

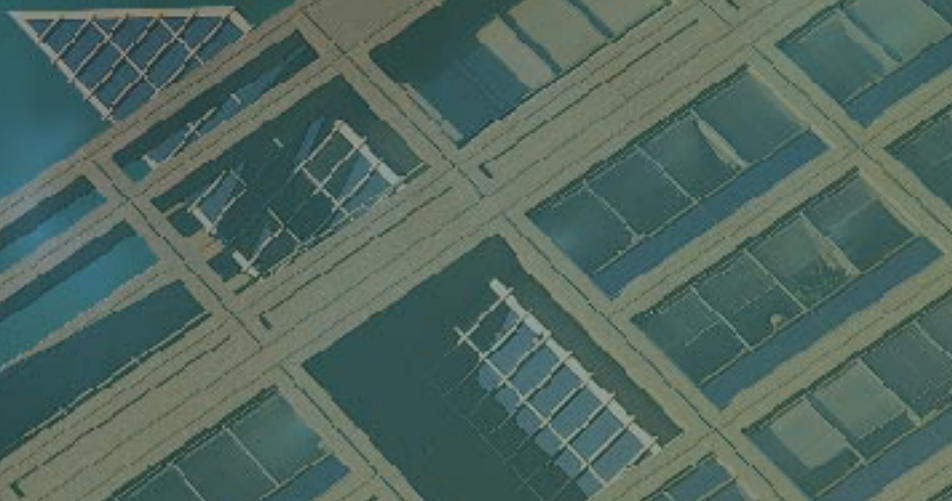
SSQ

50

ans

1946 · 1996

UNE SOCIÉTÉ QUI NOUS RASSEMBLE



INTRO

INTRODUCTION

SSQ, 50 ans à l'écoute de ses membres

Souligner le 50^e anniversaire de SSQ, c'est rendre hommage au dynamisme des Québécois associés à sa fondation, c'est célébrer le succès du modèle coopératif qui imprègne son action, c'est montrer que l'ouverture à la clientèle suscite sa fidélité à l'entreprise.



UNE SOCIÉTÉ QUI NOUS RASSEMBLE

1946 - 1955

PÉRIODE

La mission prend forme



DR JACQUES TREMBLAY,
UNE IDÉE TRANSFORMÉE
EN ENTREPRISE

SSQ est née de la vision d'un médecin qui a tenté de trouver une solution au problème de l'offre et de la demande de services médicaux en milieu populaire. Le docteur Jacques Tremblay s'émeut de ce que des centaines de travailleurs ne peuvent se payer des soins médicaux au moment où ils sont requis, alors que des médecins qualifiés attendent des clients qui ne se présentent pas faute d'argent. De 1940 à 1944, il prononce de nombreuses conférences et publie plusieurs articles sur les changements qu'il juge souhaitables à la façon dont les services médicaux sont alors dispensés et sur la formule qu'il privilégie: la coopérative médicale.

Le concept de coopérative médicale avait commencé à se développer aux États-Unis vers la fin des années 30 et l'étude de ce modèle permet au docteur Tremblay d'identifier les éléments de succès d'une telle organisation. En janvier 1944, il passe à l'action en réunissant des personnes intéressées à discuter de l'opportunité d'une coopérative de santé. Outre quelques-uns de ses patients, le docteur Tremblay recrute des personnes impliquées dans les coopératives et les syndicats catholiques.

Les cercles d'études débouchent rapidement sur la création, le 9 mai 1944, de la Coopérative de Santé de Québec. Les principes de la coopérative reflètent les idées du docteur Tremblay: la pratique médicale par équipe, l'accent sur la

prévention plutôt que le traitement, le paiement périodique et le contrôle démocratique.

Chaque sociétaire doit souscrire cinq parts sociales de 5 \$, à raison d'une part par année, et acquitter une cotisation mensuelle de 2,60 \$ par famille. Cette cotisation donne droit aux services d'un médecin, au bureau et à domicile. Il ne s'agit pas d'assurance, mais plutôt d'une entente par laquelle le membre-client reçoit du membre-médecin de son choix les services médicaux dont il a besoin pour un prix fixe. Au 31 décembre 1944, la coopérative compte 11 sociétaires et 3 médecins. En décembre 1945, après une année de piétinement, la coopérative s'apprête à un changement d'orientation et prend le nom de "Les Services de Santé de Québec" d'où sera tiré plus tard le sigle SSQ.

Avec la souscription du premier contrat d'assurance-groupe par le Collège de Lévis, l'année 1946 marque un nouveau départ et le début des activités d'assurance. C'est précisément le 50^e anniversaire de cet événement qui est souligné.

Les principaux éléments de cette relance sont la souscription de capital dans le milieu des affaires, la création d'une structure de gestion, le recrutement d'un comité consultatif formé de personnalités influentes et l'extension du territoire à toute la province de Québec.

Pour capitaliser la coopérative, le docteur Tremblay approche des personnes influentes à Québec qui se joignent comme investisseurs et membres du conseil. MM. Paul Champoux, François Morisset, hommes d'affaires, et Me Jean Grenier, avocat de Québec, viennent épauler l'équipe dirigeante. Au poste de directeur général, assumé depuis le début par le docteur Tremblay, s'ajoute celui de directeur médical, confié au docteur Jules-Édouard Dorion, le second médecin à s'être joint à la coopérative. Le comité consultatif formé notamment de M. le sénateur Cyrille Vaillancourt, directeur général de la Fédération de Québec des Caisses populaires, M. le docteur J.A. Tardif, président de La Laurentienne, et M. Lucien Côté, président de la Société Saint-Jean-Baptiste, ajoute une grande crédibilité à la coopérative.



M. HENRI VALLIÈRES,
PRÉSIDENT DE
1944 A 1951

Cette réorganisation entraîne l'appui de l'Association patronale des services hospitaliers de Québec et de la Fédération des Sociétés médicales de la province de Québec.

Les couvertures qui ne comprenaient à l'origine que les frais de consultation des médecins participants sont étendues aux frais de chirurgie et d'hospitalisation.

Les résultats que cette réorganisation et ces appuis pouvaient générer sont toutefois



52, AV. DES OBLATS,
LE BUREAU DU
DR. TREMBLAY ET
LE SIÈGE SOCIAL LOGENT
À LA MÊME ADRESSE

grandement freinés par l'arrivée dans le même marché, en 1946, de la Croix-Bleue, une entreprise d'origine américaine, sans but lucratif elle aussi, bien capitalisée et fortement appuyée par de nombreuses organisations sociales de la région de Montréal. En font foi les primes souscrites à la fin de 1947: SSQ, 73 000 \$; Croix-Bleue, 2 660 000 \$.

Durant l'année 1948, des divergences de vue apparaissent entre le fondateur-directeur général et le conseil d'administration quant à la façon de gérer les affaires de la coopérative. Le point de vue du conseil prévaut et le docteur Tremblay quitte le 25 mars 1949.

