

JOURNEES DES COMMISSIONS
16 octobre 2008



Groupe thématique
" Les programmes internationaux d'assurances »

Modérateur :
Zaïlla ASSAOUI, Responsable assurance groupe Yves Rocher

Intervenants :
Isabelle CREMIEUX, EDF Assurances, Chargée d'affaires

François MALAN, Hermès International, Directeur des assurances

INTRODUCTION

Faut-il penser local pour être en conformité avec des législations nationales hétérogènes et parfois contradictoires ? Un programme international est-il encore justifié dans un tel contexte ? Ou à l'inverse, un programme international est-il nécessaires pour fédérer un groupe et optimiser sa politique d'assurance ?

Sur la base de ce questionnement, les objectifs du groupe de travail ont été les suivants :

- Définir et répertorier les problématiques liées à la mise en place et au déploiement des programmes internationaux d'assurance,
- Délivrer des outils pratiques et simples d'utilisation destinés aussi bien à un risk manager confronté pour la première fois à la mise en place d'un programme international d'assurance, qu'à un risk manager confirmé s'interrogeant sur la pertinence du programme qu'il a déjà déployé.

Au final, le groupe de travail entend formaliser ses travaux dans un guide pratique dont la publication est programmée en 2009.

DEFINITION DE LA NOTION DE PROGRAMME INTERNATIONAL D'ASSURANCE

Un programme international peut être défini de différentes manières. Dans le cadre de ses réflexions, le groupe de travail a opté pour la définition suivante : « Un programme international d'assurance est un dispositif d'assurance mis en place par une entreprise internationale¹, composé d'une police d'assurance "Master" (ou « chapeau ») souscrite par la maison mère et déclinée à travers des polices locales ».

Partant de cette définition qui peut être discutée, sont exclues les polices uniques, émises par une maison mère, dont le périmètre ou la territorialité sont mondiales mais qui n'ont aucun relais au niveau des polices locales.

¹ C'est-à-dire un groupe qui a des implantations à l'étranger ou qui est exposé à des risques internationaux.

LES ENJEUX D'UN PROGRAMME INTERNATIONAL D'ASSURANCE

Pour transférer des risques par rapport à des expositions clairement identifiées, pourquoi ne pas se contenter d'un contrat adapté à chaque situation de risques et gérer la multiplicité des contrats souscrits en vérifiant l'adéquation des couvertures aux risques transférés et en confirmant la pertinence de ces contrats par rapport aux besoins locaux ?

Pour arbitrer entre l'utilité ou l'inutilité d'un programme international d'assurance, quatre enjeux méritent d'être examinés :

La préservation des intérêts du Groupe

- Sécurisation financière de la maison mère :
 - Le programme a pour premier objectif la pérennité du Groupe en assurant qu'un sinistre majeur affectant une filiale ne mettra pas en péril l'ensemble du Groupe ;
 - Il participe au développement et à l'évolution du Groupe par la mise en place de couvertures globales et génériques ;
 - Il permet une économie d'échelle en recherchant la mutualisation des risques et des sinistres ;
 - Il permet enfin de travailler avec des prestataires sérieux et solvables intéressés par l'importance de la communauté de risques à traiter.
- Conformité de l'ensemble des implantations du Groupe à la politique déployée par la maison mère par rapport à ses valeurs éthiques et par rapport aux différentes réglementations en vigueur.

L'accès à un marché spécifique

Traiter localement l'assurance d'une communauté de risques peut exposer le groupe à être sous-assuré (ou sur-assuré), voire à opter pour des solutions qui ne sont peut-être pas optimums au regard de la maison mère. Un programme international d'assurance permet donc :

- L'accès à :
 - des capacités d'assurance plus étendues et plus importantes en montant,
 - des garanties spécifiques qui n'existent pas dans certains pays (différence de perception des risques selon les pays),
 - une économie d'échelle en recherchant de meilleures garanties en mutualisant la sinistralité au niveau du Groupe.

Mais si un programme international permet l'accès à une capacité d'assurance plus étendue en garanties et en montant, l'inconvénient est que cette capacité d'assurance est partagée au sein du Groupe, c'est-à-dire divisée par le nombre d'entités assurées. Une filiale locale peut donc s'estimer

désavantagée dans la mesure où sa couverture pourrait être « siphonnée » par les sinistres d'autres filiales qui épuiseraient la capacité disponible du programme.

