

Étude de cas sur l'adaptation n° 4 : Co-operators

SECTEUR : ASSURANCE

Lieu : Guelph, Ontario



Ressources naturelles
Canada

Natural Resources
Canada

Canada



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Étude de cas sur l'adaptation n° 4 : Co-operators

SECTEUR : ASSURANCE

Lieu : Guelph, Ontario



Ressources naturelles
Canada

Natural Resources
Canada

Canada



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

© 2015 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

Introduction

En 2013, la province canadienne de l'Alberta a été victime de pluies abondantes qui ont provoqué l'inondation la plus catastrophique de son histoire. Le coût total des dommages a été estimé à plus de 7 milliards de dollars, dont la plupart n'étaient pas assurés¹. Le gouvernement fédéral, par l'entremise de son programme de reprise après sinistre, a couvert la majorité de la facture.

Co-operators, un assureur canadien, savait que les changements climatiques risquaient d'entraîner davantage de phénomènes météorologiques extrêmes et voulait faire partie de la solution.

« D'un point de vue sociétal, l'adaptation aux changements climatiques au Canada se résume à gérer les sinistres au cas par cas », dit Rob Wesseling, premier vice-président et chef de l'exploitation, Assurance IARD, et premier vice-président et chef de l'exploitation de La Souveraine, Compagnie d'assurance générale.

« Des efforts considérables sont consacrés à l'atténuation des risques, mais les activités en matière d'adaptation restent limitées, et nous nous intéressons généralement à la question de l'adaptation après une catastrophe. » La prévention est essentielle, explique M. Wesseling : « Un projet d'investissement en infrastructure d'un milliard de dollars a du sens dans le contexte d'un événement qui, s'il se produit, coûtera 5 milliards de dollars. »

Bruce West, CPA, CA, premier vice-président et chef des finances, explique comment cela coïncide avec la vision de Co-operators. « Nous sommes en première ligne des changements climatiques. Nous avons pour vision de jouer

« Nous avons observé des feux de forêt à Slave Lake, des inondations et des dommages importants à Calgary et à Toronto. Nous constatons l'incidence des tempêtes de verglas. Nous sommes en première ligne : nous réglons les demandes d'indemnisation et aidons les gens à vivre avec les dommages causés par les changements climatiques. »

Bruce West, CPA, CA, premier vice-président et chef des finances

¹ Swiss Re, *Natural Catastrophes and Man-Made Disasters in 2013: Large Losses from Floods and Hail; Haiyan Hits the Philippines*, 2014 (www.swissre.com/sigma/?year=2014#anchor0).

un rôle de catalyseur pour créer une société durable. Les changements climatiques font partie de ce cadre de développement durable. Par ailleurs, nos valeurs coopératives nous poussent à répondre aux besoins des Canadiens qui résultent des changements climatiques. Il n'est plus question de prévenir les changements climatiques, mais de nous y adapter. Ainsi, comment pouvons-nous aider nos collectivités à se préparer pour y faire face? »

Présentation de Co-operators

Le Groupe Co-operators limitée est une entreprise entièrement canadienne qui gère des actifs de plus de 35 milliards de dollars et qui assure plus de deux millions de personnes à l'échelle du pays. En tant que coopérative créée par des agriculteurs pour satisfaire leurs besoins en assurances et ceux de leurs collectivités à une époque où les assureurs traditionnels ne répondaient pas à leurs exigences, le Groupe Co-operators a continué de mettre l'accent sur la collectivité à mesure que la coopérative poursuivait son expansion.

Stratégie d'adaptation aux changements climatiques dans une compagnie d'assurances

Co-operators a adopté une approche proactive pour gérer les risques et les possibilités liés aux changements climatiques et décidé d'élaborer une stratégie d'adaptation. La société était bien placée pour deux raisons. Premièrement, elle était en mesure de créer des produits d'assurance visant directement les dommages causés par les phénomènes météorologiques extrêmes liés aux changements climatiques. Deuxièmement, son modèle de coopérative lui permettait de se concentrer sur les besoins non satisfaits de ses clients en dépit des obstacles financiers rencontrés.

La principale question pour les membres de la haute direction de Co-operators était de savoir comment offrir une couverture adéquate aux clients à des prix abordables tout en préservant la santé financière de l'organisation. La question est devenue encore plus pressante après les inondations en Alberta, d'autant plus que le Canada est le seul pays du G7 qui n'offre pas de produits d'assurance contre les inondations terrestres aux propriétaires occupants². À cela s'ajoutait la difficulté que même si les assureurs n'offrent pas ce type d'assurance contre les inondations, près de 70 % des propriétaires de maisons canadiens pensaient qu'ils étaient entièrement couverts en cas d'inondation³.

