

Deloitte.

Actuariat 20/20

Pleins feux
sur le Canada





Table des matières

| | |
|----|---|
| 2 | 1 Pleins feux sur le Canada |
| 4 | 2 Équipes actuarielles : une vision pour l'avenir |
| 6 | 3 Progrès au chapitre des technologies et des données |
| 10 | 4 Efficience des activités et des processus |
| 12 | 5 Transformation culturelle |
| 14 | 6 Conclusion |
| 16 | 7 Communiquer avec nous |

1 Pleins feux sur le Canada

Que signifie la transformation de l'actuariat pour les sociétés d'assurance vie canadiennes?

Le paysage canadien de l'assurance vie a beaucoup changé au cours des dernières décennies. Jadis, de nombreuses sociétés d'assurance vie nationales et étrangères se faisaient concurrence pour offrir des services aux canadiens, alors qu'aujourd'hui, le marché s'est consolidé et est dominé par quelques acteurs seulement.

Les fonctions actuarielles de ces grandes sociétés d'assurance vie ont pris de l'ampleur et ont évolué au fil des années afin de répondre aux changements du marché et à l'environnement réglementaire de plus en plus strict. Le Canada a pris les devants en matière de développement de modèles actuariels de gestion et de surveillance des risques, mais l'arrivée de l'évaluation en vertu de la MCAB a obligé les entreprises à investir massivement dans leurs systèmes et leurs processus pour se conformer aux exigences des instances de réglementation et aux règles de présentation de l'information financière. Au Canada, les actuaires se sont tournés vers une seule plateforme de modélisation actuarielle, le système GGY AXIS.

Les actuaires canadiens font actuellement face à un marché de l'assurance vie mature, où la croissance est plus limitée et où l'accent est mis sur l'efficacité opérationnelle et les nouvelles façons de créer de la valeur pour l'entreprise. Les nouvelles exigences obligent les actuaires à repenser leur plateforme et leurs compétences dans les domaines suivants :

- Cycle de clôture plus rapide;
- Efficacité et économies de coûts;
- Meilleure capacité analytique;
- Réduction du risque opérationnel;
- Évolution des exigences réglementaires, notamment le dispositif ORSA;
- Participation du service d'actuariat à l'élaboration et à l'exécution de la stratégie d'entreprise.

Pour atteindre les objectifs de l'actuariat 20/20, les actuaires doivent se poser d'importantes questions. Comment la fonction actuarielle doit-elle se transformer pour continuer à offrir de la valeur tout en demeurant rentable? À l'heure où les processus actuariels s'automatisent de plus en plus grâce à des solutions de TI perfectionnées, comment les actuaires peuvent-ils demeurer pertinents au sein de leur entreprise? Que peuvent faire les compagnies d'assurance pour aider leurs actuaires à consacrer davantage de temps aux besoins stratégiques de l'entreprise?

La première étape importante consiste à établir la vision et les aspirations du service d'actuariat 20/20 et à définir le modèle d'exploitation cible de l'entreprise et le cheminement qui permettra de le réaliser. Le secteur est à l'aube d'une ère nouvelle, et les actuaires canadiens doivent assumer davantage le rôle de partenaire d'affaires tout en respectant des normes élevées en matière de contrôle et de conformité. Les sociétés d'assurance veulent que leurs actuaires soient plus que des gestionnaires; ils doivent aussi contribuer aux activités stratégiques de l'entreprise.

Tout porte donc à croire que les fonctions actuarielles devront uniformiser et améliorer leurs processus clés afin de simplifier leurs activités. Elles devront aussi créer des « centres d'excellence » solides qui assureront le leadership de tâches actuarielles de base telles que l'élaboration de modèles actuariels, les évaluations en vertu de la MCAB et les études d'expérience pour divers secteurs d'activité et diverses régions. Elles devront tirer parti des plus récentes informations en matière de principes et de contrôles de gouvernance afin d'adopter des cadres de gouvernance efficaces pour réduire les risques et les erreurs, mettre en œuvre de nouveaux processus et contrôles, et assurer la transparence et la crédibilité des résultats.

Les fonctions actuarielles doivent redéfinir les rôles et les responsabilités de leurs actuaires afin que ces derniers puissent mieux soutenir leur entreprise dans les domaines de la planification, de la prise de décisions, de la gestion des risques et de la stratégie.



Que signifie la transformation de l'actuariat pour les sociétés d'assurance de dommages canadiennes?

Le secteur canadien des assurances de dommages traverse une période de changement sans précédent caractérisée par d'importantes activités de F&A et de consolidation, l'évolution des exigences des consommateurs, de nouveaux produits et de nouveaux cadres de gestion du capital et de la réglementation, notamment de nouveaux modèles internes de capital.

