

Le 16 octobre 2018

Monsieur Masaaki Yoshimura
Président
Association actuarielle internationale (AAI)
99, rue Metcalfe, bureau 1203
Ottawa (Ontario)
K1P 6L7

Objet : Restructuration de l'AAI

Monsieur Yoshimura,

Depuis notre lettre du 24 août (pièce jointe, annexe A), un éventail de propositions et de points de vue ont été soulevés au sujet du projet de restructuration de l'AAI.

Nous croyons que l'AAI doit d'abord confirmer son identité à titre d'organisation et définir ce qu'elle souhaite accomplir, avant de déterminer la structure appropriée à mettre en place et les ressources humaines et financières dont elle a besoin. L'AAI peut s'appuyer sur l'excellent travail déjà réalisé jusqu'ici.

Nous sommes heureux de vous faire parvenir le document ci-joint afin d'aider le Comité exécutif et ses nouveaux groupes de travail à réaliser leur objectif, qui est de recommander une structure organisationnelle et de gouvernance efficace, adaptée aux besoins et aux objectifs à long terme de l'AAI.

Notre objectif est de vous présenter des recommandations préconisant la mise en place d'une structure qui :

- Soit en harmonie avec ses énoncés de vision et de valeurs;
- Permette de respecter l'énoncé de mission et les objectifs stratégiques récemment révisés;
- S'appuie sur ses progrès, ses réalisations et ses réussites tout en trouvant des occasions de réaliser des gains d'efficience;
- Habilite toutes les associations membres titulaires (AMT) de façon égale.

Nous vous suggérons de commencer par l'examen des objectifs stratégiques et des énoncés de vision, de mission et de valeurs déjà confirmés. Nous sommes conscients que, lorsque vous recevrez les présentes, les trois groupes de travail que l'AAI a chargés d'influencer, d'assurer et d'accroître auront terminé leurs travaux préliminaires. Toutefois, à notre avis, la stratégie ne devrait pas se résumer à un exercice descendant.

La combinaison d'analyses stratégiques descendantes et ascendantes vous permettra de tirer parti des idées variées et novatrices que proposeront les personnes, les comités et les groupes de travail, en plus de créer une structure de fonctionnement efficace.

Enfin :

- Nous réitérons que la solidité de l'AAI est essentielle à la pérennité de la profession à l'échelle mondiale et qu'elle se réalisera par la diversité et l'inclusion. L'AAI ne doit pas chercher à gagner en efficacité au détriment de ces objectifs.
- Nous admettons que chaque association membre peut avoir une vision, une mission et des stratégies qui lui sont propres. Toutefois, ces considérations doivent être laissées de côté afin de créer objectivement une structure de gouvernance qui soit adéquate pour l'AAI. Bien qu'il soit pratique que les objectifs des associations membres concordent avec ceux de l'AAI, aucune association membre ne doit s'attendre à pouvoir exécuter ses stratégies en exerçant une influence manifeste sur l'AAI.
- Nous tenons à préciser que, bien que le principe de subsidiarité doive toujours primer, c'est-à-dire que « l'AAI doit restreindre ses activités aux objectifs et aux stratégies qui nécessitent une coordination ou une orientation internationale... [et] éviter le dédoublement et le chevauchement de ses activités avec celles des associations membres ou des groupes régionaux d'associations actuarielles », nous croyons que certaines activités comme l'élaboration de normes et de conseils, ainsi que la création d'un programme d'études, susceptibles d'empiéter sur le travail des associations membres titulaires, sont rehaussées lorsque l'AAI y participe, et nous approuvons entièrement cette participation.

Nous espérons poursuivre la discussion à Mexico.

Je vous prie d'agréer, Monsieur Yoshimura, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le président de l'ICA,

[signature originale au dossier]

John Dark, FICA

Le 16 octobre 2018

Ce document fournit des recommandations à l'Association actuarielle internationale (AAI) concernant la revitalisation de sa structure pour répondre aux besoins actuels et émergents.

Plusieurs principes fondamentaux ont guidé les recommandations. Nous proposons que l'AAI soit structuré de façon à ce qu'elle :

- Soit en harmonie avec ses énoncés de vision et de valeurs;
- Permette de respecter l'énoncé de mission et les objectifs stratégiques récemment révisés;
- Déploie ses ressources humaines et financières de manière efficace, efficiente et responsable;
- S'appuie sur ses progrès, ses réalisations et ses réussites tout en trouvant des occasions de réaliser des gains d'efficacité;
- Habilite toutes les associations membres titulaires (AMT) de façon égale.

1. La stratégie détermine la structure

D'excellents travaux ont déjà été exécutés dans le but de définir les énoncés de vision, de valeurs et de mission de l'AAI, et ils représentent un excellent point de départ. Nous recommandons d'élaborer plus en détails les objectifs à court et à long termes de l'AAI avant de prendre des décisions radicales concernant l'élimination ou la réorganisation de comités et de groupes de travail.

