

Mémoire de l'ICA à l'Association actuarielle internationale au moyen du formulaire électronique (10 février 2017). Sondage sur la planification stratégique de l'AAI mené auprès de toutes les associations membres titulaires par l'intermédiaire de leurs délégués au Conseil dans le but d'obtenir leur opinion officielle à l'égard du plan stratégique de l'AAI. Ce sondage est également mené auprès des membres du Comité exécutif et du Sous-comité sur la planification stratégique, ainsi que des présidents de comité et de section.

**Le présent document ne contient que les questions auxquelles l'ICA a répondu.*

1. Veuillez identifier votre association membre dans la liste ci-dessous.

Institut canadien des actuaires/Canadian Institute of Actuaries

2. Veuillez indiquer votre poste au sein de l'association.

Président

Les questions 3 à 5 sont les mêmes qui ont été posées de manière informelle aux représentants de plusieurs associations membres titulaires en août et en septembre 2016 par le Comité exécutif et le Sous-comité sur la planification stratégique. Si votre association membre titulaire n'a pas été contactée en août ou en septembre, veuillez répondre au questionnaire maintenant. Si votre association membre titulaire a été contactée et que vous souhaitez ajouter des commentaires ou les officialiser, veuillez le faire maintenant. Sinon, passez directement à la question 6.

3. Avez-vous des commentaires généraux à formuler au sujet du plan stratégique de l'AAI?

Dans l'ensemble, l'ICA est d'accord avec l'orientation stratégique de l'AAI. On devrait toutefois accorder plus d'attention à l'opérationnalisation et à l'exécution des objectifs, de même qu'à l'établissement d'indicateurs de performance et à la mesure des progrès réalisés par rapport aux objectifs.

Tout changement de stratégie devrait tenir compte des risques et des occasions pour l'AAI et la profession.

4. Objectifs stratégiques de l'AAI

a. Avez-vous des suggestions de changements à apporter aux objectifs stratégiques de l'AAI?

Tous les objectifs sont essentiels. Toutefois, comme nous l'avons mentionné plus tôt, on pourrait faire mieux en matière d'exécution de la stratégie. Vous trouverez ci-après des commentaires se rapportant à chaque objectif.

Objectif stratégique n° 1 :

Chercher des façons d'accroître l'efficacité de l'intervention et des relations de l'AAI.

On devrait mettre l'accent sur la formulation de commentaires et d'avis réfléchis et sur l'influence exercée sur les résultats en tenant compte du point de vue des destinataires.

Il arrive parfois que les commentaires formulés soient trop étoffés et tentent d'aborder tous les aspects plutôt que de se concentrer sur des points précis en donnant des suggestions précises.

L'AAI doit être un porte-parole plus fort, plus éloquent et plus influent auprès des principales organisations supranationales, en particulier l'International Accounting Standards Board (IASB) et l'Association internationale des contrôleurs d'assurance (AICA).

Objectif stratégique n° 2 :

L'AAI est parfois trop centrée sur elle-même. Il est nécessaire de travailler davantage à la promotion de la profession et de ses compétences afin d'accroître la visibilité de la profession et d'élargir les débouchés pour les actuaires.

Malgré l'élément « domaines plus vastes » de cet objectif, l'AAI avait montré peu d'empressement à l'égard des domaines de pratique émergents. Toutefois, les initiatives en cours concernant le secteur bancaire et les mégadonnées sont prometteuses. Il faut maintenir l'élan, offrir un soutien solide à ces groupes de travail et responsabiliser les présidents de comité à l'égard des résultats et des réalisations attendus.

La « commercialisation » du titre de CERA (Chartered Enterprise Risk Analyst, *analyste agréé du risque d'entreprise*) a été jusqu'ici beaucoup trop dirigée vers l'intérieur. Il conviendrait de revoir la stratégie à cet égard afin de faire une promotion s'adressant aux auditoires externes et non pas internes.

L'AAI devrait envisager de lancer une campagne de promotion des actuaires.

Objectif stratégique n° 3 :

Le rôle de l'AAI en ce qui concerne les exigences liées à l'éducation et au perfectionnement professionnel continu doit être clair et cohérent. L'AAI devrait se doter de critères de base en ce qui concerne la gouvernance avant de concevoir des plans d'action précis.

Compte tenu de l'importance croissante de la mondialisation dans les domaines réglementaire (l'AICA et sa norme sur le capital des sociétés d'assurance) et comptable (l'IASB et ses IFRS), **il faut que notre profession réagisse de la même façon en adoptant des normes au besoin. Autrement, nous risquons de céder davantage de terrain à ces autres autorités ou à d'autres organisations comme l'International Valuation Standards Council (IVSC).**

Il s'agit là d'un enjeu important pour de nombreuses organisations membres, quelle que soit leur taille. Comme il s'agit d'un sujet controversé pour certaines organisations, une meilleure communication ou un positionnement quant aux objectifs de la convergence des normes pourraient contribuer à augmenter l'appui. Par exemple, l'ajout des mots « au besoin » peut contribuer à apaiser certaines préoccupations.