Parallèlement, de nouvelles techniques analytiques avancées et d'actuariat sont conçues et lancées sur un marché de plus en plus concurrentiel. Les nouvelles sources de données plus imposantes et les modèles plus compliqués augmentent la complexité et les risques des processus.

Dans un contexte où les actuaires doivent répondre à des exigences accrues et où les changements surviennent de plus en plus rapidement, une révision des approches et des processus actuariels s'impose. On demande aux actuaires d'améliorer la qualité, l'exactitude et la rapidité des processus actuels, mais aussi d'offrir de meilleurs services aux clients internes (p. ex., les services des souscriptions, des réclamations, des finances et de la stratégie).

L'actuaire de la vision 20/20 doit planifier adéquatement et créer des processus, des systèmes et des équipes robustes qui peuvent gérer cette complexité accrue tout en contribuant davantage à l'entreprise en tant que partenaire stratégique. Le moment est venu de transformer la fonction actuarielle afin qu'elle soit prête à relever les défis de demain.

Équipes actuarielles : une vision pour l'avenir

Autrefois, les actuaires étaient perçus comme les gardiens de la solidité financière et du capital des compagnies d'assurance. Ils employaient des techniques d'analytique de données pour déterminer les primes et constituer un capital et des réserves.

De nos jours, les équipes actuarielles jouent encore un rôle essentiel dans les services financiers, mais elles accordent plus d'attention à la conformité. Toutefois, elles contribuent moins à la prise des grandes décisions opérationnelles et stratégiques, et elles se sont tournées vers la préparation de rapports et le maintien de modèles plutôt que vers la génération d'idées stratégiques. Par ailleurs, le sous-financement de plus en plus marqué des équipes actuarielles, compensé par l'ingéniosité des actuaires, a mis au jour une génération d'actuaires qui ne sont pas bien outillés pour répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise.

L'actuaire de la vision 20/20 sera un partenaire d'affaires qui offre de la valeur et communique de l'information à ses parties prenantes au moyen de modèles, de processus et de technologies de gestion des données pertinents. Il s'appuiera sur des structures organisationnelles efficaces et assurera un leadership stratégique qui est un catalyseur de changement. Il participera aux activités traditionnelles de modélisation des réserves, de la tarification et du capital ainsi qu'à d'autres tâches non traditionnelles liées à la gestion des risques et des affaires.

Ces changements ne seront possibles que par la transformation des professionnels, des systèmes et des processus de l'actuariat. Dans le présent document, nous faisons valoir que ces transformations doivent viser les systèmes de gestion des données de toute l'entreprise, l'infrastructure technologique, l'efficacité opérationnelle et organisationnelle, la structure et la culture des équipes ainsi que le perfectionnement des gens de talent.

Notre point de vue est étayé par un sondage mondial et des discussions avec des actuaires de Deloitte de partout dans le monde.

Les avantages d'une telle transformation sont multiples. Pour les équipes de gestion, elle représente une occasion unique d'optimiser les compétences existantes afin qu'elles génèrent une valeur importante et procurent un avantage concurrentiel.

Pour les actuaires en chef et les professionnels de l'actuariat, elle est une occasion unique d'apporter une grande contribution et d'établir des relations plus efficaces avec l'entreprise en agissant à titre de conseillers de confiance sur des questions qui vont au-delà des aspects techniques.

Autrefois, les actuaires étaient perçus comme les gardiens de la solidité financière et du capital des compagnies d'assurance. Ils employaient des techniques d'analytique de données pour déterminer les primes et constituer un capital et des réserves.

Les quatre facettes de l'actuaire en chef illustrées ci-dessous représentent tous les rôles de leadership que l'actuaire en chef et ses équipes actuarielles jouent au sein de l'entreprise.

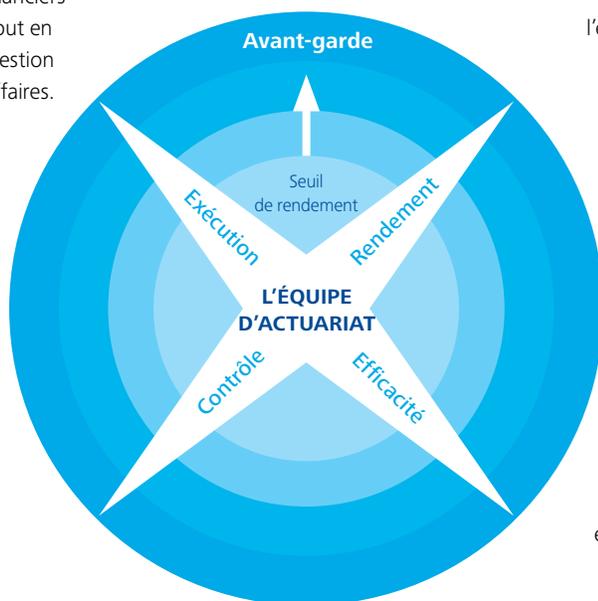
Figure 1 – Les quatre facettes de l'actuaire en chef

Catalyseur

Stimule les comportements qui permettent d'atteindre les objectifs stratégiques et financiers à l'échelle de l'entreprise tout en favorisant une culture de gestion avisée des risques et des affaires.