Pour commencer, nous recommandons les quatre étapes suivantes :

1. Confirmer les énoncés de mission en définissant clairement leurs objectifs. Les énoncés de mission qui suivent représentent les buts de l'AAI. Il pourrait être nécessaire de préciser davantage les **objectifs** qui ont été définis en vue d'atteindre ces buts pour guider plus efficacement la façon d'y parvenir. La façon dont l'organisation atteint ces objectifs aura d'importantes répercussions sur les ressources requises.
2. Définir les **stratégies** qui seront utilisées pour atteindre les objectifs.
3. Décider des **tactiques** qui seront déployées pour appliquer les stratégies.
4. Concevoir une **structure** pour produire les résultats souhaités avec les ressources humaines et financières nécessaires pour les atteindre.

Vision de l'AAI : La profession actuarielle est reconnue à l'échelle mondiale comme un chef de file en matière de risque et de sécurité financière, tout en contribuant au bien-être de la société.

Valeurs de l'AAI : L'AAI souscrit aux valeurs d'intégrité, de responsabilité, de transparence et d'objectivité dans les rapports avec les associations membres, les autres parties prenantes et le public.

Énoncé de mission et objectifs stratégiques connexes de l'AAI :

Mission	Objectif
Informier et INFLUENCER les parties prenantes à l'échelle mondiale.	Relations supranationales
ASSURER la réputation de la profession.	Promotion de la profession
ACCROÎTRE la compétence de la profession.	Développement des compétences

2. Examen des options actuelles

Le document ayant été présenté lors de la réunion de l'AAI à Utrecht au mois d'août offrait plusieurs options. À la suite des discussions et de l'examen des positions de plusieurs organisations actuarielles, certains aspects des options 1, 3 et 4 sont réalisables.

Option 1 : *Base : conserver la structure actuelle, en y apportant des changements modestes, mais évidents, comme l'élimination et(ou) la combinaison d'un petit nombre d'entités de l'AAI.*

Option 3 : *trouver un moyen de grouper plusieurs entités de l'AAI selon des thèmes communs dans le but de réduire sensiblement le nombre total d'entités de l'AAI.*

Option 4 : *ne conserver que les comités réglementaires (exécutif, mises en candidature, audit et finance) et éliminer la plupart ou toutes les autres entités actuelles de l'AAI. Créer trois nouveaux comités qui s'harmoniseront avec les trois nouveaux objectifs stratégiques. La plupart des travaux des nouveaux comités seraient exécutés par des groupes de travail ponctuels dont le mandat serait élaboré et supervisé par lesdits comités.*

Quelle que soit la structure adoptée, l'AAI devrait envisager de maintenir ce qui suit :

- Le Conseil, pour assurer l'inclusion et la diversité, ainsi qu'une voix pour toutes les organisations membres.
- Le Comité exécutif (CE), comme moyen efficace de fonctionnement pour le compte du Conseil. Par ailleurs, sa composition et les critères de mise en candidature resteront les mêmes, et il ne devrait pas avoir le droit de veto sur les points qui seraient autrement soumis au Conseil aux fins de discussion.
- Les comités des mises en candidature, d'audit et de finance, et des adhésions, avec un personnel de soutien.
- Certains comités actuels de l'AAI qui s'intègrent logiquement à des comités « superviseurs » sous forme de sous-comités ou de groupes de travail. Par

exemple, mentionnons le professionnalisme et l'éducation. Les sous-comités et les groupes de travail relevant de ces comités pourraient très probablement se passer de personnel de soutien s'ils disposent d'outils de base et d'un mandat clair, et s'ils sont tenus de rendre des comptes à l'AAI.

- Le Comité des normes actuarielles, chargé de fournir et de réviser des normes modèles pour les organismes membres et d'encourager, le cas échéant, la convergence des normes actuarielles à l'échelle internationale. C'est l'une des conditions essentielles permettant à l'AAI d'atteindre son but **assurer**. Ce comité devrait bénéficier des services de personnel de soutien.
- Les comités de pratique actuarielle, les sous-comités et les groupes de travail sont essentiels à l'avancement et à la promotion de la profession sur des enjeux d'importance mondiale et ils appuient directement les multiples objectifs stratégiques de l'AAI, mais ils pourraient vraisemblablement fonctionner sans les services de personnel de soutien.