Objectif stratégique n° 4 :

Cet objectif est admirable, mais il doit être appuyé par des activités plus précises. Le Comité d'aide et de consultation (CAC) est chargé d'une bonne partie de cela, mais comme c'est le cas pour de nombreux comités, les membres n'ont peut-être que peu de temps à consacrer à cet élément. Le CAC doit exploiter plus efficacement l'initiative Actuaire sans frontières, qui compte des bénévoles prêts à apporter leur aide, disposés à le faire et vraisemblablement en mesure de le faire.

L'AAI pourrait envisager de permettre à l'organisation hôte ou à une autre organisation non seulement d'établir l'ordre du jour du forum des présidents, comme c'est actuellement le cas, mais également de présider le forum. Par exemple, à Budapest, le forum pourrait être présidé par le président de l'association de la Hongrie, tandis qu'à Berlin, compte tenu des responsabilités accrues de la société actuarielle allemande (DAV) liées au Congrès international des actuaires (CIA) 2018, une autre association pourrait être invitée à établir l'ordre du jour et à présider l'assemblée. On pourrait aussi envisager d'inviter à tour de rôle des grandes et des petites organisations.

Objectif stratégique n° 5 :

Il s'agit de l'une des fonctions fondamentales de l'AAI.

L'objectif 5.3 visant à favoriser le contact et la coopération entre les associations membres d'une même région devrait viser les parties du monde dont les associations, vu leur petite taille ou leur mise sur pied récente, éprouvent de la difficulté à obtenir de la reconnaissance chez elles.

Encore une fois, l'AAI pourrait envisager de permettre à l'organisation hôte ou à une autre organisation non seulement d'établir l'ordre du jour du forum des présidents, comme c'est actuellement le cas, mais également de le présider.

Objectif stratégique n° 6 :

Il y a des chevauchements entre cet objectif et certains autres. Il est toutefois utile de le conserver afin d'insister sur son importance.

La question de l'image de marque est liée de manière implicite à celle de la clarté concernant le rôle global de l'AAI. Il y a la marque de la profession, la marque de l'AAI et la marque individuelle de chacune des associations membres.

Chacune d'elles devrait être respectée pour ses fins propres. Toutefois, si l'AAI représente la profession dans les forums supranationaux, elle devrait représenter une marque cohérente qui soit appuyée et utilisée par les organisations membres, selon les besoins.

L'AAI devrait envisager de lancer une campagne de promotion des actuaires.

b. Y a-t-il des objectifs sur lesquels on devrait moins insister ou qui devraient même être éliminés?

Il n'y a aucun objectif sur lequel on devrait moins insister ou que l'on devrait éliminer. Ils sont tous importants. Cependant, il conviendrait d'établir de meilleurs plans d'action pour les atteindre.

c. Y a-t-il des objectifs qui mériteraient qu'on leur accorde plus d'attention que celle qu'on leur accorde à l'heure actuelle?

Non. Comme nous l'avons déjà mentionné, les objectifs sont pertinents et importants. Toutefois, c'est au chapitre de l'opérationnalisation et de la mise en œuvre que se situent les faiblesses de l'AAI.

d. Y a-t-il d'autres objectifs que devrait viser l'AAI?

Non; il y a suffisamment à faire pour atteindre les objectifs actuels.

5. Y a-t-il des développements, que ce soit dans votre association ou au sein de la profession actuarielle mondiale, qui devraient, selon vous, être abordés dans la révision de la stratégie de l'AAI?

Le travail concernant l'opérationnalisation et l'exécution des objectifs, ainsi que la mesure des progrès réalisés par rapport aux objectifs.

Évaluer l'efficacité de la structure actuelle des comités aux fins de l'atteinte des objectifs et tenir les comités responsables des résultats à l'intérieur d'un délai établi. Responsabiliser les présidents et vice-présidents à l'égard des résultats et les remplacer lorsqu'ils ne réussissent pas à atteindre les objectifs. La rationalisation de l'efficacité et de l'efficience des comités pourrait aussi contribuer à réduire le fardeau qui pèse sur le personnel de l'AAI.

Concevoir des stratégies afin de susciter l'engagement accru des associations de plus petite taille. Certains noms sont rarement proposés. Envisager une représentation et des porte-parole régionaux.

Se pencher sur l'effectif et la capacité du personnel. Il ne semble pas y avoir suffisamment de personnel pour assurer le soutien ou la gestion des projets pour les comités. La résolution de ce problème pourrait faciliter l'exécution des objectifs.

Dans l'ensemble, l'AAI doit devenir un porte-parole plus fort, plus influent et plus éloquent en ce qui concerne les enjeux internationaux. Il devrait s'assurer de disposer des infrastructures et des ressources nécessaires pour y parvenir.

La profession doit avoir une attitude proactive, sans quoi elle risque de céder du terrain à d'autres.

