

**Allocution de M. Robert St-Denis**

**Président et chef de l'exploitation La Capitale groupe financier**

**Le lundi 3 novembre 2008 devant les membres du Cercle Canadien/ The Canadian**

**Club à Montréal**

**L'expansion d'une mutuelle québécoise au Canada**

## HISTORIQUE

- Durant la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle, les employés civils étaient peu rémunérés, avaient des emplois précaires et l'accès à de l'assurance leur était difficile. Lorsque l'un d'eux décédait, il laissait sa famille sans revenu. Déjà privée de ressource financière, l'épouse devait en plus s'endetter pour payer les funérailles. Elle et ses enfants, souvent nombreux, se retrouvaient généralement dans la misère.
- Pour pallier à cette situation, des membres de l'Association des employés civils eurent, en 1940, une idée de génie. « Puisqu'on n'est jamais aussi bien servi que par soi-même, se dirent-ils, créons notre propre caisse de secours funéraires. » C'est alors que, l'embryon qui devait nous amener jusqu'à aujourd'hui, vit le jour.
- Chaque membre de l'Association versait 25 ¢ par paie dans un fonds, soit l'équivalent de 6 \$ annuellement. Advenant son décès, les héritiers légaux recevaient 150 \$ ou 75 \$ lorsque son épouse décédait. Ces montants semblent bien dérisoires aujourd'hui, mais ils représentaient un joli magot à l'époque et correspondaient exactement à la solution que les employés civils cherchaient.

- La caisse de secours funéraires a considérablement évolué. Toujours animée de ses deux grandes valeurs fondamentales que sont l'entraide et la solidarité, la Mutuelle s'est toujours fait un devoir de concevoir des produits et services financiers adaptés aux membres de l'administration publique. Ses premières polices d'assurance sont mises en marché en 1947 et la Mutuelle signe un premier contrat d'assurance collective en 1951 avec la Commission des liqueurs de Montréal, l'ancêtre de la Société des alcools. Dès 1958, la Mutuelle des employés civils, alors société de secours mutuels, change son statut pour celui de compagnie d'assurance vie.

Les années 60 et 70 sont marquées par une solide implantation de la Mutuelle dans son milieu, par la diversification de son offre de même que par le perfectionnement de son personnel. À la demande des mutualistes, on voit naître en 1976 une première filiale : La Capitale assurances générales.

- La syndicalisation des employés de l'État au cours des années 70 a contribué à l'essor de l'organisation. En effet, plusieurs syndicats souscrivent une assurance collective et donnent un élan à ce secteur d'activité de notre Mutuelle.
- Mais malgré son succès et devant une réalité du marché où des géants financiers sont confortablement établis, la Mutuelle doit se diversifier pour consolider sa position sur le marché. À partir des années 80, des filiales sont créées, notamment La Capitale immobilière MFQ, responsable de la gestion de notre parc immobilier, les Services financiers MFQ, chargés de la gestion des paiements, de même que La Personnelle Vie, corporation d'assurance. La Capitale assurances générales quant à elle étend son offre de service à l'ensemble de la population. Parallèlement, une série d'acquisitions ouvre la porte à l'organisation sur une diversité de produits et services à offrir.

- Dans les années 80, la Mutuelle est encore bien petite à côté de certaines grandes institutions financières ou compagnies d'assurance. Pour assurer son développement, elle a besoin de capitaux. En 1988, elle les obtient grâce à un étroit partenariat avec la Garantie Mutuelle des Fonctionnaires de France (GMF), une société d'assurance mutuelle française créée elle aussi par et pour des fonctionnaires de l'état français. Ce partenariat se continue encore aujourd'hui et s'étend à travers les nouvelles acquisitions que nous avons réalisées au cours des dernières années.
- À partir du milieu des années 90, sonne l'ère des regroupements et de la rationalisation dans l'industrie de l'assurance. Afin d'augmenter sa notoriété, la Mutuelle se restructure. Elle regroupe ses dix filiales sous l'appellation unique de La Capitale suivie de la désignation de leur secteur d'activité. L'organigramme que vous voyez à l'écran montre la structure actuelle de l'entreprise;

- La concurrence devenant plus rigoureuse, et enfin de ne pas se laisser distancer par cette dernière, entre 2003 et 2007, La Capitale concentre son action dans ses activités de base que sont l'assurance et les services financiers. Conformément à sa planification stratégique, elle se départit de certaines filiales ne correspondant plus à ses activités primaires et fait des acquisitions liées à ces activités, notamment les compagnies d'assurances générales l'Unique et Orléans.
- En 2006, La Capitale acquiert la Compagnie d'Assurance-Vie Penncorp située à Mississauga en Ontario. Cette acquisition permet à notre organisation d'ouvrir son marché d'assurance vie sur l'ensemble du territoire canadien grâce aux 13 bureaux et aux quelque 200 agents de carrière de Penncorp partout au Canada. Lors de son acquisition, l'actif de cette compagnie était d'environ 250 millions. Avec plus de 110 000 titulaires de polices, Penncorp générait alors 75 millions de revenus.
- De plus, cette acquisition nous donne une première plateforme hors Québec, laquelle nous permet d'offrir d'autres produits et services pour l'ensemble du Canada.

