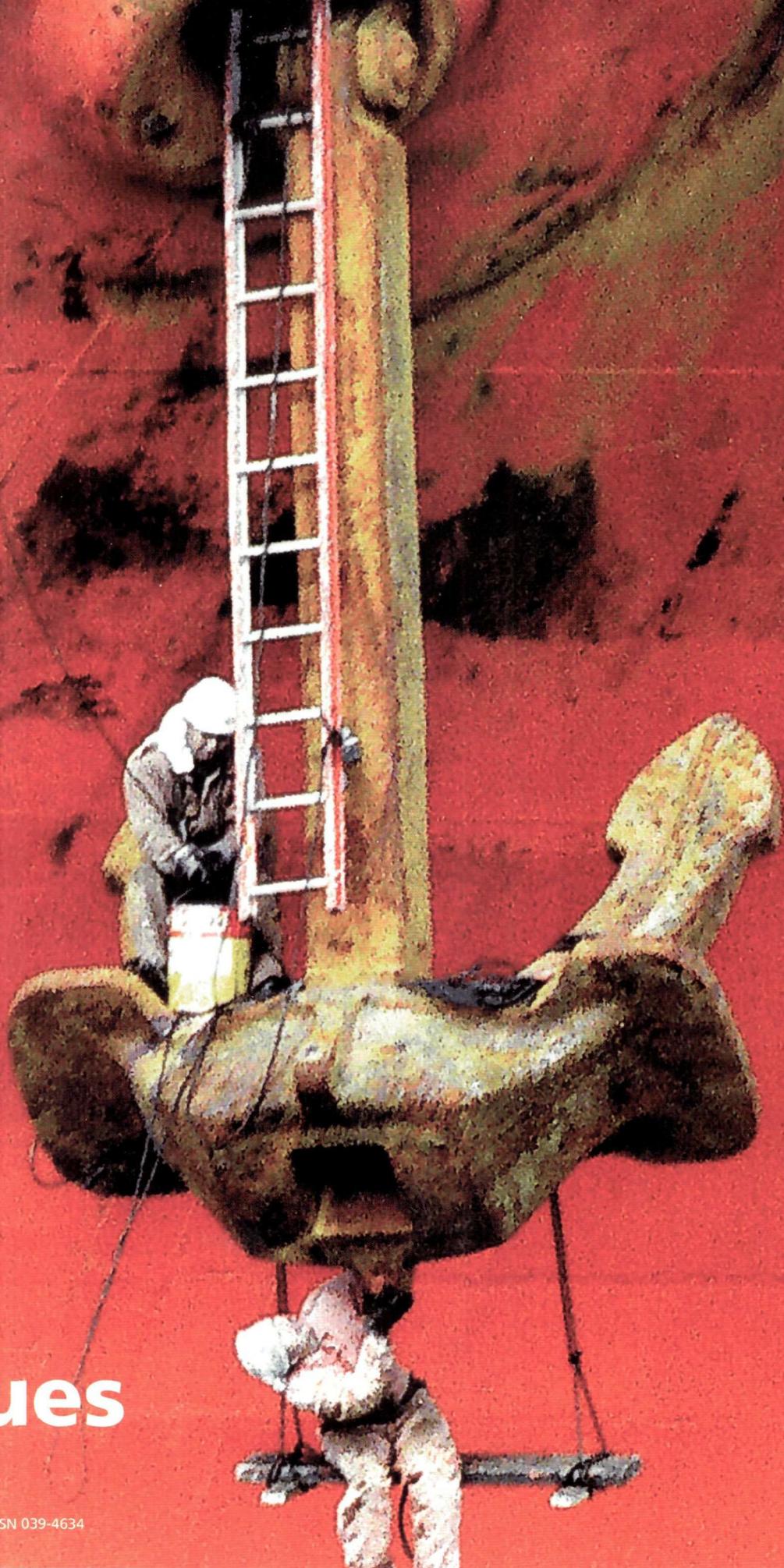


# PCM

## Ponts & Chaussées Magazine

Revue des Associations des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Anciens Elèves de l'ENPC

N°11



# Risques

2005 - 103<sup>e</sup> année - ISSN 039-4634

# Région Alsace

... plus proche de vous



Crédits photos: SNCF - Région Alsace / Badius, Hamm, Parent, Lacourrette

**Construire**, aménager, rénover et entretenir les lycées est une priorité absolue pour la Région Alsace. Elle dépense chaque jour près de 200 000 euros pour les lycéens de notre région.

**Promouvoir** la création et la transmission d'entreprises, faciliter le démarrage et la réussite des projets innovants ou de haute technologie, autant d'exemples d'orientations conduites par la Région Alsace en matière d'aides aux entreprises alsaciennes.

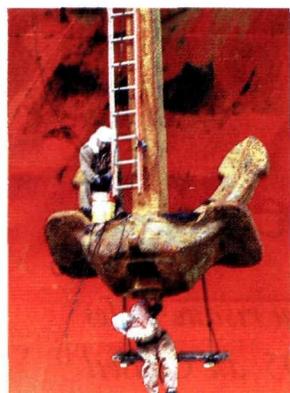
**Investir** en faveur de liaisons régionales plus rapides, rendre les TER plus attrayants, les gares plus accessibles et les horaires mieux adaptés, telles sont les principales missions de la Région en matière de transport ferroviaire. La Région y parvient notamment en donnant la parole aux usagers lors des Comités Locaux d'Animation de Ligne.

**Donner** aux salariés alsaciens la possibilité de suivre, en dehors ou sur le temps de travail, un cycle de formation validé par un diplôme, c'est une façon pour la Région Alsace de répondre aux demandes individuelles des salariés en recherche d'une nouvelle qualification.

[www.region-alsace.fr](http://www.region-alsace.fr)



### DOSSIER : Risques



Responsabilité et socialisation : quelle évolution, quelles perspectives ? Edwige Belliard	2
L'Etat, assureur malgré lui Valéry Jost	5
Défense, intelligence, sécurité économiques et grandes infra- structures vitales Didier Lallemand	9
Evaluation des risques : surmonter la complexité Bertrand Munier	12
Y a t il un pont entre la stratégie et le risk management ? Georges Yves Kervern	15
Transmettre des équipements plus durables Jacques Faye	16
La protection sociale dans l'entreprise Guy Bellocq	20
L'Etat et l'assurance : des risques nouveaux G. Bentoglio et J.P. Betbeze	25
Gestion des risques et assurances Jean-Paul Louisot	29
Les cyclones et la gestion des évacuations Michel Nesterenko	32
Les risques juridiques Sylvie d'Arvisenet	35
La crainte du risque mène à une méfiance inefficace Chris Lajtha	41

Risques financiers pour les collectivités locales : les connaître pour les prévenir Pierre Girard	44
Modéliser la gestion des risques Patrick Naim	47

### RUBRIQUES

#### La vie des Ponts page 51

Les ponts en marche

#### Bande dessinée page 53

Des bulles sous les ponts  
Jean-François Thibous

#### Lu pour vous page 55

Le malheur français - Jacques Julliard  
Jacques Bourdillon

#### Offres d'emploi page 56

Annonces



Ce numéro  
a été  
préparé par  
Michel Chaduteau

# Responsabilité et socialisation du risque : quelle évolution, quelles perspectives ?



Edwige BELLARD  
Conseiller d'Etat, elle a exercé les fonctions de rapporteur général à la Section du rapport et des études du Conseil d'Etat d'avril 2003 à mars 2005.

*Sous le thème « Responsabilité et socialisation du risque », les considérations générales du rapport public 2005 du Conseil d'Etat s'attachent à analyser les raisons et les conséquences d'une évolution vers une exigence croissante de sécurité et de son corollaire, la demande d'une couverture des risques de plus en plus étendue. Le caractère évolutif et multiforme des risques et de leur perception conduit à s'interroger sur le rôle que la puissance publique peut et doit jouer face à cette demande.*

Les réflexions menées sous l'intitulé « Responsabilité et socialisation du risque » dans le rapport du Conseil d'Etat pour 2005 partent du constat d'une demande accrue de sécurité alors même que celle-ci est plus grande dans la vie quotidienne. La fatalité n'est plus acceptée et ceci se traduit par une exigence croissante de couverture des risques, y compris dans des hypothèses dans lesquelles aucune responsabilité ne peut être retenue, ni de la puissance publique, ni de personnes privées.

Face à cette évolution, se manifeste une « socialisation des risques », qui se traduit par le recours à des mécanismes d'indemnisation mêlant assurance, responsabilité et solidarité.

Le rapport ne traite pas de toutes les formes de socialisation du risque : il ne traite pas du risque maladie-vieillesse, risque inéluctable, ni de l'assurance chô-

mage. Il traite des autres catégories d'aléas (catastrophes naturelles, attentats, risque sanitaire, risque développement, accidents du travail et maladies professionnelles...).

## Les risques évoluent, leur perception change.

Le rapport analyse l'évolution des risques, principale cause de la demande accrue de couverture. Les risques sont aujourd'hui plus diffus et plus complexes, dans leurs causes comme dans leurs effets, eux-mêmes amplifiés par des changements d'échelle (risque terroriste, catastrophes naturelles, risques d'épidémies...) et par la vitesse de diffusion (craintes relatives au SRAS). Le progrès technique est facteur de risque et le caractère purement naturel des risques s'estompent (inondations), tandis que des risques

nouveaux apparaissent (OGM). Les outils actuariels classiques de l'assurance ne permettent pas d'appréhender certains risques (terrorisme). On constate enfin une crainte grandissante à l'égard des risques cachés ou virtuels

En outre, la perception du risque a elle-même changé : le seuil du risque acceptable s'est élevé et la médiatisation des risques en accroît la perception. L'idée prévaut qu'il est des risques sociaux dont il serait injuste de ne pas partager la charge. Enfin, cette évolution des risques entraîne une évolution générale des régimes de responsabilité. Le rapport s'attache à en faire ressortir les grandes lignes : place croissante de la responsabilité sans faute, même si la faute reste le droit commun de la responsabilité ; évolution vers une plus grande « socialisation du risque », qui se traduit par une solidarité élargie au-delà du cercle des co-assurés, y compris la solidarité nationale.

## La puissance publique joue un rôle dans cette évolution.

**L**e rapport se penche sur le rôle de la puissance publique dans l'évolution constatée, que cette puissance publique intervienne pour assumer la réparation de dommages nés de ses propres activités ou qu'elle intervienne pour permettre la réparation de dommages causés par des activités autres que les siennes mais dont elle ne peut se désintéresser compte tenu de leurs implications, ainsi par exemple du risque développement.

S'agissant de la **responsabilité de la puissance publique** pour action fautive de l'administration ou carence fautive, la faute reste certes au cœur du régime de responsabilité applicable. Mais une double évolution peut être constatée : un déclin de la faute lourde qui n'est plus exigée dans nombre de secteurs où elle l'était autrefois (actes médicaux, responsabilité de l'administration pénitentiaire, certaines activités de contrôle...); une extension de la responsabilité sans faute, ainsi par exemple pour les dommages causés par des activités dangereuses ou les préjudices subis par les collaborateurs du service public.

Mais les pouvoirs publics sont de plus en plus fréquemment impliqués dans la gestion de risques étrangers à leurs propres activités (catastrophes naturelles, risque terroriste...) ou encore lorsque les auteurs de dommages sont insolvables. L'intervention de l'Etat pour assurer la couverture des risques revêt alors des formes diverses : instauration de régimes spéciaux de responsabilité, assurances obligatoires, création de fonds, garantie de l'Etat à la caisse centrale de réassurance, procédures permettant d'éviter les refus d'assurer. Il est souvent recouru à des mécanismes hybrides mêlant, à des degrés divers, solidarité et assurance (catastrophes naturelles, terrorisme).

Des secteurs particuliers sont étudiés dans le rapport : catastrophes naturelles, risque terroriste, risques technologiques, accidents du travail, risques sanitaires. Le rap-



Risques sanitaires

port relève que pour la couverture de certains risques sociaux engendrés aussi bien par des acteurs privés que par des acteurs publics, des mécanismes communs ou comparables ont été mis en place, ainsi pour les accidents du travail ou dans le domaine de la sécurité sanitaire.

**L'attente est forte, à l'égard de l'Etat, pour ce qui concerne la prévention des risques et de leur gestion en amont.**

**C**eci est vrai en matière de prévention classique, mais aussi pour l'application du principe de précaution, à propos duquel les débats tiennent moins au principe lui-même qu'aux décalages importants apparus entre ses énoncés raisonnables et les conceptions extrêmes qui ont pu prévaloir dans certains esprits. Le rapport préconise une approche raisonnée et consensuelle : principe d'action plus que d'inaction, prise en compte précoce des risques potentiels, proportionnalité de l'analyse en fonction des risques et du niveau de protection recherché, proportionnalité et gradation des mesures à prendre, caractère réversible de ces mesures, qu'elles soient permissives ou conservatoires.

**Le mouvement n'est pas propre à la France.**

**L**a place de la responsabilité sans faute est sans doute plus grande en France que chez des partenaires comparables. Mais nos principaux partenaires ont eux aussi recouru, à des degrés divers, à des régimes de responsabilité sans faute et à des mécanismes particuliers pour l'indemnisation des risques majeurs (terrorisme, catastrophes naturelles, accidents thérapeutiques...). Sont par ailleurs notées les importantes différences de procédure qui existent, pour les actions en responsabilité, entre les pays de common law et un pays comme le nôtre.

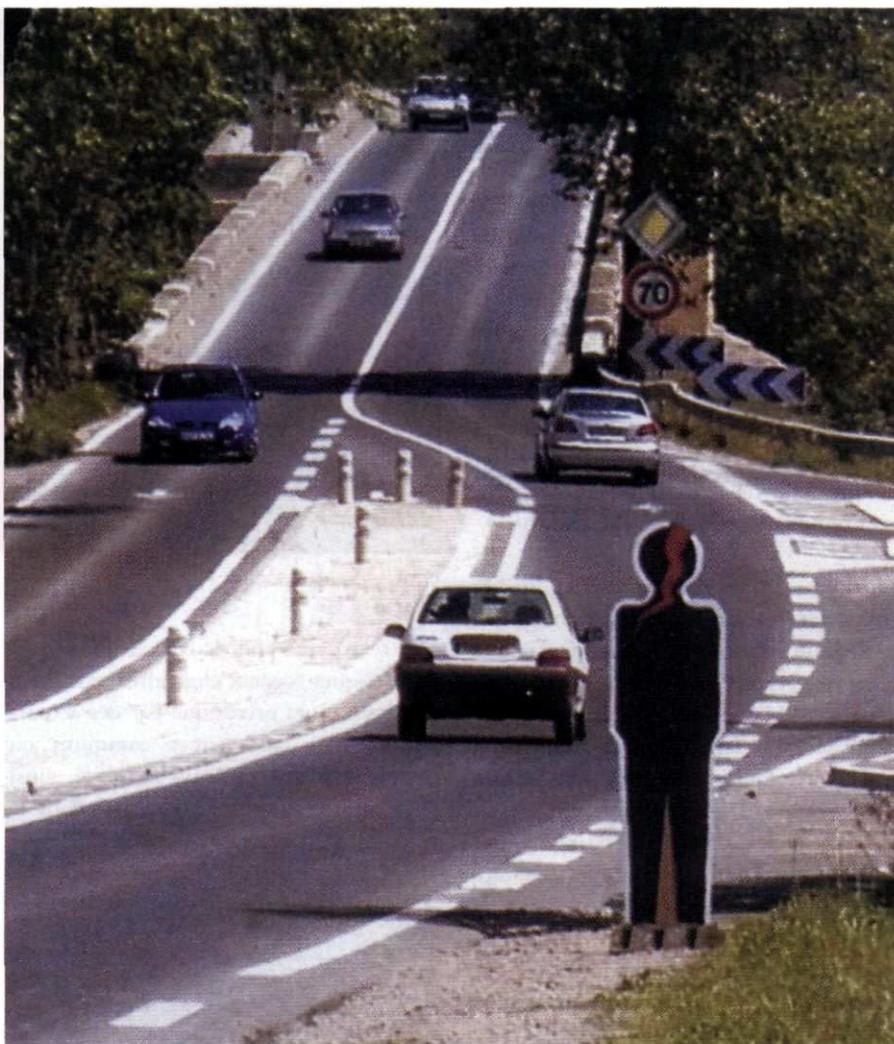
**Un juste équilibre doit être trouvé entre ce qui relève du marché classique de l'assurance et de la gestion individuelle des risques, et ce qui justifie une plus grande solidarité.**

**L**e rapport insiste sur le rôle primordial des mécanismes classiques d'assurance, tout en relevant que les assureurs ne peuvent se substituer à certains mécanismes de solidarité élargie.

Il est juste et même indispensable, dans certains cas, de recourir à une solidarité élargie. Mais ce recours connaît une série de limites : le poids financier du risque, qui peut s'avérer considérable ; le danger d'une déresponsabilisation des auteurs de dommages ; la difficulté pour l'Etat d'imposer des régimes particuliers aux acteurs privés, assureurs et professionnels.

Des mécanismes particuliers d'indemnisation ne devraient être institués que lorsque certaines conditions sont réunies, qui doivent être fonction de la gravité du dommage, de son caractère exceptionnel ou imprévisible, du niveau d'implication de l'Etat dans sa survenance, du coût de la mesure de solidarité et de ses avantages comparés avec d'autres solutions.

On ne peut en outre attendre des pouvoirs publics la réglementation de toutes les conditions d'exercice de l'ensemble des activités afin d'en prévenir tous les risques, ce qui relèverait d'une mission impossible. D'où l'intérêt d'inciter chacun à diminuer son exposition aux risques, par l'information, mais aussi par les conséquences financières de son comportement (bonus-malus par exemple). La question de la prise en charge des dommages encourus par des personnes qui se placent dans une situation de risque par imprudence (faut-il indemniser les consommateurs d'alcool ou



Inciter à diminuer l'exposition aux risques



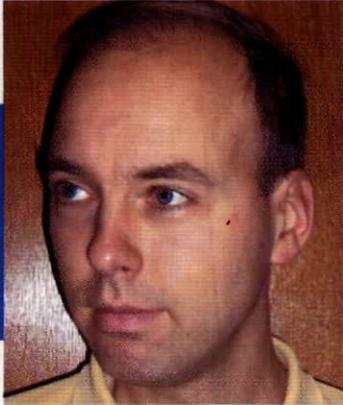
de tabac victimes de leur propre comportement ?) est posée.

Les réflexions menées conduisent également à s'interroger sur la question de savoir jusqu'où l'Etat peut réglementer certaines activités afin d'en réduire les risques sans porter atteinte à la liberté

individuelle (sports extrêmes). Ces réflexions soulignent l'importance de l'information, condition de la responsabilité partagée.

Le rapport insiste enfin sur la nécessaire conciliation entre responsabilité, socialisation du risque et prévention, dans une dans une société où le risque zéro n'existe pas et où la liberté individuelle est une donnée essentielle.

# L'Etat, assureur malgré lui ?



Valéry JOST  
IPC 96  
Direction du Trésor  
Chef bureau produits et marchés d'assurances

Qu'il s'agisse des retraites ou de la santé, on oppose souvent facilement la logique de solidarité de l'Etat et la logique de marché de l'assurance. Pour autant, la simplicité des concepts résiste mal à la complexité des situations. Régulateur, qui dicte les clauses des contrats d'assurance, superviseur, qui veille à la solidité des entreprises, réassureur en dernier ressort enfin, l'Etat entretient aujourd'hui avec l'assurance un dialogue particulièrement riche, dont les malentendus ne sont d'ailleurs pas toujours absents, et où la ligne de partage entre l'action publique et le libre jeu du marché apparaît parfois mouvante. Mais, bien avant qu'on ne parle d'Etat « providence », une compagnie n'avait-elle pas déjà opté pour ce titre prometteur ?

**S**'il n'en existe pas à proprement parler de définition légale, l'opération d'assurance répond essentiellement au mécanisme selon lequel, par contrat, une partie – l'assureur – s'engage, en contrepartie du versement d'une prime ou cotisation, à dédommager l'autre partie – l'assuré ou ses ayants droits – en cas de réalisation d'un événement prévu au contrat. De là découle un certain nombre de caractéristiques très structurantes : l'assurance est une activité juridique, car elle repose sur un contrat aléatoire qui doit donc être suffisamment robuste pour fonctionner dans des situations non survenues et donc non totalement prévisibles. C'est également une activité financière, car l'assuré paie la prime au moment où il s'assure, avant réalisation du sinistre (il serait moins tenté de le faire en fin d'exercice si le sinistre n'a pas eu lieu...). Elle fait ainsi des assureurs les gestionnaires de mon-

tants importants qui influent significativement sur le financement de l'économie. Sous ces deux aspects, juridique et financier, la confiance est mise à forte contribution : l'assureur opère en forte asymétrie d'information, puisque c'est bien souvent l'assuré lui-même qui connaît le mieux son risque. L'assuré confie quant à lui sa cotisation à l'assureur et doit absolument pouvoir compter sur lui en cas de réalisation du risque. Ces deux aspects ont conduit à faire de l'assurance un secteur économique fortement régulé par l'intervention publique. Mais l'assurance ne peut tout couvrir. Le besoin croissant de protection exprimé par nos concitoyens a donc progressivement conduit à de nouvelles formes d'intervention publique, directement en couverture des risques.

Fondée sur l'aléa, l'assurance requiert au plus haut point la confiance des parties :

confiance dans l'intégrité de l'assuré, confiance dans la solidité de l'assureur. L'intervention publique contribue à en créer les conditions.

L'assurance est une activité qui nous concerne tous : particuliers et professionnels, institutions et individus, chacun doit se protéger contre un aléa. Ceci explique que le droit de l'assurance a très précocement intégré des dimensions consuméristes. Cette intervention des pouvoirs publics peut consister à fixer des règles de fonctionnement des contrats (durée du contrat), des garanties minimum, voire la rédaction de certaines clauses.

Qu'elles soient à l'initiative des pouvoirs publics et prennent la forme d'obligations légales ou réglementaires, ou qu'elles résultent d'une concertation entre organisations de consommateurs et assureurs, ces démarches normatives présentent l'intérêt d'améliorer la lisibilité de l'offre en l'adapt-

tant le mieux possible à un consommateur parfois peu averti. Elles renforcent la concurrence en accroissant la comparabilité des offres et assainissent le marché en écartant les pratiques léonines (clauses abusives) : ainsi l'assurance multirisques habitation combine un ensemble de garanties de dommages et de responsabilité civile qui la rend facilement accessible, comparable d'une offre à l'autre et efficace en terme de protection car bien adaptée aux besoins des ménages).

Il convient toutefois de trouver le bon compromis en prenant garde à ce que ces règles n'aboutissent pas à des produits si étoffés qu'ils écartent du marché les assurés les plus modestes. Par exemple, dans certains cas, imposer dans les contrats incendie des garanties obligatoires, comme la couverture du risque de catastrophes naturelles ou celle du risque d'attentat, peut aboutir à les renchérir significativement ou à rendre problématique leur assurabilité.

L'assurance se caractérise également par ce que l'on appelle l'inversion du cycle de production : l'assureur vend un service dont il ne connaît pas le coût de réalisation in fine (sinon sur la base des ses prévisions statistiques). L'assuré lui, verse une cotisation sans savoir si elle lui servira un jour. Il est essentiel dans ces conditions de donner aux assurés les meilleures garanties quant à la solidité de leur assureur. En effet, une défaillance de l'assureur ne manquerait pas d'avoir des conséquences dramatiques : pour une assurance de dommage, c'est un patrimoine complet qui peut être affecté (par exemple si le domicile est détruit dans un incendie) ; en assurance de responsabilité, l'assureur protège l'assuré contre des sinistres qui peuvent très largement dépasser sa capacité financière (rien qu'en assurance automobile un accident corporel grave peut coûter plusieurs millions d'euros sans parler des déraillements de train ou des incendies de tunnel).

Ceci appelle la définition de règles de gestion prudentielle et une surveillance par les pouvoirs publics afin de s'assurer que l'assureur reste solvable ou, si tel n'est plus le cas, le contraindre à engager les mesures nécessaires avant que le déséquilibre ne se creuse davantage. En outre, la France s'est récemment dotée de deux fonds de garan-



tie, l'un d'assurance de personnes et l'autre d'assurance de dommages, pour prendre en charge les particuliers ayant à faire face à la défaillance de leur assureur.

Enfin, l'assureur exerce dans un cadre fiscal qui est structurant : s'il n'existe pas de TVA en assurance, il existe une taxe sur les conventions d'assurance, d'un niveau variable selon la qualité de l'assuré (particulier, professionnel, et le type de garantie). En assurance de dommage, ces taxes peuvent représenter une part importante des cotisations d'autant que s'y ajoutent dans certains cas des surprimes représentatives de garanties obligatoires (catastrophes naturelles,...). En assurance vie, le cadre fiscal favorable a évidemment un effet décisif sur le développement des contrats d'assurance vie, qui représentent désormais plus de 900 milliards d'euros.

Solidarité versus mutualité : deux conceptions de la protection contre l'aléa qui ne se concilient pas aisément

Le principe de l'assurance repose sur la recherche d'une mutualité et non d'une solidarité : l'assureur cherche à réunir au sein d'un portefeuille des risques homogènes, suffisamment nombreux pour que, par la vertu de la loi des grands nombres, les aléas individuels se compensent et aboutissent à une sinistralité prévisible de façon suffisamment fiable. Si la mutualité n'est pas suffisamment homogène, des transferts implicites se font entre « bons » et « mauvais » risques, les premiers acquittant au bénéfice des seconds une prime trop élevée par rapport à la réalité de leur risque.

Or, si un assureur tarifie de manière identique deux catégories d'assurés suffisamment distinctes, dès lors qu'un autre assureur différencie les tarifs, les « bons » le rejoindront, laissant les mauvais risques au premier assureur. Celui-ci verra ses comptes se déséquilibrer, sauf à relever ses tarifs, contribuant ainsi à chasser encore les « bons » risques encore fidèles, ou à différencier à son tour ses tarifs pour les



Novembre 2005 bus incendiés

conserver. Au fur et à mesure que la connaissance des risques par l'assureur mais aussi la prise de conscience de leur niveau de risque par les assurés, progresse, l'offre se différencie selon les catégories d'assurés (par exemple assurer séparément les chirurgiens (risques de dommage élevé) des médecins généralistes (sinistralité beaucoup plus faible).

**A**insi, alors que généralement l'intensité de concurrence sur un marché conduit les acteurs à prospecter de nouveaux segments, en assurance, la concurrence peut conduire à une démutualisation qui évince même certains assurés hors du marché, car non seulement nombre trop restreint pour permettre un équilibre au niveau de leur propre mutualité. Sont notamment difficiles à assurer les mutualités trop restreintes où un sinistre individuel peut être très élevé au regard du chiffre d'affaire réalisé au niveau de la mutualité. Il suffit alors de 2 à 3 sinistres de cette ampleur pour déséquilibrer fortement l'activité, qui pâtit en tout état de cause d'une volatilité difficile à gérer.

Des niches peuvent alors se créer, un ou quelques assureurs tentant de créer une mutualité spécifique sur ce segment particulier délaissé par les autres concurrents (par exemple les « malusés » à répétition en assurance automobile). Toutefois,

notamment lorsque la sélection repose sur l'état de santé de l'assuré (assurance de décès), on conçoit que ce mécanisme soit évidemment mal vécu par la minorité qui en fait les frais et suscite de la part des pouvoirs publics une attention particulière. Ainsi, sans remettre en cause le principe de sélection propre à l'assurance, un dispositif particulier a été mis en place au bénéfice des personnes présentant des risques de santé aggravés et cherchant une assurance décès dans le cadre d'un emprunt immobilier, afin que le marché puisse autant que faire se peut trouver une réponse assurantielle à leur situation.