Pour combler le poste, le conseil embauche M. Jacques de la Chevrotière, récent diplômé de l'Université Laval en sciences sociales et relations industrielles. M. de la Chevrotière marquera SSQ à titre de principal dirigeant de 1949 à 1990. En cette même année 1949, l'expansion territoriale de SSQ se trouve confirmée par l'appellation "Les Services de Santé du Québec".

Dorénavant, l'accent sera mis sur le service aux assurés et la rentabilité des opérations. Pour améliorer le service, les paiements sont expédiés plus rapidement et l'interprétation des couvertures se fait



BUREAU
38, RUE CARON



M. PAUL CHAMPOUX,
PRÉSIDENT DE
1946 A 1951

moins stricte. Pour assurer la rentabilité, les cotisations sont augmentées et, pour la première fois, ajustées à l'expérience des groupes. SSQ se met à l'écoute de ses membres.

Ces changements rapprochent SSQ de la pratique des autres assureurs en assurance collective et mettent fin à l'ambition originale de la Société de vouloir fournir elle-même les services médicaux requis par les membres. Ce qui distingue SSQ et fait sa force, c'est la couverture des visites médicales, tant au bureau qu'à domicile, et la protection des petits salariés par une clause limitant les honoraires du médecin aux remboursements de SSQ.

La Société se distingue également par son organisation. SSQ se développe, sous la gouverne de M. de la Chevrotière, comme une grande famille où chacun contribue dans son secteur à la poursuite de la mission de la Société, ou plutôt de la "Maison" comme on disait à ce moment, tout en économisant le plus possible les ressources. C'est l'époque où les rubans des machines à calculer sont utilisés des deux côtés. C'est aussi l'époque des nombreuses soirées réunissant toute l'équipe à la résidence d'une des employées.

Pour bien comprendre l'importance de cette mission, qu'il suffise de dire que les personnes chargées du développement des affaires s'appellent alors "propagandistes" et sollicitent divers "filons", notamment : le clergé, les coopératives et les syndicats catholiques. Les propagandistes, M. Jean-Paul Drolet en tête, s'attachent à leur clientèle-cible et s'y intègrent complètement en y jouant un rôle de conseiller en matière d'assurance collective plutôt

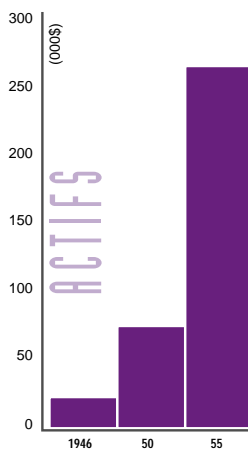
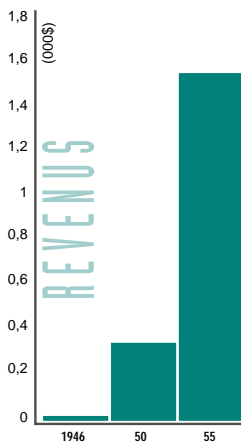
que de vendeur. À long terme, cette approche constituera la base du succès commercial de la Société.

Durant cette période, la coopérative se rapproche des sociétés mutuelles d'assurance tout en conservant son appartenance au milieu coopératif. C'est ainsi qu'en 1950, SSQ joint les rangs de l'Union des mutuelles-vie françaises d'Amérique et ceux du Conseil supérieur de la coopération. Du point de vue financier, cette année 1950 fut très difficile : une perte de 19 000 \$ réduit de moitié l'avoir des membres.

Les efforts portent alors sur les ventes, particulièrement dans la région de Montréal où SSQ n'est pas très présente. Mais pour réussir dans ce marché où les arguments nationalistes et coopératifs ne suffisent pas, SSQ doit diversifier ses produits, ce qu'elle ne peut faire avec sa charte de coopérative. Le 21 octobre 1955, l'assemblée générale adopte donc une résolution pour transformer la coopérative en société de secours mutuels.

Bilan 1955

Dix ans après ses débuts, SSQ a établi les bases modestes d'une société de secours mutuels. Cette transformation effectuée sous la direction de M. de la Chevrotière guidera la Société pour son développement. Elle sera donc une mutuelle d'assurance prônant la participation démocratique et concentrant ses activités dans le secteur de l'assurance collective. Mais surtout, elle établira sa réputation par l'offre du meilleur service à ses membres.



Établissement des liens avec le mouvement syndical et premier choc : l'assurance-hospitalisation

La loi du 2 février 1956 qui transforme la coopérative en société de secours mutuels a surtout l'avantage de permettre l'élargissement de la gamme de ses produits. L'assurance-salaire et l'assurance-vie collectives vont faciliter l'expansion des affaires, notamment dans la région de Montréal.

La nouvelle structure juridique est également plus appropriée pour soutenir la concurrence alors que disparaît l'obligation de faire souscrire des parts sociales. En effet, l'adhérent à un contrat d'assurance devient automatiquement membre. La nouvelle société démarre avec le capital social qu'avaient souscrit les anciens membres. Toutefois, cette nouvelle structure enlève à SSQ la possibilité de lever du capital autrement qu'en réalisant des surplus. Cette lacune, qu'elle partage avec toutes les mutuelles de l'époque, présentera un défi de taille pour les quatre décennies suivantes.

Mais ce qui a le plus aidé la croissance de la Société, c'est le long travail d'influence effectué par les "propagandistes" auprès des permanents syndicaux. La pratique, à l'époque, voulait que l'employeur choisisse le régime d'assurance collective qu'il désirait offrir à ses employés. L'innovation de SSQ a été de faire réaliser aux dirigeants syndicaux que les régimes d'assurance, en raison de la couverture personnelle qu'ils offrent aux employés, font partie de la négociation de la convention collective et qu'ils peuvent donc en

désigner, au nom des syndiqués, l'assureur. Ce faisant, les syndicats ont intérêt à choisir un assureur à l'écoute de leurs besoins.

Cette approche donne ses premiers résultats en 1957, lorsque la Corporation générale des instituteurs et institutrices catholiques de la province de Québec (CIC) souscrit un contrat où le syndicat est titulaire de la police d'assurance-groupe et, à ce titre, reçoit une ristourne si le contrat génère un surplus. Ce concept a également été adopté par la Confédération des syndicats nationaux (CSN) à son congrès de 1960 et ensuite utilisé sur une grande échelle.

D'ailleurs, comme l'intégration de l'assurance collective à la négociation des conventions de travail servait régulièrement à la CSN d'argument de syndicalisation et de maraudage, la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ), a d'abord identifié SSQ à la CSN. Il faudra attendre le congrès de 1965 pour que la FTQ donne son appui à SSQ.