Gestionnaire

Protège et préserve les cadres essentiels de l'organisation et présente des rapports précis sur la situation financière aux parties prenantes internes et externes.



Stratège

Exerce un leadership en matière d'actuariat en définissant l'orientation stratégique de l'entreprise et soutient les autres activités stratégiques qui sont essentielles au rendement de l'entreprise.

Exploitant

Trouve l'équilibre entre les capacités, les talents, les coûts et les niveaux de service pour permettre au service d'actuariat de s'acquitter efficacement de ses principales responsabilités.

Actuellement, les actuaires en chef sont des gestionnaires et des exploitants exceptionnellement compétents. Bien qu'ils soient nombreux à posséder d'excellentes aptitudes dans ces domaines, nous souhaiterions les voir davantage assumer les rôles de catalyseur et de stratège.

Voici les mesures à prendre pour que l'actuaire en chef et ses équipes consacrent moins de temps aux quadrants inférieurs du cercle au profit des quadrants supérieurs :

- Diminuer le temps qu'ils consacrent à la gestion et à l'exploitation en simplifiant les processus, en adoptant des processus de travail plus efficaces et en tirant profit des données et des technologies.
- Consacrer le temps ainsi libéré à des activités stratégiques en dotant les actuaires d'outils et de compétences

améliorés leur permettant de mieux aider les équipes de gestion à diriger l'entreprise.

L'actuaire en chef doit favoriser le changement et activer la stratégie d'affaires de l'entreprise. Il doit catalyser le changement plutôt que d'en être tributaire, et remettre en question constamment le statu quo.

À cette fin, nous devons modifier les conseils que nous prodiguons et notre contribution. Nous devons aller plus loin et nous demander : « Que se passerait-il si... ? » puis « Que se passera-t-il ensuite ? »

Il ne s'agit pas d'un changement ponctuel, mais plutôt d'une adaptation continue que le leader doit suivre pour se mettre au diapason des besoins changeants de ses parties prenantes.

3 Progrès au chapitre des technologies et des données

Le sous-financement historique des systèmes de saisie de données et de TI intermédiaires de même que les problèmes provenant de la croissance et des acquisitions ont privé les actuaire de compétences en matière de technologies et de données. Face à ce problème, ils ont fait preuve d'ingéniosité (et de soucis de protection) en créant des systèmes de TI et des structures de données parallèles pour combler leurs besoins. Ces systèmes parallèles ont engendré trois complications :

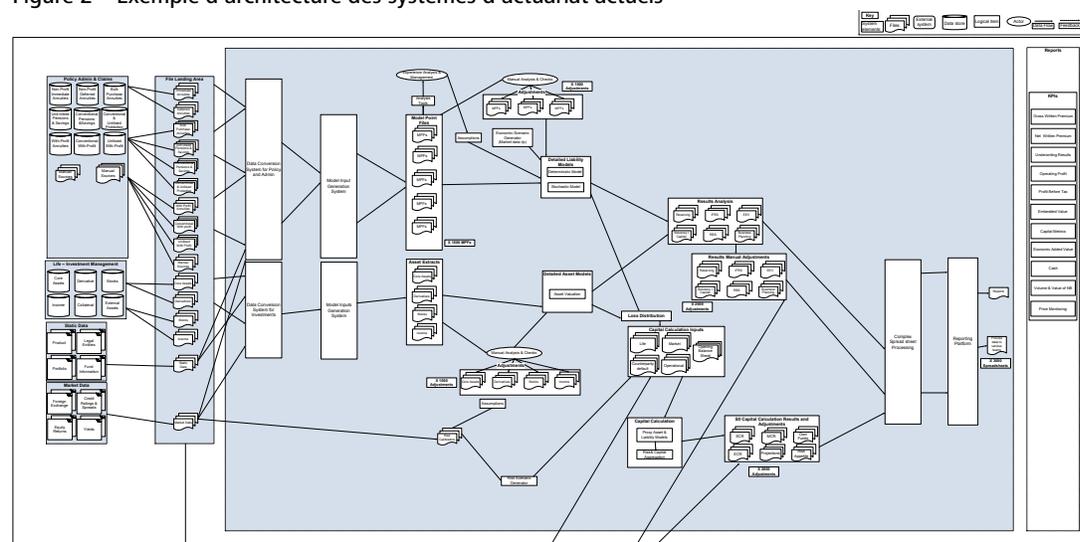
1. Des processus qui échappent souvent aux activités de gouvernance globale de l'entreprise ou qui comprennent des systèmes complexes de gouvernance et de contrôle actuariels.
2. Une génération d'actuaire qui utilisent ces systèmes parallèles, ce qui réduit leur capacité à accomplir des tâches offrant plus de valeur.