Catastrophes naturelles, hyper-terrorisme, judiciarisation : l'assurance ne pousse pas sous tous les climats.

Même si l'assurance, par la croissance quasi continue de son chiffre d'affaire et par sa présence peut donner l'impression que rien ne lui échappe, la réalité est beaucoup plus contrastée et la progression de l'assurance est loin d'être irrésistible. On a vu que la démutualisation pouvait être une source d'inassurabilité.

L'absence de connaissance suffisante du risque en constitue un autre facteur : s'il ne connaît pas le risque, l'assureur ne peut maîtriser son exposition ni tarifier la couverture. C'est pourquoi le risque de développement, qui est le risque qu'un produit, une technologie ou un procédé puisse se révéler dommageable sans que le

risque puisse être identifié en l'état actuel des connaissances, est par essence inassurable : il est souvent invoqué s'agissant des OGM. La méconnaissance du risque peut cependant avoir d'autres causes, bien plus courantes : notamment les incertitudes du cadre légal ou jurisprudentiel et, dans un registre voisin, la judiciarisation croissante de la société.

Certaines branches d'assurance engagent en effet l'assureur sur plusieurs années après l'encaissement de la prime. C'est par exemple le cas de l'assurance de responsabilité décennale du bâtiment ou des accidents corporels graves en responsabilité civile automobile, branches qui sont dites à développement long, car le règlement d'un sinistre est complexe et réclame, pour un règlement définitif, d'attendre la stabilisation de l'état de la victime. L'assureur doit donc, au moment où il encaisse la prime, évaluer les conditions de recours et d'indemnisation qui prévaudront quand, un deux, cinq ou dix ans plus tard, il aura à payer le sinistre. Or, ces dernières années ont montré un accroissement de 7 % environ par an des indemnités allouées en réparation d'un préjudice corporel. De telles proportions sont difficiles à anticiper pour l'assureur sur plusieurs années. Outre ce risque à son passif, il doit en outre gérer sur la même durée le risque de rendement de l'actif (c'est-à-dire de la cotisation qu'il a placée en attente de la réalisation des sinistres). Or, ce rendement participe de la détermination de la politique tarifaire, qui doit donc composer avec des incertitudes telles qu'elles ne sont dans certains cas plus compatibles avec une maîtrise suffisante des engagements.

L'intensité du risque est également déterminante : c'est le cas des événements climatiques majeurs ou des actes d'hyperterrorisme. En effet, si l'assureur limite généralement sa prise de risque par des plafonds de garantie contractuels, un événement majeur comme un séisme ou un attentat nucléaire l'expose à un risque de cumul qu'il ne peut maîtriser, en mettant en jeu de très nombreux contrats.

Bien évidemment, les développements qui précèdent font l'impasse sur l'acteur essentiel qu'est le réassureur. Ce dernier est en quelque sorte l'assureur des assureurs : il va contribuer, en prenant une part du risque de très nombreux assureurs, à mutualiser ces risques dans l'espace et, en



assumant une volatilité de son résultat généralement plus forte que celle des assureurs, dans le temps. Le marché de la réassurance est souvent décrit comme cyclique, connaissant de fortes hausses tarifaires à la suite de grandes catastrophes, suivies de périodes baissières au gré du retour des capitaux. Pour autant, ses capacités ne sont pas illimitées et l'absence de réassurance disponible marque la limite de l'assurabilité.

Dans certains cas, les assureurs peuvent accompagner voire encourager de nouveaux besoins de couverture (par ex. garantie des accidents de la vie ou garantie personnelle du conducteur automobile), il arrive aussi fréquemment que ces nouveaux besoins soient le reflet d'inquiétudes dont on comprend que les assureurs eux-mêmes puissent aisément les partager, conduisant à un effet de ciseau fort mal vécu par les assurés. C'est ainsi que l'on a pu assister après le 11 septembre, sur certains segments et au niveau mondial, à une restriction de l'offre d'assurance contre le risque de terrorisme alors que dans le même temps, la demande croissait.

**D**ans un contexte où la fatalité n'a plus sa place, l'Etat est amené à s'impliquer de plus en plus fortement pour couvrir l'aléa, individuel ou collectif.

Les problèmes d'assurabilité peuvent exister dans des cas limités, mais dont la portée peut être très grande, des mesures de régulation fortes de la part de l'Etat, ou son intervention en couverture du risque, parfois en substitution complète aux mécanismes d'assurance.

La création de mécanismes de solidarité greffés sur l'assurance. C'est le cas des assurances obligatoires. Si la plupart des assurances obligatoires de responsabilité civile des professionnels sont avant tout destinées à protéger les consommateurs contre les conséquences dommageables des services qui leur sont rendus, l'instauration d'une obligation d'assurance de dommages vise à limiter les phénomènes d'anti-sélection (où seuls les plus mauvais risques s'assurent) et à créer un fonctionnement de marché viable. Ces mécanismes trouvent toutefois leurs limites. Dans certains cas, particulièrement dérogoires,

un Bureau central de tarification (BCT) permet d'imposer à un assureur de garantir, pour un prix fixé par ce BCT, l'assuré qui l'aura désigné : c'est un véritable droit à l'assurance, qui existe en assurance de responsabilité civile automobile, de responsabilité civile médicale, de responsabilité civile décennale et d'assurance dommages ouvrages ainsi que pour la garantie catastrophes naturelles.

L'intervention de l'Etat comme réassureur en dernier ressort : lorsque le risque est inassurable par son intensité, les réassureurs ne peuvent le couvrir ou ne le couvrir que partiellement, laissant les assureurs exposés à des risques de cumuls tels qu'ils peuvent se révéler rédhibitoires. Dans ces conditions, l'Etat a été amené à accorder sa garantie à la Caisse centrale de réassurance, réassureur dont il est actionnaire à 100 %, afin qu'elle propose une couverture illimitée aux assureurs opérant en France sur les risques concernés. Il s'agit essentiellement du risque de catastrophes naturelles et du risque d'attentat. Cette intervention se limite aux situations d'inassurabilité du risque et veille à préserver, sur la partie assurable, un recours à l'assurance et à la réassurance privée.

La prise en charge de « la faute à pas de chance ». Ces dernières années ont également vu se développer de nouveaux dispositifs, qui ne sont plus assurantiels, et qui visent à solvabiliser un droit à indemnisation non fondé nécessairement sur un recours en responsabilité : c'est le cas par exemple du Fonds de garantie des victimes de terrorisme et d'infraction (le recours des victimes de tels actes n'a souvent que de faibles chances de prospérer), mais également de l'Office national d'indemnisation des accidents médicaux, (qui vise précisément à indemniser les victimes d'intervention médicale n'ayant pas donné lieu à une faute de la part du praticien). Un avantage attendu de ce dernier dispositif est évidemment de stabiliser la jurisprudence, logiquement sensible à la situation des victimes et de ce fait tentée d'étendre le champ de la responsabilité, faute de trouver un payeur.

# Défense, intelligence, sécurité économiques et grandes infrastructures vitales



Didier LALLEMAND  
Haut Fonctionnaire de Défense  
Ministère des Finances

## Les nouveaux enjeux de la défense économique

La défense économique a été instituée par l'ordonnance 59-147 du 7 janvier 1959 portant organisation générale de la défense. Elle correspond aux actes et initiatives pris par la puissance publique pour assurer, en tout temps et en toute circonstance, la continuité de la vie économique nationale et préserver le potentiel économique de toute forme d'agression. Avec la défense militaire et la défense civile, elle représente l'un des trois piliers de la défense nationale.

L'ordonnance de 1959 confie l'organisation de la défense économique au Ministre en charge de l'économie et à son Haut fonctionnaire de défense. A la fin des années cinquante, la défense économique était conçue par rapport à une situation de guerre. Il s'agissait de prévoir l'approvisionnement des armées et d'organiser l'activité économique durant les conflits ou les crises importantes. Depuis, le monde a changé et la défense économique a évolué.

Aujourd'hui, la défense économique intervient au quotidien. Par exemple, les pouvoirs publics ajustent la protection des infrastructures économiques aux nouvelles menaces terroristes ou criminelles. Ils prennent en compte le volet financier des catastrophes, qu'elles soient naturelles ou consécutives à l'activité humaine. Ils luttent contre la concurrence déloyale ou l'espionnage économique. En 2002, le Ministre de l'économie des finances et de l'industrie (Minéfi) a souhaité préciser les différents volets de la défense économique. La circulaire du 14 février 2002 relative à la défense économique a structuré cette dernière autour d'une composante régalienne et d'une composante partenariale. Par la défense économique régalienne, l'Etat veille au fonctionnement général de l'économie. Pour cela, il s'efforce de prévenir les dysfonctionnements des grandes infrastructures vitales pour la Nation ainsi que de préparer et d'assurer la gestion des crises susceptibles de survenir.

Quant à la défense économique partenariale, elle consiste, pour l'Etat, à accompagner les acteurs économiques dans la mise en place d'une veille stratégique, d'un dis-

positif de gestion et d'exploitation de l'information ainsi que dans la sécurisation de leurs connaissances et de leurs savoir-faire. Désormais l'information est une matière première stratégique qu'il convient de maîtriser et de protéger. L'intelligence économique répond à ces préoccupations en couvrant simultanément trois domaines la maîtrise de l'information stratégique, la sécurité économique et la politique d'influence, instrument de la politique économique et industrielle. En ce sens l'intelligence économique est un outil et une politique publique essentiels à la compétitivité économique des entreprises et du pays. Maîtriser la bonne information conduit pour une entreprise à bâtir des stratégies gagnantes et prendre au quotidien les bonnes décisions pour vendre au bon moment le bon produit sur le bon marché.

## Infrastructures vitales et sécurité économique

L'avènement de la mondialisation et des technologies de l'information conduit à un monde maillé où une

économie, une entreprise, un pays ne peuvent vivre en sécurité s'ils ne peuvent s'appuyer sur des infrastructures vitales protégées et des fournisseurs de confiance.

## Les infrastructures vitales au cœur de la continuité économique

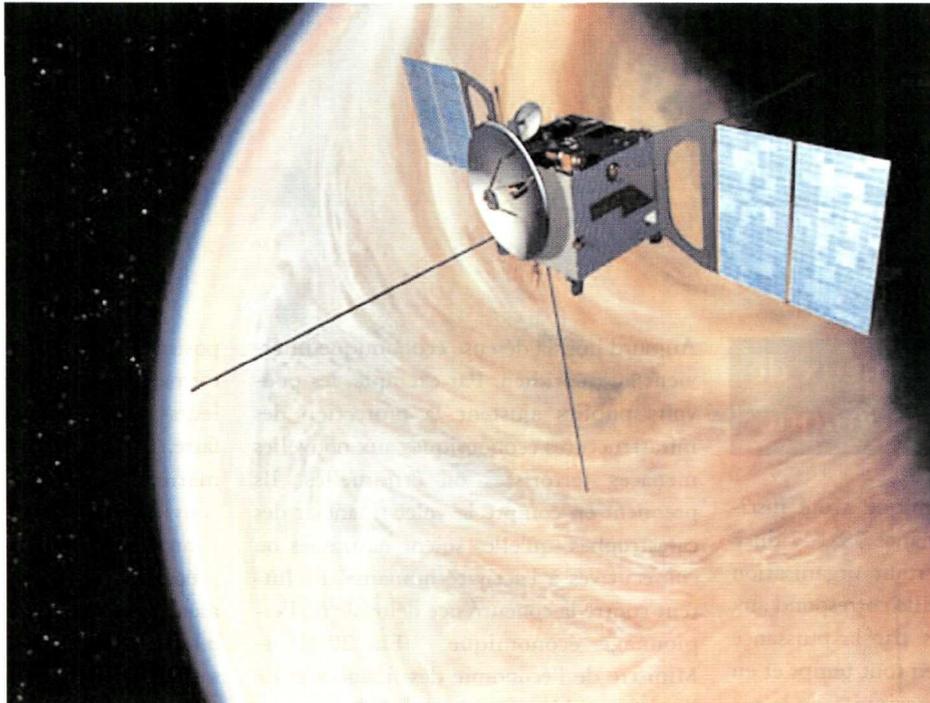
La notion de protection des infrastructures vitales est liée au développement de l'organisation en réseau du système de production et de consommation. Dans une économie fonctionnant en flux tendus, un dysfonctionnement au niveau des échanges aura des incidences supérieures à un problème circonscrit à un ou quelques sites de production. En conséquence, la circulaire du 14 février 2002 relative à la défense économique porte une attention particulière au concept d'infrastructure vitale qu'elle définit comme « un réseau, difficilement remplaçable, de distribution d'un type déterminé de bien et service ou de service indispensable à la satisfaction des besoins prioritaires pour la vie des populations, le fonctionnement de l'économie et l'exercice de l'autorité de l'Etat. »

En l'occurrence, il s'agit des secteurs des transports ferroviaires, routiers, aériens et maritimes, du gaz et de l'électricité, de l'approvisionnement et de la distribution d'hydrocarbures, du système de transactions monétaires (cartes bancaires, compensations inter-bancaires, ...), des télécommunications, de la logistique de la chaîne alimentaire et des systèmes d'alimentation en eau potable.

Les transports aériens, maritimes et terrestres relèvent du ministère en charge des

transports. L'eau potable dépend du ministère de l'environnement. Pour les autres secteurs, c'est le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie qui, en coordination avec le secrétariat général de la défense nationale, propose et prend les mesures indispensables au bon fonctionnement de leurs infrastructures.

Pour cela il s'appuie sur un certain nombre de procédures comme le classement en installation d'importance vitale (I2V) et/ou en points sensibles. Il élabore des plans de vigilance, de prévention et de protection en fonction des nouvelles menaces : plans Vigipirate (terrorisme), Biotox (dissémination accidentelle ou volontaire d'un



agent infectieux), Piranet (cyber-criminalité), etc... Il prépare également des plans organisant, en situation de crise, la gestion des ressources essentielles à la vie des populations, à l'activité des entreprises et à la continuité gouvernementale.

Une installation économique est désignée I2V lorsqu'elle a un intérêt significatif pour le potentiel économique de la Nation ou lorsqu'elle représente un danger potentiel grave pour la population. Conformément aux dispositions de l'ordonnance n°58-1371 du 29 décembre 1958 tendant à renforcer la protection des installations d'importance vitale, les struc-

tures ainsi répertoriées sont tenues de prendre les mesures nécessaires pour assurer leur protection. Actuellement sont classés I2V les 200 sites essentiels au fonctionnement des infrastructures vitales : sites de production ou de stockage tels que des installations nucléaires, une centaine de sites chimiques, pétrochimiques ou gaziers, des grands barrages ainsi que des sites informatiques et de commandement de grands réseaux (direction générale des impôts, Trésor public, GIE cartes bancaires, dispatchings électriques, pilotage des réseaux de télécommunications, ...).

Un point sensible est un établissement ou un ouvrage délimité géographiquement qui a une importance particulière pour la défense (dépôts pétroliers, transformateurs EDF, plates-formes logistiques de la grande distribution, etc). Environ 8 000 points sensibles sont inscrits au répertoire national géré par le SGDN, dont la moitié sont du ressort du Minéfi. Un travail de recentrage sur les points véritablement sensibles est en cours au niveau interministériel. A cette occasion, le rôle essentiel de certains ports, aéroports et des autoroutes dans le fonctionnement général du pays est souligné.

Les I2V et points sensibles doivent disposer de plans particuliers de protection. Ceux-ci, validés par les Préfets, sont destinés à interdire ou retarder l'accès aux installations, à détecter et à localiser les intrus ainsi qu'à donner l'alerte.

Pour assurer le bon fonctionnement des infrastructures vitales, l'Etat doit être à la fois régalién, stratège, et partenaire.

Régalién, il doit veiller à ce que les opérateurs définissent et mettent en place les moyens indispensables pour assurer la pro-



tection et la fiabilité de leur réseau. Il doit également contrôler les mesures prises.

**Stratège**, la sécurisation des infrastructures vitales s'adapte pour intégrer les évolutions du fonctionnement de l'économie ainsi que de nouvelles menaces alors que les ressources disponibles de sécurisation publics et privés restent limitées. Aussi cette adaptation – en cours - passe-t-elle par un recentrage du dispositif de protection et donc, en amont, par une identification précise des systèmes et installations sur lesquels l'effort doit essentiellement porter.

**Partenaire**, l'Etat doit associer les acteurs privés à ses objectifs de défense économique. Cette mission, incombant à des opérateurs désormais souvent placés dans un contexte de concurrence, peut représenter une contrainte qui vient peser sur leur rentabilité. Il appartient à l'Etat de les convaincre de la nécessité d'investir dans la sécurité économique. L'interconnexion des réseaux conduit aussi l'Etat à échanger avec ses homologues étrangers pour optimiser ses choix et coordonner ses actions. Les populations, les collectivités territoriales et les associations sont également des interlocuteurs qui doivent être associés aux décisions de l'Etat. Ce dernier se doit de trouver un équilibre entre la transparence et la sécurité, entre le partage d'informations et la préservation de données devant rester confidentielles.

## Les fournisseurs de confiance au cœur de la sécurité économique

Aujourd'hui, l'entreprise est dans l'obligation de transmettre des informations. Lorsqu'elle démarque des clients, travaille avec des partenaires, répond aux sollicitations de ses actionnaires, de ses employés, de la société civile, elle divulgue un grand nombre de données sur son activité, son organisation, sa stratégie ou ses projets.

Elle doit avoir une politique de protection de ses informations et apprendre à com-

muniquer pour défendre ses intérêts et son image. Mais, il faut aussi qu'elle puisse avoir confiance dans l'aptitude et la volonté des prestataires qui accède à ses informations stratégiques, à préserver leur confidentialité.

Ces fournisseurs de confiance relèvent de secteurs aussi différents que la sécurité (gardiennage), la logistique (fret express) ou les prestations intellectuelles (expert comptable, audit, cabinet de stratégie courtiers d'assurances,...). Par leur capacité à atteindre les données les plus sensibles des entreprises, ces secteurs représentent les nouvelles dépendances stratégiques de l'économie.

La politique d'indépendance stratégique de notre pays a été construite dans les années 60 à partir d'une politique industrielle volontariste dans des domaines de souveraineté militaire : mise en phase de la dissuasion nucléaire, d'une supériorité aérienne et spatiale. Elle a conduit à des leaders mondiaux dans les domaines nucléaire, aéronautique et spatial en matière tant militaire que civile.

La fin de la guerre froide, l'apparition de nouvelles formes de conflits, la globalisation des échanges, le durcissement de la compétition internationale, le développement des technologies de l'information et de la communication ont modifié l'environnement économique et fait naître de nouveaux défis pour les nations et les entreprises. La maîtrise des domaines et technologies classiques proches de l'armement et de l'aéronautique ne suffit plus pour assurer puissance et souveraineté d'une Nation. De nouveaux secteurs conditionnant une telle souveraineté ont émergé, ceux des TIC (technologies de l'information et de la communication) et de la société du savoir.

Les Etats-Unis d'Amérique l'ont parfaitement compris dès le début des années 90. En devenant leader dans les domaines des technologies de l'information et de la communication (du silicium aux services de maintenance), de la logistique ou de la société du savoir (cabinet d'audit, courtage

d'assurance, avocats d'affaires), les Etats-Unis ont affermi leur emprise mondiale sur la sphère économique.

La France et l'Europe n'ont pas pris suffisamment conscience de cette réalité. Aujourd'hui l'économie française doit s'adapter à la nouvelle donne de la compétition économique mondiale, dans ses formes les plus exacerbées. Si la sécurité économique est une préoccupation partagée entre les entreprises et la puissance publique, elle supposait la mise en place d'une politique nationale pour que les entreprises françaises ne soient pas pénalisées par des dépendances stratégiques venant interférer sur le fonctionnement normal du marché. La nomination récente d'un Haut responsable pour l'Intelligence Economique auprès du Premier Ministre marque la volonté de la France de mener une telle politique de sécurité économique nationale. Le Minéfi y a apporté toute sa contribution dans la préparation de cette décision et dans sa mise en œuvre.

## Des infrastructures vitales et la sécurité économique, pour être ni naïf ni paranoïaque

La complexité croissante des technologies et des relations économiques, les possibilités d'actes de terrorisme ou de malveillance accroissent les incertitudes et les risques pour les acteurs économiques. Pour apporter aux entreprises françaises et européennes un cadre de développement stable et durable, les pouvoirs publics ont fait évoluer la défense économique en développant notamment des stratégies partenariales. En exerçant une vigilance renforcée et mieux ciblée vis-à-vis d'un certain nombre de secteurs et d'infrastructures, l'Etat contribue également à instaurer un climat de confiance. Cette attention de l'Etat est d'autant plus nécessaire que l'impact des menaces sur ces secteurs et infrastructures aurait des conséquences importantes sur la population, le développement de l'économie et donc le statut de la France dans le monde.

# Evaluation des risques : surmonter la complexité



Bertrand MUNIER\*

docteur d'Etat en sciences économiques, est diplômé de l'institut d'études politiques. Visiting Student à Princeton, il a été Senior Fulbright Fellow à Yale, Visiting Professor à University of Washington (1986, Seattle), Distinguished Foreign Visitor à University of California at San Diego (1996), il a donné plus d'une soixantaine de conférences invitées dans divers pays d'Europe, Amérique, Afrique et Océanie, et publié une quinzaine d'ouvrages et une centaine de communications scientifiques. Il a été, de 1987 à fin 2004, « Editor in Chief » de Theory and Decision, il est « Advisory Editor » de Journal of Risk and Uncertainty, « Associate Editor » de Group Decision and Negotiation. Il a créé en 1989 le GRID (Groupe de Recherche sur le risque, l'Information et la Décision), devenu Unité de Recherche CNRS/ENSAM, dont il est l'animateur. Il a travaillé avec nombre d'entreprises ou d'autorités publiques dans divers secteurs du transport, de l'énergie, de l'automobile et de la finance. Il a été fait Docteur Honoris Causa et a par ailleurs reçu le prix international Ludwig Boltzmann (1996) ainsi que le prix Jean-Pierre Lepetit de la recherche industrielle (1999). Il est Chevalier de la Légion d'Honneur et Chevalier des Palmes Académiques

Dans cet article, on souhaite montrer que l'aspect véritablement le plus complexe de l'analyse des risques réside dans la phase cruciale d'évaluation. Or, la plupart des « modèles » connus de gestion des risques mettent l'accent sur d'autres aspects de la procédure et ne permettent pas, de ce fait, un management efficient des risques. L'article présente une solution originale de résolution du problème, mise en œuvre dans certaines entreprises.

Abstract. In this paper, we wish to show that the most genuinely complex aspect of risk analysis resides in the crucial phase of evaluation. However, most "models" of risk management that we know deal essentially with other aspects of the process and therefore do not allow any efficient risk management scheme. The paper presents an original way out of the problem, which some corporations implement.

## Introduction

Une fois les risques identifiés dans une entreprise, une fois même que leurs mesures respectives, ont été effectuées, quelles qu'en soit la

nature (probabilités, fréquences, vraisemblances, 'poids' de croyance d'occurrence, etc.), on se trouve démuné pour décider d'une action à mener tant que l'on n'a pas déterminé l'importance relative qu'il faut accorder à ces différents risques. Cette importance relative ne doit pas être confondue avec les mesures relatives des

risques que l'on vient d'évoquer, même si elle est liée à ces mesures. Déterminer cette importance relative fait l'objet de la

\* Professeur à l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers (Paris). Directeur du GRID, UMR 8534 CNRS/ENSAM/ESTP. Mastère Spécialisé « Management Global des Risques ».

phase que l'on appelle 'évaluation' dans la procédure de management des risques. Cette évaluation est décisive puisqu'elle seule permet de fonder de façon au moins approximativement rationnelle une allocation de budget entre les différentes actions de prévention possibles. Laisser au simple bon sens le soin de l'évaluation des risques serait équivalent à laisser à l'intuition une campagne de marketing, une démarche qualité ou une autre tâche majeure de la conduite d'une entreprise ou d'une collectivité. Il serait aujourd'hui coupable d'agir de la sorte, et peut d'ailleurs conduire, en cas de sinistre important, à des sanctions juridiques, sur le plan civil voire sur le plan pénal.

Plusieurs questions se posent alors : comment concevoir la phase d'évaluation des risques ? Quels sont les contextes principaux de cette phase ? On verra alors que deux voies se dessinent, l'une bien connue depuis longtemps, mais appliquée depuis peu à l'évaluation des risques, l'analyse coûts bénéfiques, avec ses limitations ; l'autre qui appelle une innovation de gestion dans l'entreprise.

## Concevoir l'évaluation du risque :

Le sens commun du mot risque se réfère au fait que les résultats de nos actions peuvent nous décevoir par rapport à ce que nous attendions. L'expérience quotidienne de la bourse montre qu'en matière financière ce ne sont pas les résultats absolus qui comptent, mais les résultats *par rapport* à ce que le marché avait anticipé. Le risque du fabricant de toute nouvelle technologie n'est pas que l'équipement vendu ne fonctionne pas parfaitement, mais que le niveau de fonctionnement ne soit pas conforme aux spécifications fixées au contrat avec le client, etc. Les résultats de nos innovations sont donc nécessairement risqués. Cela signifie qu'ils peuvent être en deçà des espérances mises dans l'innovation, mais qu'ils peuvent *aussi* dépasser les anticipations. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous innovons : si une innovation potentielle ne pouvait qu'être égale ou inférieure aux attentes, il y a fort à parier qu'elle ne verrait jamais le jour, sauf à imaginer

un coût de recherche et développement négligeable ou nul, c'est-à-dire dans une hypothèse d'école.

Il en résulte que le risque ne saurait s'apprécier qu'en regard d'un objectif fixé et donc du point de vue d'une entité, qu'il s'agisse d'un individu, d'une entreprise, d'une organisation ou d'une collectivité. De façon générale, il n'y a de risque que par rapport à un « décideur » qui parie sur l'avenir. Quel que soit le « décideur » en question, quel que soit le risque considéré, la métrique de l'évaluation ne peut être que contingente au système d'évaluation qui caractérise ce décideur, sous-jacente à son système de décision ou de pilotage.

En tout cas, aucun outil de mesure technique des conséquences et des risques associés ne permet d'évaluer un risque. Tous les « trucs » tels que la « criticité » ou autre critère, offerts par les AMDEC, HAZOP ou autres outils techniques, tous les habillages baptisés ou non de « systémiques » qu'en proposent à grand prix divers consultants, les critères qu'ils proposent, sont arbitraires et sans guère de fondement. Surtout, prendre des décisions sur ces bases ne permet pas de savoir si les décisions prises en matière de gestion de risques sont en cohérence avec la stratégie, voire avec les simples objectifs opérationnels de l'entreprise.

## Les contextes possibles de l'évaluation

Les contextes possibles dépendent en conséquence du type de décideur en question, ainsi que du niveau d'identification des risques qui caractérisent ce décideur. Sur le premier point, on se limitera ici à distinguer entre risques de niveau collectif et risque de l'entreprise. S'agissant de risques collectifs, de niveau local ou national, les démocraties prévoient toujours le recueil des opinions des usagers, victimes ou bénéficiaires potentiels des risques pris pour eux par l'Autorité Publique compétente : Etat, pouvoir déconcentré (Préfet) ou décentralisé (collectivité territoriale de plein exercice).