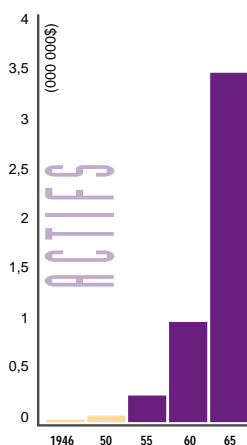
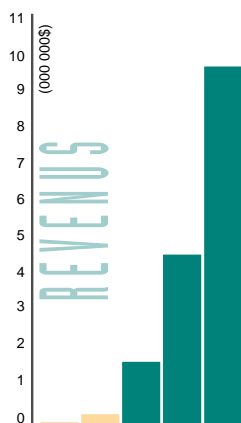
À compter de l'acceptation de principe, les propagandistes seront invités par les centrales syndicales à toutes les réunions régionales, afin de présenter aux dirigeants des syndicats locaux les avantages d'inclure l'assurance-groupe dans les négociations. Ainsi, le mouvement syndical et SSQ établissent une alliance qui bénéficiera à chacun.



M. PAUL-ÉMILE CHARRON,
PRÉSIDENT DE 1951 À 1971



LE SIÈGE SOCIAL OCCUPE
DE PLUS EN PLUS
D'ESPACE AU 190,
RUE DORCHESTER
DE 1958 A 1968

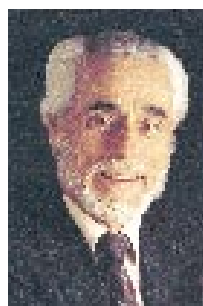


Au début de cette décennie, on assiste à la création d'un comité exécutif. Ce comité est alors présidé par M. Paul-Émile Charron, de la Fédération des Caisses populaires Desjardins, déjà président du conseil d'administration depuis 1951; il le restera jusqu'en 1971 pour être alors remplacé par M. Paul-H. Plamondon.

La prudence ne lui permettant pas de souscrire seule des affaires d'assurance-vie, SSQ s'allie avec l'Assurance-vie Desjardins pour partager ce risque à parts égales. SSQ peut donc offrir, en 1958, aux membres de la CIC, un régime complet de protection incorporant l'assurance-vie, l'assurance-salaire et l'assurance-maladie.

En 1959, les représentants et les employés de bureau obtiennent leur accréditation syndicale. Jusqu'au milieu des années 60, les représentants s'appellent toujours propagandistes. Cette appellation explique en grande partie les succès remportés par l'équipe de vente: les représentants ont une mission à remplir, ils doivent proposer une couverture d'assurance au plus grand nombre de travailleurs. Et c'est de cette mission qu'ils tirent leur motivation qui fera l'envie des concurrents. Le développement de la Société amène la nomination de M. Léopold Marquis au poste nouvellement créé de directeur des services administratifs.

C'est sur cette toile de fond que le gouvernement du Québec crée, en mars 1960, la Commission sur l'assurance-hospitalisation, dont fait partie le directeur général de SSQ, M. de la Chevrotière. Bien qu'alors peu favorable à l'intervention de l'État dans le domaine de l'assurance, SSQ se prépare à faire face aux changements importants qui découleront de l'entrée en vigueur, en 1961, de la Loi sur l'assurance-hospitalisation.



**M. JACQUES
DE LA CHEVROTIÈRE,
PRINCIPAL DIRIGEANT DE
1949 A 1990**

En effet, un pan entier de la mission de SSQ vient de tomber puisque le gouvernement prend à sa charge la partie frais hospitaliers de l'assurance-maladie. SSQ réagit très rapidement en

offrant des services améliorés dans ses autres couvertures pour frais médicaux et chirurgicaux. Grâce à son adaptation rapide à ce changement d'environnement, ses revenus de primes d'assurance-maladie augmentent de 5 % en 1961 par rapport

à 1960, alors que ceux des concurrents diminuent. Les actifs, qui venaient de dépasser 1 million \$ en 1960, augmentent de près de 38 % en 1961.

Au même moment, SSQ lance un programme qui s'inspire des objectifs initiaux de la coopérative médicale. Le Plan Service Médical fait que les médecins de la région acceptent en paiement final de leurs honoraires les allocations du régime SSQ. La mise en place du Plan a nécessité de nombreuses discussions pour faire accepter par les médecins généralistes et spécialistes de quatre régions des honoraires fixes pour tous les actes médicaux posés à l'égard des membres de SSQ. L'expérience fut abandonnée quelques années plus tard en raison des difficultés à résoudre les cas traités en dehors de la région, mais surtout à cause de l'imminence du programme gouvernemental à l'échelle du Québec, confirmant l'intérêt de l'idée.



M. PAUL-H PLAMONDON
PRÉSIDENT DE 1971 A 1977

Parallèlement, SSQ accélère sa diversification en assurance-salaire et en assurance-vie collectives. Ainsi, en 1963, s'ajoutent l'assurance-salaire de

longue durée et un régime d'assurance-maladie couvrant des soins élargis. En cette même année 1963, afin de se démarquer du secteur public de plus en plus présent dans le champ des services de santé, SSQ adopte l'appellation

"La Mutuelle SSQ", sans pour autant changer son nom légal.

En 1964, une loi privée permet de compléter le secteur collectif de SSQ et d'ouvrir de nouveaux champs d'action en assurance-vie individuelle et en produits de capitalisation, tels les annuités et les rentes. Cette époque voit l'apparition des organigrammes avec descriptions de postes détaillées. De plus, une nouvelle vague de mécanisation maintient l'avance de SSQ dans l'adoption des nouvelles technologies.

Bilan 1965

Après 20 ans d'efforts, SSQ commence à représenter une force dans le secteur de l'assurance collective et dans celui plus large des assureurs actifs au Québec. Les revenus approchent 10 millions \$ et l'avoir des membres 1 million \$. Alors que l'assurance-maladie procurait la totalité des primes en 1956, cette proportion passe à 73 % en 1965. En termes de mission, SSQ sort renforcée de l'étatisation de l'assurance-hospitalisation et commence à déborder le champ de l'assurance collective. Mais ce qui importe le plus, c'est l'appui maintenant manifeste du mouvement syndical dans la poursuite d'objectifs communs. La syndicalisation des représentants et employés de SSQ crée un rapprochement encore plus grand avec sa clientèle privilégiée.

1966 - 1975

PÉRIODE

Deuxième choc : l'assurance-maladie



M. JEAN-PAUL DROLET
«PROPAGANDISTE» DE LA
PREMIÈRE HEURE, AVEC
M. DE LA CHEVROTIÈRE

Une nouvelle initiative étatique donne encore une fois l'occasion à SSQ de s'adapter rapidement aux changements d'environnement. En 1966, le gouvernement du Québec lance son Régime de rentes. SSQ profite de cet événement pour exercer ses nouveaux pouvoirs et offrir des régimes supplémentaires de rentes. Ce nouveau produit permettra de générer des actifs importants. En contrepartie,

cette rapide croissance des actifs exercera de fortes pressions sur la suffisance de l'avoir des membres à compter de la seconde moitié de la décennie.

Pour l'instant, le succès remporté dans la croissance des affaires fait envisager la construction d'un siège social. Déjà, un terrain avait été acquis en 1964, mais il fallait trouver une solution aux limites légalement imposées quant aux montants que la Société pouvait consacrer au financement d'un même immeuble. Encore une fois, l'entraide coopérative et mutualiste joue pour réunir un groupe d'actionnaires et de prêteurs qui constitueront Les Immeubles d'Argenson inc., promoteur et propriétaire du futur siège social. Cet arrangement est d'autant plus intéressant que SSQ s'est réservé le droit de racheter la participation de ses partenaires.