- D'assurer l'homogénéité des garanties (même niveau de garanties quelles que soient la taille et l'activité de la filiale).

La simplification du transfert des risques au marché de l'assurance

- Au niveau technique, le programme permet :
 - un seul et unique texte, rédigé dans la langue et régi par la loi du pays de la maison mère (en France, Code des Assurances),
 - une seule prime globale (facilité de suivi, délai de règlement réduit),
 - un choix des assiettes de primes homogènes et en liaison avec les critères développés au sein du Groupe,
 - une seule et même politique de prévention des risques.
- Au niveau des filiales, le programme met à leur disposition un interlocuteur spécialisé et compétent ayant une vue globale et locale du programme d'assurance.

La maîtrise de la communication

Un programme international est une gestion centralisée des informations. Il permet donc :

- *En externe* :
 - une communication homogène et cohérente,
 - une standardisation des documents (attestations d'assurance, base documentaire pour les appels d'offres, ...).
- *En interne* :
 - une information généralisée très basique dans le Groupe afin de stimuler une culture du risque,
 - des formations spécialisées pour le management ou d'autres fonctions parties prenantes de la gestion des risques.

LES PRE-REQUIS D'UN PROGRAMME INTERNATIONAL D'ASSURANCE

La mise en place d'un programme international ne peut réussir sans une démarche préalable permettant de réunir un certains nombres de facteurs cruciaux qui sont autant de pré-requis. Parmi ces pré-requis, on retiendra la nécessité :

D'avoir une bonne connaissance de la situation

Nécessité d'analyser :

- les expositions et les risques à l'international,
- les polices locales (s'il y en a),
- le contexte législatif, réglementaire, voire contractuel local.

D'identifier la politique de l'entreprise en matière d'assurance

Les schémas peuvent être très différents selon les entreprises :

- Autonomie variable des filiales selon la culture d'entreprise.
- Appui nécessaire de la Direction Générale pour l'implémentation du programme (divers moyens peuvent là aussi être utilisés pour communiquer cette implication),
- Identification d'un responsable interne au niveau « Corporate » pour être le relais en interne (des filiales) et le point d'entrée pour l'extérieur (tous les prestataires).

De choisir des partenaires courtier(s) et assureur(s) de dimension internationale

- **Courtier**

Il existe deux systèmes majeurs :

Le réseau intégré (filiales du courtier leader)

Avantages :

- Existence de procédures Groupe identiques et standardisées appliquées dans chaque représentation locale,
- Moyens techniques type intranet qui facilitent la communication et le reporting,
- Un seul contractant à la Convention de Prestations de Services.

Inconvénients :

- Qualité de service inégale selon les pays,
- Problème de rémunération au sein du réseau,
- Difficultés de changement de courtier en cas de mauvais service local.

Le réseau non intégré (accords régionaux, appartenance à une alliance)

Avantages :

- Bonne connaissance du marché local,
- Flexibilité et plus grande indépendance,
- Changement plus facile de partenaire si mauvaise qualité de service dans un pays déterminé.

Inconvénients :

- Pas de contrôle de la maison mère. Risque de souscription de polices locales hors programme ou contraires à la politique Groupe de l'entreprise,
- Formalisation hétérogène des documents (résumés de police, tableaux de reporting,...),
- Difficultés de communication dans les deux sens entre le courtier leader et le courtier local.

• **Assureur**

Différents modèles existent chez les assureurs offrant des prestations internationales :

- Accords de coopération entre assureurs indépendants,
- Accords *Ad hoc* (au cas par cas) avec un assureur local,
- Assureur avec réseau international filialisé.

Le succès de l'implémentation d'un programme international d'assurance est conditionné à une vigilance particulière du client sur :

- La gestion administrative et financière des assureurs, laquelle est rarement transparente. D'où la nécessité de mettre en place un process de gestion préétabli,
- La sécurité financière de l'assureur (crise financière et Solvency II),
- La sécurité juridique, notamment en termes d'agrément (risque de non paiement des sinistres).