2 Jason Thistlethwaite et Blair Feltmate, *Assessing the Viability of Overland Flood Insurance: The Canadian Residential Property Market*, Faculté de l'environnement, Université de Waterloo, 2013.

3 Dan Sandink *et al.*, *Making Flood Insurable for Canadian Homeowners: A Discussion Paper*, Toronto, Institute for Catastrophic Loss Reduction et Swiss Reinsurance Company Ltd., 2010, p. 54.

La chef de la direction et le comité sur le développement durable et la responsabilité sociale du conseil d'administration de Co-operators sont fortement engagés à soutenir le développement durable. Constitué en 2007, ce comité compte parmi ses membres quatre des 22 administrateurs ainsi que le président du conseil d'administration. Cet engagement à l'égard du développement durable procure une base solide aux efforts d'adaptation.

Les deux principaux aspects de la stratégie d'adaptation de la société sont les suivants : i) créer de nouveaux produits d'assurance pour les Canadiens et ii) mobiliser les parties prenantes en vue de créer des communautés plus résilientes.

La société a concentré une grande partie de ses efforts sur l'initiative de protection contre les inondations, qui comprenait un nouveau produit d'assurance et la mobilisation des parties prenantes. Si cette initiative était déjà amorcée depuis plusieurs années, Co-operators a redoublé d'efforts en 2014 pour mener son initiative à terme lorsqu'elle a vu combien les Canadiens souffraient des effets des changements climatiques.

La figure 1 illustre les trois principales étapes de cette initiative.

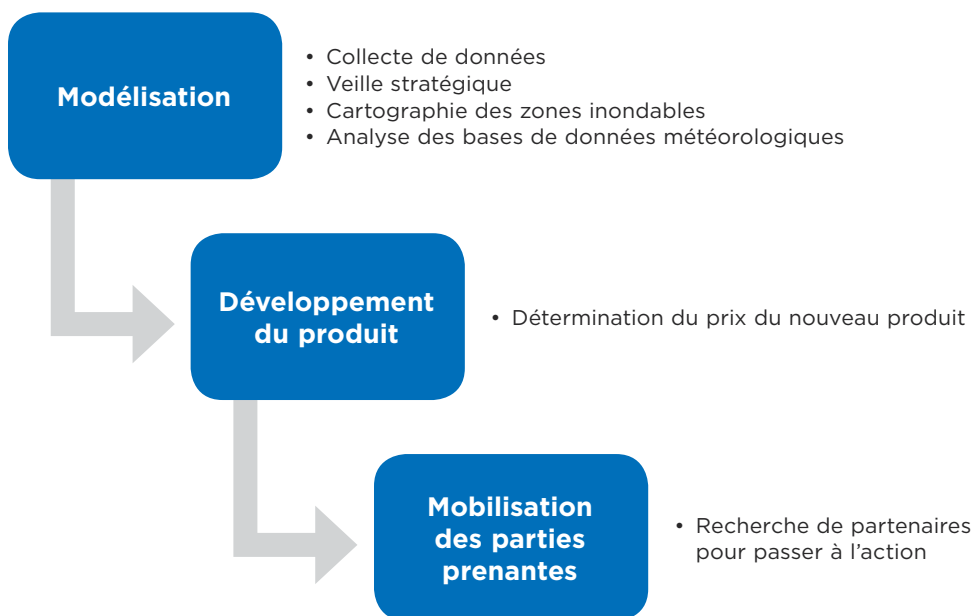


Figure 1 : Initiative de protection contre les inondations de Co-operators

L'initiative est expliquée plus en détail ci-après.

Modélisation et développement de produit

Les assurances habitation étaient traditionnellement appelées assurances incendie. Mais actuellement, l'eau cause plus de dommages dans les habitations que les incendies. Les événements météorologiques qui menacent les habitations ont augmenté en durée, en intensité et en fréquence, et les inondations sont devenues l'un des principaux risques associés à ces événements⁴. Les inondations endommagent les propriétés et nuisent au bien-être des résidents : aussi longtemps que les dégâts ne sont pas réparés, les résidents ne peuvent pas retourner dans leur maison, envoyer leurs enfants à l'école ou reprendre le cours de leur vie.

