adapté d'un rapport du directeur général au conseil d'administration intitulé « Some Brief Advantages to Owning a Brokerage », daté du 16 janvier 2000.

³³ Lettre du 5 novembre 1999 envoyée par le directeur général de Focus Group Inc. (un conseiller de la Canadian Millers') au directeur général de la Canadian Millers' et ayant comme objet « CMMIC Automobile Insurance Opportunity ».

³⁴ Rapport non daté intitulé CMMIC's Proposed Entry into the Automobile Market. (À cette époque, les résultats obtenus par les assureurs automobiles de l'Ontario étaient généralement médiocres – [note de l'auteur]).

Leçons tirées de la faillite de la Canadian Millers'

- **Insuffisance du capital** – L'expérience de la Canadian Millers' montre à quel point une telle insuffisance peut poser un problème plus grave pour une société d'assurance mutuelle que pour une société par actions. La principale source de croissance du capital des sociétés d'assurance mutuelle réside dans les bénéfices non répartis. Mais si vous n'êtes pas rentable, d'où vient le capital? En 1999-2000, la Canadian Millers' était tellement en quête de capital qu'elle était disposée à envisager des stratégies qui ne cadraient pas avec son activité principale, comme acquérir un courtier en assurances ou faire une incursion sur le marché de l'assurance automobile.
- **Capital minimum** – Alors que la capitalisation minimale était de 3 millions de dollars pour un assureur multirisque constitué en société en Ontario et dont la solvabilité était surveillée par la province au moment de la faillite de la Canadian Millers', la Commission des assurances de l'Ontario avait indiqué à la société en 1994 qu'elle devait disposer d'une réserve de capital de 5 millions de dollars « pour survivre et compétitionner ». L'organisme de réglementation n'avait toutefois aucun moyen de contraindre la Canadian Millers' – en tant qu'assureur posant plus de risque que la moyenne – à accumuler un capital minimal supérieur. A posteriori, on pourrait dire que la faillite aurait pu être évitée si l'organisme avait disposé de tels pouvoirs.
- **Gouvernance** – Le conseil d'administration de la Canadian Millers' semblait parfois se trouver en situation de quasi-conflit d'intérêts. D'une part, il était responsable de veiller à la santé financière de la société et, d'autre part et comme ses membres étaient des souscripteurs, il hésitait à recommander que la société délaisse des champs d'activité manifestement non rentables. En tant que société, la Canadian Millers' aurait dû préciser les responsabilités de ses administrateurs.
- **Croissance des primes** – La Canadian Millers' a rapidement accru ses primes en 1998 et 1999, soit à un rythme d'environ 25 % par année. Ce n'était pas le genre de « croissance contenue » que la société s'était fixée comme objectif. En fait, le rapport primes-capital de la Canadian Millers' est passé de 1:1 avant 1995 à 2:1 quelques années plus tard. Cet « effet de levier » supplémentaire posait un risque, et il n'est pas clair pourquoi le conseil d'administration a autorisé un tel changement.
- **Demandes d'indemnité** – Les risques assurés par la Canadian Millers' présentaient une sinistralité instable. Bien que cette instabilité ait été en partie inhérente à l'importance des risques que posent les agroentreprises, nous sommes d'avis que la société aurait pu faire davantage pour atténuer les pertes subies.
- **Dépenses** – Les ratios de dépenses de la Canadian Millers' étaient nettement supérieurs à la moyenne de l'industrie dans les années 1990. Les commissions aux courtiers ont commencé à constituer une part de plus en plus grande des dépenses après 1995, et les coûts de réassurance s'y sont ajoutés après 1997. Lorsque la Canadian Millers' a eu besoin de réduire ses coûts, son modèle d'affaires et ses opérations ne lui laissaient que peu de marge de manœuvre.

- **Réassurance** – Il est inhabituel pour un assureur de modifier ses programmes de réassurance aussi souvent (et aussi radicalement) que l’a fait la Canadian Millers’ après 1996. A posteriori, ces fréquents changements de programme, associés à des prévisions irréalistes des résultats nets de la réassurance, constituaient un signe précurseur de l’instabilité financière de l’assureur. La Canadian Millers’ avait essentiellement épuisé ses options de réassurance à des conditions concurrentielles dès 1997-1998.
- **Pouvoir de souscription** – Une bonne sélection des risques est essentielle. Dans les années 1980 et au début des années 1990, quand la Canadian Millers’ était essentiellement un assureur direct de risques liés aux agroentreprises, sa sinistralité était meilleure. Ses performances se sont détériorées au cours de la seconde moitié des années 1990, quand des pouvoirs de souscription ont été délégués à des courtiers sans directives ni suivi adéquats.
- **Stratégie** – Il peut être risqué de délaissier une stratégie commerciale bien établie. L’expertise de la Canadian Millers’ était bien établie dans le secteur des agroentreprises, mais pas dans celui des produits forestiers ou d’autres risques considérés comme « ruraux » que la société avait accepté d’assumer dans sa poursuite de croissance des primes au cours de ses dernières années d’activité. Si la Canadian Millers’ s’en était tenue à ce qu’elle faisait de mieux, c’est-à-dire couvrir des risques dans le secteur des agroentreprises, et qu’elle avait maintenu son volume de primes en adéquation avec son capital, elle serait peut-être encore en activité!

Causes de l'insolvabilité

Principales causes

- Souscription et sélection des risques déficientes
- Capital inadéquat (après 1995)
- Croissance rapide des primes non appuyée par une croissance du capital (après 1995)
- Pertes significatives en 1996 et 1999, et incapacité à recouvrer la rentabilité
- Forte dépendance à l'égard de la réassurance (utilisée comme substitut du capital)
- Dépenses élevées (particulièrement au cours des années 1990)

Facteurs contributifs

- Direction et gouvernance d'entreprise déficientes
- Délégation de la fonction de sélection des risques à des courtiers sans suivi adéquat
- Difficulté à atténuer les conséquences des sinistres importants
- Mauvaise utilisation et incompréhension de la réassurance
- Abandon de la stratégie bien établie visant le secteur des agroentreprises pour rechercher de nouvelles sources de croissance (dans les produits forestiers, par exemple).

Bibliographie

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

MSA Research, *Key Financial Indicators for Canadian Millers' Mutual from 1985 to 2000* (étayé par de l'information compilée par A. M. Best et TRAC).

Procès-verbaux du conseil d'administration de la Canadian Millers' de 1994 à 2000. (Étayés par des formulaires P&C-1, des états financiers vérifiés et d'autres rapports joints)

McIsaac, Donald A. et David F. Babbel, « The World Bank Primer on Reinsurance », Policy Research Working Paper 1512, septembre 1995.

**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