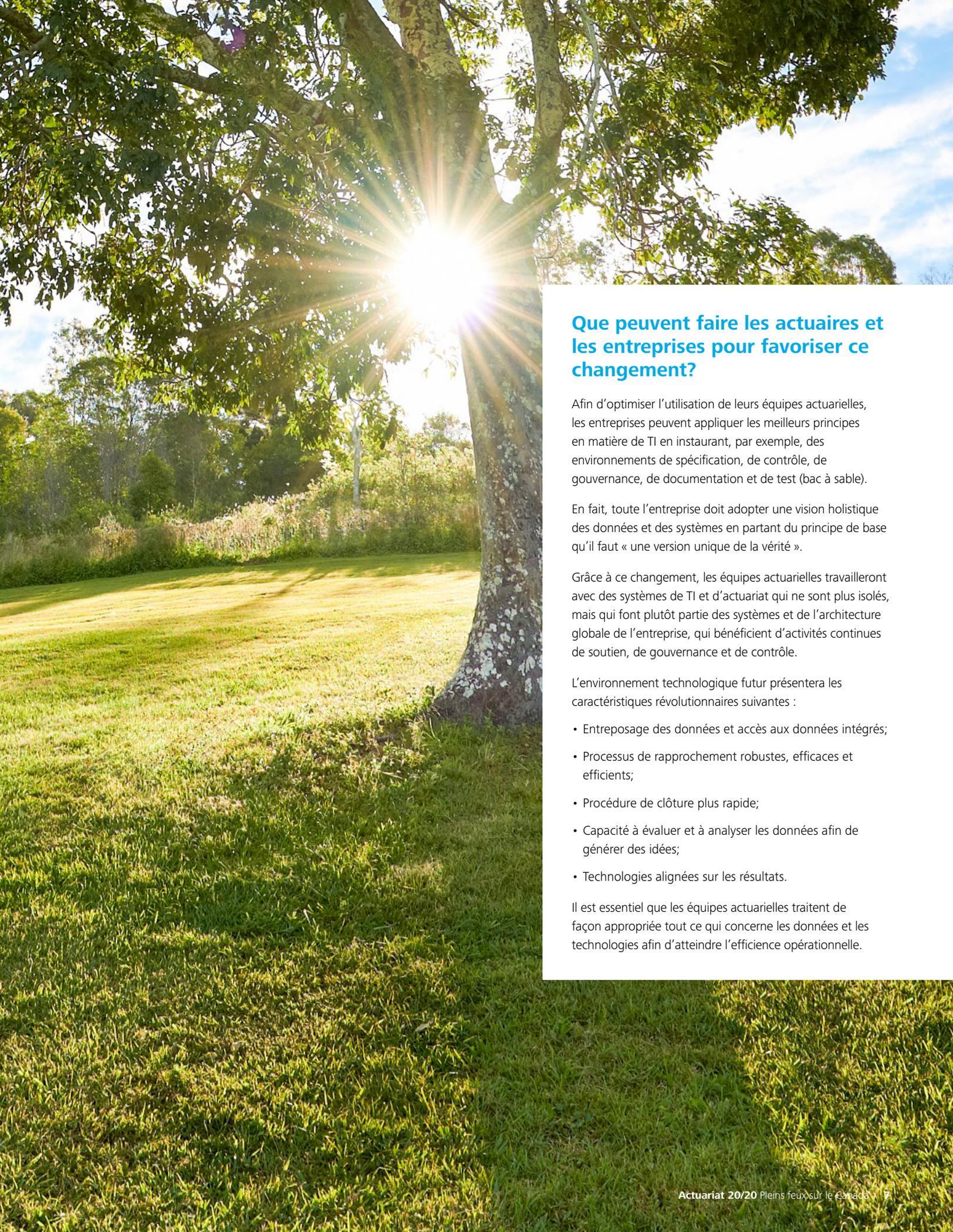
3. L'élaboration de modèles actuariels sous-optimaux mais adaptés à ces systèmes parallèles.

Le diagramme ci-dessous illustre l'état actuel des systèmes actuariels typiques. Pour s'adapter aux changements apportés aux produits et aux processus, les actuaire ont ajouté des modules. Au fil du temps, ils ont créé des systèmes actuariels complexes et difficiles à gérer qui s'intègrent mal au reste de l'architecture de l'entreprise.