C'est pourquoi Co-operators considérait qu'il était essentiel d'offrir un produit d'assurance contre les inondations pour répondre aux besoins non satisfaits des clients. « Dans le cadre de nos efforts d'adaptation, nous souhaitons proposer des produits, des tarifs et des pratiques de traitement des réclamations qui sont adaptés au contexte actuel et qui offrent à nos clients des options de couverture claires et appropriées, dit George Hardy, CPA, CA, vice-président, Souscription nationale, Assurance des particuliers. Notre désir d'aider nos clients à s'adapter aux changements climatiques est ancré dans notre identité d'entreprise. »

M. Hardy, qui est l'un des principaux acteurs ayant participé au développement de ce nouveau produit, décrit certains des principaux défis rencontrés :

- Mettre au point un produit simple, clair et détaillé
- Définir et quantifier les risques
- Élaborer une approche de prix
- Estimer le rendement des capitaux propres (RCP) et le rendement du capital investi (RCI)
- Sensibiliser la population aux risques posés par l'eau
- Préparer une analyse de rentabilité à l'appui du nouveau produit

Mobilisation des parties prenantes

Co-operators a également pensé à une autre façon d'aider les Canadiens, soit en mobilisant les parties prenantes pour créer des communautés plus résilientes. Elle a exploré les possibilités de tirer parti de ses relations avec les autres assureurs, les réassureurs, les banques, les promoteurs, les constructeurs ainsi que les organismes gouvernementaux (fédéraux, provinciaux et municipaux) et les organisations non gouvernementales pour trouver une solution au problème de résilience aux inondations. Dans le cadre de ces efforts, ils

⁴ Jason Thistlethwaite et Blair Feltmate, *Assessing the Viability of Overland Flood Insurance: The Canadian Residential Property Market*, Faculté de l'environnement, Université de Waterloo, 2013.

ont lancé l'initiative Partenaires pour l'action en collaboration avec des chercheurs de l'Université de Waterloo. Les membres de Partenaires pour l'action ont effectué des recherches dans le but de trouver des moyens de protéger le marché de l'immobilier résidentiel canadien contre les risques posés par l'inondation des terres. Différents intervenants ont participé à cette initiative, y compris des assureurs IARD, des instances gouvernementales, des experts en risque d'inondation, des associations professionnelles, des entreprises et des juristes.

« Il existe un espace préconcurrentiel où les entreprises peuvent collaborer pour trouver des solutions, en particulier aux problèmes d'adaptation des villes. Il est donc possible d'agir à ce niveau », dit Barbara Turley-McIntyre, directrice principale du Développement durable et de la Responsabilité sociale.

Rôle des comptables

Co-operators compte sur ses comptables pour l'aider à prendre des décisions financières éclairées et rigoureuses. Si un grand nombre de secteurs de l'entreprise ont accès à certains éléments d'information financière, les équipes des finances bénéficient d'une position unique pour les aider à en comprendre les répercussions à tous les niveaux, jusqu'à la ligne du résultat net. Les équipes des finances ont une bonne compréhension des évaluations des risques, des répercussions fiscales, de la planification des immobilisations, de la gestion financière et de la gestion de la performance, qui constituent tous des concepts essentiels pour prendre des décisions dans le cadre des initiatives d'adaptation aux changements climatiques.

« Les comptables comprennent parfaitement les calculs et les analyses numériques. Nous possédons également une excellente réflexion globale, c'est-à-dire que nous abordons un problème sous de nombreux angles et à partir de différentes directions. Nous avons également une bonne compréhension des enjeux opérationnels à tous les niveaux, du chiffre d'affaires au résultat net. »

George Hardy, CPA, CA, vice-président, Souscription nationale, Assurance des particuliers

Outre l'initiative de lutte contre les risques d'inondation, les comptables ont participé à d'autres efforts en matière d'adaptation. Par exemple, le service d'audit interne de Co-operators vérifie les différents aspects du rapport annuel

sur le développement durable et signale tout problème concernant le mode de collecte et de vérification de certaines données à l'équipe de la haute direction et au comité d'audit du conseil d'administration.

Bien que les comptables aient aidé à mettre au point le nouveau produit d'assurance, certains obstacles les ont empêchés d'utiliser leur plein potentiel :

- **Contraintes de ressources et priorités de travail.** Le principal obstacle à la participation des comptables est lié à la volonté et à la capacité de l'équipe des finances de participer et à la volonté de l'entreprise de payer. « Les équipes des finances suivent un certain rythme : elles préparent des rapports et des budgets mensuels, trimestriels et annuels, qui prennent beaucoup de leur temps, explique M. Hardy. Le reste de l'entreprise ne suit pas nécessairement le même rythme. Pour pouvoir participer, les comptables doivent être disponibles lorsque l'entreprise a besoin d'eux, et leur participation devrait être une priorité. L'entreprise devra également payer pour assurer un soutien financier. »
- **Importance accordée aux coûts.** M. Hardy a constaté que les comptables ont tendance à accorder davantage d'importance aux coûts qu'à la valeur. Cette importance s'explique en partie par les attentes de l'entreprise à l'égard des comptables. Ces derniers auraient pu donner plus de valeur au processus d'analyse de rentabilité s'ils l'avaient considéré davantage comme un outil à l'appui de la réalisation des objectifs de l'entreprise et moins comme un outil d'établissement des coûts et de budgétisation.