S'agissant de risques de l'entreprise, les modèles d'organisation mis en œuvre aujourd'hui impliquent une gouvernance

attentive – avec des modalités diverses – aux diverses parties prenantes, employés et riverains notamment. Chaque entreprise choisit les modalités qu'elle préfère, à l'intérieur des prescriptions légales.

Dans un cas comme dans l'autre, si l'on ne veut pas que la gouvernance dont il est question soit un leurre, il faut trouver un moyen d'évaluer les risques en tenant compte des parties prenantes en question, qu'il s'agisse de cadres et d'employés de divers niveaux, d'usagers ou de riverains, etc. ou que l'entreprise se limite de son chef à son conseil d'administration ou de pilotage. La loi du 30 juin 2003 a institué de façon minimaliste une telle prise en compte, à travers diverses dispositions concernant les risques industriels, mais aussi concernant les risques naturels (le C.L.I.C. est sans doute l'exemple le plus connu de ces dispositions).

On peut aussi distinguer entre les divers contextes sur un second point. En effet, l'évaluation d'un risque peut prendre place dans trois contextes différents : le contexte de risque proprement dit, le contexte d'incertitude stratégique ou celui d'incertitude non stratégique. Le cadre de cet article nous fera écarter les deux derniers types de contexte. On se limitera donc ici au premier cas, dans lequel, par définition, on peut ou bien repérer des fréquences significatives sur lesquelles chacun ne peut qu'être en accord complet, ou bien former des croyances subjectives additives qui sont des « probabilités subjectives » au sens de de Finetti, Ramsey ou Savage et que l'on peut alors utiliser selon les règles du calcul des probabilités, au moins au niveau de l'individu.

Le cas des fréquences significatives est très rare. Dans la meilleure des hypothèses, nous avons acquis le concept à travers une présentation et une validation expérimentales, souvent une expérience de physique faite en classe de Seconde ou de Première. Le professeur soulignait alors la nécessité (1) que certains paramètres du contexte soient constants (température, etc.). Il indiquait que l'expérience (2) pouvait être répétée autant de fois que l'on voulait, en maintenant strictement identique (3) l'objet ou le phénomène étudié (Loi de Mariotte, p. ex.). Il n'indiquait pas, parce que c'était implicite, que tous les élèves pourraient observer les résultats (4) sans ambiguïté de leur place dans l'amphi-

théâtre : c'est pourtant crucial. Il arrive, en contrôle de qualité, que ces mêmes 4 conditions puissent être remplies, mais ce n'est quasiment jamais le cas en management des risques. On est donc quasiment toujours ramené au cas de la probabilité subjective de l'évènement ou du scénario, déterminable de façon unique dans les cas de risque auxquels on se restreint ici.

Une observation similaire pourrait être faite sur les conséquences de l'occurrence d'un danger, qui ne sont que très rarement définissables de façon « objective », pour des raisons comparables.

Même dans le cas de risque *stricto sensu*, auquel on se borne ici, on aurait tort de penser que l'on a réduit un problème complexe à une expression simple. Mais on voit mieux, dans ce cas, la nature de la complexité du problème du management des risques : l'évaluation des risques, comme la mesure des risques strictement dite, sont le privilège des individus et de leurs attitudes personnelles, alors qu'elles doivent être prises en charge par un système de décision qui est toujours collectif. Comment concilier ces deux contraires ? Les deux voies annoncées résolvent chacune ce problème.

### Evaluation (1) : analyse coûts bénéfiques auprès de la collectivité

La première voie a pour origine l'analyse économique. Elle consiste, sous une hypothèse de répartition « optimale » des revenus, à additionner les « dispositions à payer » des victimes et bénéficiaires éventuels de chaque action de prévention envisagée et à comparer au coût global de cette action la somme des dispositions à payer obtenues. On met alors en œuvre chaque action qui fait l'objet d'une disposition globale à payer supérieure à son coût, du moins tant que ces actions ne saturent pas le budget et sont mutuellement indépendantes. Si l'on veut éviter de faire des comparaisons entre risques et montants financiers (coûts), on peut aussi procéder directement par comparaison de risques. On peut ici se référer à des exemples d'évaluation collective de risques de santé comparés à des risques d'accidents automobiles mortels, etc. Toutes ces techniques d'analyse coûts -

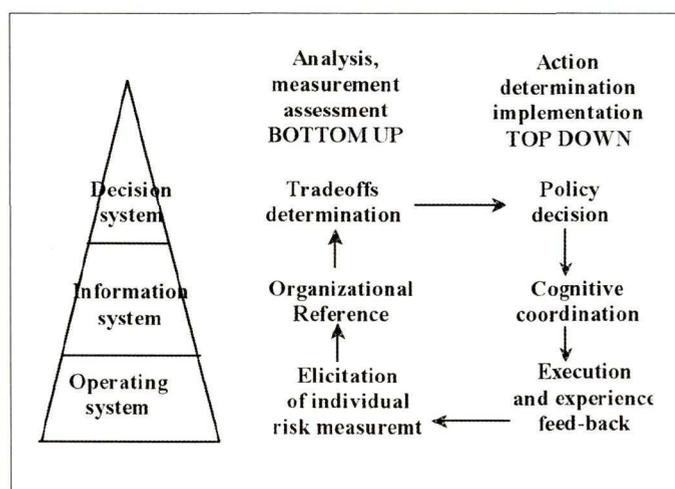
bénéfiques sont très précieuses, on ne saurait les écarter d'un revers de la main. Elles permettent de savoir à quel niveau budgétaire telle ou telle collectivité valorise tel ou tel niveau de protection contre un risque défini. En revanche, elles soulèvent des problèmes de méthode de collecte des données qui

conduisent à choisir finement la variante technique la plus adaptée au problème considéré. Par ailleurs, quelle que soit la variante technique de mise en œuvre, cette façon de procéder ne peut en général pas convenir à l'intérieur d'une organisation, pour des raisons que l'on ne développera pas ici.

D'où la deuxième voie de l'évaluation des risques.

### Evaluation (2) : maîtrise des individus, référence à l'organisation

La phase d'évaluation peut aussi s'appuyer sur des logiciels d'élicitation individuelle de probabilités personnelles et d'élicitation d'utilités individuelles tels que SERUM par exemple. Elle procède alors en trois étapes : (1) évaluations individuelles auprès des individus (désignés par la direction générale de l'entreprise) parties au système de décision, (2) mise en commun et discussion des résultats présentés sous forme anonyme en présence d'un facilitateur, (3) détermination d'un mode commun d'évaluation référencé à l'organisation (figure ci-dessous). Il devient alors possible de raisonner au niveau de l'organisation les arbitrages à faire entre allocations de ressources budgétaires et résultats des diverses solutions de prévention (au sens le plus général : depuis la maintenance d'équipements lourds jusqu'aux actions sur la culture d'entreprise en passant par les diverses défenses et mesures d'autoprotection ou de mitigation des risques). Comme on le voit, il s'agit d'adapter au niveau de l'entreprise les méthodes d'analyse coûts - bénéfiques



qui se recommandent plutôt au niveau des collectivités.

Typiquement, on est alors capable d'indiquer qu'une action A de prévention fait passer l'évaluation d'un risque k d'un indice  $I_k$  à un indice  $J_k$  et une autre action l'évaluation d'un risque m de l'indice  $u_m$  à l'indice  $v_m$ . Deux cas sont alors possibles : - Ou bien ces deux risques sont indépendants, et le rapport  $(I_k - J_k)/(u_m - v_m)$ , s'il est bien défini, est une indication du partage budgétaire à opérer entre l'action A et l'action B. Or, l'élicitation à l'aide des logiciels indiqués fournit une échelle d'évaluation (l'utilité Neumannienne) qui a cette propriété d'être une échelle d'intervalle et qui le reste après l'étape de référence à l'organisation.

- Ou bien ces deux risques ne sont pas indépendants et l'on est alors conduit à envisager le « portefeuille » de risques auquel conduit l'action A et celui auquel conduit l'action B, et l'on se ramène ainsi au problème précédent.

### Conclusion

La phase d'évaluation apparaît ainsi comme le parent pauvre des méthodes de maîtrise des risques utilisées couramment dans nos entreprises, que ce soit avec ou sans l'aide présumée d'un consultant. Ce n'est qu'une manifestation de plus de l'indifférence à l'économicité des choix pratiquée dans notre pays. Chaque entreprise qui y consent enregistre un manque à gagner de ce fait, chaque choix collectif qui s'y complaît nous conduit à épuiser sans résultat suffisant nos ressources budgétaires. A quand le changement ?

# Y a-t-il un pont

## entre la stratégie et le risk management ?



Georges Yves KERVEN  
X-MINES, SC PO

Ancien conseiller technique du Ministre de l' Industrie

Ancien Membre du Comité National d'évaluation de la recherche (qui examine les programmes de recherches française et fait rapport au Gouvernement et au Président de la République)

Ancien PDG de Aluminium Pechiney, Directeur de la branche Aluminium de 1980 à 1987.

Fondateur de la fonction Risk Manager du groupe PECHINEY avec Pierre Sonigo

Ancien DGA de UAP

Fondateur de [www.assurland.com](http://www.assurland.com) premier courtier d' assurances en ligne

A participé à la création des Centres de Recherche et de Formation Cindyniques : Pôle Cindyniques de Sophia Antipolis (Ecole des MINES), du DESS Paris Panthéon Sorbonne I (UFR 08 DESS Cindyniques/GGRC), du DESS Lyon Jean MOULIN, du MASTER EISTI pour les Collectivités Territoriales.

Président fondateur de X Europe (Association qui a proposé des 1989 une Constitution européenne)

Fondateur de l' Institut européen de Cindyniques ( Sciences du danger:<http://www.cindynics.org>)

Fin du monde, apocalypse, les textes anciens font parfois penser au journal télévisé du 20 heures.

MAIS qu'est-ce qui donne au" 20 heures "ce caractère apocalyptique ? peut-on rêver à une analyse scientifique de l'origine de l'actualité catastrophique ? il y a 250 ans le meurtrier tremblement de terre (combiné TSUNAMI, PLUS INCENDIE) de Lisbonne a propulsé cette réflexion qui n'est pas terminée. Rousseau s'est opposé à Voltaire et ça continue.

L'archipel du danger a commencé à être exploré en 1987. Trois catastrophes concentrées sur le milieu de la décennie 1980-1990 :Bhopal en chimie,Tchernobyl en Nucléaire,, Challenger en spatial ont conduit à identifier les premiers îlots de l'archipel du Danger. Le premier échange entre les industries au sujet des catastrophes ces produits en décembre 1987 lors du colloque inter-industriel organisé au palais de l'Unesco par l'Association de cadres dirigeants de l'industrie ACADI. L'idée d'une science du danger venait de naître. Les lin-

guistes ont préféré le terme cindyniques au terme accidentologie qui était en circulation. Dès 1987 les journalistes scientifiques du Monde et du Figaro ont retenu le mot Cindyniques(du GREC KINDUNOS= LE DANGER) qui ,à son tour, à figuré dans le Larousse et l'Encyclopaedia Universalis.

Depuis sa naissance, cette nouvelle science a connu trois générations:

- la première génération 1987 -1994 est celle des "risques technologiques majeurs" terme proposé par Patrick Lagadec dans sa Thèse  
-la deuxième génération( 1994 2001)corres-

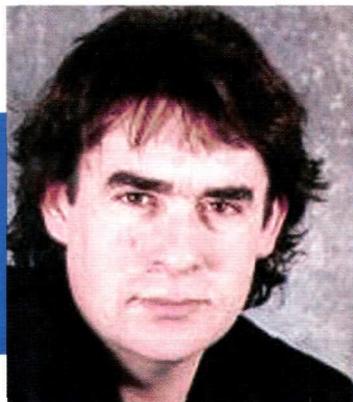


pond au" risque psychologique majeur" les schémas émergents de la science du danger ayant été étendus par des spécialistes du travail social et des psychiatres à la famille, à la ville et à la santé publique.

L'émotion créée par les événements terroristes du 11 septembre 2000 allait ajouter à la série en formation CINDY 1G, CINDY 2G une troisième génération CINDY 3G qui fut rapidement caractérisée lors des Entretiens de l'Assurance, notamment par François EWALD comme un basculement des risques à la menace.

# Transmettre aux générations futures

## des immeubles, des ouvrages et des équipements plus durables



Jacques FAYE

Architecte urbaniste en chef de l'Etat, responsable depuis 1997 du bureau de l'information et de la coordination interministérielle au sein de la sous-direction de la prévention des risques majeurs au Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable.

Auparavant, directeur de l'Ecole d'architecture de Clermont-Ferrand et divers postes en services déconcentrés : SDA Dordogne, DRAE Languedoc Roussillon et DDE des Deux-Sèvres.

Dans « prévention des risques majeurs », je dis souvent que c'est « majeurs » qu'on prévient et non pas les risques !

Comment agir face à l'augmentation des catastrophes qui touchent tous les pays y compris les pays riches ? Faut-il plus d'aide humanitaire pour sauver des vies et donner plus de moyens pour reconstruire dans l'après crise ?

Depuis, cinq ans, l'ONU promeut une stratégie visant la réduction des désastres. Pas leur disparition, quelque chose de plus réaliste : leur mitigation, c'est-à-dire moins de victimes et moins de dommages.

Les récentes catastrophes naturelles montrent la très grande vulnérabilité de nos sociétés les plus modernes. Auparavant, c'étaient les pays pauvres qui faisaient la une de l'actualité lorsqu'un séisme, un cyclone ou une tempête survenait. Nous, dans notre confort, notre supériorité, nous nous disions que telle catastrophe ne pouvait nous arriver car, grâce à nos connaissances, nous étions capables de maîtriser voire d'éviter ce type de situation.

Or, le séisme de Kobé, les cyclones Kristina et Rita, la tempête de Noël 99 nous ont démontré notre irresponsabilité avec, à la clé, des milliers de victimes et

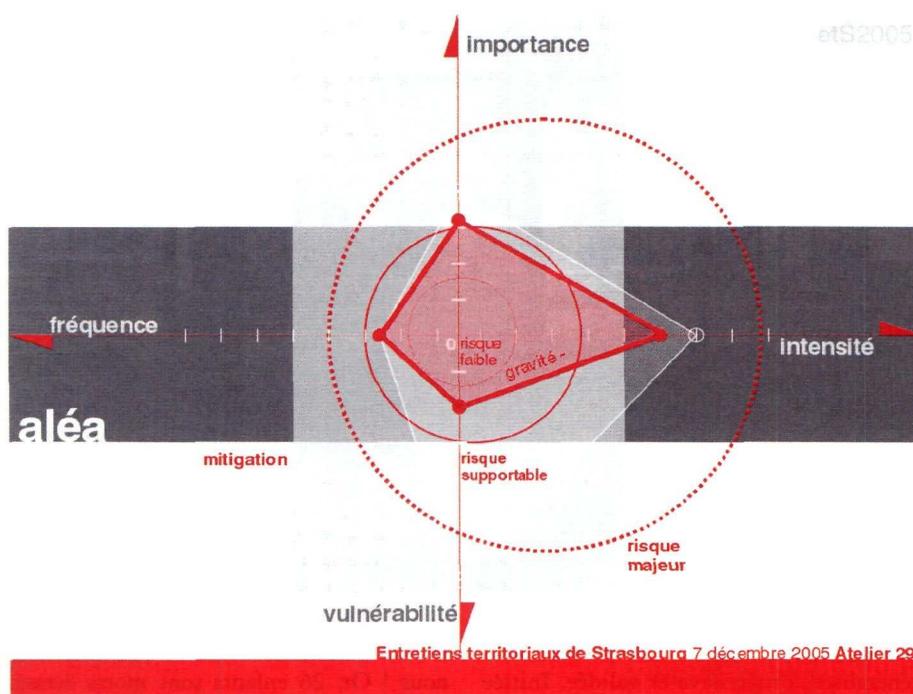
des milliards d'euros ou de dollars de dommages.

Oui, mais cela n'a pas obligatoirement des conséquences fâcheuses sur le développement de notre société. Les victimes, ce sont des retraites en moins et les dommages ce sont des emplois pour réparer et reconstruire. D'ailleurs, nous avons prévu des mesures d'assurance pour cela et grâce à la mutualisation de nos efforts, on constate plutôt une reprise de l'économie et non un effondrement de l'activité. Enfin, lorsqu'on fait le bilan, pour les victimes on est bien loin des chiffres attachés aux conflits armés ou encore aux drogues, aux accidents de la route voire aux acci-

dents domestiques : 20 000 morts par an pour ces derniers alors qu'on dénombre sur les dix dernières années environ 200 décès liés directement aux événements naturels extrêmes.

### Un nombre croissant de catastrophes

Nous convenons cependant tous d'une chose : le nombre de catastrophes augmente. Certes cela est dû à la généralisation et à une plus grande réactivité des médias. Avant, nous



ne savions pas que tel tsunami venait de ravager la côte orientale de Papouasie Nouvelle-Guinée ou qu'un cyclone venait d'inonder la moitié d'un pays d'Amérique centrale ou d'Asie, au mieux quelques lignes d'une dépêche AFP. Un million de victimes ! Mais, est-ce que l'on se rend compte d'un million de victimes en quelques instants ? On ne remettait pas en cause l'information, on ne l'admettait pas mentalement.

Le tsunami qui a submergé tous les rivages de l'Océan indien nous a révélé la mondialisation des catastrophes. L'événement est prévisible et connu. Or, que constate-t-on ? Des populations indigènes qui commencent à perdre leurs repères : ils ignorent le tsunami pour la plupart, des touristes en villégiature dans un endroit le plus paradisiaque de la planète mais ignorants de tous les dangers, des investissements économiques sous forme d'hôtels qui devant rapporter à court terme, réalisés et gérés sans tenir compte du risque.

Nous sommes à la plage, on se repose du business et d'autres en profitent pour faire leur propre business. Ce jour-là, on a tiré trop fort sur le ressort et celui-ci n'est pas remonté. L'ampleur de la catastrophe et sa médiatisation ont permis de mobiliser toutes les capacités de réactivité disponibles sur l'ensemble de la planète. Les dons ont été très importants, les ONG ont rivalisé avec les moyens militaires et les

gouvernements sur place ont plus ou moins bien accepté cette ingérence dans leurs affaires intérieures ( plus ou moins glorieuses). La conférence de Kobé prévue de longue date en janvier 2005 est devenue du jour au lendemain, l'endroit où il fallait se montrer. Un an plus tard, on constate que les situations restent souvent dramatiques. Les villes et les villages ne renaissent pas du jour au lendemain. Il ne suffit pas de faire un don voire un gros chèque pour que tout aille bien. Tout se s'achète pas avec l'argent, il en va de même pour construire ou reconstruire une société quelle qu'elle soit.

Il vaut mieux apprendre à pêcher que de donner un poisson, affirme le célèbre proverbe. Mais que faisons-nous si ce n'est donner et non apprendre ?

## Une décennie puis une stratégie

**E**n 1990, l'Organisation des Nations Unies a décrété les années 90 : décennie internationale pour la prévention des catastrophes naturelles. L'objectif souhaité par le Secrétaire général était de voir comment passer d'une société de la réparation à une société de la prévention.

La France n'a que très peu participé aux travaux de la Décennie malgré la mise en place d'un groupe de personnalités. Une stratégie a été cependant élaborée et présentée en juillet 1999 à Genève. Elle a reçu l'assentiment des Nations Unies et est devenue la Stratégie internationale pour la réduction des désastres sous l'acronyme ISDR suivant son libellé en anglais. Cette stratégie est simple. Les risques naturels sont le produit d'une part, de phénomènes naturels aléatoires, caractérisés par leur fréquence et leur intensité et d'autre part, d'enjeux que constituent les personnes et les biens tels que l'habitat, les commerces, les industries, le patrimoine, la biodiversité etc... Ces enjeux se caractérisent par leur importance et leur vulnérabilité face à ces phénomènes. Si dans le cadre des risques technologiques, il convient essentiellement de réduire la fréquence des aléas par un meilleur contrôle et une maintenance accrue ou par un remplacement de l'activité dangereuse par une autre qui ne l'est pas ou moindre, dans le domaine des risques naturels, nous ne pensons plus être capables de maîtriser la nature à un point tel que tous ces phénomènes représentant un danger pour notre société, disparaissent.

Alors, il nous faut composer avec la nature. La stratégie n'est donc plus d'empêcher mais de réduire les conséquences prévisibles en cas de survenance de l'événement prévisible. En premier, il est possible, pour certains phénomènes, d'intervenir pour réduire l'intensité de ce phénomène, c'est l'exemple des avalanches avec leur déclenchement artificiel ou des inondations par la mise en place de zone de rétention de crues voire de sur inondation. Cela reste toutefois limité, il convient donc alors de réduire les enjeux. En diminuer le nombre est souvent difficile parfois très coûteux et quelquefois mal accepté par des populations attachées à un territoire même si on leur démontre le danger comme l'illustre la présence de quelques familles sur le site du glissement de terrain de Schélieux dix ans après le versement des indemnisations d'expropriation. De façon générale, il est difficile de convaincre les gens qu'il serait préférable d'habiter, d'un strict point de vue de leur sûreté, la Haute-Marne que la Côte d'Azur.

## Reste la quatrième composante: la vulnérabilité des personnes et des biens.

Une personne averti en vaut deux. Le proverbe vaut aussi pour les risques naturels. Ainsi depuis 1987, tout individu a droit à l'information sur les risques majeurs auxquels il est exposés en certaines parties du territoire. Ceci se traduit par un dossier d'information (le DDRM) en préfecture et un dossier en mairie (le Dicrim) pour une commune sur deux.. De plus, le maire doit arrêter un plan d'affichage des risques pris en compte et des mesures pour en minimiser les conséquences. Les lois du 27 février 2002 et du 30 juillet 2003 ont renforcé ces modalités d'information en obligeant toute personne à déclarer une cavité dont il a connaissance, le maire à communiquer régulièrement et à mentionner des repères de crues pour les hautes eaux connues et à compter du 1er juin 2006 d'adjoindre un état des risques et une déclaration d'indemnisation consécutive à une catastrophe à tout contrat de vente ou de location d'un immeuble bâti ou non. Ces dispositions visent à développer une culture partagée du risque.

Elles nécessitent aussi une éducation dès l'enfance. Celle-ci est partie prenante de l'éducation à l'environnement en vue d'un



développement durable. Elle doit être généralisée, progressive et validée. Initiée par le MEDD depuis une quinzaine d'année avec des enseignants motivés et parfois conscients des menaces, l'éducation préventive amène une approche spécifique qui donne d'abord à l'enfant les moyens de son autoprotection : savoir nager, éteindre un feu, reconnaître une espèce ou un produit dangereux, avertir son entourage ou appeler les secours... Après quoi, on regarde ce que l'on peut faire pour aider l'autre, ou apporter les premiers secours. L'important est d'être acteur et non assisté.

Telle catastrophe a fait tant de victimes... on ne cite que très rarement le montant des dommages. Or, ce que les gens regrettent le plus est la perte des biens de valeur : l'album de photos, la robe de mariée, les lettres d'amour... tout ce que l'assurance ne rembourse pas ! Par des mesures simples et un peu d'organisation, il est possible d'éviter cela : disposer de photocopies en lieu sûr (chez l'assureur qui les réclamera en premier !), mettre une boîte étanche dans le grenier plutôt qu'au sous-sol, attacher les meubles ou avoir lu la notice de l'extincteur... L'Etat ne peut pas tout !

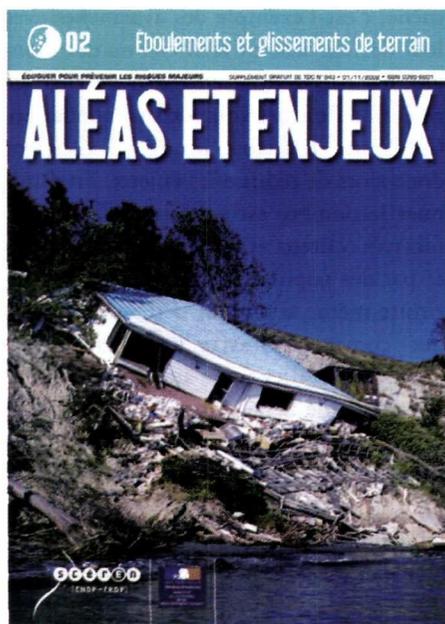
Ensuite, il y a les dégâts plus conséquents sur les immeubles, les ouvrages et les équipements. En Provence, 80% des pavillons construits depuis 1992, l'ont été sans tenir compte des règles de construction parasismique ! mais, apprend-on aux élèves architectes ou ingénieurs les éléments de base ?

Non, cela ne nous concerne pas ! Pas chez nous ! Or, 26 enfants sont morts écrasés par leur école en Italie il y a quelques années tout simplement par ce que celle-ci avait subi une accélération alors qu'une sortie de route d'une Ferrari à plus de trois cents kilomètres/heure n'a pas de conséquence majeure pour le pilote. L'automobile a su capter l'énergie pour préserver ce dernier. Ces morts ne sont pas dues à la fatalité mais à notre ignorance et à notre inconséquence face à la nature. Connaître les phénomènes est un préalable indispensable mais on n'empêchera pas la terre de trembler, les cyclones de se déplacer et les terrains de glisser. Il nous faut développer un savoir-faire et une politique qui nous permettent de minimiser les dommages.

Il est recommandé d'attacher ses meubles en zone sismique, mais qu'ont prévu Sony à l'arrière de son téléviseur et Whirlpool à celui du micro-onde ?

Nous nous trouvons devant un chantier gigantesque : rendre à nos enfants ce que nous avons reçu de nos parents moins vulnérables face à des phénomènes dont nous sommes sûrs que nous serions confrontés un jour plus ou moins proche.

DE ce chantier, eux et nous seront gagnants car au lieu de dépenser 1000 dans dix ans pour réparer, nous allons investir chaque année 100 pour faire en sorte que le risque résiduel soit minime. Nous éviterons ainsi plus de trente arrêtés de catastrophes naturelles en vingt ans sur Nice ou plus de douze inondations à Narbonne !





RISQUE ET ASSURANCES

## Vous avez dit mitigation ?

Cette approche, qu'on appelle « mitigation », est génératrice d'emploi notamment pour le bâtiment et les travaux publics. Pour le moment, le bâtiment va et en plus, agir sur l'existant n'a pas été son fort, la feuille blanche n'est pas uniquement un rêve d'architecte ! Mais cette situation peut évoluer et combien de personnes au chômage pourraient trouver là un emploi ?

Par ailleurs, cette approche est créatrice de lien social. Passer d'une logique de réparation à une démarche de prévention, comme le souhaitait Kofi Amman lors de ses discours à Genève pour donner corps à l'ISDR, c'est responsabiliser chacun

d'entre nous, savoir que son voisin sait aussi et que tous ensemble on peut être solidaires dès maintenant sans avoir à démontrer notre solidarité dans l'épreuve et le malheur.

Cette démarche est aussi un cadre privilégié d'insertion pour toute une jeunesse qui n'aspire qu'à partager un idéal et des valeurs humanitaires. D'autant qu'en plus d'un lien social, elle crée un lien de solidarité avec leurs pays d'origine qui souffrent face à ces phénomènes.