Les actuaire de demain auront accès à des systèmes intégrés de données et de TI, ainsi qu'à des outils d'analytique et d'informations d'entreprises. Ils s'appuieront sur les contrôles, les disciplines de traitement des données et les principes de gouvernance utilisés dans l'ensemble de l'entreprise. Ils perdront ainsi moins de temps avec des modèles inefficaces de nettoyage, de traitement et de mise à jour de données, et se consacreront davantage à la génération d'idées et aux communications centrées sur l'entreprise.

Figure 2 – Exemple d'architecture des systèmes d'actuariat actuels





Que peuvent faire les actuaires et les entreprises pour favoriser ce changement?

Afin d'optimiser l'utilisation de leurs équipes actuarielles, les entreprises peuvent appliquer les meilleurs principes en matière de TI en instaurant, par exemple, des environnements de spécification, de contrôle, de gouvernance, de documentation et de test (bac à sable).

En fait, toute l'entreprise doit adopter une vision holistique des données et des systèmes en partant du principe de base qu'il faut « une version unique de la vérité ».

Grâce à ce changement, les équipes actuarielles travailleront avec des systèmes de TI et d'actuariat qui ne sont plus isolés, mais qui font plutôt partie des systèmes et de l'architecture globale de l'entreprise, qui bénéficient d'activités continues de soutien, de gouvernance et de contrôle.

L'environnement technologique futur présentera les caractéristiques révolutionnaires suivantes :

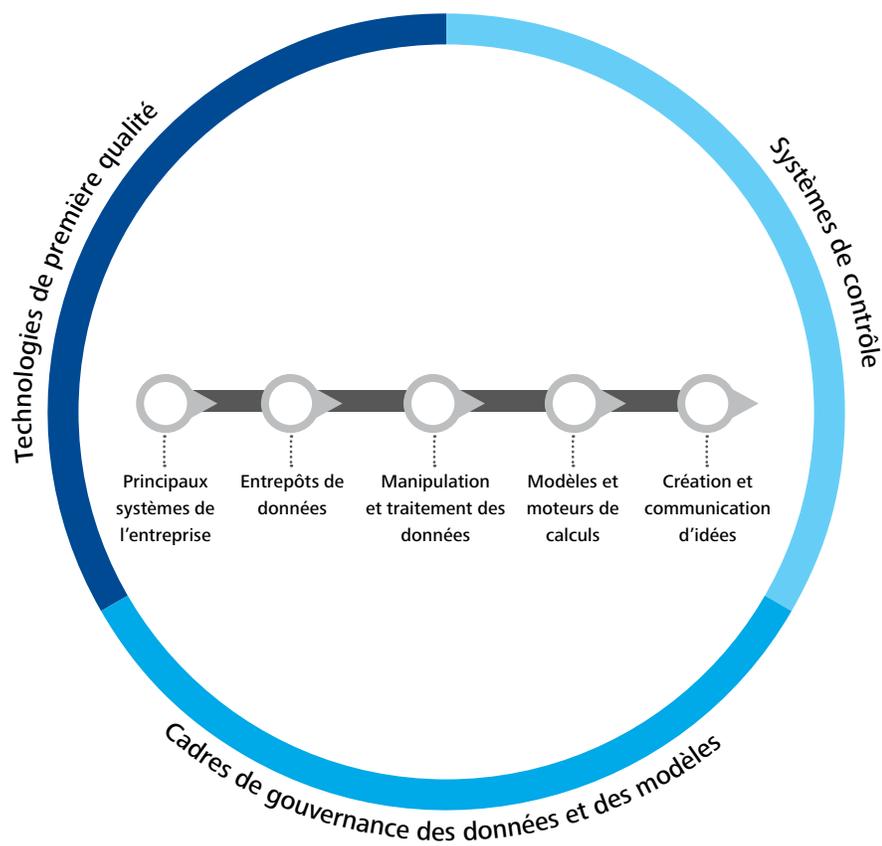
- Entreposage des données et accès aux données intégrés;
- Processus de rapprochement robustes, efficaces et efficients;
- Procédure de clôture plus rapide;
- Capacité à évaluer et à analyser les données afin de générer des idées;
- Technologies alignées sur les résultats.

Il est essentiel que les équipes actuarielles traitent de façon appropriée tout ce qui concerne les données et les technologies afin d'atteindre l'efficacité opérationnelle.

Comme le montre la Figure 3, dans un environnement efficace de TI et de données, les activités liées au travail actuariel (qui va des systèmes de base jusqu'à la génération et à la communication d'idées) seraient intégrées dans un environnement présentant les avantages suivants :

- Des technologies de premier ordre;
- Des cadres uniformes de gouvernance des données et des modèles;
- Des systèmes de contrôle solides.

