

26 | IDÉES

Le Monde
VENDREDI 24 AVRIL 2020

Erwann Michel-Kerjan

« L'indemnisation des victimes et le coût de la pandémie sont des questions capitales »



YANN LEGENDRE

L'expert de la gestion des « mégarisques » décrit les mécanismes d'assurance mis en œuvre face aux grandes catastrophes, qu'elles soient naturelles ou d'origine humaine

ENTRETIEN

Spécialiste international de la gestion des grands risques, Erwann Michel-Kerjan est directeur associé au cabinet de conseil en stratégie McKinsey & Company. Ancien président du Haut Comité consultatif sur la gestion financière des risques catastrophiques auprès du secrétaire général de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), il a dirigé le Centre de gestion des risques et de prise de décisions à la Wharton Business School (Pennsylvanie).

La pandémie actuelle peut-elle être qualifiée de catastrophe majeure ?

« Il s'agit d'une crise sanitaire et humaine sans précédent, à la fois par le nombre de pays affectés et par la rapidité avec laquelle le virus s'est répandu, le premier cas rapporté hors de Chine remontant à moins de trois mois. Depuis, c'est une mobilisation sans précédent, une course contre la montre, pour ralentir la progression de la pandémie, aider les patients, prévenir les nouvelles contaminations et concevoir au niveau international une relance de l'activité économique. La situation actuelle est un drame historique. Il faudra des mois pour l'enrayer. Mais cela sera possible, à condition que le niveau de collaboration internationale s'accroisse sur des fronts multiples, notamment en matière de développement d'un vaccin.

Quand survient un événement « catastrophique », qu'il s'agisse d'un sinistre ponctuel ou diffus, l'urgence doit se focaliser sur l'aide médicale et psychologique à apporter aux victimes et sur la mise en place de mesures de prévention pour limiter les répercussions. Assez rapidement néanmoins, la question du coût de la catastrophe et de l'indemnisation des victimes va devenir capitale. Il faut y réfléchir tôt et de manière concrète, comme nous le faisons, chez McKinsey, avec un grand nombre d'assureurs, d'institutions internationales et de gouvernements. La réinvention de nos solutions de couverture financière n'arrêtera pas les pandémies. Mais elle peut contribuer à notre résilience collective.

Comment, dans l'histoire, les principes de couverture de telles catastrophes par l'assurance ont-ils évolué ?

« Historiquement, deux fondements ont présidé à l'assurance moderne. Le premier s'appuie sur l'idée du secours mutuel et a été notamment développé au XIX^e siècle dans des communautés ouvrières britanniques. C'est l'idée d'écrêtement des char-

ges trop lourdes et de solidarité qui fonde le principe de mutualisation des risques, à savoir un transfert redistributif des risques au sein d'une population. Cette mutualisation, apparue dès l'Antiquité, est plus que jamais d'actualité face à l'ampleur des aléas auxquels nous sommes confrontés. Parallèlement, l'assurance trouve son autre fondement dans la couverture du risque singulier, à travers le transport maritime de marchandises et son développement au XVI^e siècle. Pour éviter à l'affrètement une trop lourde perte s'il devait l'assumer seul, le risque (navfrage, pirates) était souscrit par un grand nombre de parties prenantes. Ainsi sont nés les Lloyd's, à Londres, en 1686, et l'assurance de marché.

Cette ambivalence de l'assurance demeure. D'une part, l'assurance est par nature individualiste : il s'agit de se protéger soi-même ou son organisation contre un aléa en échange du paiement d'une prime et indépendamment des risques encourus par les autres assurés. D'autre part, l'assurance est collective lorsqu'il est nécessaire de protéger l'ensemble d'une communauté.

Quelles sont les spécificités de différents types de catastrophes majeures en matière de gestion financière des risques, et donc de type de couverture ?

« Les risques catastrophiques posent plusieurs défis en matière d'assurabilité par le seul marché. Tout d'abord, leur probabilité de survenance est souvent faible et incertaine. Il n'y a donc pas beaucoup de données historiques qui, d'ordinaire, permettent une quantification du risque fondée sur la loi des grands nombres, comme par exemple pour l'assurance automobile. Ensuite, le coût de la catastrophe peut être tel qu'il affecterait un très grand nombre d'assureurs au même moment, rendant potentiellement certains insolubles. Le principe de diversification géographique devient alors essentiel. Ainsi, les assureurs transmettent une partie du risque qu'ils couvrent à des réassureurs opérant au niveau international. La titrisation s'est aussi développée : il est possible de transférer une partie du risque à des investisseurs spécialisés sur les marchés financiers très diversifiés, à travers des produits plus complexes comme les « dérivés climatiques » ou les « obligations catastrophes » indexées, dont la valeur dépend de la survenance de certains aléas.

Enfin, même si le risque peut être assuré, encore faut-il que le prix de l'assurance catastrophe soit considéré comme abordable. Or de nombreuses analyses empiriques montrent que, sauf à y être contraints par la loi (comme en France), bon nombre d'individus renonceraient à assurer contre des événements perçus comme trop peu probables. C'est le cas même dans les économies matures. En Californie, par exemple, l'état de 40 millions d'habitants et 5^e puissance économique mondiale s'il était indépendant, le risque de séisme majeur est réel. Et pourtant, plus de 9 habitants sur 10 ne sont pas assurés aujourd'hui contre ce risque. Qu'advient-il des millions de sinistrés quand un tel événement surviendrait ?