## Une utopie, un défi ou une obligation de survie ?

Construire ce savoir, ce savoir-faire, ce savoir être est un défi pour notre génération dont le Président de la

République a dit au sommet de Johannesburg qu'elle était la première consciente des menaces et la dernière pour empêcher l'irréversible.

Le chantier est tel qu'il peut paraître disproportionné avec la capacité de chacun à s'investir. C'est le danger. Il nous faut tailler la première marche qui sera, comme à Versailles, un peu moins haute que les suivantes.

Il faut accepter, aussi, de se donner du temps pour former les professionnels, adapter les compétences juridiques de chaque collectivité, modifier les règles d'urbanisme, de construction ou d'aménagement, mettre en place de nouveaux systèmes d'aide ou de financement, ... mais ne dit-on pas : en vue d'un développement durable !

# CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES DE L'INDUSTRIE DU BÉTON



## Construire un avenir durable

L'évolution des techniques, les contraintes des marchés, nécessitent une industrie du béton toujours plus performante.

Le CERIB participe à cet effort, principalement par ses activités collectives mais aussi par des prestations individuelles.

- **Matériaux** : étudier des matériaux toujours plus performants.
- **Activités productives** : améliorer la sécurité et les conditions de travail, faire progresser les techniques de production génériques par une meilleure maîtrise des procédés.
- **Qualité** : élaborer des méthodes et outils de gestion de la qualité, définir les référentiels de certification et contribuer à la normalisation performantielle française et européenne des produits.
- **Produits - Ouvrages** : étudier les caractéristiques des produits en regard des ouvrages, concevoir

des méthodes d'utilisation et de mise en œuvre afin d'obtenir des gains mesurables sur les coûts de réalisation et d'exploitation, participer à l'élaboration des textes de référence.

- **Santé - Environnement** : identifier l'impact environnemental des produits et leur recyclage, développer l'utilisation de sous-produits industriels.
- **Promotion - Information** : concevoir des outils pédagogiques pour les enseignants du BTP, développer des argumentaires technico-économiques valorisant les produits en béton.

# CERIB

BP 30059 - 28231 Épernon cedex  
Tél. 02 37 18 48 00 - Fax 02 37 83 67 39  
e.mail : cerib@cerib.com - www.cerib.com



ESSAIS n° 1-0001  
ÉTALONNAGES : n° 2-1161, n° 2-1019, n° 2-1132  
CERTIFICATION DE PRODUITS INDUSTRIELS n° 5-0002  
(portées communiquées sur demande)

Mandaté



pour la certification de produits



Notifié par l'État pour le marquage CE des produits (n°1164)

# “ La protection sociale dans l’entreprise ”<sup>(1)</sup>



Guy BELLOCQ

Administrateur (honoraire) à la Sécurité Sociale et consultant auprès de l’UNESCO.

Auteur du livre “la protection sociale dans l’entreprise” (éditions Argus de l’Assurance, 2004)

Le management des risques de protection sociale est un domaine émergent en France ; il concerne tant les risques professionnels (accidents de travail et maladies professionnelles) qui font l’objet d’une réglementation spécifique, que les risques de prévoyance et maladie non professionnels.

Le management des risques de protection sociale est un domaine émergent en France ; il concerne tant les risques professionnels (accidents de travail et maladies professionnelles) qui font l’objet d’une réglementation spécifique, que les risques de prévoyance et maladie non professionnels.

*Nous présentons successivement la problématique générale telle qu’elle se présente à l’entreprise (titre A), les risques professionnels (titre B), les risques de prévoyance (titre C) ; nous n’évoquons pas les risques financiers inhérents aux régimes de retraite d’entreprise et d’indemnités de fin de carrière qui pourront faire l’objet d’un prochain article.*

## A - La Problématique

Depuis de nombreuses années les entreprises constatent un fort **accroissement de leurs dépenses de protection sociale complémentaire** :

- Consommation médicale,
- Nombre d’arrêts de travail,
- Qualification en accident de travail ou en maladie professionnelle de plus en plus

fréquente d’évènements précédemment reconnus en accident ou maladie de droit commun,

- Coût élevé de certains évènements tels le décès de cadres dirigeants.

Dés lors se pose la question du contrôle de l’évolution de ces dépenses.

Un autre domaine de la protection sociale connaît des variations au niveau de chaque entreprise, les **risques professionnels**, accidents de travail et les maladies profes-

sionnelles. Les entreprises sont sensibilisées et familiarisées à ces risques et ont parfaitement intégré l’idée de leur maîtrise pour des raisons :

- Economiques : perte de production.
- Emotionnelles : impact sur le personnel

(1) : Extraits d’un livre à paraître au printemps 2006 aux éditions de l’ARGUS DES ASSURANCES

en activité et démobilitation possible.

- Financières : taux de cotisation accident de travail lié à la sinistralité et coûts induits (perte de production, détérioration de matériel, absentéisme et personnel de remplacement).
- Juridiques : responsabilité financière du chef d'entreprise ou de ses préposés en cas de faute inexcusable (cf. titre I § B-3).
- Institutionnelles : signalement au Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), au médecin du travail, à l'inspection du travail et la Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM) dans de nombreux cas.
- Médiatiques : image de l'entreprise dans l'opinion publique et parfois boycott de ses produits.

Aussi de véritables politiques de prévention sont instaurées dans nombre d'entreprises, en particulier industrielles (cf. § B *infra*).

Par contre, les dépenses de protection sociale complémentaire ne font que très rarement l'objet de réflexions de type gestion de risque et les réactions que nous avons constatées en entreprise se limitent, la plupart du temps, à une baisse des garanties destinée à modérer l'augmentation des cotisations, mesure ponctuelle peu satisfaisante, difficile à renouveler régulièrement sur le long terme (cf. § C).

## B - Les Risques Professionnels

Les textes prévoient quatre principales catégories de dispositions : des principes généraux de prévention dans l'entreprise (§ 1), la production d'un document unique et au minimum annuel recensant les risques encourus dans l'entreprise (§ 2), les droits des salariés exposés (§ 3) et une structure de dialogue avec les représentants du personnel sur la santé et la sécurité des travailleurs, le CHSCT (§ 4).

Nous regarderons enfin les sanctions encourues par l'entreprise (§ 5) avant d'établir une synthèse sur la politique de prévention des risques professionnels des entreprises (§ 6).



### 1. PRINCIPES GÉNÉRAUX DE PREVENTION

Les principes généraux sont exposés dans l'Article L. 230-2 du Code du Travail auquel nous renvoyons le lecteur pour plus de détail.

### 2. L'ÉVALUATION DES RISQUES

Depuis 2002, les entreprises ont l'obligation de répertorier dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques auxquels sont exposés ses travailleurs dans chaque unité de travail de l'entreprise (Art R. 230-1 C. Trav.), il s'agit de l'application du principe de traçabilité des risques encourus dans une entreprise.

Ce document doit être actualisé chaque année, en cas d'aménagements importants ou lorsqu'une nouvelle information concernant l'évaluation d'un risque est disponible.

L'entreprise doit conserver ce « document unique » sans limite de durée afin d'établir une traçabilité des risques répertoriés dans l'entreprise.

### 3. LES DROITS ET DEVOIRS DES SALARIÉS

Un salarié doit signaler immédiatement toute situation de travail qui présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé (Art L 231-8 C. Trav.).

Il peut se retirer d'une situation de travail dans laquelle il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé et accu-

se sanction ou retenue pour salaire ne peut être mise en œuvre à son encontre de ce fait (Art L. 231-8-1 C. Trav.).

### 4. LE COMITÉ D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL (CHSCT)

Obligatoire, notamment dans les entreprises de plus de 49 salariés (Art L. 236-1 C. Trav.), le CHSCT remplit les missions suivantes (Art L. 236-2 C. Trav.) ; il doit contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, à l'amélioration des conditions de travail et veiller à l'application des dispositions légales dans ces domaines.

Pour ce faire, il dispose des attributions suivantes :

- Il procède à l'analyse des risques professionnels et des conditions de travail, à des inspections, il effectue des enquêtes après survenance d'accidents de travail et peut proposer des actions de prévention.
- Il est obligatoirement consulté dans un grand nombre de situations prévues dans le Code du Travail.
- Il est enfin légalement destinataire de toutes les informations nécessaires à l'exercice de sa mission.

### 5. LES SANCTIONS DE LA FAUTE INEXCUSABLE

La première conséquence d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle qui serait survenu alors que l'entreprise n'aurait pas respecté les principes généraux de prévention est la reconnaissance d'une faute inexcusable de l'employeur (cf. titre I-B § 31 supra).



Les conséquences portent sur :

- le versement à la victime d'un capital ou d'une rente supplémentaire à la charge de l'entreprise,
- la possibilité pour la victime de demander à l'employeur réparation des préjudices physiques et moraux, esthétiques et d'agrément,
- la possibilité pour la victime de demander à l'employeur réparation du préjudice résultant de la diminution des possibilités de promotion (Art L 452-3 C. SS). L'auteur de la faute inexcusable en est **responsable sur son patrimoine personnel**<sup>(1)</sup>.

## 6. LA POLITIQUE DE PREVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Bien au-delà des contraintes légales, la performance économique de l'entreprise, sa responsabilité éthique vis à vis de ses salariés et de son environnement militent pour la mise en œuvre d'une politique rigoureuse et exhaustive de prévention des risques professionnels.

La variété des machines utilisées, des produits manipulés, des organisations de travail, des niveaux de formation des travailleurs, des environnements interdit la constitution d'un catalogue de « recettes » standards ; aussi nous renvoyons le lecteur vers les ouvrages détaillant les méthodes de travail en la matière.

Remarquons la croissance de la qualifica-

tion professionnelle de pathologies constatées dans les entreprises du secteur tertiaire : les troubles musculo-squelettiques (TMS), les dépressions ...

## C - Les Risques Prévoyance

**L**es risques de protection sociale ne constituent qu'une fraction des risques sociaux de l'entreprise qui englobent les conséquences des accidents professionnels évoqués ci-dessus, les baisses de performance dues aux problèmes individuels exogènes ou endogènes de santé (liés ou non à l'entreprise) et l'ensemble des absences y compris les grèves. Une approche globale de « Gestion des Risques » devrait s'attacher à l'ensemble des composantes de ces risques.

Notre analyse portant essentiellement sur la protection sociale mise en œuvre dans l'entreprise, c'est-à-dire les risques décès, arrêts de travail et dépenses médicales.

Le risque de personne **en relation avec la protection sociale** revêt trois aspects :

- Ce risque recouvre d'abord ce qui peut rendre la ressource « personne » indisponible pour l'organisation, démission, invalidité, décès.
- Au-delà du départ définitif du salarié, la ressource humaine est l'objet d'incertitudes, de périls, que sont la démission, la maladie ou l'accident. Ces périls se traduisent par une baisse de performances en cas de maladie ou une absence temporaire pour incapacité partielle ou totale ; ils doivent être prise en compte.
- Indirectement, les risques de santé ont une incidence sur les régimes de prévoyance et de frais médicaux que la branche, le groupe ou l'entreprise met généralement en place après négociations avec les partenaires sociaux.

En prenant successivement le cas des risques liés aux décès (§ 1), à l'arrêt de travail (§ 2) et à la santé du travailleur (§ 3) nous présentons quelques exemples d'actions possibles à mener.

### 1. LE DECES

- Le coût élevé d'un décès de cadre supérieur et leur rôle essentiel dans le fonc-

tionnement de l'entreprise justifie qu'elle prenne en charge régulièrement (tous les deux ans ?) un bilan de santé destiné à diagnostiquer au plus tôt toute maladie afin de déclencher les soins ou comportements préventifs nécessaires.

- Lorsque la contribution d'un salarié se révèle essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise, -un responsable commercial apportant une part importante des ventes par exemple- la souscription d'un capital décès proportionnel aux conséquences estimées suite à sa disparition sera nécessaire pour assurer provisoirement les charges et la marge correspondantes.
- Les conséquences du risque « catastrophique » évoqué ci-dessus seront minimisés par l'interdiction de déplacements collectifs simultanés par le même moyen de transport (ex : les membres du comité de direction voyageant ensemble dans le même avion).
- Le risque « catastrophique » sur les lieux du travail ; c'est par exemple l'incendie qui pourrait atteindre plusieurs vies humaines ; des exercices d'évacuation, insuffisamment considérés par les entreprises et les salariés, seront effectués périodiquement.

### 2. L'ARRÊT DE TRAVAIL

Les actions découlent souvent du diagnostic qui sera établi ; parmi les mesures possibles, nous citerons :

- des campagnes de vaccination organisées dans l'entreprise pour faire face au risque d'épidémies de grippe,
- l'accompagnement des personnes en arrêt de travail en vue de leur retour à l'emploi (quelques entreprises sont spécialisées dans ce type de service),
- des formations régulières qui peuvent réduire les risques de stress dans certaines fonctions,
- des cercles de qualité à thème,
- la formation des managers,
- la mise à disposition des personnes expo-

(1) : Nous ne saurions trop insister sur la mise en œuvre du respect effectif de l'interdiction de fumer ou de consommer de l'alcool dans l'entreprise ; la jurisprudence semble s'orienter vers la reconnaissance d'une faute inexcusable des entreprises qui ne prendraient pas toutes les mesures nécessaires en la matière.

sées, de services téléphoniques de soutien psychologique fonctionnant 24h sur 24,

- certaines entreprises proposent des programmes déstressants sur la base de cours de gymnastique, de séances de relaxation, de séances de massages.

### 3. BON ETAT DE SANTE ET DEPENSES DE FRAIS MEDICAUX

Les actions possibles, outre les vaccinations et les bilans de santé évoqués supra, consistent essentiellement en mesures de sensibilisation :

- des campagnes d'information sur les bons comportements de santé (tabac, alcool, alimentation, ...) peuvent être organisées à travers des expositions ou des remises de documents dans l'entreprise. Des sociétés de service sont spécialisées dans ce domaine.
- En cas de dérapages de consommation sur certains postes, une information générale sensibilisant le personnel sur les données observées permet toujours un

ralentissement de la dépense médicale ; cette mesure a un effet limité dans le temps, aussi convient-il de la renouveler régulièrement.

Certaines entreprises spécialisées développent des programmes actifs et ciblés ; pour prendre l'exemple du tabac, les responsables concernés (DRH, médecin du travail, infirmière, responsable sécurité) forment des groupes de travail de personnes intéressées par le sevrage tabagique et, après sensibilisation et diagnostic (spiromètre ...), posent des patchs anti-tabac fournis par l'entreprise et effectuent un soutien psychologique régulier.

Selon l'activité de l'entreprise, des programmes thématiques sont développés (vision, surdité, troubles musculo-squelettiques, obésité ...) ; nous avons constaté qu'un programme général d'action ne donnait pas les résultats attendus mais que, par contre, une succession d'actions thématiques ciblées constituait la bonne solution.

## D - Conclusion

La frontière entre amélioration de la santé des salariés et prévention des risques professionnels est parfois difficile à définir et certains sujets peuvent être classés selon l'activité, dans l'une ou l'autre des catégories évoquées.

Certains se posent la question du rôle de l'entreprise en matière de santé et refusent d'aller au-delà des actions portant sur les seuls risques professionnels ; à notre avis, ils sous-estiment les conséquences d'une action globale de santé publique sur la diminution des arrêts de travail, sur la consommation médicale et sur la performance des salariés dans leur emploi en dehors de toute dépense en relation avec les régimes de protection sociale complémentaire.



## ABONNEMENT

Pour vous abonner, il vous suffit de nous téléphoner au 01 44 58 24 85 ou de nous retourner le bulletin ci-dessous à :

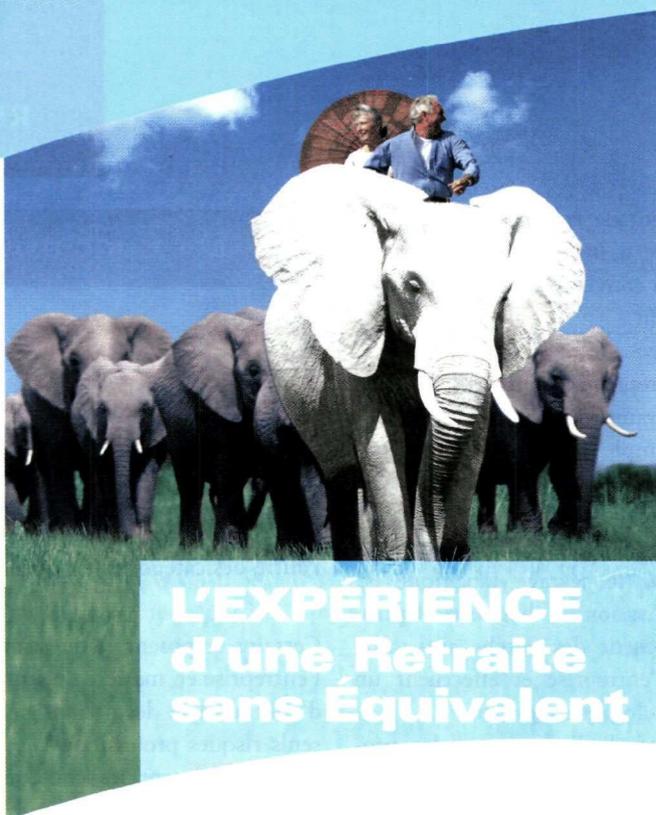
Service Abonnement - 28, rue des Saints-Pères - 75007 PARIS

M. ....

Adresse : .....

**souscrit un abonnement à PCM**

(1 an = 91,5 € - Etranger = 95 €) - Règlement par chèque à l'ordre de PCM, paiement à la réception de la facture



**L'EXPÉRIENCE  
d'une Retraite  
sans Équivalent**

**P**our profiter pleinement de votre future retraite et compenser la diminution de vos revenus lorsque vous cesserez votre activité, il existe une solution parfaitement adaptée : **PRÉFON-RETRAITE**.

Véritable régime de retraite complémentaire facultatif, créé par et pour les fonctionnaires, **PRÉFON-RETRAITE** vous propose en effet les avantages et garanties nécessaires pour composer soigneusement votre complément de retraite en toute sécurité.

Pour plus d'informations :

**N° Vert 0 800 208 208**

[www.prefon.fr](http://www.prefon.fr)

**3615 code PRÉFON**

**Depuis 40 ans  
LA RÉFÉRENCE**

**Quels que soient votre âge et votre situation financière, PRÉFON-RETRAITE vous offre :**

## **LE « SUR MESURE »**

Vous cotisez dans la classe de votre choix, avec la possibilité d'en changer chaque année.

Vous pouvez racheter les années antérieures à votre affiliation pour augmenter votre retraite ou compenser une affiliation tardive.

Enfin, vous pouvez opter pour la réversion, couvrir le risque de dépendance, choisir l'âge de votre retraite.

## **LA SÉCURITÉ**

La technique de la capitalisation adoptée par **PRÉFON-RETRAITE** rend le régime insensible à l'évolution du nombre de ses affiliés. En effet, les cotisations capitalisées constituent les réserves qui couvrent les engagements.

## **UN AVANTAGE IMMÉDIAT : LA DÉDUCTION FISCALE**

Vous déduisez chaque année vos cotisations de votre revenu global net, dans les limites fixées par la loi.

 **PRÉFON**  
L'AUTHENTIQUE SÉCURITÉ

# L'Etat et l'assurance

## des risques nouveaux



Jean-Paul BETBEZE  
Commissariat général du Plan

Le présent article constitue le résumé opérationnel du rapport « L'Etat et l'assurance des risques nouveaux » du Commissariat général du Plan porte plus sur le rôle de l'Etat par rapport au risque que sur l'industrie de l'assurance. La modification des risques, en partie



Guilhem BENTOGGIO  
Ensaë, Master d'économie politique internationale à la London School of Economics, Chargé de mission au Commissariat général du Plan (depuis 2001)

liée à l'action de l'Etat lui-même, suppose en effet une adaptation de l'intervention publique dans le champ de l'assurance. Elle passe par une meilleure prise en compte du risque et de sa gestion. Il s'agit donc d'interroger l'Etat sur ses missions concernant la bonne fin des contrats d'assurance, sans vouloir opposer un Etat garant, ou surveillant, ou encore bienveillant, à un secteur de l'assurance qui pourrait devenir menacé, ou fragilisé, ou pire encore. Ainsi, l'accent est mis dans cette étude sur les cas extrêmes, avec l'idée de s'y préparer et surtout de les éviter.

L'assurance<sup>(1)</sup> joue un rôle clef dans notre société et notre économie, en permettant la prise de risque. D'une part, elle apporte une couverture en cas de réalisation d'aléas indépendants du comportement des individus, et favorise ainsi l'organisation d'activités sociales. D'autre part, elle permet aux entrepreneurs d'investir et d'innover, car ils peuvent s'assurer contre les risques connexes à leur activité, ce qui est au cœur de la croissance économique.

Or certains risques ne peuvent être

couverts sans l'intervention de l'Etat. Parfois, quand les risques ne sont pas mutualisables et les sinistres potentiels très élevés, le secteur privé ne peut les assurer tous, malgré les mécanismes de coassurance, de réassurance ou de couverture financière. L'Etat doit donc intervenir de façon à ce qu'il soit possible de s'assurer, à coût acceptable, contre les risques considérés comme devant être couverts. Il doit aussi contrôler que le secteur privé est toujours solvable, c'est à dire en mesure d'indemniser les victimes assurées.

Pour cela, l'Etat assume trois fonctions principales dans le champ de l'assurance. D'abord, et c'est une responsabilité partagée avec la profession, il se préoccupe de la frontière de l'assurabilité des risques et joue un rôle particulier lorsque l'intérêt

(1) : Dans ce document, l'expression « l'assurance » renvoie au contrat d'assurance, au fait de s'assurer, et pas aux assureurs auxquels il est fait référence par les expressions « le secteur de l'assurance », « l'industrie de l'assurance » ou « les compagnies d'assurance ».

général le justifie (terrorisme par exemple). Il assure ensuite le contrôle prudentiel des compagnies d'assurance via les autorités de régulation et de contrôle. Il est enfin réassureur en dernier ressort (prise en charge des tranches supérieures des indemnités en cas de grande catastrophe naturelle ou terroriste) et assureur en dernier ressort (garant de la solidarité nationale en cas de sinistre majeur).

**Le système assurantiel français actuel est performant et solide.** Pourquoi alors s'inquiéter de son sort ? Par la coopération entre les différents acteurs, privés et publics, il offre en effet une gamme de couverture très satisfaisante et a prouvé lors des dernières années sa résilience et sa réactivité. Il s'agit donc de continuer à le renforcer, dans un monde qui s'ouvre, dans un univers où les risques changent, se renouvellent et nécessitent d'être gérés de façon évolutive.

**La démarche prospective consiste à accompagner le changement.** Il s'agit ainsi d'envisager des réformes, pour anticiper l'apparition de nouveaux problèmes. En effet, lorsque la crise a éclaté, il est trop tard pour agir. Or de nouveaux facteurs de crises sont susceptibles d'émerger dans la décennie à venir. Quelles sont les incerti-

tudes face auxquelles l'assurance doit conserver sa capacité d'adaptation ?

**Les scénarios prospectifs esquissés dans ce rapport ne sont pas forcément les plus probables, mais ils figurent parmi les plus préoccupants.** De même que les assurances savent parfaitement que les événements extrêmes doivent être pris au sérieux, même s'ils sont rares, nous mettons ici l'accent sur les facteurs de risques nouveaux susceptibles de mettre en péril la santé financière du secteur de l'assurance ou la couverture de certains risques.

**Premièrement, la demande croissante de protection de la part des individus pourrait mener à une dérive du recours à l'assurance.** A côté d'une demande de produits d'assurance plus variés et plus riches en services joints, elle s'exprimerait par la recherche d'une indemnisation systématique, par les procédures judiciaires, dans le domaine de la responsabilité civile. Dans ce scénario, la frontière des risques assurés pourrait se déplacer. D'une part, la gamme des services proposés s'enrichirait. D'autre part, en cas d'augmentation des coûts des primes face à un coût croissant des indemnités, certaines activités, devenues trop chères à assurer ou bien les assureurs déci-

dant de ne pas le faire, pourraient disparaître. Cela ne signifie pas que tout risque doit, par construction, être assuré : les assureurs, par la sélection des risques qui est au cœur de leur métier, jouent leur rôle dans la définition des risques acceptables. Cela signifie qu'il faut veiller au processus de judiciarisation.

**Deuxièmement, la montée en puissance de risques incertains ou difficilement mutualisables est susceptible de poser des problèmes d'assurabilité ou de fragiliser la santé financière des assureurs.** La concentration géographique des richesses et des personnes rend les catastrophes plus coûteuses. De nouveaux risques (technologiques, épidémiologiques...) peuvent émerger, suite à l'interdépendance accrue des réseaux et des activités et au progrès scientifique et technique. L'instabilité juridique peut fausser le calcul des assureurs. Tous ces facteurs sont susceptibles de mener à des sinistres, dont les montants assurés dépassent fortement ce qui avait été prévu par les assureurs lors de la signature des contrats.

**Troisièmement, l'assurance est exposée aux risques des marchés financiers.** Ces risques, susceptibles d'aboutir à une crise financière qui affaiblirait beaucoup le secteur de l'assurance sont portés par des mécanismes bien connus (risques action, de taux, etc.). Les entreprises sont déjà passées au travers de nombreuses crises, et s'y sont renforcées, tandis que la régulation a déjà élaboré des parades. Mais ces risques évoluent en permanence du fait de l'inventivité qui règne en matière de nouveaux produits ou montages financiers (« bancassurance », dérivés de crédit...), et des changements de régulation (normes IFRS, Solvency II).

**Face à ces facteurs potentiels de crise, l'Etat doit étoffer sa culture du risque.** Il doit contribuer à anticiper les faiblesses potentielles par rapport au futur. Cette exigence est d'autant plus forte que la solidité du secteur de l'assurance est cruciale pour l'économie et la société française. Les six propositions suivantes ont alors pour objectif de mieux intégrer la gestion du risque dans l'action de l'Etat, afin de mieux garantir la solidité du secteur de l'assurance et la couverture des risques.



**Proposition 1 : une fonction de chiffrage des risques catastrophiques.** Pour faire face au risque croissant de catastrophes de grande ampleur lié à la concentration des activités, nous proposons de développer une fonction de chiffrage harmonisée des grandes catastrophes, reposant sur une méthodologie globale et homogénéisée. Cela permettrait à la fois d'aider les assureurs à se préparer à des événements catastrophiques mieux identifiés, d'inciter à la prévention, d'annoncer les risques pour mieux s'y préparer, de donner à l'Etat une estimation de ses engagements hors bilan en cas de catastrophe naturelle et de compléter les politiques d'aménagement du territoire. Bien entendu, ce ne pourrait être la base d'une demande de provisionnement des entreprises. Il s'agit d'un calcul destiné à guider la puissance publique.

**Une structure de « back-stressing » en France.** Ce n'est pas parce que les risques émergents sont inconnus par nature que l'on ne peut s'y préparer. On pourrait généraliser les retours d'expérience (analyse a posteriori de la gestion d'une crise passée). En outre, il serait intéressant de déve-

lopper une méthode de « back stressing ». Il s'agit de simuler comment l'Etat français aurait réagi si une crise, réellement survenue dans un autre pays, avait eu lieu en France (attentats du 11 septembre 2001 à la Défense à Paris, par exemple).