Figure 3 – Un environnement de TI et de données efficace





Pour la profession actuarielle, il s'agit d'une occasion d'être perçue pour ses aptitudes commerciales et son agilité tout en préservant sa réputation au chapitre des normes élevées et de l'excellence technique. »

4

Effizienz des Aktivitäten et des processus

Dans les marchés matures où la croissance est limitée, l'effizienz opérationnelle est essentielle. Les ressources se font rares et les équipes doivent en faire plus avec moins.

Les équipes actuarielles n'échappent pas à ces contraintes, et doivent atteindre l'effizienz des activités et des processus avant qu'elle ne leur soit imposée.

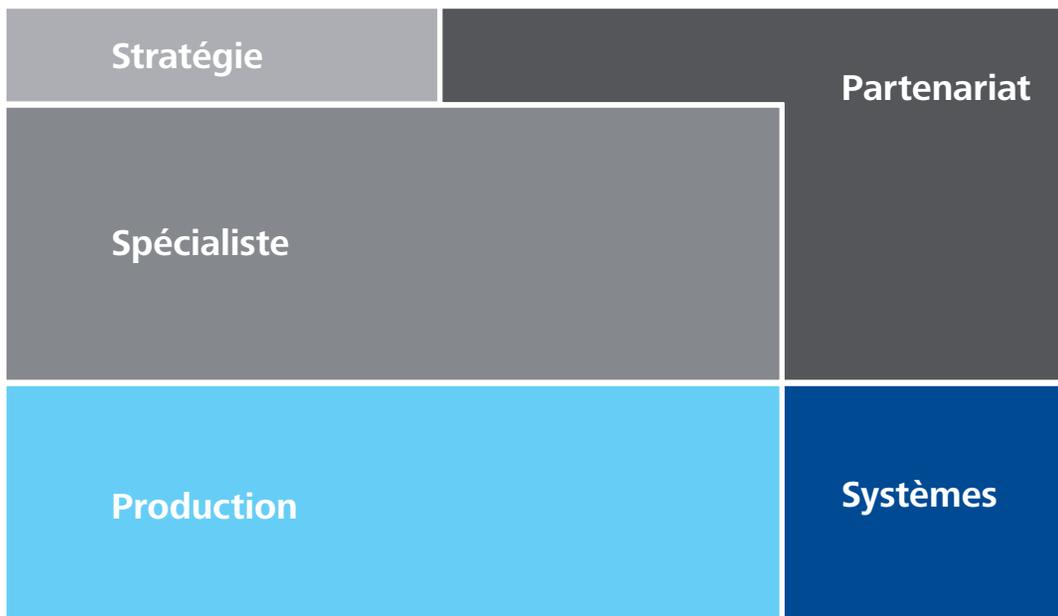
Les équipes actuarielles de demain seront de plus en plus multidisciplinaires. Les actuaires travailleront souvent avec d'autres professionnels afin d'améliorer les échanges d'idées entre personnes ayant des points de vue différents. Les processus et les structures qui permettent aux actuaires de collaborer avec des collègues expérimentés et de bénéficier d'un soutien et d'un accompagnement professionnels sont donc importants.

Les entreprises impartissent de plus en plus les fonctions de soutien à l'étranger. Les équipes de gestion et les actuaires en chef doivent songer aux conséquences de telles pratiques, car elles ont des effets importants sur les jeunes actuaires qui débutent dans la profession et les possibilités qui s'offrent à eux. Quand les travaux détaillés sont réalisés à l'étranger, on doit mettre en place des structures et des processus spécifiques pour que les actuaires débutants acquièrent l'expérience pratique dont ils ont besoin. L'impartition a donc une incidence plus vaste sur l'entreprise, notamment sur la planification de la relève. La profession se doit également d'enseigner à la future génération d'actuaires à penser de façon plus stratégique et à utiliser les résultats que procurent les fonctions imparties pour créer de la valeur.

Figure 4 – Considérations d'effizienz des activités et des processus



Figure 5 – État futur de l'équipe d'actuariat intégrée



De nombreuses dimensions doivent être prises en compte pour la création de structures d'équipe optimales. Le fait d'atteindre un juste équilibre entre chacune des dimensions suivantes peut améliorer grandement l'efficacité :

- Assumer un leadership auprès des équipes actuarielles et au sein de l'entreprise.
- Structurer les équipes responsables de la constitution des réserves et de la tarification.
- Relier adéquatement les différentes équipes, notamment celles de la tarification, des réserves, de la gestion des risques, du capital et de la préparation de rapports.
- Intégrer les nouvelles équipes issues d'acquisitions.
- Favoriser la collaboration entre les actuaires et celle avec les autres équipes en créant des structures d'équipe, des procédures opérationnelles et des protocoles appropriés.
- Utiliser la rotation et la polyvalence pour maximiser les occasions d'apprentissage et de perfectionnement.
- Recourir aux équipes des TI pour réaliser les

manipulations, le nettoyage et le stockage des données ainsi que la préparation de rapports.