Les trois années qui précèdent l'inauguration du siège social, en octobre 1969, sont d'excellentes années. La croissance des primes est en moyenne de 20 % par année et celle de l'actif et de l'avoir des membres de presque 30 %. D'ailleurs, le surplus de 1966, au montant de 481 000 \$, ne sera pas dépassé avant 1976. Cette croissance porte les actifs à plus de 10 millions \$ et l'assurance-vie en vigueur à 1 milliard \$ à la fin de 1970.

L'allure imposante du siège social, avec ses quatre pignons distinctifs, viendra confirmer la présence montante de SSQ dans le secteur de l'assurance collective. La spécialisation de SSQ dans ce secteur recèle elle-même un nouveau défi, puisque les débats sociaux annoncent l'intervention imminente de l'État dans l'assurance-maladie.



EN ATTENDANT LA CONSTRUCTION DE SON SIÈGE SOCIAL, SSQ SE LOGE À LA MAISON MÈRE DES FRÈRES DES ÉCOLES CHRÉTIENNES À SAINTE-FOY

À la fin de 1969, l'assurance-maladie représente encore 71,2 % des primes totales. L'étatisation de ce secteur menace donc lourdement l'avenir de SSQ, même si des efforts importants ont déjà été consentis pour diversifier la provenance des primes. Afin d'accélérer cette diversification, SSQ ajoute, au début de 1970, trois nouvelles couvertures : soins dentaires, soins optométriques et soins chiropratiques et lance, au moment de l'entrée en vigueur de la Loi sur l'assurance-maladie, un nouveau régime d'assurance-médicaments : le régime "Pharmaxo".

La couverture de soins dentaires s'aligne sur une tendance récente de l'industrie,



PERSONNEL AU TRAVAIL

Bien que ces nouvelles couvertures aient évité une chute brutale des primes, celles-ci diminuent quand même de 14,2 % en 1971, ce qui représente malgré tout une excellente performance comparativement au secteur. Cette baisse de revenus, couplée à la mauvaise expérience de Pharmaxo, entraîne une première perte importante de près de 1 million \$.



SIGNATURE D'UN IMPORTANT CONTRAT D'ASSURANCE COLLECTIVE.

mais celles des soins optométriques et chiropratiques sont des innovations bien accueillies par la clientèle et imitées ensuite par la concurrence. Le régime Pharmaxo constitue une innovation importante puisqu'il couvre le paiement direct au pharmacien du coût des médicaments prescrits. Il deviendra cependant un gouffre financier en raison de la mise en place de l'assurance-maladie, le 1^{er} novembre 1970. Cette accessibilité va accroître le recours aux soins des médecins et donc la consommation de médicaments bien au-delà de ce que les actuaires avaient estimé.

En conséquence, l'avoir des membres, qui se situait à 2 millions \$ en 1970, chute encore une fois de 50 % à la fin de 1971.

Cette difficile période amène l'abolition d'une soixantaine de postes et provoque beaucoup d'inquiétude. Les syndicats revendiquent la cogestion, la sécurité d'emploi et des hausses importantes de salaire. Une grève, déclenchée le 7 septembre 1971, ne durera qu'une semaine, mais soulignera la nécessité d'établir de meilleures communications avec le personnel.



En 1969, SSQ
S'INSTALLE AU 2525,
BOULEVARD LAURIER

En 1972, les revenus provenant des primes se rétablissent presque au niveau de 1970, mais le déficit est encore aussi lourd. Si l'avoir ne s'effondre pas à zéro, c'est que SSQ reçoit l'appui de l'Union régionale des Caisses populaires du district de Québec qui lui achète son terrain et la plus-value dans le projet du siège social, de façon à renflouer directement l'avoir des membres qui remonte ainsi à 943 000 \$.

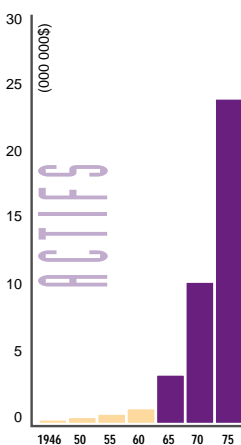
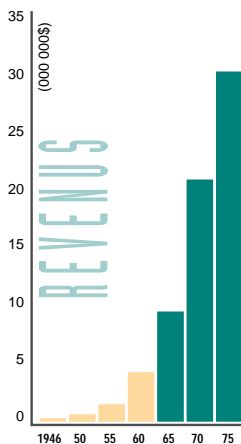
La croissance dans les primes reprend en 1973 ramenant la rentabilité. Cependant, cette rentabilité n'est plus à la hauteur des années précédant 1971 et ne parvient plus à augmenter suffisamment l'avoir des membres pour soutenir la croissance des actifs. Ainsi, le ratio de l'avoir sur les actifs, qui était de 20 % en 1970, n'est plus que de 6 % en 1975, un changement dramatique en seulement 5 ans. Néanmoins, avant de fermer les livres en 1975, la marge de manoeuvre est jugée suffisante pour racheter de l'Union régionale le terrain et l'option de rachat de l'immeuble du siège social.

Les placements, qui n'étaient que de 3 millions \$ en 1966, atteignent 7 millions \$ au moment de la constitution, en 1970, du Comité de placement. Le succès dans la vente de régimes supplémentaires de

rentes poussera les placements à plus de 21 millions \$ en 1975. Ces derniers sont alors surtout constitués d'obligations émises au Québec par les municipalités et autres organismes publics.

Bilan 1975

La troisième décennie se termine donc sur une note positive. SSQ a su tirer profit de l'établissement du Régime de rentes et surmonter l'étatisation de l'assurance-maladie. Sa communauté d'intérêt avec le mouvement syndical est de plus en plus grande, de même que son engagement dans la vie coopérative. Fidèle à ses origines, SSQ a toujours maintenu son support au mouvement coopératif, même si sa charte de société de secours mutuels la distingue quelque peu. Le point faible demeure l'avoir des membres qui représente seulement 6 % de l'actif. L'atteinte d'un objectif de 8,5 % de l'actif constituera un défi de taille pour SSQ au cours des deux décennies suivantes.



Croissance et développement immobilier

La période s'ouvre par la mise en vigueur de la Loi sur les assurances adoptée en 1974. Cette loi vient modifier le statut de SSQ qui devient ainsi une compagnie mutuelle d'assurance sur la vie, plutôt qu'une société de secours mutuels. Malgré ce changement, SSQ tient à conserver son caractère coopératif et même à améliorer le mode de représentation de ses membres.

Il s'ensuit une évolution importante dans l'exercice de la démocratie à l'intérieur de la mutuelle. Depuis les débuts, l'assemblée générale des membres se tient dans la ville de Québec. Comme les activités de SSQ s'exercent dans toutes les régions, l'assemblée unique conduit à un déséquilibre géographique dans la participation des membres.