**Un « superviseur en chef » européen pour les grands groupes.** La complexité croissante des groupes d'assurances internationalisés suppose que leur contrôle prudentiel, qui repose sur les autorités de contrôle nationales, soit suffisamment unifié pour pouvoir réagir rapidement et efficacement en cas de difficulté d'une grande compagnie ou à la suite d'une catastrophe. En attendant une éventuelle intégration du dispositif prudentiel (mise en place d'un Système Européen des Superviseurs d'Assurances), et en complément à l'effort d'harmonisation des règles de contrôle, on pourrait concevoir qu'un « lead supervisor », ayant autorité sur les autres organismes de tutelle, soit nommé pour contrôler les conglomérats financiers et les groupes internationaux opérant en Europe.

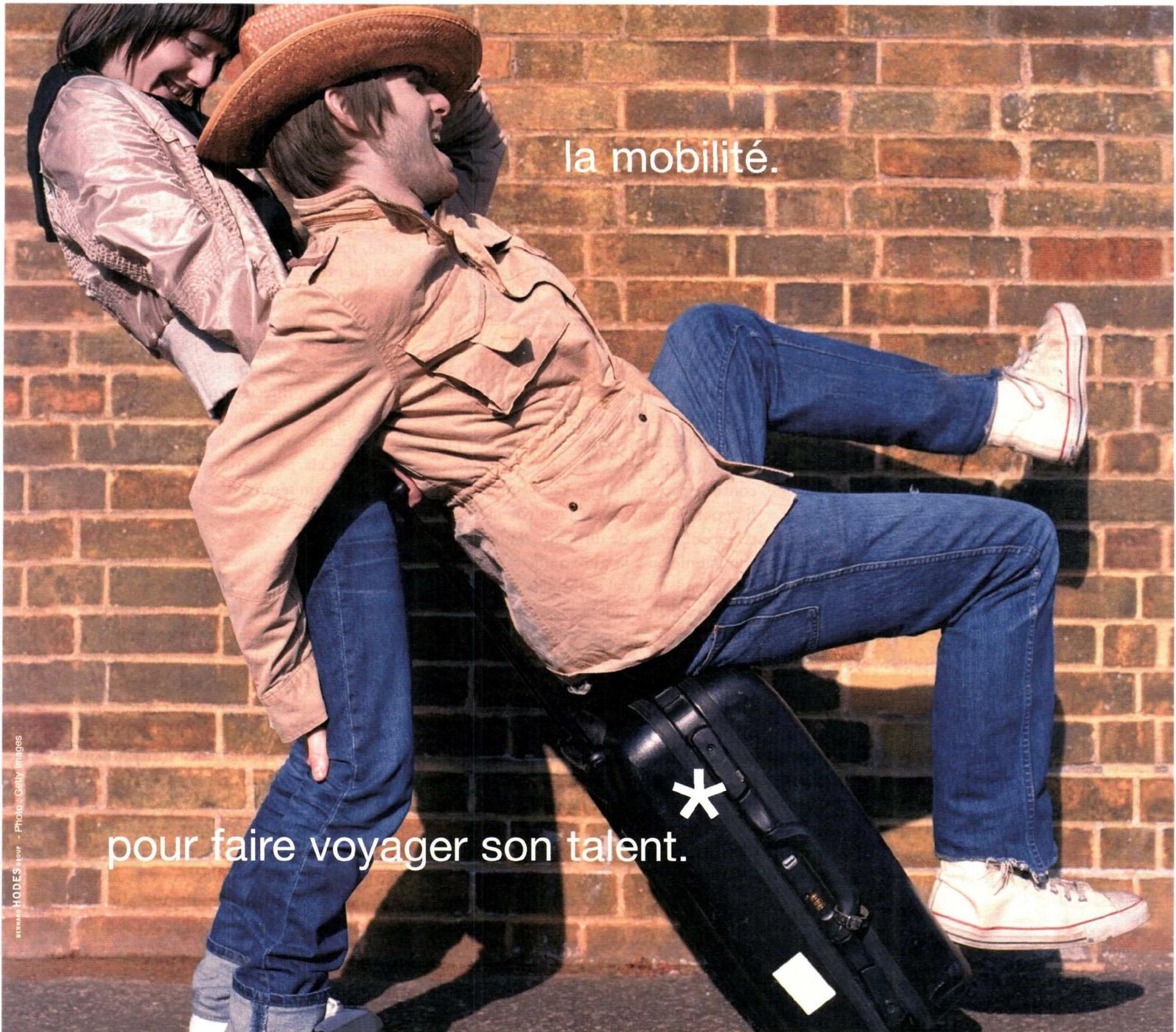
**Un marché des obligations catastrophes en Europe.** Les obligations catastrophes

sont des produits financiers qui permettent de transférer un risque (tremblement de terre, inondations...) depuis les assurances vers les marchés financiers, dont la capacité est très importante. Malgré leurs avantages, leur développement reste limité car leur prix et leurs caractéristiques techniques sont difficiles à déterminer. L'Etat pourrait alors émettre, directement ou par la CCR, des obligations catastrophes afin d'instaurer la confiance sur un marché encore peu mature. Cela permettrait de compléter la couverture du régime de catastrophes naturelles.

**Un dispositif de supervision de la dynamique d'indemnisation.** Le débat sur la hausse des indemnisations pourra être objectivé par la mise en place d'une base de données des indemnisations des préjudices corporels. En outre, afin de promouvoir une gestion concertée des problèmes suscités par la dérive des indemnisations comme par les revirements jurisprudentiels, il serait souhaitable de créer un observatoire des indemnisations et de la jurisprudence, de développer de nouveaux procédés judiciaires visant à concilier justice et enjeux économiques, et de favoriser la recherche prospective multidisciplinaire sur la justice, afin de dégager les aspirations sociales fondamentales à retranscrire dans l'évolution du droit.

**Un mécanisme de bonus/malus pour renforcer l'Etat assureur et réassureur.** Dans les domaines où il intervient directement (catastrophes naturelles, risques comportementaux...), l'Etat doit montrer l'exemple et mieux responsabiliser les acteurs. Il pourrait ainsi faire payer le prix de ses fonctions de réassureur ou assureur en dernier ressort, en adoptant des systèmes de type bonus/malus ou franchise, qui permettraient de responsabiliser les citoyens quant aux risques pris en charge par l'Etat et de pérenniser financièrement les fonds ou les structures d'Etat dédiés à l'assurance.





la mobilité.

pour faire voyager son talent.

les métiers qui changent votre point de vue\*

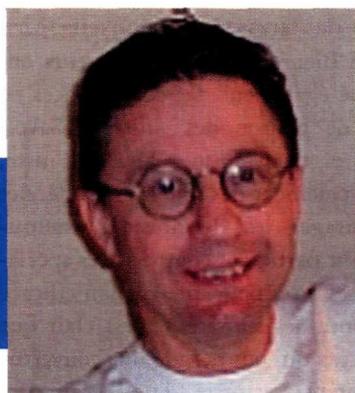
■ Audit et certification de comptes ■ Transactions ■ Maîtrise des risques ■ Amélioration de la performance ■ Expertise conseil

Echanger. Partager de nouvelles expériences. Découvrir de nouveaux terrains d'expertises et s'ouvrir à de nouvelles perspectives de carrière. Evoluer au fil de ses ambitions. La mobilité professionnelle et géographique chez PricewaterhouseCoopers, c'est ce qui permet à chacun de gagner en reconnaissance. Porteuse d'avenir pour nos collaborateurs, elle est aussi un moyen de faire voyager son talent. Donner sens à ses envies de changement, oui, mais pour apporter toujours plus d'innovation à nos solutions. A vous maintenant de vivre des métiers évolutifs ! Pour en savoir plus et postuler en ligne (sous réf. PCM Le Pont/06), venez découvrir un univers où prendre de la hauteur sur [www.pwcrecrite.com](http://www.pwcrecrite.com)

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

# Gestion des risques & Assurances



Jean-Paul LOUISOT

Ingénieur Civil des Mines, MBA (Kellogg School of Management) & ARM est « research fellow » de l'université de Pékin. Professeur Associé de gestion des risques à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne et directeur pédagogique du CARM\_Institute, il coordonne le programme de formation qualifiante en gestion des risques, Associé en Risk Management.

## 1 - Genèse de la gestion globale des risques

Des événements spectaculaires ont marqué deux dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle alimentant la « peur de l'an 2000 » : catastrophes de Tchernobyl, de Bhopal, de l'*Exxon Valdez*, l'effondrement de la Barings pour n'en citer que quelques-uns. Les médias ont saisi l'occasion pour fustiger les méfaits de la globalisation, les fragilités du système socio-économique mondial. Il est vrai que les relations entre les divers acteurs de ce système deviennent de plus en plus complexes, leur interdépendance croissante. Cette situation invite à approcher la situation à l'aide de la théorie du chaos.

Le dernier millénaire s'est achevé sur la campagne de prévention du « bug de l'an 2000 ». Or, il ne s'est rien passé de grave le 1er janvier 2000 à minuit, et certains de conclure, un peu vite, que le risque n'avait été en fait qu'une invention de consultants en mal d'honoraires. En réalité, les profes-

sionnels du risque y ont vu une illustration d'un paradoxe du métier : la catastrophe annoncée a été évitée, et le succès même de la gestion de ce risque emporte sa disparition, jusque de la mémoire des acteurs !

En France, l'ironie est que les procédures pour « gérer la crise du bug », activées dès le 20 décembre en particulier dans certains services publics essentiels, ont largement contribué à limiter l'impact des deux tempêtes de Noël.

Et que dire du début du troisième Millénaire, il a débuté en feu d'artifice avec en cascade les attentats du 11 Septembre 2001, l'explosion AZF dix jours plus tard, les catastrophes financières, en particulier l'affaire ENRON et World.com, plus près de nous encore le Tsunami en Asie du Sud-est en décembre 2004. La montée de l'aberrant s'accompagne de ruptures que les dirigeants doivent apprendre à traverser la tête froide et l'esprit clair.

Avec cette évolution, il est clair que la vision traditionnelle et réactive de la ges-

tion des risques, construite uniquement sur l'achat d'assurance est devenue insuffisante. Elle doit faire place à une vision globale et dynamique, intégrant en particulier les risques de la chaîne logistique, les risques de réputation, en un mot l'ensemble des dangers, réels ou perçus par l'ensemble des parties prenantes.

Donc, il est clair que parallèlement se limiter à l'achat d'assurance ne serait plus qu'une caricature d'une véritable politique de financement des risques. Les organisations doivent désormais intégrer le financement des risques dans leur stratégie financière globale et apprendre à utiliser à bon escient l'offre de produits alternatifs, de plus en plus diversifiés, en particulier ceux appuyés sur les marchés financiers. L'alternative simpliste entre rétention et transfert n'est plus suffisante.

Certains économistes vont jusqu'à rejeter purement et simplement l'assurance, lui reprochant de nuire à l'efficacité économique. Pas besoin de mutualisation des risques diversifiables, avec son cortège de coûts de frottement, alors que c'est aux

actionnaires eux-mêmes qu'il incombe de diversifier leur portefeuille pour « équilibrer » leur risque. Toutefois, cette théorie néglige l'efficacité sociale de l'assurance : elle permet de préserver les emplois après un sinistre majeur et protège le patrimoine des petits actionnaires qui ne peuvent pas diversifier assez. De plus, seuls les grands groupes peuvent sans doute légitimement remettre en question leur choix assurantiels dans une stratégie financière globale, en particulier lorsque les taux connaissent des volatilités mal expliquées. Il en va autrement pour les PME/PMI et les entités publiques pour lesquelles la stabilité des coûts est une obligation de service public.

## 2 - L'assurance dans la gestion des risques

Les deux des objectifs clés du financement des risques sont de gérer l'incertitude des conséquences des pertes accidentelles et de contenir ou maîtriser le coût du risque. Donc, pour atteindre ces objectifs, il faut tendre à réduire le coût par « unité de risque » transféré et ne pratiquer la rétention, le finance-

ment interne, que lorsqu'elle s'accompagne d'un rendement satisfaisant, tout en respectant la tolérance au risque de l'organisation.

C'est le souci de ce double objectif qui conduit plupart des organisations au recours à l'assurance comme pivot de leurs programmes de financement des risques. En réalité, par-delà le financement exceptionnel, les assureurs offrent dans le cadre du contrat d'assurance des services complémentaires tels que visites de contrôle des risques, gestion des sinistres et avis juridiques. Pour certaines organisations, ces services annexes peuvent être plus importants que le « soutien financier » lui-même.

### Prestations de réduction des risques :

Du fait du retour d'expérience sur les nombreux sinistres dont ils ont à connaître pour un grand nombre d'assurés, les assureurs ont acquis des compétences en matière de diagnostic des vulnérabilités et de réduction des risques. Cette expertise est particulièrement significative dans les situations à risques potentiellement catastrophiques, relevant des risques traditionnellement assurés comme l'incendie, le bris de machine, les vols et le transport, etc.

Quant aux assurés eux-mêmes, même dans le cas de contrats d'assurance à cotisation garantie, ils ont intérêt à terme à contrôler leurs risques puisque, lors du renouvellement, leur cotisation prendra en compte leur sinistralité.

### Gestion des services et conseils juridiques :

Bien entendu, les assureurs ont développé également des compétences en matière de gestion des sinistres. Savoir négocier et trouver un règlement juste, suivre le paiement des indemnités, déceler et décourager les déclarations frauduleuses, font partie des compétences spécialisées nécessaires pour une gestion efficace et efficiente des sinistres. Il est clair que les assureurs qui ont délivré une couverture d'assurance assortie d'une cotisation garantie assument la totalité de ces coûts des sinistres et ont donc une forte incitation à en contenir le coût des sinistres quelle qu'en soit la gravité. En particulier, trouver une solution équitable sans recours aux procédures judiciaires est un paramètre essentiel.

Mais, les assureurs ont également développé des compétences encore plus pointues, par exemple pour le suivi de sinistres médicaux ou d'invalidité. De plus, les assureurs ont informatisé les procédures de suivi des sinistres ce qui ouvre la voie à des analyses fines sur la base de données fiables. Pour les sinistres complexes, en particulier en matière de responsabilité civile, il faut s'attacher les services de juristes et avocats spécialisés. Les assureurs ont donc des collaborateurs juristes expérimentés, mais, en outre, ils tissent des réseaux de juristes indépendants de haut niveau partout où ils opèrent. Ce creuset de compétences peut être un avantage significatif pour les assurés dont les activités sont globales.

Lors de sinistres de responsabilités, la victime et l'assuré peuvent percevoir un assureur compétent comme un tiers. Cette relation triangulaire peut diminuer les tensions entre les deux parties principales qui s'en remettent à un tiers pour régler le litige. L'assureur peut alors opérer comme « tiers médiateur » entre les deux parties. C'est particulièrement vrai en cas de litige avec un partenaire économique : la négociation entre l'assureur et le partenaire



Dans le cas des contrats d'assurance classiques, à cotisation garantie, les assureurs supportent l'ensemble des coûts des sinistres, ils sont donc fortement incités à identifier et à mettre en œuvre les mesures de contrôle propre à réduire les sinistres subis par leurs assurés. Les assureurs mettent donc à leur disposition les compétences acquises en matière de réduction des risques, soit gratuitement, soit à titre oné-

peut éviter le développement d'un climat conflictuel entre les partenaires au quotidien et permettre aux parties de se concentrer sur le succès des projets communs.

En outre, il faut prendre en compte la modernisation que l'industrie de l'assurance vient de vivre non seulement dans son fonctionnement mais également dans ses offres. En particulier, il est possible d'acheter les services annexes séparément auprès d'un assureur ou d'un autre fournisseur. En particulier, de nombreux assureurs offrent à des clients pratiquant la rétention de gérer les sinistres à leur place ou de les aider en matière de réduction des risques tout en proposant des solutions de financement au-delà des seuils d'autofinancement.

Toutefois, il ne faut pas occulter le problème lié au partage des risques avec un assureur. L'assuré doit savoir être « candide » avec son assureur et à lui donner les moyens de tarifier au plus juste prix. Aucun assureur n'aime le risque « en aveugle », il est rassuré par des renseignements précis et rigoureux, reflet d'une gestion rigoureuse. Cette information sur les risques est d'ailleurs devenue aujourd'hui une obligation vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. Elle pose tout de même la question de la préservation d'informations confidentielles et de secrets de fabrication. En un mot, les déclarations à l'assureur pour lui permettent d'apprécier les risques ne peuvent-elles par entrer en conflit avec la prise en compte des exigences de l'intelligence économique ? Ce volet à lui seul mériterait un développement !

Enfin, dans le recours au financement par partage avec l'assureur, la stabilisation des coûts dans le temps est toujours un paramètre essentiel. De ce fait, une des problématiques de l'entreprise est celle de la « volatilité » de sa cotisation annuelle liée aux fluctuations du marché. Elle cherche donc à s'en protéger en trouvant des montages isolant, au moins partiellement en particulier par le recours à des tarifica-

tions pluriannuelles et/ou liées à sa propre sinistralité. Pour les entités dont la masse de cotisations le justifie, il peut s'agir de la mise en place d'une captive. C'est une société d'assurances et de réassurance filiale d'un groupe industriel ou financiers et véhicule de placement des couvertures sur le marché de la réassurance. Dans ce contexte la question du prix de marché se pose tout de même, au plan financier comme au plan fiscal.

### 3 - De la gestion des risques à la bonne gouvernance

**L**a pression de l'opinion publique, les attentes des citoyens et des consommateurs ne laissent plus le choix aux dirigeants et administrateurs. Ils doivent définir une politique de gestion des risques visant au-delà des actifs de l'organisation elle-même, la sécurité de tous et des biens de chacun des habitants, personnes physiques ou morales, installés sur le territoire impacté par leurs décisions. C'est une véritable culture de gestion des risques qu'il faut créer parmi l'ensemble des responsables économiques, politiques et sociaux, de tous ceux qui vivent ou transitent sur un territoire donné.

L'élargissement de la gestion des risques passe aussi par la montée en puissance du responsable de la gestion des risques. Pour embrasser l'étendue de la fonction, il doit pouvoir porter un regard global sur l'ensemble des activités de l'organisation concernée. Son autorité ne peut que découler d'une mission confiée directement par principal dirigeant, P.D.G., président du Conseil Général ou du Conseil Régional, sous l'autorité directe du Directeur Général.

Il ne faut pas se cacher l'ampleur de la tâche des professionnels de la gestion des risques auxquels les organisations feront confiance pour développer et mettre en oeuvre un programme global de gestion de

leurs risques. Il leur faudra faire preuve de patience et de persévérance. Il y faudra aussi une volonté politique sans faille des dirigeants et des élus.

Mais, une fois en place avec les efforts de tous les responsables, c'est l'ensemble des parties prenantes lors de la prochaine échéance qui bénéficieront d'une sécurité accrue grâce aux efforts du patron de l'exécutif relayé par le risk-manager. Les citoyens et consommateurs sauront alors pour qui « voter », avec leur bulletin de vote ou avec leurs achats de biens et service. Alors tous sauront que c'est la culture de gestion des risques qui garantit une « bonne gouvernance » dans l'intérêt de tous.

S'il s'agit aujourd'hui avant tout que chacun des acteurs de la vie économique, politique et sociale s'approprie les risques, c'est-à-dire qu'il réalise que la gestion de ceux qui sont générés et/ou atteignent son périmètre de responsabilité est au cœur de sa mission, alors il faut équiper chacun d'entre eux d'une panoplie d'instruments efficaces pour le faire. Il ne suffit pas de proclamer que l'on veut créer une culture de gestion des risques, il faut encore s'en donner les moyens concrets.

Toutefois, au niveau de chaque organisation, en particulier les PME/PMI, mais plus généralement toutes celles qui font appel à l'épargne publique, il serait imprudent d'oublier la contribution des mécanismes d'assurances à leur « soutenabilité » à long terme. En facilitant une mutualisation dans le temps et dans les espaces des sinistres, en particulier catastrophiques, il est clair que les assureurs amortissent les effets dévastateurs que peuvent avoir certains événements qui se prêtent effectivement aux mécanismes mutualisant de l'assurance. Leur impact sur le rétablissement de la situation financière de ces organisations va même parfois jusqu'à garantir leur survie après la tourmente. En améliorant la résilience des organisations, privées et publiques, les assurances constituent donc bien, in fine, un facteur de stabilité économique et sociale.

# Les Cyclones et la gestion des évacuations



Michel NESTERENKO

docteur en droit (USA) et membre fondateur du cabinet conseil suisse Protection Totale Engineering, spécialisé dans l'analyse des risques, la sécurisation des réseaux d'entreprise et d'infrastructures critiques ainsi que la gestion de crises chaotiques. Il a commencé sa carrière chez Air France à la Direction du Développement Technique pour aller rejoindre Sperry en tant que responsable du marketing pour l'Asie. Après plusieurs années en tant que cadre supérieur dans des entreprises du high-tech aéronautique industriel, il s'est ensuite orienté vers la sécurité des infrastructures et du transport aérien comme expert dans de grands cabinets d'audit internationaux.

Michel Nesterenko est aujourd'hui expert auprès du Haut Comité Français pour la Défense Civile, du European Homeland Security Association, du programme européen SAFEE de sécurisation des avions, de L'ASIS International, de la Fédération of American Scientists et de l'Union of Concerned Scientists.

## Retours d'expérience des cyclones Katrina / Rita 2005

Les deux cyclones, Katrina (Louisiane septembre 2005) et Rita (Texas octobre 2005), avec des vents avoisinant les 200 km/h et une vague de type « Tsunami » de près de 5 m de haut, ont ravagé la Louisiane et les états limitrophes soit 233,000 km<sup>2</sup>, ce qui correspond à un espace géographique équivalent à la moitié de la France. La ville de New Orleans avec ses 500.000 habitants et son agglomération de 1,5 million d'habitants correspond à des agglomérations du type de Lyon ou Marseille. L'agglomération de Houston, a quant à elle, 4,5 millions d'habitants. Ces cyclones étaient prévus de longue date et des scénarios reproduisant très exactement ce qui s'est passé avaient fait l'objet d'exercices un an auparavant. Le but de cet écrit étant de traiter des questions d'infrastructure nous n'y aborderons donc pas les questions de gestion de crise.

### Faut-il commencer l'évacuation à J-3 ou J-7

**T**out d'abord, les deux cyclones ont soulevé la grave question du préavis de gestion de l'évacuation.

Faut-il commencer à J-3 ou à J-7 ? Avant Katrina les experts s'accordaient à dire que 3 jours, avant l'événement, étaient suffisants compte tenu du risque de dépenses inutiles du aux incertitudes et aléas inhérents au fait de prendre sept jours de marge. Après l'expérience « Rita » 7 jours de préavis sont devenus la norme aux USA.

New Orleans a débuté son évacuation à J-3 et le résultat fut désastreux. Plus de 100.000 personnes se sont trouvées piégées par les eaux et il a fallu les évacuer une à une avec 300 hélicoptères, plusieurs centaines de bateaux et camions militaires. Les animaux domestiques laissés sur place ont posé de graves problèmes épidémiolo-



giques. Les chiens et chats non nourris mangeaient les cadavres humains en décomposition. Il fallut donc évacuer les animaux domestiques abandonnés. Plus d'une centaine d'autobus avaient été prévus pour évacuer les quelque 100.000 pauvres. L'ordre de réquisition ayant été émis trop tard les chauffeurs des bus s'étaient auto-évacués avec leurs familles et donc une centaine de bus ont été retrouvés noyés, bien garés dans les entrepôts. Trois jours ne sont donc pas suffisants pour organiser une évacuation de plus d'un million d'habitants.

Pour des raisons strictement politiques et pour éviter une sanction électorale devenue certaine après l'exemple de Katrina du mois précédent, le gouverneur du Texas et les maires de Houston et de Galveston ont décrété l'évacuation à J-7. L'état et les agglomérations avaient mis tous les moyens en œuvre pour faciliter le départ, particulièrement pour les pauvres, les personnes âgées et les personnes handicapées, qui ont bénéficié de transports publics entièrement gratuits jusqu'à leur destination.

Malgré des délais supérieurs et un engagement étatique très fort, 50 % de la population de Houston, soit plus de 2 millions d'habitants, n'ont pas pu ou n'ont pas voulu évacuer (peur du pillage ?).

L'expérience n'indique pas s'il eut fallu plus de temps, compte tenu des 4 millions d'habitants au total, ou si, seul, le sous-dimensionnement des infrastructures est en cause.

Les médias de Houston nous ont bien montré les difficultés de la gestion d'une évacuation d'une agglomération de plus de 4 millions d'habitants. Les infrastructures routières, ferroviaires et aériennes du Texas (parmi les meilleures des USA) ne disposent pas du débit nécessaire. Même l'utili-

sation unidirectionnelle des deux côtés de l'autoroute n'a pas suffi à augmenter le débit de façon sensible. De nombreux automobilistes ont enduré plus de 20 heures de bouchons pour faire quelque 100 km. Plusieurs centaines voire un millier de voitures sont tombées en panne de carburant car les stations service ne purent pas être ravitaillées à temps, sans doute à cause des bouchons. Des camions citerne furent réquisitionnés pour ravitailler les véhicules en panne directement sur le bas côté. Des centaines de milliers d'automobilistes ont donc fait demi-tour pour braver la fureur du cyclone, barricadés chez eux, à Houston. Ils étaient 2 millions à Houston à attendre le cyclone. Cependant, quelques heures avant le passage du cyclone (qui est passé à côté) les caméras vidéo des autoroutes et des rues montraient bien une ville déserte. Des milliers de voitures ont été abandonnées sur le bas-côté des autoroutes, mais leurs occupants ont tous été pris en charge par d'autres automobilistes, et non pas par les services de l'état. La veille de l'arrivée du cyclone, avec d'un côté des milliers de voitures immobilisées sur la route de l'évacuation et de l'autre l'impact imminent et meurtrier de vents de plus de 200 km/h, la presse a parlé de « La Route de la Mort ». On peut aisément imaginer l'inquiétude des élus locaux ! Que ce serait-il passé si l'évacuation avait été décrétée à J-3 et si Rita était passé sur Houston comme prévu ?

Il semblerait, cependant, que l'état de



Floride rencontre moins de difficultés à gérer ses évacuations. Les préparations d'évacuation pour le cyclone Wilma (octobre 2005) ont débuté près d'une semaine avant l'arrivée prévue du cyclone. Le réseau autoroutier de Floride est aussi l'un des meilleurs des États Unis et fort bien signalisé. En particulier le débit est optimisé grâce à des feux rouges sur toutes les bretelles d'accès. À cela il faut ajouter la très grande expérience des habitants dont certains, dans les zones les plus à risque, évacuent en moyenne 2 fois par an. Il est dommage qu'aucune étude technique recensant les ratios critiques et incluant les retours d'expérience de Floride n'ait été largement diffusée à destination des gestionnaires de crise américains et européens.



peut rapidement saturer les infrastructures locales largement endommagées.

## La période de crise et de post-crise

L'expérience américaine, celle du Tsunami (décembre 2004) et du Pakistan (octobre 2005) indiquent que, pour un désastre de grande ampleur, le niveau local est laissé à ses propres ressources pendant trois jours, sans électricité, ni eau, ni téléphone. Il faut noter que le système d'égouts est lui aussi sinistré et que les défections sont donc largement répandues sur la zone, avec toutes les considérations sanitaires y afférant. La remise en état de l'aéroport est critique pour l'évacuation des sinistrés. Le manque de toilettes dans un aéroport ou séjournent plusieurs milliers de personnes peut poser quelques difficultés.