Les questions 6 à 9 sont des idées présentées à des fins de discussion à l'occasion de la réunion du Conseil tenue à Cape Town. Ces idées ont été conçues par le Comité exécutif et le Sous-comité de planification stratégique à l'occasion d'une séance de planification d'une journée tenue à l'extérieur tout juste avant le début des réunions des comités de l'AAI. Nous présentons maintenant les mêmes idées et posons les mêmes questions à tous les membres du Conseil de l'AAI.

6. Comment réagissez-vous à chacun des changements possibles suivants visant à rationaliser la structure de l'AAI?

a. La diminution du nombre de comités, sous-comités, groupes de travail, etc. (d'environ 65 à xx)

Oui, lorsque cela est justifié. Cependant, il convient de veiller en même temps à ce que les comités qui restent soient hautement pertinents, efficaces et efficients, et à ce qu'ils disposent du soutien nécessaire.

b. L'arrimage de la structure des comités avec la stratégie

Oui, cela devrait être déjà en cours.

c. Le recours accru à des groupes de travail ponctuels ou chargés d'un nombre limité de projets

Oui.

d. Avez-vous d'autres idées?

Voir les idées énoncées à la question 5 en ce qui concerne le soutien du personnel et l'efficacité et l'efficience des comités. S'efforcer d'assurer la clarté des fonctions et d'éviter le dédoublement des efforts et des discussions à l'échelle des comités.

7. Comment réagissez-vous à chacune des idées suivantes visant à accroître la collaboration entre l'AAI et les associations membres titulaires?

a. Demander l'avis des associations membres titulaires à l'égard des initiatives récentes et importantes

Oui. Cela nous apparaît évident.

b. Demander la participation des associations membres titulaires lorsque cela est pertinent

Oui, bien entendu, mais pas seulement à quelques-unes. Il conviendrait d'en faire une vaste initiative.

c. Demander aux associations membres titulaires de communiquer leurs idées et réactions

Oui, bien entendu, mais pas seulement à quelques-unes. Il conviendrait d'en faire une vaste initiative.

d. Avez-vous d'autres idées?

Assurer une représentation régionale afin que les plus petites associations participent.

8. Comment réagissez-vous à chacune des idées suivantes visant à mieux cibler l'action de l'AAI et à en accroître l'efficacité?

a. Élaborer un processus de sélection fondamentale des nouveaux projets (selon leur pertinence à l'égard des objectifs et priorités de l'AAI)

Oui, absolument. Cela devrait faire partie des activités fondamentales.

b. Veiller à ce que l'énergie soit orientée vers les initiatives les plus importantes (compte tenu des ressources limitées de l'AAI)

Oui. Toute initiative envisagée devrait être examinée dans l'optique des priorités stratégiques et des ressources disponibles.

c. Considérer la possibilité de refuser de nouvelles idées de projet

Oui! Si les projets ne correspondent pas à la stratégie, ils ne devraient pas être mis en

œuvre. Si la nouvelle idée de projet est jugée cruciale, d'autres initiatives devraient être abandonnées.

d. **Avez-vous d'autres idées?**

Bien qu'il s'agisse de bonnes idées, il convient de s'assurer que l'AAI demeure ouverte à d'autres idées et suggestions. Autrement, nous risquons de nous retrouver dans une approche trop étroite et trop ciblée fermée à l'évolution et à la croissance. Cela aurait pour effet que la profession et l'AAI se concentrent sur un nombre plus restreint de questions et de les rendre de moins en moins pertinentes.

Responsabiliser les présidents et vice-présidents à l'égard des résultats et les remplacer lorsqu'ils ne réussissent pas à atteindre les objectifs.

Promouvoir l'arrivée de sang neuf au sein des comités et aux postes de direction.

9. **Comment réagissez-vous à chacune des idées suivantes visant à déployer l'énergie de l'AAI vers les stratégies et les initiatives les plus importantes?**

a. **Renforcer notre orientation vers les principales collaborations supranationales pertinentes et bonifier celles-ci.**

Oui, cela semble raisonnable. Il faudrait veiller à ce que la nature de la collaboration soit conforme aux priorités stratégiques de l'AAI et de la profession. La collaboration de l'AAI avec les organisations supranationales doit être **efficace** et non pas se limiter à de bonnes relations.

b. **Veiller à ce que notre organisation, notre structure et nos activités soient entièrement au service de nos objectifs les plus importants.**

Oui, cela va de soi. Cela est une répétition du point 9a.

c. **Avez-vous d'autres idées?**

Non.

La question 10 vous offre une occasion de donner votre point de vue quant à l'avenir de l'AAI.

10. **Quelle est votre vision pour l'AAI?**

L'ICA imagine l'AAI comme un organisme international solide au sein duquel les régions sont représentées de façon adéquate et qui n'est pas indûment influencé par les plus grandes organisations actuarielles.

L'AAI devrait établir des normes minimales en matière d'éducation et de professionnalisme afin d'assurer la protection de l'intérêt public et la viabilité de la profession.

Il faut s'efforcer de trouver une vision commune et d'harmoniser les résultats attendus par les organisations membres tout en maintenant leur autonomie et leur indépendance afin qu'elles puissent fonctionner efficacement dans leur pays.