Les règlements sont donc modifiés, en 1976, pour créer neuf assemblées régionales de membres qui éliront des délégués pour les représenter à l'assemblée générale. Étant donné que cette modification requiert une loi privée, c'est en 1978 qu'ont lieu les premières assemblées régionales.

Cette nouvelle structure aura des conséquences fort intéressantes. Les membres participent plus nombreux à la vie démocratique de SSQ et sont mieux informés sur ses produits. De son côté, la direction recueille des commentaires précieux sur les besoins des membres et la qualité

des services offerts. Ces assemblées régionales sont complétées par des séminaires visant à éduquer les membres sur des questions plus techniques reliées à l'assurance collective.



La croissance se maintenant à un bon rythme, la structure administrative doit être révisée. En 1977, M. de la Chevrotière prend la succession de M. Paul-H. Plamondon à la présidence du conseil; il conserve la présidence de la Société alors que le Conseil confie la direction générale à M. Marquis. Cette réorganisation s'accompagne d'une délégation d'autorité plus forte vers le personnel cadre de la Société.

UNE ASSEMBLÉE
RÉGIONALE

L'année 1979 représente un jalon important dans l'évolution financière de SSQ puisque cette année-là, les actifs dépassent les 100 millions \$. La bonne santé financière permet à SSQ de racheter l'intérêt de ses partenaires dans Les Immeubles

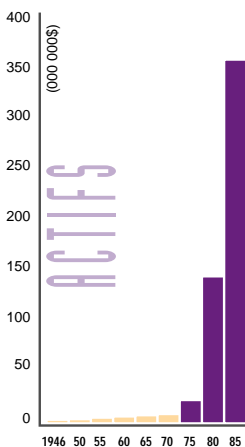
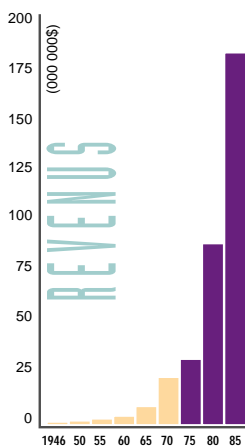


**S'ASSURER...
C'EST SE RASSEMBLER**

d'Argenson inc., toujours propriétaire de l'édifice SSQ, et ainsi de comptabiliser un important gain sur actif.

La croissance des actifs entraînant la croissance des fonds à placer, SSQ commence à effectuer des prêts hypothécaires à partir de ses bureaux de Québec en 1980 et de Montréal en 1984. Au début, les prêts sont offerts surtout aux membres et sont de nature résidentielle. En 1985, sur les 67 millions \$ placés en prêts hypothécaires, 11 millions \$ le sont dans des projets d'habitations coopératives ou communautaires.

Le succès remporté dans le financement du siège social et les débuts prometteurs en prêts hypothécaires amènent graduellement SSQ à s'intéresser à l'immobilier. Souvent en association avec d'autres entreprises du milieu coopératif, mais parfois seule, elle prend des participations importantes dans des financements ou des acquisitions d'immeubles. À cette fin, SSQ crée en 1982 la Société immobilière SSQ inc. qui fait l'acquisition du complexe immobilier Samuel-Holland à Québec et prend une participation dans le Centre commercial Rockland à Montréal. Deux autres acquisitions s'ajoutent en 1984, soit les Jardins de Coulonge à Sillery et le Complexe Papineau-Lévesque à Montréal. À la fin de 1985, les investissements immobiliers atteignent ainsi 70 millions \$.



Mais ce qui caractérise le plus cette décennie, c'est la forte croissance de la Société. De 1975 à 1985, les revenus de primes sont passés de 29 millions \$ à 146 millions \$, une hausse annuelle moyenne de 17 %. Les nouveaux produits de rentes et l'assurance-salaire ont fait augmenter encore plus rapidement les actifs qui sont passés de 25 millions \$ à 360 millions \$, une croissance moyenne de 32 % par année. Or, comme les excédents et l'augmentation de la valeur des actifs ont fait croître l'avoir des membres de 35 % par année, passant de 1,5 million \$ en 1975 à 31 millions \$ en 1985, SSQ réussit l'exploit d'améliorer son ratio de solvabilité de 6 % en 1975 à 8,66 % en 1985.

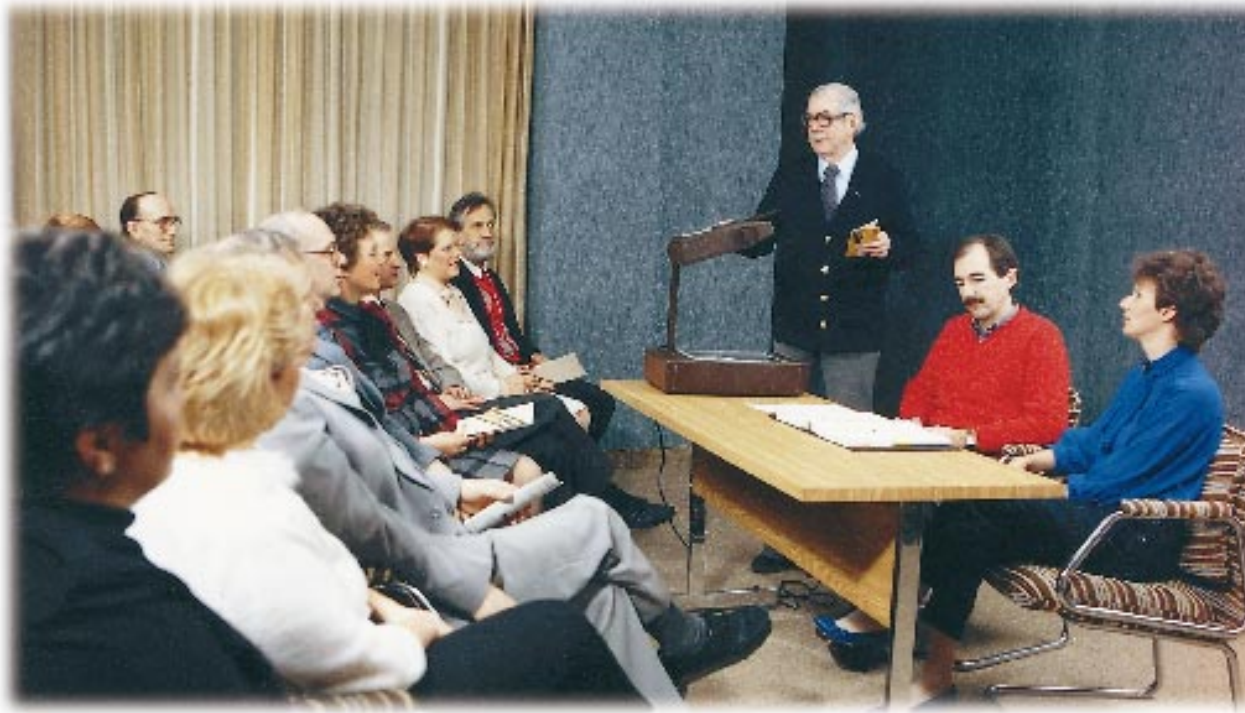


**M. LÉOPOLD MARQUIS,
PRÉSIDENT ET CHEF
DE L'EXPLOITATION DE
1977 À 1991**

La force de SSQ au cours de cette décennie réside principalement dans ses liens avec le mouvement syndical. La croissance provient à la fois de l'expansion des grands syndicats

soutenant activement SSQ et de l'élargissement de la gamme des produits offerts. La concentration dans ce marché présente aussi des risques. Ainsi, la perte d'un groupe majeur, comme ce fut le cas en 1982, affecte grandement le revenu de primes, qui a alors chuté de 11 millions \$.