- Former des équipes qui ont des compétences multiples et qui sont axées sur les résultats.

La Figure 5 présente une version future d'une organisation qui réunit des actuaires et des professionnels d'autres disciplines dans le but d'atteindre un résultat spécifique. Les équipes actuarielles jouent un rôle dans toutes les cases de la figure.

Les équipes actuarielles n'échappent pas à ces contraintes et doivent atteindre l'efficacité des activités et des processus.

Transformation culturelle

La transformation actuarielle implique un changement de culture important.

Pour les actuaires, ce qui est adéquat correspond à ce qui est suffisamment bon sur le plan de l'exactitude et de la technique. Bien que ces aspects soient importants, il faut surtout se demander ce qui est bon pour l'entreprise.

Les actuaires et les équipes de gestion doivent s'entendre sur les attentes de chaque partie prenante clé au sein de la direction et appliquer le concept de « proportionnalité » : quand un travail est-il suffisamment bon si l'on tient compte de la taille et de la complexité de la compagnie d'assurance ou de la catégorie d'entreprise?

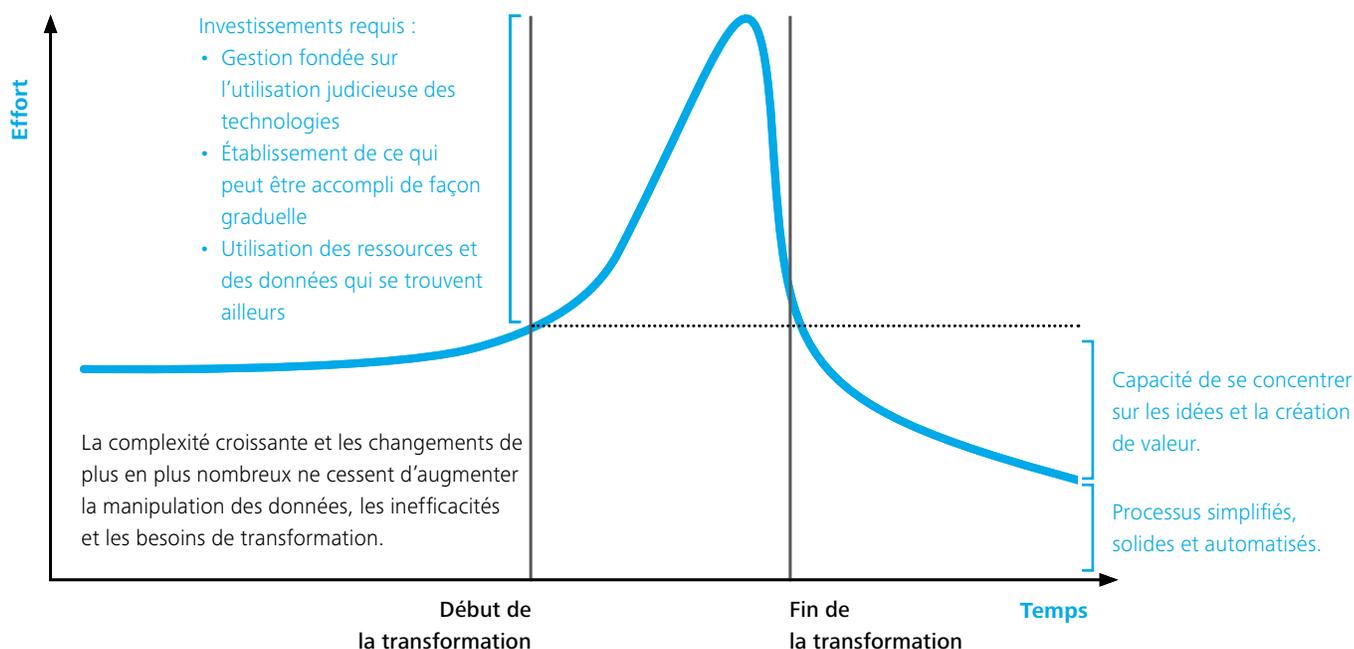
De plus, les équipes actuarielles doivent se demander : « Que se passerait-il si... ? » lorsqu'elles transmettent

leurs messages, puis poser la question aux sphères d'influence: « Que se passera-t-il ensuite? ». Il importe d'axer le message et les réflexions de l'actuaire sur ce qui est important pour l'entreprise et le contexte stratégique. L'actuaire peut offrir encore plus de valeur en allant au-delà de la création de modèles et la recherche de résultats.

Le fait de mieux comprendre la tarification, l'amélioration des profits et le rendement du capital représente des avantages financiers concrets.