L'AAI devrait aussi envisager ce qui suit :

- La création de trois nouveaux comités « superviseurs » (influencer, assurer, accroître), sous réserve d'un examen de leur mandat provisoire et des activités proposées. Ces comités devraient bénéficier des services d'un personnel de soutien.
- Le Comité des mises en candidature doit adopter un processus transparent et revoir ses critères de mise en candidature afin de tenir compte de la représentation selon le domaine de pratique, la région et le sexe pour garantir une représentation équilibrée.
- La rédaction de documents scientifiques et d'autres communications devrait toujours être confiée à des experts en la matière au niveau des comités de bénévoles. Toutefois, l'AAI devra mettre en place un processus efficace pour l'examen des documents avant leur publication et pour traiter des questions politiques délicates. Compte tenu du manque de clarté concernant le rôle du sous-comité du CE sur l'image de marque et les communications, il pourrait être utile d'envisager que cette fonction soit gérée autrement.
- Tous les autres comités et groupes de travail doivent être évalués objectivement à la lumière de leurs travaux antérieurs et des besoins futurs, et en fonction de leur pertinence avec la mission et les objectifs de l'AAI. Cette dernière devrait évaluer les mandats et les possibilités de chevauchement afin de réduire le doublement des efforts (p. ex., conversations répétitives au sein des comités sur l'éducation, le professionnalisme, l'adhésion, ou les comités toujours existants, mais dont le mandat n'est plus pertinent).
- Concilier le recours aux groupes de travail à court terme et aux comités et groupes de travail à long terme. En recourant à des groupes de travail à court terme, l'AAI doit veiller à ne pas éroder la participation et l'engagement des bénévoles et ainsi se priver du précieux capital intellectuel qu'ils représentent. La continuité est essentielle à l'établissement et au maintien de relations avec des organismes

supranationaux. La participation à des comités est un aspect clé de la mobilisation des associations membres et l'élimination d'un trop grand nombre de comités réduira la participation de certaines des plus petites AMT, entraînera une moins grande exposition de leurs actuels à l'AAI et réduira ainsi la probabilité qu'ils soient invités à participer à des groupes de travail ponctuels, ce qui serait contraire aux principes de diversité et d'inclusion.

- Concevoir une nouvelle structure de l'AAI de manière à lui permettre d'être proactive dans le développement de la profession plutôt que de réagir aux enjeux contextuels. Qui plus est, une nouvelle structure de l'AAI ne devrait pas nuire ou créer des inégalités de façon volontaire ou par inadvertance.

3. Réunions de l'AAI

Les réunions de l'AAI sont essentielles à la mobilisation des bénévoles et à l'avancement de la profession, et elles devraient être maintenues. Des emplacements moins coûteux devraient être envisagés, mais tous les comités pertinents devraient avoir la possibilité de se réunir au moins une fois l'an, en fonction des besoins, mais avec un soutien minimal. Aucune réduction de la fréquence des réunions n'est proposée.

Des salles de réunion dotées de matériel audiovisuel adéquat devraient être mises à la disposition des comités, des sous-comités et des groupes de travail en fonction des besoins, mais aucun service de personnel de soutien n'est nécessaire. Chaque comité ou groupe de travail devrait avoir un rédacteur de procès-verbaux désigné. Un modèle de procès-verbal et de mesures à prendre pourrait être fourni à tous les groupes.

En ce qui concerne le calendrier et le format des réunions, il faut établir un équilibre entre le temps consacré aux travaux des comités, aux séances générales et à d'autres activités, comme les précieuses réunions bilatérales qui sont souvent organisées dans le cadre des réunions de l'AAI.

4. Sommaire des recommandations

L'AAI doit avant tout prioriser l'intérêt public. Elle ne devrait pas être une organisation de lobbyisme, mais plutôt une voix mondiale pour la profession. En outre, l'AAI devrait :

- Continuer de se perfectionner comme une organisation inclusive et diversifiée en appliquant des critères et des procédures de mise en candidature uniformes et transparents.
- Exécuter un examen de tous les comités, sous-comités et groupes de travail afin de déterminer leur pertinence, leur efficacité et leurs travaux.
- Reconfirmer sa vision et ses objectifs.
- Créer une nouvelle structure qui intègre les entités bénévoles existantes et nouvelles, ainsi que les autres ressources nécessaires à l'exécution du plan stratégique.
- Favoriser le maintien de possibilités de rencontres en personne, mais adopter une stratégie de compression des coûts et chercher des occasions de réaliser des gains d'efficacité.

- Déterminer où les ressources en personnel doivent absolument être utilisées pour appuyer les comités et les réunions, réduire les éléments à faible valeur ajoutée, et envisager d'investir dans les ressources en personnel pour les communications et l'image de marque.
- Maintenir la fréquence des réunions de l'AAI aux six mois, mais envisager des emplacements moins coûteux.
- Prévoir un espace de réunion pour les comités en fonction des besoins, mais réduire le personnel de soutien et rendre les comités responsables de leurs propres procès-verbaux, de leurs mesures de suivi, etc., et davantage responsables des résultats en général. Fournir aux comités des modèles pour le suivi des procès-verbaux et des mesures de suivi, des modèles de rapport, etc.
- Préciser que les bénévoles désignés par le Comité des mises en candidature et nommés par le Conseil ou le CE doivent privilégier les intérêts de l'AAI, et non ceux de leur association d'attache ou de leur employeur, peu importe qui acquitte les factures inhérentes à leur participation.