Parmi les différentes méthodes retenues pour favoriser la croissance des affaires,



il faut souligner le recours, à partir de 1982, à des intermédiaires indépendants pour la sollicitation des associations professionnelles et des entreprises non syndiquées. De nouveaux produits continuent à s'ajouter comme SÉCUREER, le premier produit à caractère individuel, en 1980, et l'assurance-vie facultative, en 1984.

Par ailleurs, tout au cours de cette décennie, la direction s'applique à réduire le taux des frais d'administration en faisant un usage de plus en plus généralisé des ressources informatiques.

Maintenant son enthousiasme pour la formule coopérative, SSQ devient, en 1985, l'un des membres fondateurs de la Société de coopération pour le développement international (SOCODEVI) à laquelle elle apportera un soutien continu.

Bilan 1985

La répartition des revenus de primes entre les secteurs d'activité de SSQ à la fin de 1985 démontre que l'objectif de diversification à l'intérieur de l'assurance collective a été atteint. La proportion des primes provenant de l'assurance-maladie et de l'assurance dentaire n'est plus que de 36,5 %, alors que les produits générateurs d'actifs telles l'assurance-invalidité, l'assurance-vie et les rentes constituent 63,5 % des primes. Il reste maintenant à offrir des produits individuels aux membres actuels et à l'ensemble de la population, pour enraceriner davantage la Société.

À cette fin, le conseil d'administration crée un Comité de développement chargé d'étudier les regroupements et les fusions possibles, la création de filiales et l'introduction de nouveaux produits. L'équilibre est de plus en plus difficile à maintenir entre l'offre de services aux membres qui entraîne une rapide croissance des actifs et les excédents à dégager pour préserver le ratio de solvabilité. Des solutions sont activement recherchées.

SÉANCE DE FORMATION
DU PERSONNEL

1986 - 1995

PÉRIODE

Croissance, restructuration et capitalisation

Les premières recommandations du Comité de développement sont de créer une filiale d'assurances générales et de tenter des rapprochements avec des mutuelles québécoises.



M. YVES DEMERS,
PRÉSIDENT DEPUIS 1990

Depuis un certain temps déjà, les assemblées régionales font pression pour que SSQ offre à ses membres des produits d'assurances générales. La formation de SSQ, Société d'assurances générales inc. vise donc à combler ce besoin. La filiale est lancée, en 1986, avec l'embauche du directeur général, M. Pierre Genest, un actuaire expérimenté en gestion. La formule originale qui est retenue consiste à offrir aux groupes déjà assurés par SSQ l'assurance automobile et l'assurance habitation, en privilégiant la déduction des primes à la source.

Les rapprochements avec d'autres mutuelles poursuivent deux objectifs: faciliter la pénétration du secteur assurance de personnes et solidifier la base financière de SSQ. Les groupes rencontrés seront nombreux, parce que plusieurs mutuelles recherchent également des avenues pour assurer leur croissance. Cependant, étant donné que chaque entreprise tient à conserver son autonomie, les alliances s'avèrent difficiles.

En 1986, tous les secteurs d'activité connaissent une bonne croissance, mais les rentes se distinguent par une hausse de 44 %. Ainsi, 20 ans après le lancement

de ce produit, les rentes représentent 25,3 % de l'ensemble des primes, soit presque autant que l'activité initiale de SSQ, l'assurance-maladie, qui apporte cette année-là, 25,9 % des primes.

Contrairement à la tendance dans l'industrie de l'assurance à juxtaposer les nouveaux systèmes informatiques aux anciens, SSQ entreprend, en 1986, de réécrire sur 5 ans la majeure partie de ses programmes informatiques dans un langage plus efficace. Cette décision permettra d'absorber les nouvelles affaires des années subséquentes sans encourir de hausse significative de coûts.

Le Comité de développement poursuit son travail et propose une mise à jour de la mission de SSQ. Le caractère coopératif est toujours en évidence, mais le rôle de l'entreprise s'élargit. Les services financiers offerts ne seront plus uniquement l'assurance collective; ils pourront se développer autour et à partir de celle-ci. C'est dans cet esprit que se réalise, en 1987, l'achat des actifs de La Mutualité, une société de secours mutuels, qui devient une filiale de SSQ, réalisant ainsi l'objectif de couvrir tout le secteur de l'assurance de personnes.

Les résultats de 1987 démontrent bien les difficultés de capitalisation à surmonter. La proportion croissante des produits vendus qui génèrent des engagements à long terme, comme l'assurance-invalidité

et les régimes de rentes, augmente rapidement l'actif et force l'avoir des membres à croître au même rythme. En 1987, l'accroissement des primes de 9,1 % augmente l'actif de 16,2 % pour l'amener à 502 millions \$, une autre étape importante dans l'histoire financière de SSQ. Malgré une année record où les excédents se chiffrent à 7,3 millions \$, l'avoir, qui s'accroît de 14,3 %, augmente moins que l'actif, de sorte que le ratio de solvabilité passe de 8,46 % en 1986 à 8,32 % en 1987, s'éloignant ainsi du seuil visé de 8,5 %.

Le même défi doit être relevé chaque année: maintenir un bon rythme de croissance et générer une augmentation de l'avoir des membres au moins égale à l'augmentation de l'actif. Or, plus SSQ grandit, plus les marges bénéficiaires se rétrécissent, conséquence des efforts déployés pour conquérir de nouveaux groupes et pour conserver les groupes existants, eux-mêmes sollicités par les concurrents.

La tenue des assemblées régionales fait constater la difficulté d'obtenir une représentation équilibrée des membres. Aussi, l'assemblée générale sent le besoin, en 1988, de limiter le nombre de délégués en provenance d'un même groupe à 25 % dans chaque région. Cette décision rend à peu près impossible la monopolisation des postes de délégués et assure une diversité et une représentation plus près de la clientèle. Elle fut donc acceptée d'emblée.

Malgré la présence majoritaire de délégués d'origine syndicale à l'assemblée générale à partir des années 60, les délégués ont généralement élu au conseil d'administration autant d'administrateurs issus du monde des affaires ou de la gestion que d'administrateurs issus du milieu syndical.



Afin de mieux gérer le capital nécessaire à la croissance de l'entreprise, le conseil met en place, en 1989, une société de portefeuille, Financière SSQ inc. C'est dans cette société, propriété de SSQ, Mutuelle d'assurance-groupe, que sont alors regroupées les filiales SSQ. Le conseil confie la direction de cette nouvelle entité à M. Pierre Genest qui dirigeait depuis 1986 la filiale d'assurances générales. L'avantage d'une telle structure réside dans la possibilité d'émettre à des tiers des actions de Financière, tout en permettant aux membres de conserver le contrôle de la Société. Pour refléter cette nouvelle structure, le vocable "Groupe SSQ" fait surface.

Cette restructuration rendue nécessaire par les succès remportés marque également la fin d'une époque. En 1990, M. Jacques de la Chevrotière quitte SSQ après 42 ans de services et, en 1991, M. Léopold Marquis prend sa retraite après une carrière de 33 ans. Les valeurs que ces deux dirigeants ont toujours défendues sont celles qui ont façonné SSQ. Et parmi ces valeurs se

**LA TOUR DES
LAURENTIDES
INAUGURÉE EN 1990,
DOUBLE LA SUPERFICIE
DE L'IMMEUBLE DU SIÈGE
SOCIAL A SAINTE-FOY**

retrouvent, en tête de liste, la conviction mutualiste et la qualité du service aux membres.



M. PIERRE GENEST,
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL DEPUIS 1991

Un programme efficace de communication avec le personnel et la stabilité de celui-ci ont fait en sorte que les employés adoptent les valeurs véhiculées par les dirigeants et le conseil d'administration. Le conseil a lui aussi été remarquablement stable tout au cours de l'histoire de SSQ. Ainsi, le successeur de M. de la Chevrotière, le notaire Yves Demers, a été élu au conseil la première fois en 1978 et en a été pendant 12 ans le secrétaire avant d'être élu au poste de président du conseil et chef de la direction de la Société.

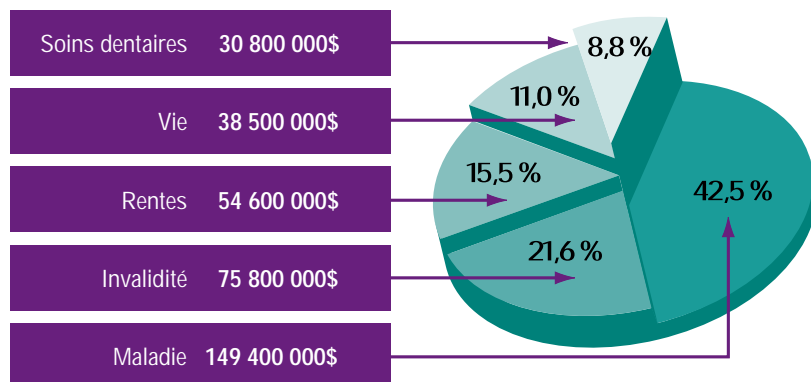
De 1986 à 1991, la croissance se maintient à un rythme soutenu, les primes augmentant en moyenne de près de 13 % par année. À cet égard, 1989 fut remarquable. La conclusion de contrats, sur appels d'offres, avec le personnel d'encadrement des secteurs public et parapublic du gouvernement du Québec, la Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ) et la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (FIIQ) ont ajouté plus de 100 000 membres cette année-là et nécessité l'em-

bauche d'une centaine d'employés. Ces succès dans un environnement très compétitif sont dus au travail, à la détermination et à l'esprit d'équipe. Durant cette même période, seulement pour promouvoir une nouvelle option offerte aux adhérents du groupe de la Fédération des affaires sociales (CSN) et de la Fédération des professionnelles et professionnels salariés et cadres du Québec, l'équipe de vente a dû convoquer 1 300 réunions et en tenir en moyenne 33 par jour pendant plusieurs semaines.

Conséquence de ces succès commerciaux, l'actif durant la période 1986 à 1991 s'accroît de 17 % par année. L'avoir des membres, cependant, n'augmente que de 12,2 %. Il en résulte qu'à la fin de 1991, l'avoir n'est plus que de 6,67 % de l'actif, loin de l'objectif de 8,5 %.

L'année 1991 est également celle de la faillite des Coopérants. Cette faillite a un très grand impact sur l'industrie de l'assurance-vie au Canada. En effet, c'est à partir de cet événement que les autorités gouvernementales commenceront à scruter de près la qualité de l'actif des assureurs. Jusqu'à ce jour, les actuaires et les

Provenance des revenus de primes nettes (1995)





inspecteurs étaient plus préoccupés par la constitution de réserves actuarielles suffisantes en regard des engagements des assureurs. L'actif devait être investi avec prudence, suivant des ratios rigides et des listes de placements approuvés, mais jamais avait-on prévu une baisse si marquée de la valeur des placements immobiliers et de leur pendant, les prêts hypothécaires.

Grâce à sa politique prudente, SSQ n'affichait, à la fin de 1990, aucune perte sur placements immobiliers et un seul prêt hypothécaire était en recouvrement. Ce n'est qu'en 1992 qu'apparurent les premières pertes sur prêts hypothécaires.

La réorganisation commencée en 1989 par la création de Financière SSQ se poursuit par la mise en vigueur de la loi du 5 décembre 1991 qui scinde Les Services de Santé du Québec en SSQ, Mutuelle de gestion et SSQ, Société d'assurance-vie inc. (SSQ VIE). Cette nouvelle structure permet non seulement d'émettre du capital pour financer les filiales, mais également pour financer la société mère elle-même.

En adoptant l'appellation commerciale "SSQ VIE", la Société met en évidence le fait qu'elle déborde le champ de la seule assurance collective.

À la suite de cette réorganisation, toutes les personnes assurées par SSQ VIE deviennent de ce fait membres de SSQ, Mutuelle de gestion. Pour faciliter la souscription de capital, une autre entité est constituée, "Groupe SSQ inc.", qui détiendra toutes les actions de SSQ VIE, donnant ainsi la possibilité à un investisseur de souscrire soit directement dans la société d'assurance-vie, soit dans la société de portefeuille qui la détient.

M. Pierre Genest, qui était président de Financière SSQ, devient alors président et chef de l'exploitation de SSQ VIE. En 1994, il en sera nommé président-directeur général, Me Yves Demers demeurant président du conseil.

L'année 1992 fut sans aucun doute la plus éprouvante de toute l'histoire SSQ. Alors que se poursuivent d'intenses négociations

UNE SCÈNE DE TRAVAIL

avec des partenaires financiers éventuels, les mauvaises nouvelles s'accumulent. L'expérience de la couverture d'invalidité de longue durée dans plusieurs contrats majeurs s'avère très déficitaire. La valeur des placements immobiliers chute de 12 millions \$ et celle des prêts hypothécaires et des actions de 2 millions \$. Les négociations en cours avec les investisseurs potentiels sont suspendues. Malgré des coupures sévères dans les frais d'administration, l'année 1992 se termine avec une perte de 39 millions \$. L'avoir qui se situe à la fin de 1992 à 19,8 millions \$ ne représente plus que 1,97 % de l'actif. Le fait que l'actif vienne de dépasser le milliard de dollars ne peut être célébré dans de telles circonstances.

Selon les nouvelles normes de solvabilité, il manque maintenant 46 millions \$ à l'avoir des membres. Comme cet avoir atteint presque 20 millions \$, la loi constitutive de SSQ est amendée pour que la mutuelle de gestion puisse devenir minoritaire dans la capitalisation de SSQ VIE, qui doit rechercher des partenaires pour conserver son autonomie.

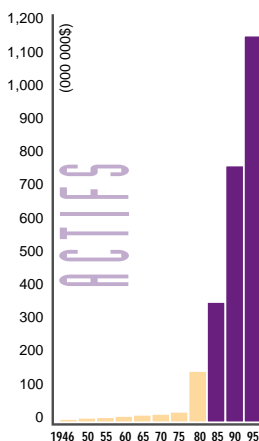
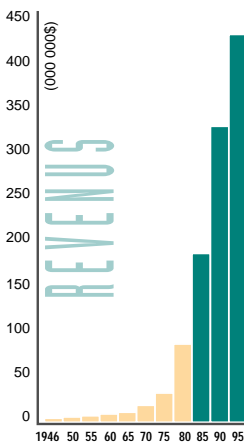
Les pourparlers reprennent avec les investisseurs potentiels. Fidèle à sa tradition, SSQ cherche des partenaires dans le milieu coopératif et le mouvement syndical. C'est finalement le mouvement syndical qui apportera la solution assurant la continuité de la Société. Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) devient l'actionnaire majoritaire de SSQ VIE. La capitalisation de cette dernière est complétée par un prêt convertible en actions consenti par la Caisse de retraite des employés de la CSN et Bâtirente (une caisse de retraite de la CSN), de même que par un investissement des cadres de SSQ.

Peu après, la filiale La Mutualité est vendue à l'Union-Vie qui effectue simultanément un investissement dans SSQ VIE. Ainsi, après des apports de 38,5 millions \$, l'année 1993 se termine avec un avoir de 64,3 millions \$ et un excédent de 6,3 millions \$. SSQ VIE venait de traverser la pire crise de son histoire et en sortait grandie et dorénavant appuyée par des groupes capables de supporter sa croissance.

L'année 1994 se poursuit dans la même veine, avec un excédent de plus de 10 millions \$ et un avoir de 75 millions \$. La croissance dans les revenus de primes qui était de 5 % en 1992 et 1993 devient négative en 1994 en raison d'un recours beaucoup plus important à la réassurance en assurance-invalidité. Si la réassurance réduit les revenus de primes, elle a par contre un effet stabilisateur sur les résultats. La Société se réassure en quelque sorte contre la répétition de l'expérience de 1992.

En 1994, SSQ VIE s'associe avec des professionnels du placement pour créer Gestion de placements Valorem inc., une filiale dont la mission est de gérer les placements de SSQ VIE en obligations et en actions, tout en offrant ses services à d'autres clients. De plus, SSQ VIE renforce son capital pour dépasser les normes de la Société d'indemnisation des assurances de personnes (SIAP), au moyen d'un prêt de 10 millions \$ de ses actionnaires.

Les relations avec la SIAP présentent elles-mêmes un volet intéressant. La SIAP est une société financée par la presque totalité des assureurs de personnes au Canada et vise à protéger les assurés en cas de faillite d'un assureur-membre. Pour être





membre de la SIAP, il faut satisfaire à certaines règles de solvabilité. À la suite de la faillite des Coopérants, la SIAP a décidé que le coût de la faillite serait réparti entre les seuls assureurs actifs au Québec. SSQ a pris la tête d'un mouvement d'opposition à cette décision et mené le différend devant les tribunaux. Le jugement fut favorable à la thèse de SSQ VIE. D'ailleurs, les faillites subséquentes d'assureurs en dehors du Québec ont démontré la sagesse de répartir les coûts entre tous les assureurs membres de la SIAP.

La filiale d'assurance générale constituée en 1986 et maintenant appelée SSQ Générale répondait vraiment à un besoin des membres puisque déjà, en 1993, elle émettait plus de 30 000 contrats pour 15 millions \$ de primes. En 1995, SSQ Générale compte 75 employés et génère un chiffre d'affaires de 18 millions \$.

Quant à SSQ VIE, l'année 1995 se distingue par un excédent de 12 millions \$ et des revenus de primes souscrites de près de 400 millions \$. Le nombre de groupes provenant du secteur privé a augmenté de 1000 à 1300, ce qui constitue un résultat remarquable et assure un meilleur équilibre dans la répartition de la clientèle.

Bilan 1995

La dernière décennie est sans contredit celle qui montre les changements les plus profonds dans la structure SSQ. La mutuelle d'assurance s'est transformée en une mutuelle de gestion et une société d'assurance à capital-actions, préservant ainsi les mécanismes de participation des assurés aux décisions et le caractère coopératif de la mission de la Société. Des assises financières solides supportent dorénavant la croissance de SSQ. La solution recherchée à la fin de la décennie précédente est donc en place.

La répartition des activités entre les secteurs a aussi beaucoup évolué. Renversant la tendance des quatre premières décennies, l'assurance-maladie connaît une croissance plus rapide que les autres secteurs, alors que les rentes diminuent depuis quelques années. L'assurance générale représente maintenant environ 5 % de l'ensemble des primes.

CONCLUSION

CONCLUSION

Comment expliquer le succès de SSQ, alors que plusieurs entreprises d'assurances nées au Québec dans les années trente et quarante sont disparues?

Plusieurs éléments de réponse ont déjà été apportés. Les principaux résident dans l'enthousiasme du personnel, sa confiance dans l'avenir et sa fierté d'offrir un service de la meilleure qualité. Citons également l'usage constant des technologies les plus modernes, les innovations apportées aux couvertures d'assurance et la formation continue de tout le personnel.



Enfin, ce succès se fonde sur le sentiment d'appartenance tant du personnel que de nombreux membres à une Société où ils ont leur place et leur mot à dire, une Société à l'écoute constante des besoins de ses membres, et ce, bien avant que le terme ne devienne à la mode. L'ouverture à la clientèle et les relations basées sur le respect et la confiance ont fait que dans les moments difficiles, quand toutes les ressources internes étaient insuffisantes, SSQ a pu compter sur l'appui du milieu coopératif et, graduellement, sur celui des grands groupes syndicaux.

Aujourd'hui, forte des éléments moteurs de son développement, SSQ s'appuie sur des ressources financières qui lui permettent d'envisager l'avenir en toute confiance.



1944-1945



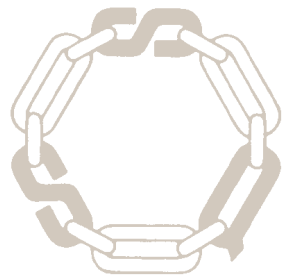
1946-1949



1950-1962



1950-1962



1963-1978



1979-1991



1992



1992



1992