Les secours régionaux arrivent à J+3 et les secours Fédéraux et l'aide internationale à J+7. L'arrivée massive d'un grand nombre de sauveteurs et de personnel des ONG

L'évacuation des débris peut poser un défi logistique de tout premier ordre, tant sur l'ampleur que sur la durée. À New Orleans les débris à évacuer se chiffrent ainsi : 160.000 maisons, 350.000 voitures (dont il faut retirer batteries, huile et carburant), 60.000 bateaux, 22 millions de tonnes de débris solides divers et 20 millions de litres de produits chimiques toxiques (d'origine ménagère). À ces quantités il faut aussi ajouter une certaine quantité de déchets industriels, qui sont à la charge des entreprises. Le transport par route, avec une infrastructure fragilisée (ponts détruits et chaussée fragilisée), d'une telle quantité de déchets va s'avérer une tâche longue et ardue. Les décharges disposant d'un volume suffisant ne sont pas légion, non plus que les capacités industrielles pour traiter les déchets toxiques.

Après les difficultés de l'évacuation des hommes avant la crise, avec des infrastructures en bon état, il faudra faire face à l'évacuation des débris générés par cette même crise, et cela dans des proportions similaires, mais avec des infrastructures sinistrées.

## Conclusion

Il apparaît donc que les cyclones qui ont ravagé le sud des États-Unis en septembre-octobre 2005 nous forcent à reconsidérer, et à allonger, les délais usuels des évacuations dans la gestion des crises de grande ampleur. Cela ne se fera pas sans difficulté de la part des gouvernants et des responsables politiques locaux. En effet les dépenses occasionnées par une évacuation sont certaines et importantes alors que l'échéance plus lointaine de l'événement laisse espérer que le désastre pourrait ne pas s'abattre sur la région. L'expérience américaine semble aussi nous montrer que le citoyen-électeur tolère difficilement l'inaction ou l'incompétence des gouvernements et des politiques, donc un risque accru pour ces derniers en cas de non-action.

La dynamique des flux d'évacuation pour des populations dépassant le million d'habitants mériterait une étude approfondie des façons à définir les alternatives les plus efficaces en fonction de diverses conditions locales. Un jour où l'autre il faudra bien évacuer Paris pour la crue centenaire. Quelles méthodes et délais choisirons-nous ?

# Les risques juridiques des dirigeants



Sylvie d'ARVISENET  
Diplômée de l'Ecole Nationale de la Magistrature  
Maîtrise de droit privé  
Avocat à la Cour  
Ancien magistrat, elle a notamment été chargée de mission au Ministère de la Justice et Premier Substitut à la Section Financière du Parquet de Paris, pendant 10 ans.  
Elle a quitté la magistrature pour occuper pendant 5 ans les fonctions de chargée de mission auprès du président du groupe Vivendi Universal et a mis en place le Compliance Program du groupe.  
Elle s'est inscrite au barreau en 2003 pour rejoindre le cabinet Paul Hastings, où elle suit des affaires contentieuses, notamment en matière de responsabilité civile et pénale des dirigeants et des divers acteurs de la vie de l'entreprise.

## “Eh ! Pourquoi diable s'est-il mis dans les affaires”<sup>(1)</sup>

Régulièrement sommés de répondre de leurs actes sur le plan civil comme sur le plan pénal, les dirigeants doivent cerner la responsabilité, particulièrement lourde, qui pèse sur eux dans le cadre de leur activité de gestion.



### Responsabilité civile

Le dirigeant est responsable envers sa société et envers les tiers, des manquements aux dispositions légales et réglementaires, de la violation des statuts et de ses fautes de gestion<sup>(2)</sup>. Ces fautes peuvent résulter d'actes positifs aussi bien que d'abstentions, s'analyser comme des fautes volontaires aussi bien que comme des fautes d'imprudences, de négligence ou de légèreté dans la gestion sociale. Enfin, sous l'in-

fluence de la *corporate governance*, la jurisprudence considère que le dirigeant est tenu non seulement d'une obligation de diligence et de prudence, mais aussi d'un devoir de loyauté envers sa société et les associés<sup>(3)</sup>.

Cette responsabilité du dirigeant peut être engagée par la voie de plusieurs actions qui visent soit à réparer le préjudice causé à la société, soit à réparer le préjudice propre de l'associé qui engage l'action :

L'action de la société, représentée par son dirigeant en place : on parle alors d'action

sociale *ut universi* ; aucune clause statutaire ne peut en subordonner l'exercice à une autorisation de l'assemblée, aucun quitus d'assemblée ne peut avoir pour effet de l'éteindre.

(1) : *Lesage, Turcaret*

(2) : Article 1850 du Code civil ; articles L.223-22 et L.223-251 du Code de Commerce.

(3) : Par exemple, Cass. com 12 mai 2004 : le dirigeant « a manqué au devoir de loyauté qui s'impose au dirigeant de société à l'égard de tout associé en dissimulant aux cédants une information de nature à influencer sur leur consentement ».

En pratique, elle n'a vocation à être lancée qu'à la suite d'un changement de dirigeant ou en cas de nomination d'un administrateur ou d'un liquidateur.

- L'action sociale *ut singuli* ouverte à tout associé ou groupe d'associés, sous réserve qu'ils détiennent un certain pourcentage du capital de la société : cette action n'est subordonnée à aucune autorisation mais elle revêt un caractère subsidiaire puisque son exercice est subordonné à l'inertie des dirigeants en place, normalement habilités à engager l'action sociale au nom de la société.

Elle est rarement mise en œuvre puisque son coût est supporté par les associés qui l'exercent tandis que son bénéfice revient à la société qui touchera les dommages et intérêts éventuellement accordés par le juge.

- L'action individuelle des associés qui vise à réparer leur préjudice propre : les tribunaux accueillent rarement de telles actions qu'ils jugent le plus souvent irrecevables, faute par les demandeurs de justifier d'un préjudice « direct et personnel ».

La jurisprudence considère, en effet, que la perte de valeur des titres d'une société constitue un préjudice subi par la société elle-même, le dommage subi par l'associé dont le patrimoine a été amputé par cette dépréciation n'étant, quant à lui, que le corollaire du préjudice social<sup>(4)</sup>.

Civilement responsable à l'égard de la société et des associés, le dirigeant l'est également à l'égard des tiers, mais de façon moins étendue. Cette responsabilité ne peut être engagée qu'en raison d'une faute détachable de ses fonctions, concept défini récemment par la jurisprudence comme une faute intentionnelle « d'une particulière gravité, incompatible avec l'exercice normal des fonctions sociales »<sup>(5)</sup>. Notons qu'une jurisprudence récente a assimilé les associés à des tiers et tend à exiger qu'ils prouvent la faute détachable pour accueillir leur action en réparation d'un préjudice individuel<sup>(6)</sup>.

Notons enfin que lorsque l'entreprise tombe en redressement ou en liquidation



judiciaire, les dirigeants sont cernés par de multiples actions commerciales que la loi de sauvegarde des entreprises du 25 juillet 2005 a légèrement adoucies :

- action en comblement de passif qui vise à les condamner à supporter personnellement tout ou partie de l'insuffisance d'actif, en cas de faute de gestion (article 651-2 du Code de Commerce) ;

- action en obligation aux dettes sociales lorsque certains comportements répréhensibles sont relevés (par exemple, détournements d'actifs ou poursuite d'une exploitation déficitaire à des fins personnelles) (article 652-1 du Code de Commerce) ;

- interdiction de gérer ou faillite (articles 653-5 et 653-8 du Code de Commerce)<sup>(7)</sup>.

## Responsabilité pénale

Les règles visant à moraliser le monde des affaires en sanctionnant pénalement les contrevenants se sont multipliées.

Certaines relèvent de « réglementations » spécifiques à l'entreprise : le droit du tra-

vail, sous ses multiples aspects (travail dissimulé, entraves au fonctionnement des institutions représentatives du personnel, violation des règles d'hygiène et de sécurité des salariés), le droit de l'environnement, le droit de la consommation (publicité mensongère, vente à perte, démarchage irrégulier ...), le droit boursier (diffusion d'informations inexacts ou trompeuses ...), la réglementation liée à l'utilisation des fichiers et traitements informatiques.

D'autres sont destinées à sanctionner les dirigeants peu scrupuleux : abus de biens sociaux, escroquerie, faux, abus de confiance, blanchiment, corruption, trafic d'influence, banqueroute, délit d'initié ...

Les responsabilités pénales se sont accumulées sur la tête des dirigeants sociaux. On peut y voir deux raisons :

En premier lieu, faire du chef d'entreprise le responsable de la bonne application des

(4) : Cass. com. 1er avril 1997 ; Cass. crim. 13 décembre 2000 ; 21 septembre 2004.

(5) : Cass. 1ère civ. 6 octobre 1998

(6) : CA Versailles 17 janvier 2002. Cette jurisprudence n'a pas été confirmée par la Cour de Cassation.

(7) : La loi de sauvegarde des entreprises du 25 juillet 2005 a supprimé la durée plancher de 5 ans de ces mesures et a porté leur durée plafond à 15 ans.

réglementations que cette entreprise doit respecter est une solution commode : c'est la solution qu'ont, depuis longtemps, adoptée le législateur et les juges, qui considèrent que toute violation de ces réglementations implique *a priori* une négligence fautive du chef d'entreprise dans son devoir de contrôle et de surveillance.

Ensuite, la volonté de comprendre la cause d'un dommage et de sanctionner des coupables est une attente sociale forte et largement attisée par les médias. Répondant à cette exigence croissante de l'opinion publique en termes de transparence financière, de protection de la santé et de la sécurité des personnes, de préservation de l'environnement, de nombreux outils ont été créés pour faciliter le recours à l'arme pénale. Ainsi, notamment :

- l'obligation de dénoncer les faits délictueux dont ils ont connaissance, obligation qui pèse sur les fonctionnaires, sur les commissaires aux comptes, sur les professionnels impliqués dans la lutte contre le blanchiment ;
- la faculté de se constituer partie civile, donnée aux associations de consommateurs, aux associations d'actionnaires et d'investisseurs, aux associations de défense de l'environnement, ce qui leur confère une capacité de sanction indirecte ;
- la multiplication des autorités administratives dotées de pouvoirs d'enquête, voire de sanctions « para-pénales » (AMF, Conseil de la Concurrence, MIEM, TRACFIN, Cour des Comptes, Chambres Régionales des Comptes ...).

Face à ce risque pénal accru, de quelles parades les dirigeants disposent-ils ? On en examinera quatre, d'efficacité très diverse : deux sont d'origine législative, deux autres sont nées à l'initiative des entreprises.

- La responsabilité pénale des personnes morales<sup>(8)</sup> :

La plus remarquable des innovations introduites par le Nouveau Code Pénal fut sans doute celle qui concernait les personnes morales, pénalement responsables « par ricochet » des infractions

commises pour leur compte par leurs représentants. Lorsqu'en 1992, les rédacteurs du Nouveau Code Pénal admirent la possibilité de prononcer contre les personnes morales une condamnation pénale jusque-là réservée aux personnes physiques, on pouvait penser que les poursuites se détourneraient dans une large mesure des dirigeants pour se focaliser sur les entreprises.

Mais tout autre fut la pratique judiciaire : on engagea des poursuites contre les personnes morales, en continuant à poursuivre les personnes physiques.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2006, le champ d'application de la responsabilité pénale des personnes morales jusqu'alors limité à certaines infractions déterminées par la loi, sera généralisé<sup>(9)</sup> et l'insécurité juridique des entreprises s'aggravera sans que celle des dirigeants s'en trouve atténuée.

- L'allègement de la responsabilité pénale des personnes physiques en cas d'infractions non intentionnelles :

Il a fallu deux lois pour atteindre cet objectif en modifiant l'article 121-3 du Code Pénal qui définit la faute non intentionnelle (résultant d'une imprudence, d'une négligence ou d'un manquement à une obligation de sécurité).

La première loi, du 13 mai 1996, a incité les juges à apprécier les responsabilités *in concreto*, et à n'entrer en voie de condamnation que si l'auteur des faits n'avait pas accompli les « diligences normales », compte tenu de la nature de ses missions ou de ses fonctions, de ses compétences, ainsi que du pouvoir et des moyens dont il disposait. En inscrivant clairement dans la loi une règle peut-être évidente mais qui n'en avait pas moins été perdue de vue, l'objectif était d'inviter les juges à faire une analyse plus approfondie des situations qui leur étaient soumises.

Mais les tribunaux donnèrent assez rapidement raison à ceux qui doutaient de l'efficacité de cette loi.

Une seconde loi fut donc adoptée, le 10 juillet 2000. Si elle n'a pas touché à la définition de l'infraction non intention-

nelle lorsqu'il y a un lien de causalité direct entre la faute et le dommage, elle l'a modifiée en profondeur lorsque ce lien est indirect : dans ce cas, la faute n'est pénalement répréhensible que lorsqu'elle est « caractérisée », ou encore constituée par la « violation délibérée » d'une obligation légale ou réglementaire de prudence ou de sécurité<sup>(10)</sup>. Une double restriction légale est donc venue limiter les poursuites dirigées contre les personnes physiques tenant, d'une part, à la gravité de la faute et, d'autre part, à la nature de son lien de causalité avec le dommage.

Mais, tandis qu'elle rendait plus difficiles les poursuites exercées contre les dirigeants, la loi du 10 juillet 2000 a désigné un autre responsable pénal : l'entreprise personne morale, qui, elle, ne bénéficie pas de cette restriction légale.

- La délégation de pouvoirs

La délégation de pouvoirs transfère à un tiers, en principe salarié de l'entreprise, une partie des pouvoirs du dirigeant de celle-ci. C'est donc ce tiers délégataire qui, dans le domaine qui lui a été confié, sera tenu à l'obligation de contrôle et de surveillance incombant au dirigeant. Il y a ainsi transfert, non seulement de pouvoirs mais de devoirs, et corrélativement de la responsabilité pénale qui s'y attache, ce qui conduit à une exonération du dirigeant déléguant en même temps qu'à une mise en cause du délégataire. Sous certaines conditions définies par la jurisprudence (compétence, autorité et moyens permettant au délégataire d'exercer effectivement les pouvoirs qui lui ont été confiés) la délégation de pouvoirs est donc une réponse qui a fait ses preuves en terme d'exonération de responsabilité pénale, mais donc l'efficacité est doublement limitée :

(8) : « Les personnes morales, à l'exclusion de l'Etat, sont responsables pénalement (...) des infractions commises pour leur compte par leurs organes ou représentants » (Article 121-2 du Code Pénal).

(9) : Loi du 9 mars 2004, dite Loi Perben II.

(10) : Le principe est clairement posé par la jurisprudence « sauf si la loi en dispose autrement, le chef d'entreprise qui n'a pas personnellement pris part à la réalisation de l'infraction peut s'exonérer de sa responsabilité pénale s'il apporte la preuve qu'il a délégué ses pouvoirs à une personne pourvue de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires (Cass. crim. 11 mars 1993).

Vis-à-vis du dirigeant délégant, elle ne peut être utilement invoquée que dans deux cas : les infractions non intentionnelles (par exemple, les homicides ou blessures involontaires dans le cadre d'accidents du travail) et les infractions pour lesquelles l'intention se déduit de la matérialité de l'acte et se trouve, par conséquence, présumée (par exemple, la publicité mensongère). Encore faut-il, pour qu'elle exonère le dirigeant de toute responsabilité pénale, que celui-ci n'ait pris

aucune part personnelle dans la réalisation de l'infraction.

Vis-à-vis de l'entreprise personne morale, elle n'a aucune efficacité, bien au contraire : comme le dirigeant, le délégataire engage en effet la responsabilité de la personne morale. Aussi, la jurisprudence, d'abord défiante, abandonne-t-elle ses réticences<sup>(11)</sup> puisque la pratique généralisée des délégations de pouvoirs dans l'entreprise lui permet tout à la fois d'identi-

fier aisément une personne physique responsable et d'engager la responsabilité de la personne morale.

- La mise en place d'un dispositif global de prévention :

Conscientes de ce que le risque pénal est un risque majeur pour elles et pour leurs dirigeants, les entreprises sont incitées à repenser leur stratégie de prévention : d'une part, en l'envisageant comme un dispositif global qui implique la hiérarchie de l'entreprise au plus haut niveau et qui se décline sous plusieurs formes complémentaires : répartition adaptée des pouvoirs et des responsabilités, programmes de formation, mise en place de règlements prudentielles, introduction de procédures de *whistleblowing* (que la loi a rendues obligatoires pour les sociétés cotées aux Etats-Unis et dont la CNIL vient de reconnaître la validité<sup>(12)</sup> ; d'autre part, en analysant la menace pénale dans toutes ses composantes, tant judiciaire que médiatique : l'effort de prévention doit donc viser à prévenir la fraude qui expose au risque de condamnation, mais aussi l'apparence de la fraude, qui expose à la mise en examen et, partant, au risque d'image.

En bref, « criminel né » des temps modernes, le dirigeant social est menacé par de multiples épées de Damoclès et le risque d'image, avec son cortège de dérives, la plupart du temps irrémédiables et impunies (violation du secret de l'instruction, atteintes à la présomption d'innocence, atteintes à la vie privée), n'est pas la moins redoutable.

(11) : Elle a, par exemple, admis les délégations de pouvoirs « intragroupe », faites au profit d'un délégataire qui n'est pas salarié de la société dans laquelle la délégation de pouvoirs a vocation à s'exercer (Cass. crim. 26 mai 1994).

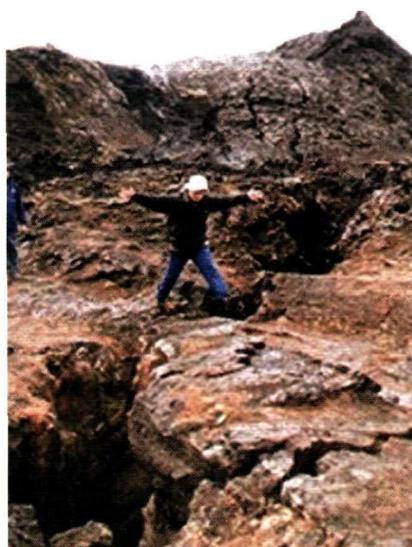
(12) : Document d'orientation adopté par la CNIL le 16 novembre 2005 pour la mise en œuvre de dispositifs d'alerte professionnelle conformes à la loi du 6 janvier 1978 relative à l'information, aux fichiers et aux libertés.



# La crainte du risque mène a une méfiance inefficace

(Résumé de l'article de Chris Lajtha)

La plupart de ceux qui réfléchissent à la notion de risque ressentent une frustration certaine : il n'y a pas un langage universel pour décrire cette notion fondamentale. Même les professionnels qui travaillent dans le domaine spécifique de la gestion des risques ne partagent pas forcément la même définition ou vision du risque et cela mène souvent à des contres sens. Avant de parler de risque ou de sa gestion, il convient donc de se mettre d'accord sur un vocabulaire « de référence ».



Car il existe bel et bien une description du risque pouvant rassembler un large suffrage : « *le risque est une mesure d'écart par rapport à la probabilité d'obtenir des résultats attendus* ». Cette définition présente deux mérites particuliers :

o la notion de risque devient ainsi neutre – ni bonne, ni mauvaise – avec la possibilité d'une valorisation soit positive soit négative,

o cette définition peut être utilisée pour n'importe quel type de vulnérabilité – ce qui laisse la possibilité de comparer des volatilités dans un portefeuille qui ne seraient autrement que difficilement analysables ensemble.

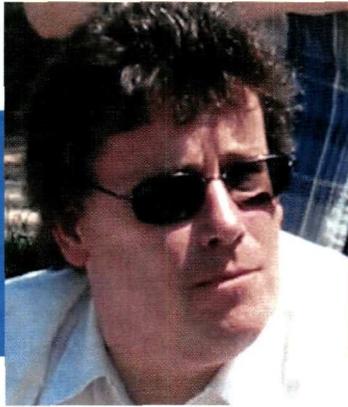
Dans le contexte des marchés financiers et des sociétés cotées en bourse, les notions de risque et de retour sur investissement (ROI) sont fortement liées. Ce rapport est formellement reconnu dans la notion de RAROC (« *Risk-Adjusted Return on Capital* ») – une des mesures de rendement la plus crédible et robuste du secteur. Ainsi, les actionnaires attendent-ils, chaque année, un rendement qui dépasse largement le WACC (« *Weighted Average Cost of Capital* »). Les entreprises

sont donc dans l'obligation de prendre des risques, au sens propre, afin d'atteindre certains objectifs de croissance et de rentabilité escomptés. Les investissements dans la recherche, dans les nouvelles technologies, dans la formation, dans les acquisitions et fusions, ainsi que dans les nouveaux marchés sont, quant à eux, des exemples typiques de projets d'entreprises à risque.

Ainsi donc, risque et retour au sens ROI (« *Risk/Reward Ratio* ») sont les deux faces d'une même pièce : une entreprise, par exemple, ne peut envisager un retour sur capital si elle ne prend aucun risque. Or les opérationnels qui sont les véritables gestionnaires de risques, bien que conscients de cette notion, n'appréhendent souvent que le risque seul.

Au final, l'objectif primordial d'une politique raisonnée de gestion des risques est de dédramatiser la notion de risque de façon à ce que les opérationnels puissent prendre des décisions maximisant ce couple risque/retour en connaissance de cause (et de conséquence, pourrait-on ajouter), et ce en fonction de la capacité de leur organisation à prendre certains risques; capacité faisant appel aux notions de tolérance aux risques ou d'appétit pour le risque décrite dans une politique de risque (« *Corporate Risk Policy* »).

La prise de risque est donc, dans une certaine mesure, l'oxygène de l'entreprise, à condition, bien sûr, de la doser efficacement, dans le cadre d'un processus de gestion des risques bien défini et bien compris (processus comprenant cinq éléments de base : identification, évaluation, contrôle, financement et communication).



Chris LAJTHA  
ADAGEO

Until the end of 2004, Chris was the Corporate Risk & Insurance Manager of the Schlumberger Group, having been appointed to the position in July 1992. He had previously worked in various risk management roles for Schlumberger subsidiary operations, based in Europe and North America, since 1981.

**R**isk is a fact of business life. Taking and managing risk is part of what companies must do to generate sustainable growth of shareholder value. However, it appears that many top management teams and Boards have not come to grips with this proposition. Increasing volatility in corporate performance, numerous examples of material business misjudgments [some leading to company temporary collapse or even demise] and a handful of high-profile scandals suggest that many companies neither manage risk well nor fully understand the risks they are taking. [*New investor-stimulated stock exchange requirements to report on risk and risk management practices may actually provoke a clarification among various notions of risk.*]

Lack of common understanding about risk-taking is not confined to executive management teams but can also be observed at the supervisory Board level. The increased importance of the role of independent, non-executive directors has highlighted the need for a better understanding. Even regulatory agencies have their own notions of risk that are sometimes obscure and tough to follow. Why is there such a lack of understanding of risk? The notion of risk is complex at a theoretical

level and even more so when applied to real-life decision-making. A large element of the complexity lies with the lack of a generally-accepted language of risk and risk management practices. The relative paucity of standardized definitions means that many important decision-makers (and supervisors of such decision-makers) can be found, post facto, to have been talking at cross-purposes with each other (and with interested stakeholders) because of a lack of shared understanding of the terminology.

## What is Risk?

**T**he diversity of definitions is one of the problems. In today's business environment some would define it as "a measure of the deviation from a range of expected outcomes". Others would include in the definition the notions of "return" or "reward". Still others talk about risk management as a process without really attempting to nail down a definition of risk. This lack of precision encourages a weighted focus on loss prevention and loss reduction techniques and tends to overlook the contribution that the risk management process can make with respect to exploiting business opportunities and enhancing project returns. The definition of risk is a major issue for "risk-return" management practitioners..

## Perception of risk as a negative influence

**T**he colloquial meaning ascribed to risk is that of an undesirable or unpleasant occurrence or event that leads to loss, damage, injury or disruption. Most people, when asked about risk will instinctively respond that risk is undesirable. If asked about risk management, they may even go on to state that the goal of risk management is to prevent or reduce risk. It is curious how many managers, and even senior executives, in publicly-quoted companies hold similarly biased views. In a business context, such a view is far too limited – except with respect to the preservation of human life, limb, the environment or ethical standards

Publicly-quoted companies are mandated to take risk. It is the key to their survival. Their success lies in the intelligent selection of risks / opportunities to take. Unwarranted &/or excessive risk aversion is a recipe for sustained underperformance.

## Capital Access & Cost

**T**he mandate to take risk can be described in terms of capital access and cost. Most companies' capital structure consists of a combination of equity and debt – both of which have a cost and which are combined in the notion of weighted average cost of capital [WACC]. It would not be unusual, today, for a representative large, multinational company's WACC to range from 8%-11% per annum. It is axiomatic that a company's business activities should generate returns that consistently exceed the cost of the capital employed. The risk-free rate of return today is very low, say, for the sake of argument, 2% per annum. The difference between 2% and, say, 10% is the risk premium. Of course, most shareholders expect the company to generate total risk-adjusted returns that exceed the company's WACC. The perceived degree of risk attaching to the company's activities will be a key element of that risk-adjusted return. Such returns are generated by developing innovative technologies; making better quality products; providing more efficient services; adapting existing business models; and moving in and out of market segments or geographies – all of which involve taking risk. The old adage "nothing ventured, nothing gained" captures the spirit of this notion of risk.

It then follows that the business proposition of risk management lies with encouraging intelligent risk-taking at least as much as it addresses techniques for dealing with unwanted risk or volatility. Risk management, which, as previously suggested, might more usefully be referred to as "risk-return management" is a process that helps to:

- reduce or remove the discomfort that is often associated with the notion of risk
- define a rational basis for risk-taking, support and enhance the quality of deci-

sion-making throughout the company, recognizing that, every day, managers have to make choices, in the face of multiple uncertainties, about future project or activity outcomes.

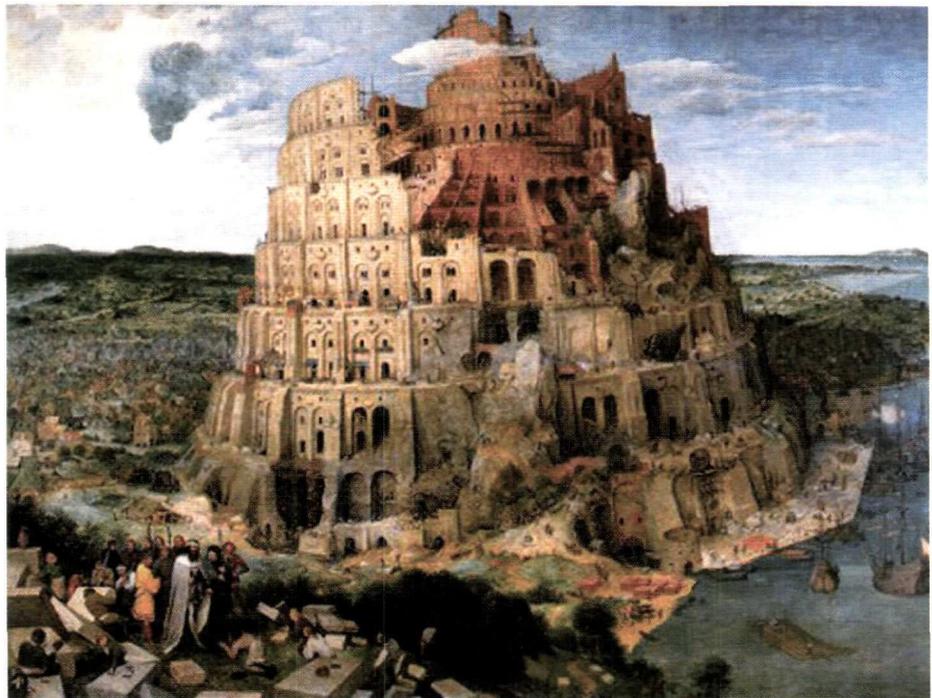
- promote the notion that risk is integral to the survival and growth of the company, that intelligent risk taking is not only desirable but necessary,
- promote the use of business performance metrics that include risk-adjusted returns on the capital employed in all of the significant projects and business activities.