- L'acquisition de la compagnie ontarienne d'assurance de dommages York Fire & Casualty Insurance en septembre dernier s'inscrit aussi dans cette volonté de développement hors Québec. York Fire offre des produits d'assurance automobile, habitation et commerciale par l'intermédiaire d'un important réseau comptant au-delà de 200 courtiers répartis dans plus de 300 bureaux en Ontario et en Alberta. Grâce à cet ajout, notre offre en produits d'assurance de dommages prend donc de l'expansion encore plus profondément sur l'ensemble du territoire canadien.
- La situation actuelle démontre que les résultats obtenus par La Capitale au cours des cinq dernières années, par le biais de son plan de match stratégique, l'orientent vers la bonne direction. Sa situation dans le marché est on ne peut plus enviable et son expansion va bon train.
- À la fin de 2007, La Capitale groupe financier compte plus de 610 000 nouveaux clients, dont plus du tiers sont nos mutualistes membres de l'administration publique québécoise. À ce nombre s'ajoutent les quelque 60 000 nouveaux clients de York Fire qui constituent une source de revenus importante.

- Pour offrir à tout ce monde un service hors pair, plus de 2 500 employés se dévouent avec compétence chaque jour au sein de l'organisation. La filiale La Capitale assurances générales a d'ailleurs obtenu deux fois en quatre ans le titre de « Meilleur employeur au Québec » dans la catégorie, grandes entreprises.
- En décembre 2007, La Capitale affiche un actif de 2,8 milliards, ce qui représente une croissance de 68 % par rapport à l'année 2003. Son revenu total est de 1,1 milliard, alors qu'il était de 691 millions il y a cinq ans, et son bénéfice net est passé de 36 millions à 66 millions.
- Quant au nombre de contrats et de certificats en vigueur, il a connu une croissance de 61 % au cours des cinq dernières années, passant de 857 000 à 1 400 000.

- Bien que La Capitale ait eu à composer avec la concurrence de géants financiers au cours des cinq dernières années, nous avons fait nous-mêmes de grands pas en sachant nous démarquer de nos compétiteurs par notre sens de l'innovation et une stratégie de développement visant au-delà des frontières du Québec tout en maintenant notre taux de rendement. À titre d'exemple, plus de 50 % de notre chiffre d'affaires en assurance individuelle et plus de 20 % des nouvelles ventes en assurance collective proviennent du marché hors Québec. En assurances générales, les revenus de York Fire devraient représenter environ 15 % du total de nos primes en 2009.

## MARCHÉ CANADIEN DE L'ASSURANCE

- Si, au Québec, nous occupons une bonne situation au centre de la patinoire, notre position dans le marché canadien nous fait plutôt, comme on dit ici, longer la bande. Pour vous montrer la disproportion qui existe entre les grands du marché canadien et les assureurs de la taille de La Capitale, voici quelques données.
- Au Canada, en 2006, les 5 premières compagnies d'assurance vie de personnes détiennent 86 % des parts de marché. Toutes les autres se disputent les 14 % restant.
- Durant cette même année, 20 millions de Canadiens ont souscrit une assurance vie pour un montant global de 2,9 milliards de capitaux assurés. Le revenu-primés global s'est accru de 6 % pour se fixer à 67 milliards.
- Pour ne pas se faire écraser par les BIG LIFES, les joueurs de moindre taille comme La Capitale doivent donc faire preuve de finesse dans leur stratégie.

- En assurance de dommage, le tableau est quelque peu différent, mais il démontre tout de même le *challenge* des compagnies de moindre taille au pays des géants.
- En 2007, les 10 compagnies d'assurances de dommages en importance au Canada détiennent plus de 80 % du marché.
- Globalement, le marché canadien de l'assurance de dommages représente 36 milliards de primes annuelles. La part de La Capitale est d'environ 545 millions.
- Notre stratégie nous a emmenée depuis deux ans à acquérir des compagnies ontariennes, et ce n'est pas pour rien. L'Ontario représente à elle seule 49 % du marché canadien en assurance de personnes et 47 % en assurance de dommages. Nous voyons là une des bonnes raisons de nous implanter dans cette province d'abord afin de pénétrer ensuite l'ensemble du marché canadien, d'accroître notre volume d'affaires et de diversifier nos risques.
- Car bientôt la cour des grands sera encore plus grande, limitant le champ d'action des entreprises à trop petit marché. Voyez, par exemple, les effets de la crise boursière actuelle sur AIG, une multinationale de l'assurance. La situation l'amène à vendre sa filiale canadienne dont

l'actif est de 3,2 milliards. Seule une entreprise de très grande envergure pourra l'acheter. Son acquéreur deviendra un joueur encore plus puissant avec qui il faudra apprendre à coexister.

- La Capitale se trouve devant la réalité d'un marché où les consolidations de grandes compagnies ne sont pas terminées, notamment en assurances générales. Elle doit donc voir à bien se positionner en faisant les bons choix stratégiques si elle veut continuer à maintenir une saine croissance.
- Une des façons que nous avons retenue est notre expansion hors Québec par des acquisitions ciblées.

## DÉMOGRAPHIE DU QUÉBEC

- Je viens d'aborder la menace des géants de l'industrie, mais un autre facteur défavorise les entreprises à marché restreint : la démographie.
- La population du vaste territoire du Québec n'est que de 7,7 millions d'habitants. Actuellement, le Québec représente environ 23 % de la population canadienne, mais on prévoit que cette proportion ne sera plus que de 21 % en 2031. Pourquoi? Parce que la croissance démographique est plus rapide – notamment en Ontario, en Alberta et en Colombie-Britannique – et, dans une large part, parce que le vieillissement de la population est proportionnellement plus important au Québec alors que le taux de natalité est très faible.
- Chez nous, les baby-boomers représentent 31 % de la population. Au cours des 10 à 15 prochaines années, leur départ à la retraite et leurs besoins en soins de santé de toutes sortes transformeront complètement le visage démographique du Québec.

- Les personnes plus âgées constituent le groupe dont la croissance est la plus rapide. Cette tendance devrait se maintenir. À titre d'exemple, en 2006 seulement, 100 000 baby-boomers ont passé le cap de la soixantaine.
- Depuis quelques années, on perçoit les effets du vieillissement de la population sur notre système de santé. Imaginez ce que ce sera dans 10, 15 et même 20 ans! Les réalités d'un marché vieillissant et potentiellement stagnant exigent d'une entreprise comme La Capitale qu'elle agisse rapidement, notamment en développant des produits bien ciblés et en se positionnant dans des niches précises.

## **CHOIX DE NICHES PARTICULIÈRES**

- On voit bien qu'en conservant ses activités essentiellement au Québec, La Capitale limiterait son expansion. Le fait d'être dans un marché captif au Québec, malgré les excellents résultats que nous connaissons, nous vaut d'ailleurs la cote A- de l'agence de cotation Standard & Poor's puisque notre risque n'est pas diversifié et que nous sommes vulnérable aux cycles économiques du Québec, sans pouvoir être appuyé par d'autres marchés en cas de difficulté.
- En acquérant Penncorp et récemment York Fire, nous pouvons offrir une gamme élargie de produits individuels d'assurance accident et invalidité de même que de dommages, ce qui correspond exactement au type de niche que nous voulons développer.
- Il faut bien comprendre que plusieurs de nos coûts d'exploitation sont fixes et que même si certains d'entre eux sont variables, le fait de pouvoir les amortir sur un plus grand volume d'activité nous rend plus compétitive.

- Nos acquisitions et l'expansion qui en découlent sont très positives pour l'image de marque de La Capitale au Québec. La population est en mesure de percevoir notre entreprise comme un joueur dynamique et encore plus important dans le domaine de l'assurance.
- Dans l'industrie, La Capitale devient une solution pour les réseaux de distribution qui ne possèdent que l'offre concentrée des géants. Nous ne deviendrons pas un des géants, mais même en occupant les parts de marché résiduelles, cela nous donnera une expansion qu'il serait impossible d'obtenir dans le marché restreint du Québec.
- Aujourd'hui, La Capitale a amorcé son implantation en Ontario et sa pénétration dans le marché canadien n'est qu'à ses débuts.

## **LE FUTUR**

- Afin de bien bâtir son avenir, La Capitale, à travers son conseil d'administration, a pris des décisions cruciales au cours des dernières années qui lui permettent un alignement éclairé sur les orientations futures du groupe. Les plus importantes sont :

### **Premièrement, la non-démutualisation du groupe**

- La raison principale de cette décision est fort simple. Comme vous avez pu le constater, La Capitale est un petit joyau financier. Une démutualisation, à moins de barrières législatives, pourrait représenter un fort risque d'acquisition par un de nos concurrents et nous serions rapidement engloutis, ce qui entraînerait sans aucun doute la disparition de La Capitale et d'un nombre important de services financiers offerts à nos mutualistes ainsi que d'emplois à Québec, ce que ne souhaitent pas nos propriétaires-mutualistes.
- La deuxième raison est que, contrairement aux mutuelles qui ont invoqué le besoin de sources de financement et de capitalisation pour justifier leur démutualisation, les résultats financiers de La Capitale ainsi que notre partenariat avec la mutuelle française GMF répondent amplement à nos besoins de liquidité. D'ailleurs, La Capitale n'a aucune dette et pourrait

utiliser, si le besoin se fait sentir, les différents leviers financiers offerts dans le marché, comme toute autre entreprise.

- La Capitale connaît une importante croissance découlant de ses activités et de l'acquisition d'entreprises en partenariat avec GMF. À cet effet, le conseil d'administration a consenti que nous puissions à l'occasion obtenir une rentabilité moindre afin de soutenir notre croissance et nous porter acquéreurs des opportunités qui se présentent dans notre industrie. Malgré cette orientation du conseil, la direction de l'entreprise se fixe et atteint, comme vous avez pu le constater, des rendements équivalant à ceux de notre industrie, et cela, malgré l'une des plus fortes croissances organiques de notre secteur d'activité. Nos employés en sont très fiers.
- Pour nous aider à maintenir ce rythme de croissance, nous avons entrepris un projet qui s'échelonne sur 3 ans et qui nous permettra de projeter une nouvelle image de marque de La Capitale. Cette nouvelle image, qui comprend, entre autres, de nouveaux messages télévisés, vise à démontrer auprès de nos employés, partenaires, clients et mutualistes, le dynamisme et l'avenir de La Capitale qui se construisent concrètement jour après jour au sein de nos filiales.

- Un autre élément dont j'aimerais vous entretenir au sujet de nos plans d'avenir concerne la participation de l'ensemble de nos ressources humaines à cette évolution.
- La primauté de la personne ainsi que le respect des humains sont des valeurs auxquelles nous croyons fortement au sein de notre groupe. Dans le contexte démographique de la ville de Québec, qui entraînera une demande de plus en plus grande de nouvelles ressources, il serait impensable aujourd'hui de pouvoir maintenir le rythme de croissance actuel et celui visé sans l'appartenance indéfectible de nos employés.
- La croissance de plus de 25 % par année allant jusqu'à 134 % de nouvelles ventes en assurances individuelles et collectives n'aurait pas été possible ni rentable sans le fidèle soutien de nos ressources humaines. Une telle progression combinée à une amélioration de notre rentabilité n'est pas courante dans le domaine de l'assurance. L'engagement et le dévouement des employés à qui nous avons demandé de faire plus afin de minimiser l'embauche de nouvelles ressources nous ont permis, dans ce contexte particulier, de réduire de façon importante nos coûts unitaires.

- Afin d'obtenir encore une meilleure productivité, l'ensemble de nos filiales a entrepris, depuis un an, une refonte complète de tous les systèmes informatiques majeurs qui doit se poursuivre au cours des trois prochaines années.
- L'investissement total prévu, au cours des trois prochaines années, est supérieur à 80 M\$. C'est une somme très importante pour une entreprise de notre taille, mais elle nous permettra de suivre nos concurrents, et même de les devancer sur certaines fonctions, tout en réduisant nos coûts et en offrant un meilleur service à la clientèle.
- En résumé, La Capitale a beaucoup évolué au cours des dernières années. Notre responsabilité est de nous assurer que nous atteignons l'objectif de rentabilité établi par le conseil dans le respect des générations clientes, actuelles et futures. Si nous considérons les points suivants, soit :
  - ➔ La démographie du Québec et d'autres provinces canadiennes;
  - ➔ Le besoin d'offrir des produits adaptés et des taux compétitifs à nos mutualistes et clients dans un univers commercial où des entreprises de très grande taille occupent une place importante;

➔ La capacité financière que nous possédons grâce à nos performances et à notre partenariat avec une mutuelle française,

nous nous devons de continuer notre croissance organique en restant à l'affût de chacune des occasions d'acquisitions qui se présenteront sur le marché.

Le tout devra être fait avec rigueur et prudence, sans menacer d'aucune façon nos activités actuelles tenant compte de la capacité d'investissement d'un groupe financier de notre ampleur et de la situation économique.

- Pour ce faire, nous pouvons compter sur nos ressources humaines et sur l'esprit innovateur de nos filiales.

Merci de votre écoute!