« Ainsi, dans le cas des grandes catastrophes naturelles, nos estimations montrent que l'assurance à couvert en moyenne près de la moitié des coûts économiques dans les pays développés au cours des vingt dernières années. Mais l'ampleur des dégâts et la fréquence des

catastrophes s'accroissent. Leur assurabilité a aussi progressé, avec une meilleure quantification du risque grâce au progrès de modélisation. En 1999, lorsque des tempêtes ont dévasté l'Europe, les assureurs ont indemnisé leurs assurés à hauteur de 7 milliards d'euros. En 2017, année la plus coûteuse pour l'assurance mondiale, le secteur a versé plus de 130 milliards d'euros au titre des catastrophes, permettant à des millions de personnes de se rétablir plus rapidement.

« Pour les risques non assurés, les victimes (individus et entreprises) doivent faire face à leurs propres pertes. Les gouvernements peuvent intervenir à travers des programmes spéciaux financés par les dépenses publiques – lisant ainsi le coût du désastre sur la plus grande base possible de diversification. Une telle option repose sur le principe de « solidarité nationale » à savoir une mutualisation à l'ensemble de la population et dans la durée : la génération actuelle de contribuables et celles à venir.

Les assurances et les gouvernements doivent-ils travailler ensemble ?

« Entre assurance purement de marché d'un côté, et indemnisation purement publique de l'autre, il est souvent opportun d'élaborer des partenariats public-privé. Les gouvernements travaillent alors de concert avec les assureurs pour bénéficier de leur expertise en gestion de risques, réseaux de distribution et gestion des indemnités. Quant aux assureurs, ils peuvent par exemple bénéficier d'une couverture gouvernementale pour les situations extrêmes, ce qui rend le risque assurable. Ces partenariats naissent souvent après une grande catastrophe, qui impose de nouvelles conditions d'assurabilité du risque. C'est le cas, en France, du système contre les catastrophes naturelles, réassuré en grande partie par la Caisse centrale de réassurance, qui bénéficie alors d'une garantie illimitée de l'Etat. Etabli après les inondations de 1981, il permet aux résidents de bénéficier d'une couverture catastrophe à prix modéré dans leur police d'assurance habitation. Qu'ils vivent, en France, dans une zone à risque ou pas.

Cette approche a également été mise en place pour le risque terroriste. Au lendemain du 11 septembre 2001, le risque terroriste était rapidement devenu quasi insurable. Par effet de ricochet, en plus du drame humain, la menace d'un arrêt de pans entiers de l'économie qui ne peuvent opérer sans assurance avait émergé. Il fallait agir vite et élargir le champ des possibles pour l'avenir. D'où la mise en place de nouveaux systèmes d'assurance reposant sur des partenariats public-privé dans un tiers des pays de l'OCDE, par l'investissement massif des gouvernements et des entreprises en matière de protection et par la vigilance accrue des individus. Les assureurs et leurs réassureurs se chargent de couvrir une première tranche en cas d'incident assuré et prévu par la police d'assurance souscrite. Puis les pouvoirs publics prennent le relais pour une couverture supérieure, lorsque l'ampleur des

sinistres devient catastrophique. Ces initiatives ont été soutenues par une collaboration internationale remarquable dans laquelle la France et les Etats-Unis ont joué un rôle de premier plan. Ce type de collaboration nous montre qu'il est possible pour les dirigeants des secteurs public et privé d'agir avec conviction, puisque le risque zéro n'existe pas.

Peut-on couvrir de cette même façon les grandes catastrophes sanitaires, les pandémies ?

« Les grandes pandémies rendent, hélas, la diversification géographique impossible. En plus de son tragique bilan humain, celle que nous traversons aura un coût économique qui s'exprimera en milliers de milliards d'euros, notamment du fait des pertes indirectes d'exploitation et de revenus dues au confinement de plus de 3 milliards de personnes sur la planète, pour des semaines, voire des mois. Aucun assureur n'a la capacité de couvrir contre un tel risque à l'échelle globale. Ces pertes indirectes ne sont donc typiquement pas assurées pour ce type de grandes pandémies. Et si on peut s'attendre à des poursuites judiciaires en responsabilité civile dans de nombreux pays (une entreprise qui n'aurait pas pris les mesures de protection nécessaires sur ses sites pour limiter la contamination de ses employés, par exemple), les verdicts seront rendus difficiles compte tenu de la période d'incubation durant laquelle une personne a pu être exposée à de nombreuses sources de contamination.

« Pour atténuer les effets individuels d'un tel désastre, il faudrait donc une intervention gouvernementale, fondée sur la solidarité nationale. A court terme, c'est ce que font déjà un grand nombre de pouvoirs publics en montant des dispositifs de soutien à leurs concitoyens et aux entreprises : baisse des taux d'intérêt, indemnités de chômage étendues, report du paiement de l'impôt, prêts catastrophe à taux bas, primes de crise, aides aux entreprises, assurance médicale élargie.

« Mais, à l'horizon de six-douze mois, nous devons orienter nos efforts vers une meilleure anticipation de l'avenir. D'abord, nous devons améliorer considérablement notre capacité de veille et de gestion des risques à grande échelle, pour pouvoir agir plus vite. Dès les premiers signaux. Ensuite, nous devons mettre en place, à l'avance, des mécanismes robustes de protection financière contre de nouvelles catastrophes. Un projet de loi établissant un programme national d'assurance contre la pandémie a déjà été introduit au Congrès américain il y a quelques jours. En France, un partenariat public-privé est à l'étude. Il faudra qu'il s'inspire des meilleurs exemples internationaux. La comparaison entre pays montre qu'il existe une très grande disparité sur ces deux dimensions d'anticipation et de résilience économiques. Avec le rythme des catastrophes qui s'accroît, il s'agit désormais d'un chantier de travail prioritaire. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR
ANTOINETTE REVECHON