## Risk-adjusted performance metrics

Outside the financial services business sector [*where the nature and magnitude of the exposures and the imposition of regulation has spurred the development of risk management practices and tools*], many corporate management teams still focus on traditional performance metrics, such as net income, earnings per share, or projected growth targets, whether their own, or those of financial analysts. Risk-adjusted performance metrics figure less often than they should in these senior executive teams' targets. This makes the justification for investment in risk-return management initiatives more difficult than it needs to be. It should be possible to demonstrate that the absence of the notion of risk-adjusted returns produces, over time, a pattern of suboptimal decision-making. Not only may undesirable & unnecessarily-costly surprises arise from time to time as a direct result of miscalculated project or business activity outcomes, but significant project or business opportunities may also be missed because of irrational perceptions of the risk(s)

## Discomfort with risk / risk aversion

Too few business managers actively seek to put risk management on the agenda at a project or business activity review meeting. Risk management is still often seen as a potential constraint on a commercial initiative and an additional cost. A multi-industry pro-



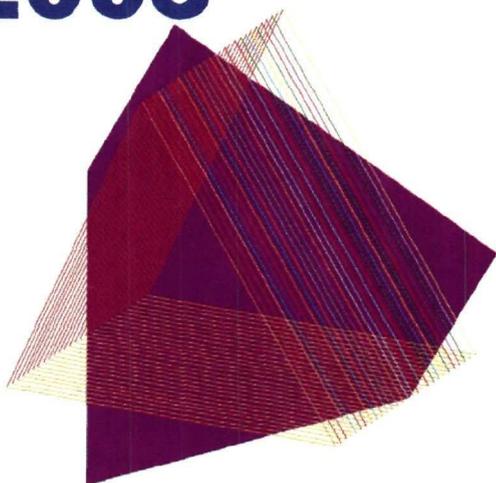
ject management maturity study, conducted at the University of California at Berkeley in 1999, [*project management maturity was measured principally in terms of metrics such as cost management; quality management; and human resources management*] reportedly found that risk management is the least-practiced of all project management disciplines across all industries. [In particular, it found that the software development respondents practiced risk management least of all!]. Perhaps a lack of comfort dealing with risk leads to a lack of appreciation of the potential business contribution that the effective application of many risk management techniques can bring to a project. Maybe MBA & executive management training courses and/or internal risk management teams have failed to get the message across clearly enough in the past.

Risk aversion is fuelled by a need to demonstrate improving business performance in repeated, short-term increments. Such a pattern is unrealistic to the risk-taker / enhanced return-seeker. Risk-takers understand instinctively that risk-taking involves losing out / failing to produce the returns at least some of the time. Corporate management teams in many industry segments are frequently overly-focused on short-term performance, and the perceived need to protect "result" at every step of the project feedback reporting cycle breeds an aversion to risk.

Perhaps this stems from overly-ambitious customer expectations of project performance and/or overly-ambitious market expectations with respect to quarterly financial performance. In addition to the inefficiencies brought about by unnecessary risk aversion, and the conservatism in decision-making that this breeds, it should be underscored that the return on investment for many risk-return management initiatives cannot be effectively measured over the short-term. Such investment is analogous to investment in R&D – a contribution to the long-term preservation and growth of shareholder wealth.

Another important risk aversion driver lies with over-zealous regulatory authorities who seek increasing detail with respect to publicly-quoted companies' risk profiles and risk management practices. They do so without necessarily giving sufficient consideration to the target audiences' need for such information and the possible uses of the information. They also impose such challenging requirements without giving sufficient consideration to the various public perceptions and business perceptions of risk and risk management practices. For the reasons outlined above, a new level of comfort with risk should be established – and the lead could well be taken by more linguistic rigour in the corporate / investment worlds.

# Annuaire 2005



des **Ponts** et  
**Chaussées**



## – ANNUAIRE 2005 –

Les ingénieurs des Ponts et Chaussées jouent un rôle éminent dans l'ensemble des services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement. Ils assument également des fonctions importantes dans les autres administrations et dans les organismes des secteurs public, parapublic et privé. De même, les ingénieurs civils des Ponts et Chaussées, occupent des postes de grandes responsabilités dans tous les domaines (entreprises, bureaux d'études, ingénieurs-conseils, contrôle, organismes financiers, industrie, recherche, services...). L'annuaire est édité conjointement par les deux associations.

### L'ANNUAIRE 2005 EST DISPONIBLE

*Il est adressé directement à tous les anciens élèves à jour de leur cotisation*

---

### BON DE COMMANDE

#### DESTINATAIRE

AIPC

28, rue des Saints-Pères  
75007 PARIS - France  
Téléphone : 01 44 58 24 85  
Télécopie : 01 40 20 01 71

#### EXPEDITEUR

Nom : .....

Adresse : .....

Téléphone : .....

Télécopie : .....

Prix : ..... 250,84 €

TVA (19,6 %) ..... 49,16 €

Total : ..... 300,00 €

Veillez m'expédier..... annuaire(s) des anciens Elèves  
de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

Date ..... Signature



## Jeunes diplômés,

votre avenir s'appelle AXA

Leader sur le marché de l'assurance en France, notre ambition est d'être le partenaire de nos clients en matière de protection financière ; notion qui recouvre à la fois l'assurance des personnes et des biens, l'épargne, mais aussi les services financiers au sens large.

Chaque jour, nous aidons nos clients à **vivre confiants** en leur fournissant écoute et conseil.

**Votre talent est notre avenir.** En rejoignant AXA, vous aurez l'opportunité d'exercer des métiers motivants et variés : finance, marketing, statistiques, organisation, souscription... Nous choisissons, c'est aussi vous donner la possibilité d'évoluer selon vos aspirations personnelles.

Merci d'adresser votre candidature à :

DRH AXA France – Recrutement des cadres -  
6<sup>e</sup> bois - 1, place des Saisons – 92083 Paris  
La Défense cedex



*vivre confiant*

# Risques financiers pour les collectivités locales :



Pierre GIRARD

Responsable Collectivités locales au sein de la Direction des collectivités et institutionnels locaux de la Caisse nationale des caisses d'épargne, tête de réseau du Groupe Caisse d'Épargne (GCE).

Avant de rejoindre le GCE en juin 2005, il exerçait depuis 5 ans les fonctions de consultant en finances locales et intercommunalité au sein du cabinet Philippe Laurent Consultants.

## les connaître pour les prévenir.

La notion de « risque financier » est-elle opérante concernant les collectivités locales ?

Oui, indéniablement. « Plus que jamais », serait-on tenté de penser, à l'aune de la réforme de la taxe professionnelle pour 2006 et de l'acte II de la décentralisation.

Si le risque « fatal » est mineur, les difficultés financières peuvent exister, pour diverses raisons d'importance variable, ce qui milite en faveur d'un renforcement du contrôle interne et de la prospective financière.

### 1- L'existence de risques financiers : une évidence ?

Si le « risque fatal » (la « faillite ») est juridiquement exclu et statistiquement improbable pour les collectivités locales, l'existence d'un risque de « surcoût » politique, fiscal, financier est avérée.

#### 1.1 Un cadre très strict qui prévient tout « risque fatal » :

La relativité du risque financier local tient à plusieurs éléments :

- le caractère pérenne des collectivités ter-

ritoriales,

- la possibilité de recourir assez librement au levier fiscal

- l'existence de mécanismes de solidarité financière (subventions exceptionnelles de l'Etat, avances du Trésor, ...)

- les règles d'équilibre budgétaire et les procédures de contrôle budgétaire

- Intervention du préfet et de la chambre régionale des comptes (CRC)

- Contrôle plus informel via les « Réseaux d'alertes » développés par le Direction générale de la comptabilité publique et la Direction générale des collectivités locales pour anticiper les situations de grandes difficultés financières.

Pour la collectivité et ses prestataires (financiers ou non), les risques de « défaut » sont donc généralement limités au non paiement à l'échéance convenue de la dette (capital emprunté, facture, ...). Un établissement de crédit peut ainsi être amené à mettre en place un moratoire ou un rééchelonnement, voire dans des cas marginaux à abandonner partiellement la créance en jeu. De telles hypothèses ne sont toutefois qu'exceptionnelles. En outre, tout prestataire peut être amené à demander le versement d'intérêts moratoires à la collectivité en cas de dépassement global du délai de paiement (45 jours – loi sur les nouvelles régulations économiques - 2003).

## 1.2 Le cas des EPCI : l'existence d'un risque institutionnel « fatal »

Les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), tant à fiscalité propre que de type syndical, n'appartiennent pas à la catégorie des collectivités territoriales définies à l'article 72 de la Constitution. Il en découle un régime juridique partiellement distinct

Les EPCI, à l'instar de tout établissement public, peuvent subir de substantielles modifications :

- de périmètre (extension/ retrait/ dissolution/ fusion)
- et/ou de compétences : ajout/approfondissement/retrait

Cette caractéristique est toutefois mineure dans l'appréciation du risque d'insolvabilité. La dissolution d'une telle personne morale de droit public ou l'évolution du ressort de ses responsabilités répondent toutefois à des règles juridiques et comptables particulièrement contraignantes : reprise par les collectivités territoriales membres et éventuellement d'autres personnes morales, des actifs et des passifs, etc.<sup>(1)</sup>

Par ailleurs, au-delà du risque institutionnel, les règles budgétaires, comptables et financières énoncées pour les communes sont applicables aux EPCI, y compris celles relatives aux contrôles effectués par l'Etat

*Le risque « fatal » est donc assez improbable et limité aux EPCI. Toutefois, le risque financier existe bel et bien et peut prendre des formes très diverses.*

## 2- Les facteurs de risques financiers : marchés financiers, réformes structurelles, ...

Le risque financier peut résulter de causes endogènes et exogènes, d'intensité variable.

### 2.1 Les risques d'origine locale

Il peut s'agir de risques institutionnels générant des risques financiers, comme le prouve l'exemple des EPCI (cf. supra).

Les risques socio-économiques ne doivent pas être négligés : évolution non maîtrisée de la demande sociale (cas des banlieues dortoirs, des villages dortoirs.), choc économique imprévu, risque structurel lié

aux charges de centralités de certaines communes, mauvaise maîtrise financière des structures périphériques (SEM, associations, syndicats, ...) qui pose la question de la consolidation des risques

### 2.2 Les risques liés à la conjoncture des marchés financiers

Toute dette est exposée au risque de taux :

- dette à taux fixe : coût d'opportunité possible en fonction de l'évolution des taux

- dette indexée : impact direct sur les échéances de remboursement

Toutefois l'analyse pratiquée sur les taux fixes n'est pas la même que sur les taux variables

- taux fixe : leur niveau moyen, rapporté au niveau du marché au moment de l'analyse et mis en perspective vis à vis de la durée résiduelle des emprunts, reflète en partie le degré de pertinence de la politique financière de la collectivité ;

- taux variable : pour ces emprunts, l'analyse consiste à jauger la sensibilité de la dette à l'évolution des taux monétaires. Cette sensibilité de l'encours aux taux monétaires peut être exprimée de différentes manières en fonction de l'évolution des taux d'intérêt :

l'évolution du « coefficient de sensibilité » : une augmentation de 1% des taux pour un encours composé à 45% de taux variable et 55% de taux fixe, conduit à une augmentation des intérêts de 0,45% ➔ le « coefficient de sensibilité » est de 0,45

L'évolution du taux moyen de la dette : il s'agit alors de simuler l'évolution de ce taux moyen en fonction de l'évolution de l'Euribor auquel sont sensibles les taux variables, en partie les produits structurés et pas du tout les taux fixes

### 2.3 L'Acte II de la décentralisation

Le total des transferts de l'acte II de la décentralisation est estimé à 10 Mds d'environ, dont 7,1 pour les départements (dont plus de 5 Mds pour le RMI) et 2,7 pour les régions. Un transfert corrélatif de taxe intérieure sur les produits pétroliers et de taxe sur les conventions d'assurance a été prévu par l'Etat.

Au delà du montant transféré, la capacité de la collectivité à y faire face dépendra localement :

- de l'adéquation entre les charges réellement supportées par la collectivité et la ressource allouée (juste compensation) ;
- de la capacité de la collectivité à contenir le coût net (dépenses – recettes) pour limiter dans les années futures le recours au levier de la fiscalité directe locale (problématique de l'effet de ciseaux).

### 2.4. Les nouvelles réformes à caractère fiscal : l'exemple du plafonnement des cotisations de TP à 3,5% de la valeur ajoutée (LFI 2006).

Une accélération des allègements en faveur des entreprises est constatée depuis 6 ans sur la taxe professionnelle. La suppression de la part « salaires » des bases en 2003 a diminué de 35% l'assiette de la TP, avec à la clé des compensations octroyées par l'Etat, moins « rémunératrices » que la fiscalisation des bases.

La loi de finances initiale pour 2006 prévoit le plafonnement « réel » des cotisations de TP à 3,5% de la valeur ajoutée.

Crainte d'optimisations fiscales renforcées, faible lisibilité du nouveau système, inégalités entre les territoires, ... Indéniablement, le plafonnement des cotisations de TP « proposé » aux parlementaires dans le cadre du projet de loi de finances (PLF) pour 2006 ne fera pas l'affaire des collectivités locales, en particulier celles dont les ressources dépendent essentiellement de la TP et qui auraient le malheur de compter, sur leur territoire, des bases plafonnées en proportion élevée. Pour elles, le levier fiscal sur la TP appartient déjà au passé, et la menace plane sur le contribuable « ménage » (taxe d'habitation, taxe foncière) local.

## 3. La prévention des risques financiers

Plus que jamais, les risques financiers sont une réalité pour les collectivités locales, sans toutefois que leur matérialisation soit inéluctable. Une

(1) : partie A IV 3 du Guide de l'intercommunalité – DGCL-DGCP – 2001 qui explicite notamment l'article L.5211-25-1 du Code général des collectivités territoriales (CGCT)

prévention bien conçue peut considérablement faciliter la tâche des décideurs locaux : c'est l'objet de la prospective financière (anticipation pluriannuelle) et du contrôle de gestion (processus infra-annuel).

### 3.1 La prospective financière : « gouverner c'est prévoir ».

La sensibilité des marges manœuvre financière à la conjoncture et l'impossibilité de maîtriser l'évolution des normes empêche les exécutifs locaux de « lire dans la boule de cristal ».

Néanmoins, un travail d'anticipation des tendances est possible ... et indispensable pour appréhender l'impact des risques sur la santé financière générale des collectivités locales

Le diagnostic effectué préalablement sur une période rétrospective de 3 à 5 ans selon les cas permet de projeter les comptes sur plusieurs années (ex. 5 ans) : c'est la prospective financière. Un scénario témoin (« fil de l'eau ») est mis en place ; puis des scénarios alternatifs autour de la variation d'une ou plusieurs hypothèses (programme d'investissement, politique fiscale, désendettement, etc.). Parallèlement, un tableau de bord est construit autour de critères de bonne gestion (capacité de désendettement, niveau de l'épargne, ...).

Prévenir les risques financiers ne se limite pas à l'anticipation. La prospective financière permet de fixer le cadre d'évolution du budget. Il faut ensuite s'assurer in itinere que les deniers publics locaux sont perçus et dépensés comme prévu, tant du



point de vue quantitatif que qualitatif, et suivre l'évolution des engagements « hors bilan » (engagements pluriannuels, garanties, ...). C'est notamment l'objet du contrôle de gestion.

### 3.2 Le contrôle de gestion, suivi global de l'activité

Le contrôle de gestion n'est pas un concept breveté, il est à géométrie variable notamment dans les collectivités locales :

- suivi de la réalisation des objectifs qualitatifs et quantitatifs par service, politique publique, etc. ➤ efficacité et efficacité de l'allocation des ressources ;
- surveillance des organes satellites de la collectivité : associations subventionnées, SEM, OPHLM, etc.

La mise en place d'un tel système implique l'utilisation d'un système d'information et une « boîte à outils » (comptabilité analytique, tableaux de bord, etc.) plus ou moins complexe selon l'ambition ... et les moyens de la collectivité.

**Conclusion** : des risques très variés qui incitent à la vigilance.

Les collectivités locales sont quotidiennement confrontées au risque financier, dans un cadre légal et réglementaire en mutation.

La vigilance impose donc la mise en place de dispositifs d'anticipation et de contrôle efficaces et partagés à tous les niveaux de la collectivité.

# Modéliser la gestion des risques

## par les diagrammes d'influence



Patrick NAÏM  
Ecole Centrale de Paris 84, fondateur  
et gérant de la société ELSEWARE, sur  
la modélisation des risques  
PDG Elseware

Nous proposons d'utiliser le formalisme des diagrammes d'influence pour représenter un programme de gestion de risques, en mettant en évidence les leviers d'action.

L'un des apports essentiels de cette démarche est de ne plus penser le coût du risque « en moyenne » mais aux extrêmes, ou du moins dans toute l'étendue de sa distribution.

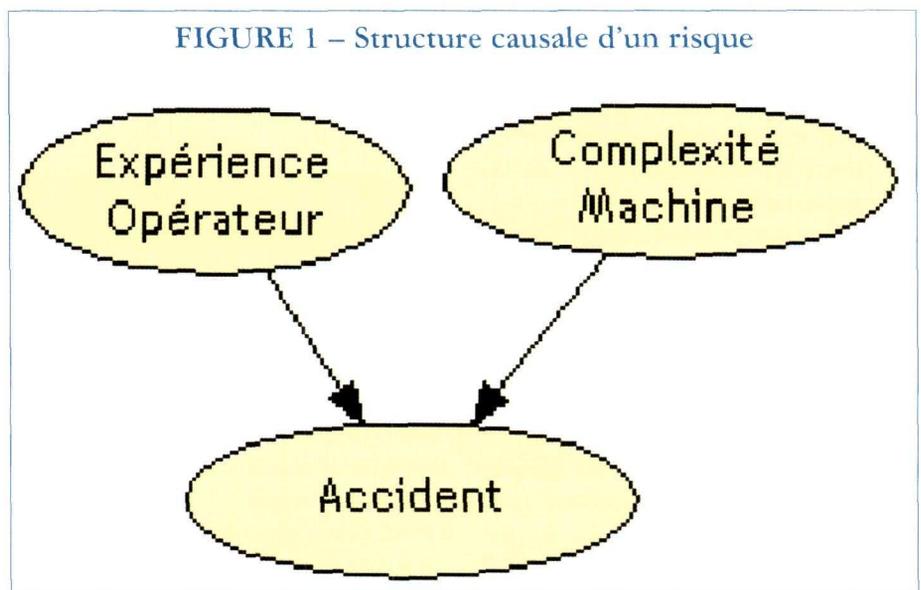
Cette approche a été mise au point dans le cadre de la modélisation des risques opérationnels dans le domaine bancaire, qui recouvre potentiellement l'ensemble des types de vulnérabilités. Les exigences du régulateur (accord de Bâle 2) imposent en effet aux banques de couvrir les événements ou combinaisons d'événements qui ont une probabilité de survenance supérieure à 1 pour 1000. Cette exigence a un impact profond sur l'approche du coût du risque, en mettant l'accent sur la réduction des extrêmes.

### Modéliser la distribution du coût du risque : un exemple

La connaissance d'un risque donné est représentée par une structure de causalité. Un opérateur travaillant sur une machine risque de se blesser, s'il l'utilise mal. Ce risque dépend de l'expérience de l'opérateur et de la complexité de la machine. « Expérience » et « Complexité » sont deux facteurs déterminants de ce risque (*fig. 1*)

Bien sûr, ces facteurs ne permettent pas de créer un modèle déterministe. Si l'opéra-

FIGURE 1 – Structure causale d'un risque



teur est expérimenté, et la machine simple, cela ne garantit pas qu'il n'y aura pas d'accident. D'autres facteurs peuvent jouer : l'opérateur peut être fatigué, dérangé, etc. La survenance du risque est toujours aléatoire, mais la probabilité de survenance dépend des facteurs identifiés.

Le formalisme des réseaux bayésiens est bien adapté pour représenter cette dépendance.

Rappelons ici rapidement le principe des réseaux bayésiens. Le graphe représente la structure de causalité. Le graphe de la *figure 1* indique que les nœuds « Expérience Opérateur » et « Complexité Machine » ont une influence sur la probabilité d'un « Accident »..

Mathématiquement, un réseau bayésien est une représentation graphique d'une distribution conditionnelle de probabilités. Le graphe définit la structure de dépendances et d'indépendances de la distribution.

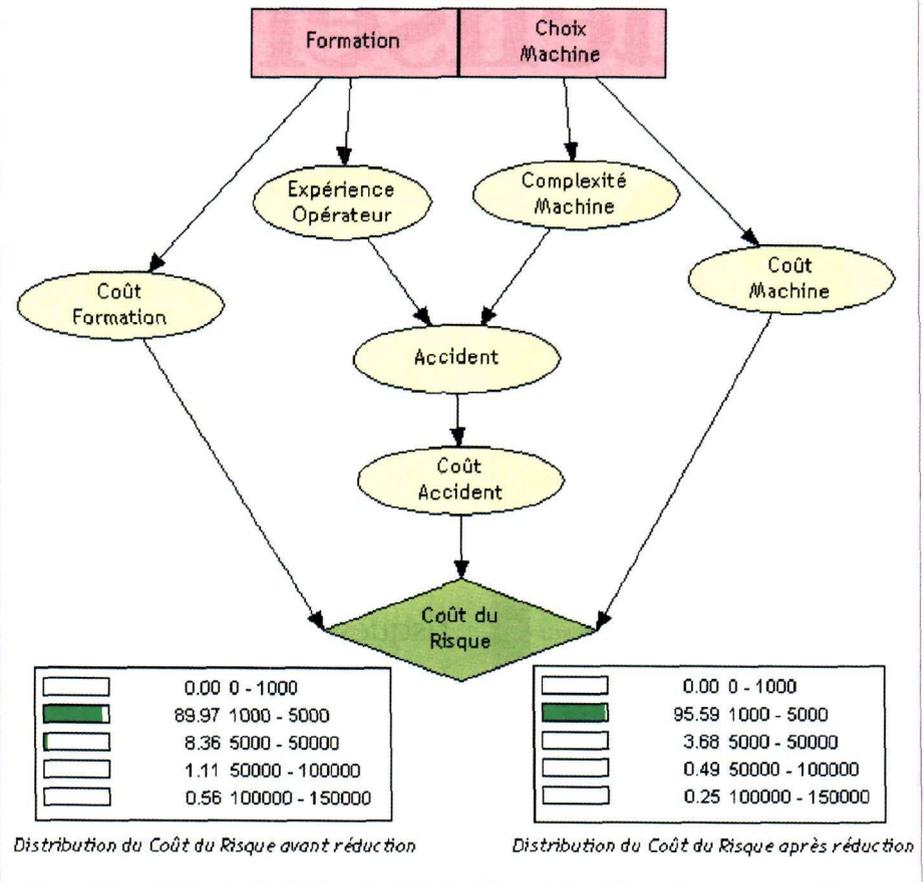
Allons un peu plus loin dans l'étude de risque dans cet atelier. Nous pouvons introduire deux autres « variables » dans le graphe : la décision de mettre en place une formation des opérateurs, et le choix d'un fournisseur de machines. Ces deux décisions auraient une influence directe sur les facteurs de risques, comme le montre le graphe ci-dessous.

Cette analyse peut être poussée jusqu'au calcul du coût du risque. Le **diagramme d'influence** ci-dessous (*fig. 2*) peut se lire comme suit :

- La décision de mise en œuvre d'un programme de formation des opérateurs améliore le niveau des opérateurs.
- Le choix d'un fournisseur joue un rôle sur la complexité de la machine.
- Ces deux facteurs (niveau des opérateurs et complexité de la machine) modifient la probabilité d'un accident.
- Le coût du risque est égal au à la somme des coûts des décisions et des coûts liés aux accidents.

Un diagramme d'influence est simplement un réseau bayésien auquel on a ajouté des nœuds de décision et un ou plusieurs nœuds d'utilité. Il permet de calculer

FIGURE 2 – Diagramme d'influence de la réduction des risques



ler directement les « utilités » des différentes décisions.

Dans l'exemple ci-dessous (*fig. 2*), le calcul de l'utilité *moyenne* montrerait que la décision de choisir une machine simple réduit le coût du risque, mais pas celle de mettre en œuvre une formation. Cependant, une analyse plus fine montrerait dans cet exemple que le choix de mettre en œuvre les deux mesures de réduction diviserait par 2 la probabilité d'un coût du risque élevé (ici, supérieur à 50000).

### Le modèle Exposition – Survenance - Gravité

**P**our généraliser cette approche à tout type de risque, nous utilisons la notion de vulnérabilité proposée dans l'ARM. Une vulnérabilité est représentée par le triplet :

- *Ressource* en risque
- *Péril*, c'est-à-dire l'événement « aléatoire » auquel la ressource est exposée.

• *Conséquence*, c'est-à-dire la gravité possible (financière ou autre) si la ressource est frappée par le péril.

Cette décomposition est à la base des démarches de cartographies des risques dans les organisations, ou le croisement des ressources et des périls permet d'identifier les scénarios les plus probables, ou les plus graves.

Nous proposons une transposition quantitative de ce triplet sous la forme (Exposition, Survenance, Gravité).

**Les ressources en risques sont quantifiées par l'exposition**, qui mesure le nombre de ressources qui peuvent être frappées *indépendamment* par le péril. Deux vulnérabilités proches peuvent avoir des mesures d'exposition différentes. Ainsi, la modélisation du risque de fraude sur carte bancaire, importante pour la quantification du risque opérationnel (Bâle 2) est différente suivant qu'il s'agit de fraude externe ou interne. Pour la fraude externe, la ressource en risque est une carte puisque chacune peut être contrefaite indépendamment. Le nombre de cartes est donc la

bonne mesure de l'exposition. Pour la fraude interne en revanche, un seul employé peut dupliquer des milliers de cartes : la ressource exposée est l'employé, et non la carte.

**Le péril est quantifié par la probabilité de survenance.** La probabilité est définie comme le nombre moyen de sinistres qui peuvent survenir pour une unité exposée pendant une durée donnée. L'exposition et la probabilité doivent être cohérentes. Si on considère qu'un terroriste a 1 chance sur 1 million d'introduire une bombe sur un vol, la mesure d'exposition appropriée est le nombre de vols, et pas le nombre de passagers, ni le nombre d'avions.

La plupart des périls peuvent être décrits par un indicateur binaire : le péril surviendra ou ne surviendra pas. Pour certains risques naturels, la survenance peut être graduée par une intensité (les échelles de Richter ou de Mercalli pour les tremblements de terre).