Rôle futur des comptables

Quelles compétences pourraient être utiles à des sociétés comme Co-operators pour la suite de leurs travaux en matière d'adaptation? Les employés de Co-operators que nous avons interviewés ont cité les domaines suivants auxquels les comptables pourraient contribuer à l'avenir.

- **Mettre en contexte les analyses quantitatives.** Les comptables pourraient effectuer des analyses de données et présenter ces analyses dans le contexte d'un problème véritable auquel se heurte l'entreprise, c'est-à-dire, pour reprendre les termes de Mme Turley-McIntyre, « réunir la tête et le cœur ». Par exemple, dans certains pays, les gouvernements et les entreprises se sont efforcés de comprendre le rapport entre les montants dépensés avant et après des événements météorologiques extrêmes. Les comptables pourraient aider à effectuer ces calculs et à prendre des décisions d'affectation des ressources.

- **Comprendre les enjeux environnementaux, les enjeux sociaux et les enjeux liés à la gouvernance.** Les comptables pourraient contribuer davantage aux efforts d'adaptation s'ils avaient une meilleure compréhension des enjeux environnementaux, des enjeux sociaux et des enjeux liés à la gouvernance, y compris des changements climatiques. « Lorsque j'ai entamé ma carrière il y a 20 ans, je n'avais aucune idée que je serais appelé à parler de changements climatiques dans le cadre de mes fonctions de chef des finances et que ces enjeux seraient liés à la gestion de la performance globale de l'organisation », explique M. West.
- **Gérer de nouvelles données.** Nous disposons de nouvelles ressources en matière d'information. M. Hardy souligne « l'occasion de prendre de nouveaux ensembles de données et toutes les nouvelles informations à notre disposition, ainsi que des modèles que les comptables savent si bien mettre au point, et d'allier ces nouvelles capacités au pouvoir de l'informatique [...] afin d'optimiser la qualité de nos décisions ».
- **Apprécier le capital naturel.** « Il y a dix ans, nous ne nous rendions pas compte que nous devrions apprécier la valeur de nos lacs, de nos rivières et de nos forêts. La question est de savoir comment un comptable peut tenir compte de la valeur du capital naturel lorsqu'il planifie, par exemple, un projet manufacturier ou minier », dit Mme Turley-McIntyre. Les comptables peuvent soutenir l'adoption de la comptabilisation du capital naturel dans leurs organisations et s'assurer que la collecte de données, la prise de décision, les analyses coûts-avantages, la gestion des risques et la présentation d'information tiennent compte des externalités du capital naturel.
- **Soutenir et effectuer des simulations de crise et des analyses de scénarios.** Les simulations de crise et les exigences en matière d'adéquation des fonds propres ont évolué, et nous avons une meilleure compréhension des risques d'exploitation. Les comptables, ainsi que leurs collègues actuaires, ont traditionnellement effectué ces simulations pour s'assurer que les organisations maintiennent des réserves de fonds propres minimales afin de tenir compte de ces risques sous-jacents. « Les comptables pourraient aider à appliquer ces concepts aux risques liés aux changements climatiques », explique M. Wesseling.

Sommaire de l'étude de cas

- *Quels sont les effets des changements climatiques sur l'entreprise?*
Offrir aux clients une assurance compétitive contre les risques créés par des événements météorologiques plus fréquents et plus intenses.
- *Quelle est sa stratégie d'adaptation?*
Créer de nouveaux produits et favoriser des changements dans le but de créer des collectivités plus résilientes.
- *Quel est le rôle actuel des comptables?*
Les comptables font partie des équipes de soutien aux décisions financières et aident l'organisation à prendre des décisions financières éclairées.
- *Quel est le rôle futur des comptables?*
Mettre en contexte les analyses quantitatives, comprendre les enjeux environnementaux, les enjeux sociaux et les enjeux liés à la gouvernance, gérer les nouvelles données, apprécier le capital naturel et soutenir et effectuer des simulations de crise.

La présente étude de cas a été préparée par Sakis Kotsantonis, KKS Advisors, à partir d'entrevues effectuées avec des employés de Co-operators.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA