

Étude de cas

Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ)

«Nous devons absolument comprendre ce qui provoquait la hausse constante des indemnités. Selon nos actuaires, le fonds d'assurance serait vide en moins de 15 ans si rien n'était fait. Le régime d'assurance était en crise, sa survie était menacée; nous devons analyser la situation et mettre en place un plan de redressement – nous étions à ce moment précis au milieu d'une épaisse couche de brouillard. »

Nathalie Tremblay, présidente de la Société d'assurance automobile du Québec



L'organisation

La SAAQ est une société d'État du domaine des assurances dont la mission est de protéger les gens contre les risques d'accidents de la route. En plus de gérer l'accès au système routier par l'émission des permis de conduire et l'immatriculation des véhicules, la Société fait la promotion de la sécurité routière et de la prévention; elle établit les contributions au régime d'assurance et gère le patrimoine fiduciaire à même lequel les victimes de la route sont indemnisées et leur réadaptation est facilitée.

Le défi

En 2004, les revenus du fonds étaient de 743 millions, alors que les indemnités atteignaient 1,2 milliard. Étant donné un taux de capitalisation de 92 % et des indices de coûts en hausse constante, les actuaires prévoient que le fonds fiduciaire serait à sec en 2018. Un plan à trois volets a été mis en place pour redresser la situation : 1- promouvoir la sécurité routière et améliorer les résultats à ce chapitre; 2- revoir les contributions à l'assurance; 3- modifier les pratiques d'indemnisation à l'avantage des victimes d'accident. La révision des pratiques d'indemnisation fait l'objet de la présente étude de cas; elle a été exécutée avec succès en 2014.

Facteurs clés de succès

Parmi les facteurs clés de succès, notre recherche met en lumière les éléments suivants qui sont liés entre eux et essentiels au renversement de la situation :

- Compréhension des causes sous-jacentes avant l'amorce d'une recherche de solutions
- Ouverture au changement
- Participation active et leadership des cadres supérieurs
- Compétence des agents de changement
- Collaboration syndicale
- Échéancier réaliste
- Communication impeccable
- Objectifs clairs et solutions flexibles
- Intégration d'une culture de gestion des risques

L'organisation

Pays : Canada
Industrie : gouvernement, société d'État, assurances
Employés : 3000
Actifs : 10 054 174 000 \$
Site web: www.saaq.gouv.qc.ca



Le défi

Redéfinir les risques liés aux indemnités d'assurance et revoir les processus sans modifier la législation, ni augmenter les ressources humaines ou les outils technologiques. Les objectifs comprennent :

- Offrir un traitement équitable – payer tout ce qui est couvert et nécessaire pour la personne blessée, peu importe qui doit faire le paiement.
- Minimiser la fraude
- Diminuer les paiements en trop (d'une trop longue durée)
- Améliorer la qualité du service à la clientèle

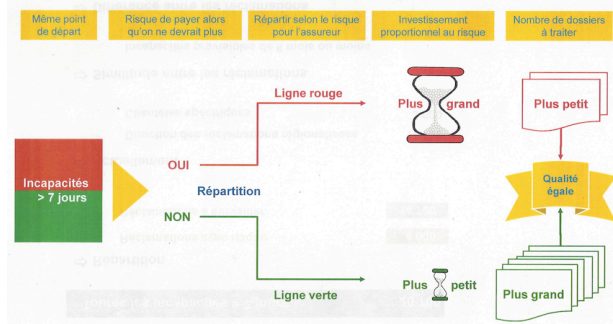
La gestion des risques dans le secteur public

La gestion des risques dans le secteur public soutient l'exécution des responsabilités de l'institution et la réalisation de ses objectifs stratégiques; elle contribue à un contrôle plus efficace et pertinent sans augmenter inutilement la bureaucratie. Elle crée une réelle valeur et contribue à la qualité, à l'efficacité et à l'utilité de la prestation de services.