**Les conséquences d'un péril sont quantifiées par des indicateurs de gravité :** pertes financières, nombre de blessés, dégradation de l'environnement, etc. Lorsque l'on quantifie les conséquences d'un péril, sa survenance doit être considérée comme certaine, mais ses conséquences demeurent incertaines, et seront représentées par une variable aléatoire. Il ne faut pas confondre intensité et gravité : un tremblement de terre de grande intensité peut être sans gravité, par exemple s'il survient dans le désert.

L'exposition, la survenance (ou l'intensité), et la gravité sont les variables aléatoires qui définissent une vulnérabilité. Etablir leur distribution conditionnelle est la première étape de la quantification des risques.

#### Déterminants

La distribution de chacune de ces trois variables peut être modifiée par certains facteurs, appelés *déterminants*.

Une compagnie aérienne envisage d'acquérir de gros porteurs pour réduire le risque de terrorisme. Cette décision devrait réduire le nombre de vols, et donc (1) réduire l'exposition au risque de terro-

risme, et (2) améliorer l'efficacité des personnels de sécurité, diminuant ainsi la probabilité d'une attaque. En contrepartie, la gravité d'une attaque serait fortement augmentée puisque chaque vol emporterait en moyenne deux fois plus de passagers. Enfin, et indépendamment de cette analyse, si la demande augmentait, la compagnie devrait quand même augmenter le nombre de ses vols.

Nous pouvons identifier certains déterminants de ce risque (fig. 3) :

- Les déterminants de l'exposition sont la demande et la décision de renouvellement de la compagnie.
- Le déterminant de la probabilité est l'efficacité des personnels de sécurité, lui-même conditionné par le nombre de vols et le nombre de personnes.
- Les déterminants de la gravité sont la demande et la décision de la compagnie.

Bien sûr, dans cet exemple comme dans le précédent, tous les variables sont incertaines, et font l'objet d'une distribution. Les dépendances matérialisent simplement le fait que la distribution d'une variable est conditionnée par ses déterminants. Ainsi le nombre de passagers par vol n'est pas fixe : il est décrit par une distribution. Simplement, cette distribution est différente pour les gros porteurs et les moyens porteurs.

#### Réduction des risques

Le contrôle de l'exposition, de la survenance et de la gravité correspondent aux trois grandes approches de la réduction des risques.

Le contrôle de l'exposition correspond à l'évitement : une ressource exposée à un risque est aussi une ressource exposée à des opportunités. Si une compagnie décide de ne pas augmenter son trafic pour répondre à la demande, les risques d'accident ou de terrorisme seront réduits, mais des opportunités seront également perdues.

Le contrôle de la survenance correspond à la prévention : il s'agit de réduire la probabilité d'un sinistre en améliorant la situation avant sa survenance.

Le contrôle de la gravité correspond à la protection : il s'agit de modifier la distribution de la gravité si un accident survenait.

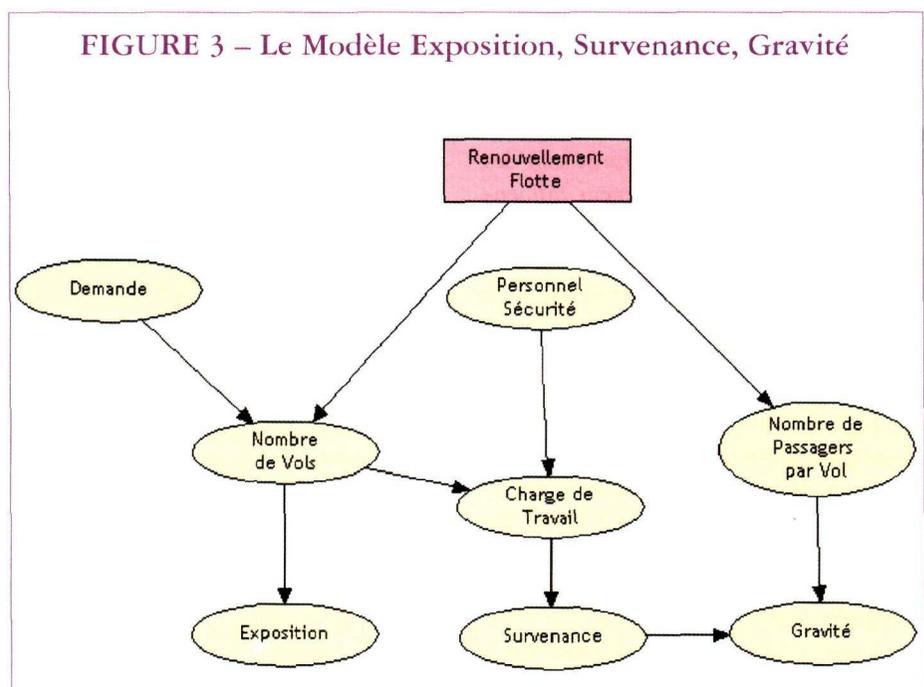
#### Coût du risque

Cette première analyse montre que les déterminants contrôlables sont les plus intéressants à identifier, puisque ce sont des leviers de réduction des risques.

Dans la plupart des cas, mettre en oeuvre une mesure de réduction va :

- Modifier la distribution d'un déterminant de l'exposition, de la survenance, ou de la gravité.

FIGURE 3 – Le Modèle Exposition, Survenance, Gravité



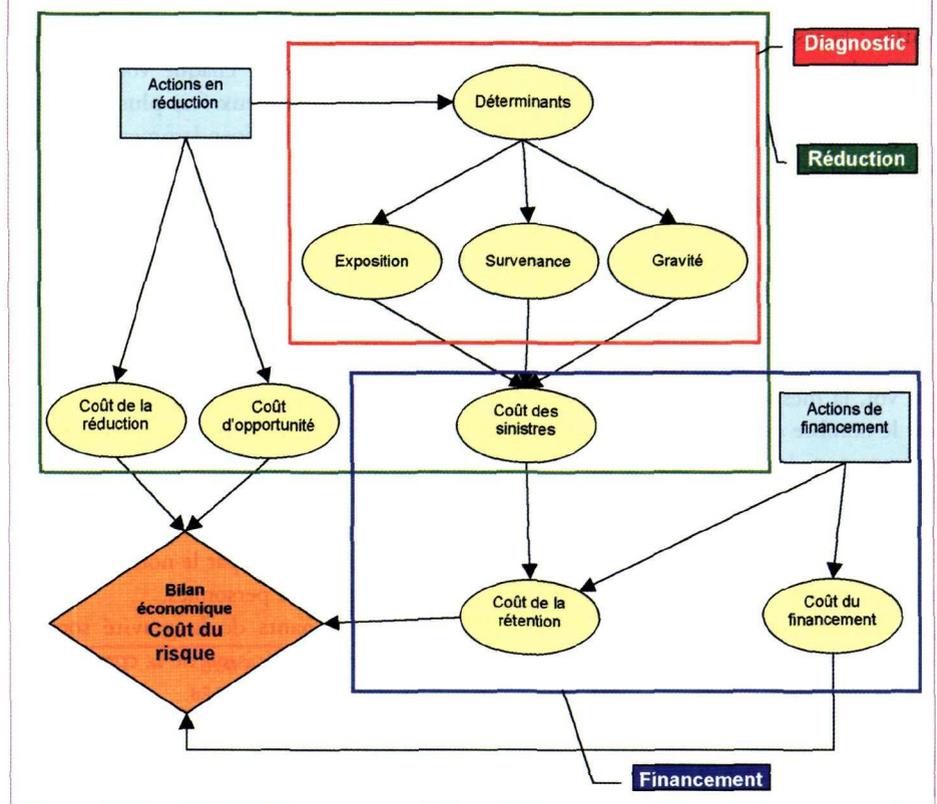
- Avoir un coût direct, correspondant à la mise en oeuvre de la mesure.
- Avoir un coût indirect, correspondant à un arbitrage d'opportunités.

Par exemple, si une société de transport décide d'attribuer un bonus aux chauffeurs respectueux des limitations de vitesse, elle devra faire face au coût direct du programme (bonus), mais aussi, peut-être, à une baisse de revenu en raison des cadences plus raisonnables des chauffeurs. Bien entendu, la contrepartie sera la réduction de la probabilité et de la gravité des accidents.

### Financement du risque

Finalement, nous pouvons aussi prendre en compte les décisions de financement, pour disposer d'une vision d'ensemble de la gestion du risque sous forme de diagramme d'influence. Les actions financées ont un coût, et interviennent directement sur la distribution du coût du risque, en transférant une partie de ces coûts vers un assureur.

FIGURE 4 – Le diagramme d'influence de la gestion des risques



## Le diagramme d'influence de la gestion des risques

La figure 4 permet de représenter l'ensemble d'un programme de gestion des risques sous forme d'un diagramme d'influence. Les 3 étapes de ce processus (diagnostic, réduction, et financement) sont des sous-ensembles de ce graphe. En voici l'analyse détaillée :

Exposition, Survenance, et Gravité sont des variables aléatoires partiellement influencées par les Déterminants du risque. Cette dépendance est représentée de façon abstraite par un seul déterminant dans ce graphe, mais dans la pratique chaque risque aura bien sûr ses déterminants spécifiques.

Le Coût des Sinistres est une variable aléatoire dont la distribution dépend de l'exposition, de la survenance et de la gravité. Les Actions en Réduction modifient les Déterminants, et par voie de conséquence, le Coût des Sinistres. Le choix des actions dépendra bien sûr de l'analyse des coûts du risque, mais est considéré comme libre :

les décisions n'ont pas d'antécédent dans le graphe.

- Le Coût de la Réduction dépend des actions mises en oeuvre, ainsi que le Coût d'Opportunité.
- Les Actions de Financement mettent en oeuvre les différentes méthodes de transfert pour financement. Le Coût des Sinistres en Rétention dépend des Coûts des Sinistres, et des actions choisies.
- Enfin, le nœud d'utilité Coût du Risque est calculé comme la somme du Coût de la Réduction, du Coût d'Opportunité, du Coût des Sinistres en Rétention et du Coût du Financement.

## Conclusion

L'utilisation des réseaux bayésiens permet de représenter la structure causale des risques. En augmentant ces graphes en diagrammes d'influence, cette représentation permet d'intégrer les actions en réduction et les actions de transfert. On dispose alors d'une représentation probabiliste complète d'un programme de gestion des risques, qui permet d'analyser

l'utilité en moyenne des actions, bien sûr, mais également aux extrêmes. Appliquée dans le contexte de la quantification des risques opérationnels bancaires, cette approche a permis de modéliser plusieurs dizaines de scénarios de risque, et d'identifier les leviers de réduction les plus pertinents.

### Quelques références

100 questions pour comprendre la gestion des risques, Jean-Paul LOUISOT, AFNOR, Paris Sept 2005.

Réseaux bayésiens, P. Naïm, P. WUILLEMIN, P. Leray, O. Pourret, A. Becker, Eyrolles Mai 2004

Fonction Risk Manager, Catherine VÉRET, Richard MEKOUAR, Dunod, 2005

Risk Quantification, JP Louisot, L. Condamine P. Naïm, à paraître chez Wiley, juillet 2006 <http://www.aicpcu.org> - Associate in Risk Management (ARM) Program

<http://www.bis.org/publ/bcbs42.htm> - Operational Risk Management

# Rubriques

## Bande dessinée



des bulles sous les ponts

La bande dessinée est devenue ces dernières années un segment important de l'édition. Il est paru en 2004 plus de 3.000 titres de BD (6,5 % du chiffre d'affaires de l'édition) dont 2.120 nouveautés (contre 1.730 l'année précédente). Le secteur a vu apparaître des grandes manœuvres dignes de Largo Winch avec le rachat de Dargaud-Lombard par Dupuis, c'est-à-dire de façon imagée le journal de Tintin par celui de Spirou. Déjà en 2000, l'éditeur Rizzoli avait repris Casterman après Audie (Fluide Glacial), les Bidochon étaient alors invités à Moulinsart. Cet engouement pour la BD est la conjugaison d'au moins quatre phénomènes.

Des « blockbusters » (Titeuf, XIII, Thorgal, Blake et Mortimer, Astérix hors concours,...) sont vendus avec un marketing professionnel, présents dans les supermarchés, présents sur des affiches dans le métro, annoncés à la radio ou dans les salles de cinéma. Ces Bds ont des tirages entre 500.000 et 8 millions d'exemplaires. Ils permettent aux éditeurs « historiques » de lancer de nouvelles séries collant à l'évolution de notre monde et à ses modes. Ces dernières années sont donc apparus des genres nouveaux : la BD politico-économique (IRS, Lady S, Nino, les coulisses du pouvoir, pandora box), la BD écologique (Imago Mundi, Aldebaran, Betelgeuse) et, bien avant le « Da Vinci code », la BD ésotérique (Le triangle secret, le legs de l'alchimiste). Signalons un pamphlet amusant « Il faut tuer José Bové » où un grand patron demande à Rael de cloner José Bové et organise un sommet alter-altermondialiste avec un stand « caviar équitable ».

La mondialisation touche aussi la BD. Celle-ci ne se limite plus à l'axe franco-belge et aux comics américains. De plus en plus de BDs étrangères sont traduites. On connaissait un peu les BDs espagnoles ou italiennes, moins les canadiennes, finlandaises, israéliennes ou yougoslaves. La part du lion revient au Japon. D'ailleurs, qui savait que le plus grand éditeur au monde de BD était japonais et qu'il se vendait au Japon plus d'un milliard de mangas (Nom japonais des BDs) par an ? Le phénomène manga a déferlé sur la France (20% du marché de la BD en France). S'il touche beaucoup les adolescents au grand dam des parents, il est loin de se limiter à des histoires de science-fiction violentes et

manichéennes. Les japonais ont segmenté leur BD par type de public : les adolescents, les adolescentes, les adultes,... Chaque genre a d'ailleurs son nom. Il existe donc une BD d'auteurs japonaise pour les adultes. Ces dessinateurs n'ont rien à envier aux européens. Une exposition commune Moebius (L'incal, Blueberry,...) et Miyazaki (Nausicaa en BD mais aussi « le voyage de Chihiro » en dessin animé) a été organisée en début d'année à Paris, elle a permis de voir les qualités graphiques hors du commun de ces deux géants. Mais les mangas adultes apportent un souffle nouveau à la BD européenne par la puissance de leur narration. Pour exister au Japon, ils doivent paraître régulièrement d'où un petit format noir & blanc (moins long à réaliser qu'une BD grand format couleur), une narration de type feuilleton et des séries atteignant régulièrement plusieurs dizaines de volumes. Le festival d'Angoulême 2005 a récompensé dans la catégorie de la meilleure série « 20th century boys » de Naoki Urasawa.

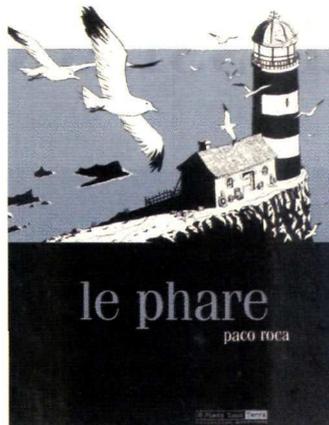
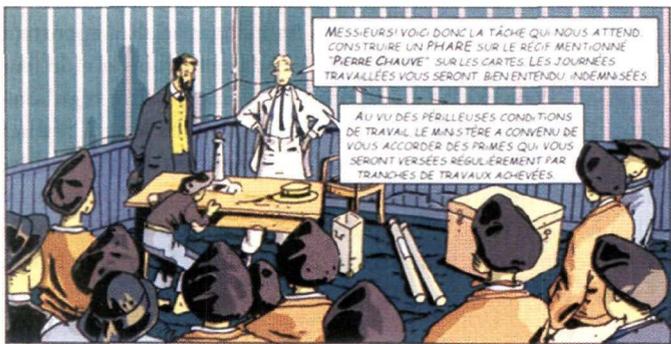
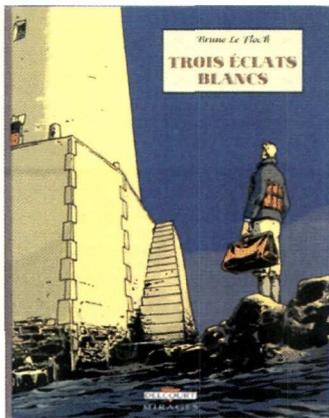
La BD a également su récemment toucher un public plus large. De nouveaux éditeurs (L'Association, Cornelius,...) ont développé une bande dessinée d'auteurs, parfois autobiographique, décrivant la vie quotidienne, analysant les relations humaines, avec une histoire profonde. « Persepolis » de Marjane Satrapi raconte l'histoire de cette dessinatrice iranienne, depuis son enfance en Iran jusqu'à son arrivée en France. Cette série, dont le dessin a beaucoup de charme, a un public beaucoup plus large que le public habituel de la BD. Elle est aussi vendue dans des librairies traditionnelles, permettant la découverte par le libraire, et donc ses clients, d'autres titres du somptueux catalogue de son éditeur « L'Association ».

Enfin, une BD « corporatiste » s'est développée depuis quelques années. De qualité très inégale, elle vise un public spécialisé. Les motards plébiscitent « Joe Bar Team ». Vous pourrez peut-être trouver dans les salles d'attente des médecins la série « les femmes en blanc » ou dans les salles des professeurs la série « les profs ». Mais il existe aussi « les routiers » (et donc « les gendarmes »), « les fonctionnaires », « les commerciaux », « les blondes »,... mais pas encore « les IPC ».

“Deux BDs coups de coeur”

Néanmoins, deux BDs ont été récemment des coups de cœur et trouvent leur place naturelle dans PCM.

La première s'intitule « Trois éclats blancs » (Bruno Le floch, Editions Delcourt). Parue fin 2004, elle a distinguée par le prix René-Goscinny. Un jeune ingénieur des Ponts est muté en 1911 aux fins fonds de la Bretagne. Sa mission : construire un phare en pleine mer sur un récif. Ce jeune ingénieur est plein d'enthousiasme et de certitudes. Il devra faire face aux éléments, ce qui était attendu, mais aussi aux hommes qui ne voient pas toujours d'un bon œil ce défi à la mer, ce qui était moins prévisible. Septembre 1914 verra la fin de cette aventure humaine et le début d'une autre histoire. Mais verra-t'on briller de la côte trois éclats blancs ? Cette BD est



passionnante, voire touchante, et intemporelle. Elle pourra ainsi rappeler des souvenirs à des IPC, tous âges confondus. Il s'agit du second livre de ce jeune dessinateur, fort prometteur.

Dans « le phare » (Paco Roca, Editions 6 pieds sous terre), nous retrouvons le thème du phare mais à une autre époque, à l'aube de la

second guerre mondiale cette fois-ci. En pleine guerre républicaine espagnole, un jeune soldat cherchant à fuir en France trouve refuge dans un phare, accueilli par un vieux gardien expérimenté. Le phare ne fonctionne plus, le gardien attendant toujours une lampe de recharge. Ce qui lui permet d'avoir une activité de naufrageur. Il mène ainsi grande vie, loin des hommes. Son rêve : atteindre une île merveilleuse, située au large. Les deux hommes vont alors construire un



bateau pour un objectif commun : la fuite. Cette Bd, traduite de l'espagnol, dégage une atmosphère particulière de par ce huis-clos (à l'air libre et marin) entre deux personnages que rien ne rapprochait. L'histoire est bien servie par un dessin classique, en trois couleurs originales (noir, blanc, bleu-gris).

## Lu pour vous

Jacques  
Julliard  
Le malheur  
français

### LE MALHEUR FRANÇAIS

JACQUES JULLIARD

Flammarion 2005

140 pages 4 chapitres 12 €

Flammarion

Jacques Julliard aborde des questions importantes, prend parti, fait des propositions. "Le déclin français n'est pas d'abord dans notre diplomatie, notre industrie ou notre culture, mais dans nos têtes". "Ce n'est pas avec un peuple mécontent de son sort que l'on fait les soldats de l'an II, les hussards de la République, ou les poilus de 14/18". Il voit en la gauche "l'alliance des savants et des prolétaires", il redoute "son divorce avec le progrès". Rocard et Kouchner sont salués comme "les plus généreux d'entre nous". Il regrette que "la déstalinisation idéologique reste à faire", s'acharne contre le mot "autrement" dans lequel il voit le mot de passe de toutes les dérobades, de toutes les impostures

**L'Europe** : il dénonce le vide abyssal ouvert par le non, et en mesure les conséquences dramatiques : **affaiblissement durable de la position internationale de la France, perte de la confiance du pays en lui-même**. A ses yeux, les partisans du non ont multiplié les contre vérités : tenter de faire croire que la Constitution remettrait en cause la laïcité ou le droit à l'avortement relève du mensonge délibéré, le fameux plan B est un article de foi comparable à la croyance aux armes de destruction massive en Irak dans l'argumentaire américain. Il conclut que : **les souverainistes, qui ont envoyé par le fond nos espoirs de puissance et le projet de Constitution, sont "de tristes gribouilles"**

**La colonisation**, une partie de la puissance française en matière géostratégique, culturelle et même économique, dans le monde de la première partie du 20<sup>e</sup> siècle était fondée sur les colonies. Il a donc fallu réimaginer la puissance en faisant abstraction de ses fondations passées, c'est ce qu'a fait de Gaulle : **assainissement financier, relance économique, choix de l'option nucléaire** (civile et militaire), l'intendance a suivi, mais la descendance s'est arrêtée en route. De Gaulle a coupé les branches mortes : **colonialisme, parlementarisme**. Il s'est appuyé sur la société civile contre la société politique et sur la haute administration contre les partis. Il a refait de l'État ce qu'il avait été du temps de Colbert, de Bonaparte et de Napoléon III : **le foyer de la volonté nationale**.

**La politique économique** : ce livre est une critique impitoyable des années Mitterrand : **un pot pourri de toutes les politiques économiques imaginables**, des nationalisations du début, aux privatisations de la fin, en passant par le statu quo (l'inénarrable ni-

ni). Jacques Chirac a continué dans la même voie, faisant alterner des tentatives libérales avec la défense du "modèle social français". Les politiques qui ne comprennent pas que c'est **le travail qui crée l'emploi** devraient s'interroger sur ce modèle, l'un des plus coûteux du monde, et sans conteste aujourd'hui l'un des plus inefficaces. Un grand capitaine comme de Gaulle aurait entrepris de le moderniser, un Pierre Mendès-France au mieux de sa forme en eut aussi été capable, mais **pas Mitterrand, ni Chirac!!** Il estime que **le projet Juppé de réforme de la sécurité sociale** était la première tentative pour rompre avec le laxisme des déficits et d'adapter notre système de protection sociale aux nouveaux temps. Il s'interroge : est il normal de mener une lutte à mort contre une réforme des retraites dont chacun s'accorde à admettre en privé qu'elle est nécessaire si l'on veut éviter une faillite à la prochaine génération ?

**Le syndicalisme** : il estime que nous sommes dans le pire des systèmes : **un syndicalisme d'immobilité face à un patronat de prébendiers**. Le syndicalisme est dans une situation de faiblesse exceptionnelle. Il est significatif qu'il ait perdu tous les combats qu'il a engagés (sécurité sociale en 1995 puis en 2002, retraites en 2004). Le taux de syndicalisation est de 7% de la population active, le plus faible de l'Europe, mais la France peut s'enorgueillir en même temps du plus grand nombre de Centrales : **sept Confédérations pour encadrer 7% de syndiqués**. Un syndicat est fait pour obtenir des avantages concrets, non pour jouer les matamores sur la scène politique.

**La défense de l'intérêt général et le libéralisme** : le patriotisme dont nous avons besoin réside essentiellement dans la **priorité accordée à l'intérêt général** par rapport aux intérêts particuliers. Or au pays du Contrat social, l'intérêt général ne cesse d'être bafoué. **Quand il s'agit de l'intérêt général, on se moque bien de la droite et de la gauche!** Or chacun préfère invoquer la malice du camp adverse, de sorte qu'il n'y a jamais de mesures qui s'imposent, seulement des méchants à éliminer. Il pense comme les Américains que **le pire des crimes pour un homme politique est de mentir au peuple**. Il propose alors : **Le libéralisme encadré par l'intérêt général**. Mais il craint que ce libéralisme ne lui vaille pas l'indulgence de la droite (ni l'encadrement celle de la gauche). Il a le courage de faire des comparaisons internationales et constate que **ce sont les recettes fondées sur l'encouragement à l'initiative privée qui marchent le mieux aujourd'hui**. Il ajoute que les pays scandinaves (Suède et Danemark) sont parvenus à concilier leur tradition "sociale démocrate" de protection des travailleurs avec une véritable "déréglementation de l'emploi".

Je conclurai par une interpellation que Jacques Julliard nous adresse et qui nous laisse pantois : **Que dire d'une grande nation, longtemps symbole de toutes les hardiesses quand elle inscrit dans sa Constitution le principe de précaution?** Bonaparte ou de Gaulle, s'il leur était venu l'idée de graver dans le marbre leurs idéaux, y eussent sans doute inscrit **l'aventure, le risque, et leur conception héroïque de l'existence !!**

Jacques Bourdillon



Anne Van Der Stegen



Christian Rombl



Fred Aubert



PhotoAlto/Patrick Sheandell O'Carroll

# Bouches du Rhône

ici  
se construit  
l'avenir

“Avec ferveur et passion, construisons le département du mouvement, un département solidaire, cultivant l'équité et la fraternité. Construisons le résolument, pour donner à chacun, quel qu'il soit, **les moyens de vivre correctement** son quotidien tout en préparant avec intelligence l'avenir, pour nous tous et pour les générations futures. C'est le cap que je me fixe et que nous atteindrons ensemble.”

Jean-Noël Guérini  
Sénateur-Président du Conseil général  
des Bouches-du-Rhône

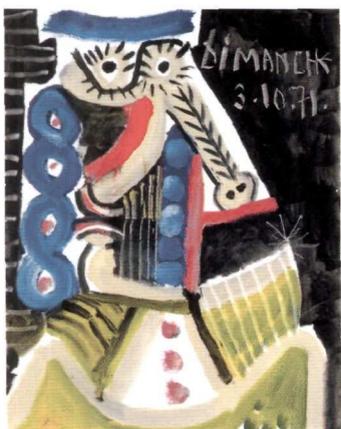
[www.cg13.fr](http://www.cg13.fr)



**CONSEIL  
GENERAL**  
BOUCHES-DU-RHÔNE



# Sophis recrute têtes bien faites



**V**ous êtes ingénieur de formation. Vous recherchez, loin des schémas tout tracés, une entreprise où l'audace, le non-conformisme, l'ouverture sur l'international sont réellement des valeurs-clés. Sophis va vous intéresser. Seulement 19 ans d'existence et déjà leader européen de son marché - celui des progiciels

pour les actions et dérivés actions -, Sophis poursuit son développement rapide dans les grandes capitales financières mondiales dont New York, Londres, Hong Kong, Francfort et Paris. Pour relever ce défi, Sophis recrute. Ingénieur, vous intégrerez notre département Recherche et Développement pour participer à la

conception de logiciels financiers innovants, de très haute technicité. Consultant, vous serez en charge de grands comptes clients, exigeant réactivité, compétences mathématiques et expertise technologique de haut niveau.

Bienvenue chez Sophis.

Découvrez les carrières Sophis sur : [www.sophis.net](http://www.sophis.net).

Merci d'adresser votre candidature sous la référence VAR à [drh@sophis.net](mailto:drh@sophis.net) ou à Sophis - Ressources Humaines - 30, rue Boissy d'Anglas - 75008 Paris

Paris • Londres • New York • Hong Kong • Tokyo • Francfort • Dublin



SOPHIS