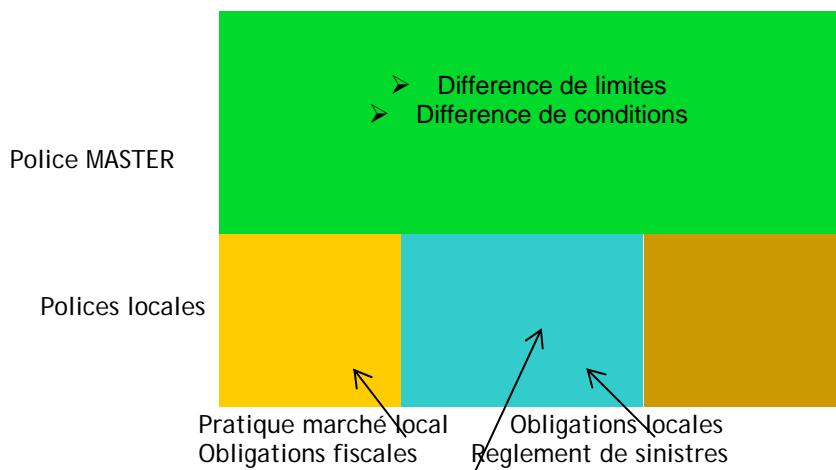
LA CONCEPTION D'UN PROGRAMME INTERNATIONAL D'ASSURANCE

Les programmes internationaux dépendent de chaque entreprise. Ils doivent être adaptés à sa culture, son implantation géographique et peuvent varier selon le poids exercé par la maison mère sur ses filiales.

Deux types de programmes internationaux d'assurance

On examinera ci-dessous deux types de programmes internationaux d'assurance qui sont les bases sur lesquelles chaque entreprise construira son programme selon ses propres critères :

- *La couverture DIC (Difference In Conditions)/DIL (Difference In Limits)*



Un programme international d'assurance consiste à mettre en place une police master qui laisse subsister les polices locales, soit de manière intégrées, soit de manière non intégrée (*voir ci-dessous*). Dans ce cadre, l'entreprise négocie avec l'assureur une clause DIC/DIL qui rassurera la maison mère. En effet, après avoir vérifié que les polices locales répondent bien aux contraintes réglementaires et contractuelles du pays de la filiale, cette clause permet de combler les insuffisances de ces polices aussi bien en termes de conditions de garanties que de limites de couvertures. Elle rend ainsi possible une indemnisation complète de tout sinistre en excluant tout impact local sur les comptes consolidés du groupe.

L'objectif du groupe de travail est ici de définir comment se matérialise la clause DIC/DIL, quels sont les pièges à éviter, quelles sont les contraintes locales auxquelles il convient de prendre garde.

On notera qu'une clause « Reverse DIC/DIL » peut également être envisagée. Cette clause permet au groupe de bénéficier des avantages particuliers d'une police locale non compris dans la police master.

- *Le cas de la LPS*

Les entreprises opérant dans l'Union Européenne ont la possibilité d'opter pour un programme international d'assurance en libre prestations de services (LPS). Ce type de programme permet :

- de déployer le programme international d'assurance dans une zone géographique donnée (l'union européenne) sans avoir obligatoirement à le décliner en police locale dans chaque pays,
- de minimiser les coûts de mise en place de ce programme.

Mais ce type de programme a aussi des inconvénients :

- aucun servicing dans la langue locale (attestations, gestion des sinistres),
- aucune émission de police au niveau local ce qui peut se traduire par un manque de visibilité des filiales sur la nature et l'étendue de leurs couvertures,
- aucun interlocuteur local (courtier ou assureur).

Autrement dit, la LPS remonte au niveau de la maison mère un certain nombre de prérogatives et de tâches de gestion jusqu'alors assumées par les filiales, ce qui peut être diversement apprécié.

Intégration des filiales

Selon la culture de chaque entreprise, les filiales sont plus ou moins intégrées dans le programme international d'assurance.