Le projet

Le diagnostic initial sur les pratiques d'indemnisation a exigé six mois de consultation et d'analyse approfondie. La direction a analysé de multiples dossiers de réclamation déjà traités, a rencontré tous les employés et consacré du temps à comprendre à la fois les processus et les risques associés aux pratiques d'indemnisation. Le remplacement du revenu et les frais médicaux constituaient deux éléments où une nette amélioration était anticipée.

La direction n'a pas attendu que le plan soit parfait pour commencer à l'exécuter. Elle a rapidement communiqué avec les employés de façon simple et accessible sa vision de la gestion des risques et les répercussions sur la transformation des processus opérationnels que cela supposait. Pour ce qui est du remplacement du revenu, le risque n'était plus lié à la gravité des blessures, mais plutôt au risque que l'invalidité soit indûment prolongée. Ces constats ont entraîné une révision des processus en profondeur. Dorénavant, les réclamations comportant un risque élevé suivent la ligne « rouge » où l'on investit plus de temps aux mesures de contrôle, alors que les réclamations comportant peu de risques suivent la ligne « verte » : elles sont traitées plus vite et les contrôles sont moins exhaustifs, ce qui augmente la satisfaction de la clientèle.



Quant aux frais médicaux et autres, des taux ont été établis et les contrôles se font lorsque les sommes dépassent les paramètres normaux plutôt que de manière courante.

Divers indices ont été mis au point pour suivre les progrès et anticiper les écarts. Avec le temps, l'analyse du risque et l'évaluation continue des processus se sont intégrés à la culture et font maintenant partie de la démarche décisionnelle et stratégique.

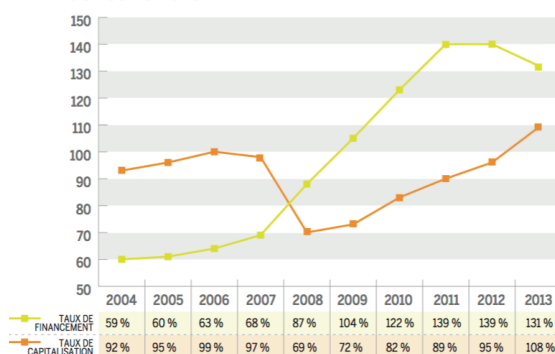
Contact

Marie-Soleil Tremblay, CPA, CA, PhD
 École nationale d'administration publique
 Courriel : marie-soleil.tremblay@enap.ca
 Téléphone : 418.952.4825
 Site Web : www.enap.ca

Résultats

Au 31 décembre 2013, le Fonds d'assurance affichait un surplus de 1,1 milliard de dollars. Ce résultat dépasse les attentes; il a permis d'effacer le déficit accumulé de 2,7 milliards de dollars constaté en 2008, soit dix ans plus tôt que prévu, et d'afficher un surplus accumulé de 658 millions de dollars, pour un taux de capitalisation de 108 %.

Évolution de la situation financière de 2004 à 2013



De ces profits, 1 milliard est attribué à la revue des pratiques d'indemnisation des victimes d'accident. La SAAQ a donc été en mesure de diminuer les frais de permis et d'immatriculation des véhicules de 65 \$ en moyenne par personne et surtout, d'assurer la viabilité du régime public d'assurance automobile.

Ce projet illustre bien qu'il est possible, dans les organismes publics, d'améliorer la culture relative à la gestion du risque en ayant recours à l'amélioration des processus.

Un mot sur l'auteur

Marie-Soleil Tremblay est comptable professionnelle agréée et professeure agrégée en comptabilité à l'École nationale d'administration publique. Avant d'occuper ce poste, elle était chargée de cours en comptabilité et audit à l'Université Laval. Pendant plus de dix ans, elle a travaillé en audit externe chez Deloitte, puis au bureau du Vérificateur général du Québec. La professeure Tremblay a rédigé de nombreux livres et articles sur l'audit, la gouvernance organisationnelle, les contrôles et la gestion financière dans le secteur public; elle a présenté les résultats de ses travaux de recherche à travers le monde dans le cadre de réunions universitaires et de congrès professionnels.

© Marie-Soleil Tremblay 2016

Avec le soutien de :