Le défi de la transformation de la fonction actuarielle consiste à amener des changements même si les ressources actuelles et potentielles sont limitées, comme il est montré dans la Figure 6.

Figure 6 – Réussir la transformation de l'actuariat avec des ressources limitées





Sur le plan culturel, les actuaires s'occupent de plus en plus de la manipulation des données et de recherche de solutions de rechange. En effet, ils travaillent dans un environnement de changement constant où les nouveaux produits et les nouvelles règles se succèdent sur le marché. Pour s'adapter à ces changements, ils utilisent des processus manuels ou des systèmes qu'ils ont eux-mêmes conçus. Peu à peu, ces processus ont accaparé une proportion plus grande de leur travail, réduisant ainsi le temps et les ressources disponibles pour accomplir des tâches offrant une valeur ajoutée.

Il faut faire des gains d'efficacité au chapitre des activités et des processus afin de délaissier ces processus manuels au profit de la génération d'idées et de valeur. L'équipe actuarielle et l'équipe de gestion doivent travailler ensemble pour utiliser des technologies qui favorisant cette efficacité.

Tandis que les changements culturels décrits précédemment s'opèrent, ce sont les préférences de chaque professionnel qui dicteront la façon dont il évoluera et s'adaptera. Certains actuaires préféreront travailler avec des technologies et utiliser des processus et des modèles. D'autres voudront plutôt profiter des améliorations de processus et utiliser les résultats et la capacité accrue qu'elles procurent pour générer des idées, assurer un leadership et contribuer à la stratégie.

Ce processus doit reposer sur des changements culturels et des programmes de gestion du changement. De tels programmes aideront les équipes à adopter d'autres processus et outils; à modifier les responsabilités, les perceptions et les interactions; et à convaincre d'autres équipes telles que celles des finances, des souscriptions, des réclamations, du marketing et de l'exploitation à s'engager dans cette voie.

Les actuaires et les équipes de gestion doivent s'entendre sur les attentes de chaque partie prenante clé au sein de la direction et appliquer le concept de « proportionnalité ».

Conclusion

La profession actuarielle est reconnue pour son expertise technique et sa connaissance du secteur des assurances et de ses produits. Ces compétences permettent aux actuaires de contribuer de façon importante aux domaines dans lesquels ils sont actifs.

Cependant, l'environnement dans lequel les actuaires travaillent a évolué au fil du temps. On met davantage l'accent sur l'échange et l'utilisation d'idées générées par les données et l'analytique de données l'ensemble de l'entreprise. Le rythme des affaires est beaucoup plus rapide. Les équipes actuarielles doivent changer pour demeurer pertinentes. Il incombe à l'actuaire en chef, à ses équipes et au reste de l'entreprise d'entreprendre ces changements.

Grâce à des transformations qui touchent les données, les technologies, les activités, les processus et la culture, les équipes actuarielles peuvent entreprendre des changements constructifs et durables qui offriront une valeur ajoutée aux équipes de gestion et à l'entreprise.

Pour les actuaires, cette transformation est l'occasion d'être perçus comme des catalyseurs du changement organisationnel et des stratèges influençant l'orientation future de l'entreprise.

Pour les entreprises et les équipes de direction, elle représente une occasion de créer un avantage concurrentiel en optimisant le potentiel et la valeur ajoutée de leurs équipes actuarielles.

Pour la profession actuarielle, il s'agit d'une occasion d'être perçue pour ses aptitudes commerciales et son agilité tout en préservant sa réputation au chapitre des normes élevées et de l'excellence technique.

Les équipes actuarielles doivent changer pour demeurer pertinentes. Il incombe à l'actuaire en chef, à ses équipes et au reste de l'entreprise d'entreprendre ces changements.



Pour les entreprises et les équipes de direction, cette transformation représente une occasion de créer un avantage concurrentiel en optimisant le potentiel et la valeur ajoutée de leurs équipes actuarielles. »

Communiquer avec nous



Paul Downes

Leader national, Actuariat, rémunération et analytique
Audit
416-775-8874
pdownes@deloitte.ca



Keith Walter

Leader, Actuariat, rémunération et analytique
Consultation
416-775-8837
kewalter@deloitte.ca



Michel Giguere

Leader, Actuariat, rémunération et analytique – Québec
Certification et Services-conseils
418-624-5348
mgiguere@deloitte.ca



Martin Raymond

Leader, Actuariat, rémunération et analytique – Montréal
Audit
514-393-7367
maraymond@deloitte.ca

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec l'un des membres de notre équipe ou visiter le <http://www2.deloitte.com/ca/fr/secteurs/services-financiers.html>.

Remerciements

Nous remercions le cabinet australien pour son soutien continu à la création de l'édition canadienne d'Actuariat 20/20.

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir <http://www.deloitte.com/apropos>.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 15-2735V