- *Le cas des Polices locales non intégrées*

Dans ce cas de figure, il existe une multitude d'assureurs et de polices avec des franchises inégales selon les pays. La police master est alors un chapeau *a minima* qui couvre cette ensemble non homogène. Certes, ce type de montage a des avantages car il permet :

- d'adapter la couverture assurance au niveau des besoins de l'entité locale dans chaque pays,
- d'obtenir un servicing local de la part d'un interlocuteur local (courtier et assureur).

Mais les inconvénients sont tout aussi réels :

- un coût et des garanties non maîtrisés et pas forcément optimisés,
- l'absence de prise en compte de l'intérêt du Groupe et de l'interdépendance des activités.

- *Le cas des Polices locales intégrées*

Dans ce cas de figure, l'assureur de la police master émet localement (par l'intermédiaire de son réseau ou d'un partenaire privilégié) une police qui sera le reflet de la police master. Cela permet :

- une maîtrise du coût et des garanties de la Master déployées au niveau local,
- d'adapter la couverture assurance au niveau des besoins de l'entité locale dans chaque pays (obligations d'assurance, clauses particulières par exemple),
- d'obtenir un servicing local de la part d'un interlocuteur local (courtier et assureur) avec un imput de la maison mère en cas de besoin.

Mais cette formule a aussi ses inconvénients comme :

- le risque de déresponsabilisation des filiales qui ont peu d'autonomie (d'où travail pédagogique important à faire pour enrayer ce risque),
- des coûts incompressibles imposés aux filiales (fronting, taxes, courtage....). Une négociation au plus juste doit être menée ici avec les partenaires du programme (assureurs/courtiers).

VIE ET FIN DU PROGRAMME

La dynamique du programme

Les groupes n'étant pas des entités figées, leurs programmes d'assurance doivent donc suivre leurs évolutions et si possible, les anticiper :

- En ce qui concerne l'intégration de nouvelles filiales, l'impact vis-à-vis de l'assureur et du courtier doit être mesuré : l'intégration est-elle automatique ou soumise à déclaration spécifique ?
- Lors de l'entrée du groupe dans de nouvelles activités ou dans de nouvelles zones géographiques : l'assureur et le courtier ont-ils l'expertise nécessaire de ces nouveaux métiers et sont-ils implantés dans les pays de ces nouvelles filiales par exemple ?

La gestion du programme

L'objectif du groupe de travail est d'éditer un aide mémoire comprenant des alertes sur les différents aspects de la vie d'un programme :

Financiers :

- La détermination des clés de répartition de primes par le souscripteur (la répartition doit-elle se faire sur la base de la prime qu'aurait payé la filiale si elle s'était assurée localement, ou sur la base d'un taux moyen groupe ?),
- La fiscalité des primes (notamment pour les programmes en LPS).

Administratifs : l'établissement des polices locales en cohérence avec le programme master. Cet aspect est déterminant dans le choix du courtier et de l'assureur qui doivent assumer le contrôle et le suivi de l'émission des polices selon un planning strict.

Juridiques : Veille juridique sur l'état des réglementations propres aux marchés locaux afin de saisir les opportunités qui pourraient se présenter à la suite de l'évolution de la législation de certains pays.

Prévention : Mise en place et animation d'une politique de prévention des risques (visites de sites par l'assureur, mise en place d'outils et de procédures de suivi des recommandations).

La gestion des sinistres

Sinistre relevant uniquement de la police locale (lorsque les franchises sont bases) :

- gestion locale avec l'aide du courtier,
- expertise locale avec assistance de la maison mère,
- reporting (indispensable pour éventuellement faire évoluer le programme) et gestion de crise.

Sinistre relevant également de la police Master :

- une gestion centralisée nécessaire,
- le paiement de l'indemnité doit-il se faire localement ou bien doit-il transiter par la holding ? Dans ce cas, quel est l'impact sur la fiscalité ?.

Le renouvellement du programme

Trois focus sont à examiner :

- *Modalités pratiques* : Le renouvellement d'un programme ne doit pas être automatique. Il est nécessaire de l'anticiper afin de se poser les bonnes questions : adaptation des garanties, des franchises et du périmètre à la réalité actuelle du groupe.
- *L'appel d'offres* : Doit-il être limité à un appel d'offres courtiers ou bien doit-il remettre en cause l'assureur tenant ? Examiner le cas particulier des entreprises publiques où l'appel d'offres est obligatoire.
- *Information de la Direction générale, des filiales et du réseau de courtage* : Il s'agit ici de mettre en valeur le travail du risk manager (DG) et d'assumer la pédagogie du programme en expliquant pourquoi il a été modifié et les avantages obtenus lors du renouvellement du programme (filiales). Il s'agit enfin de bien vérifier que le courtier promeut les nouvelles dispositions du programme localement.

La fin du programme

Il existe aussi des motifs de mettre fin à un programme. Le fait générateur peut avoir deux origines :

- *Du fait de l'assuré*, au motif d'une cession ou liquidation du souscripteur, de la décision du souscripteur de revenir à une politique d'assurance locale ou de la suppression des risques à assurer.
- *Du fait de l'assureur*, au motif que le programme est non rentable ou trop difficile à gérer, ou en raison d'un repli stratégique.

LES OUTILS

La communication est un élément important de la mise en place et l'administration d'un programme. Il s'agit de convaincre et de rassurer les filiales qui pourraient ressentir cette initiative comme une remise en cause de leur autonomie. Il s'agit aussi de fédérer les expertises internes.

Cette communication doit être permanente et accompagner la vie du programme.

Quatre catégories d'outils ont été identifiées :

L'outil de base

Manuel/ Guideline d'assurance :

Il s'agit d'un document :

- synthétique qui récapitule la base des informations à communiquer aux correspondants. Ce document comprend généralement les informations suivantes : une présentation de la politique d'assurance du groupe, les polices d'assurances du programme, l'ensemble des procédures qui doivent être respectées par toutes les parties prenantes du programme, la liste des correspondants internes, ...
- à géométrie variable dans le temps et dans son contenu qui nécessite une mise à jour régulière.
- rédigé soit par le Risk Manager, soit par le courtier.

Les outils de procédure

Fiche pays :

Ces fiches comprennent un résumé :

- des dispositions spécifiques applicables à chaque pays (réglementation spécifique, obligations d'assurance locale, ...).
- des principaux points sensibles de chaque pays (risques naturels, politiques, humains...).

Fiche méthodique :

Une procédure pas à pas pour répondre aux questions les plus fréquentes (déclaration de sinistre, procédure d'urgence, gestion de crise.....)

Résumés de police :

Ces résumés de police peuvent être rédigés par les courtiers ou par les risk managers. Il s'agit ici d'informer les filiales sur leurs couvertures d'assurance. Ces résumés sont à géométrie variable selon les choix fait par le rédacteur en termes de communication.

Les outils de reporting

Reporting budget :

Tableau de consolidation des budgets assurances locales et master par pays, par filiales, par zones, par activités

Reporting capitaux :

Tableau de consolidation des valeurs déclarées en DD/PE en fonction des clés de répartition définies lors de la conception du programme, complété par les correspondants.

Reporting sinistres :

Tableau de consolidation des montants de sinistres inférieurs aux franchises applicables (via les correspondants) supérieurs aux franchises applicables (via les courtiers locaux)

Les outils de suivi

Il s'agit d'associer les filiales au corporate à échéance régulière à travers :

- des visites effectuées par le Risk Manager.
- des rapports complétés lors des visites effectuées par l'Audit Interne et/ou le service Prévention.
- des check list et des sondages de satisfaction complétés par les correspondants (qualité des garanties et du servicing par exemple).
- des questionnaires d'entretiens complétés par les courtiers et les correspondants.

CONCLUSION

Le déploiement d'un programme international d'assurance est une opération complexe : les enjeux au sein d'un groupe ne sont pas toujours concordants, la conception du programme est complexe, le choix de partenaires compétents n'est pas aisé, la communication est une tâche indispensable qu'il faut maîtriser. Alors pourquoi le risk manager entreprendrait-il de mettre en place un programme international d'assurance alors que la gestion de la multiplicité des polices locales semble plus aisée ?

La réponse à cette question est très simple : parce que la décision ne lui appartient pas. C'est en effet la Direction générale des entreprises qui décide de la politique d'assurance d'un groupe en fonction de sa stratégie et de la culture (centralisée ou décentralisée) qu'elle entend favoriser. Le risk manager est le maître d'œuvre de cette politique.