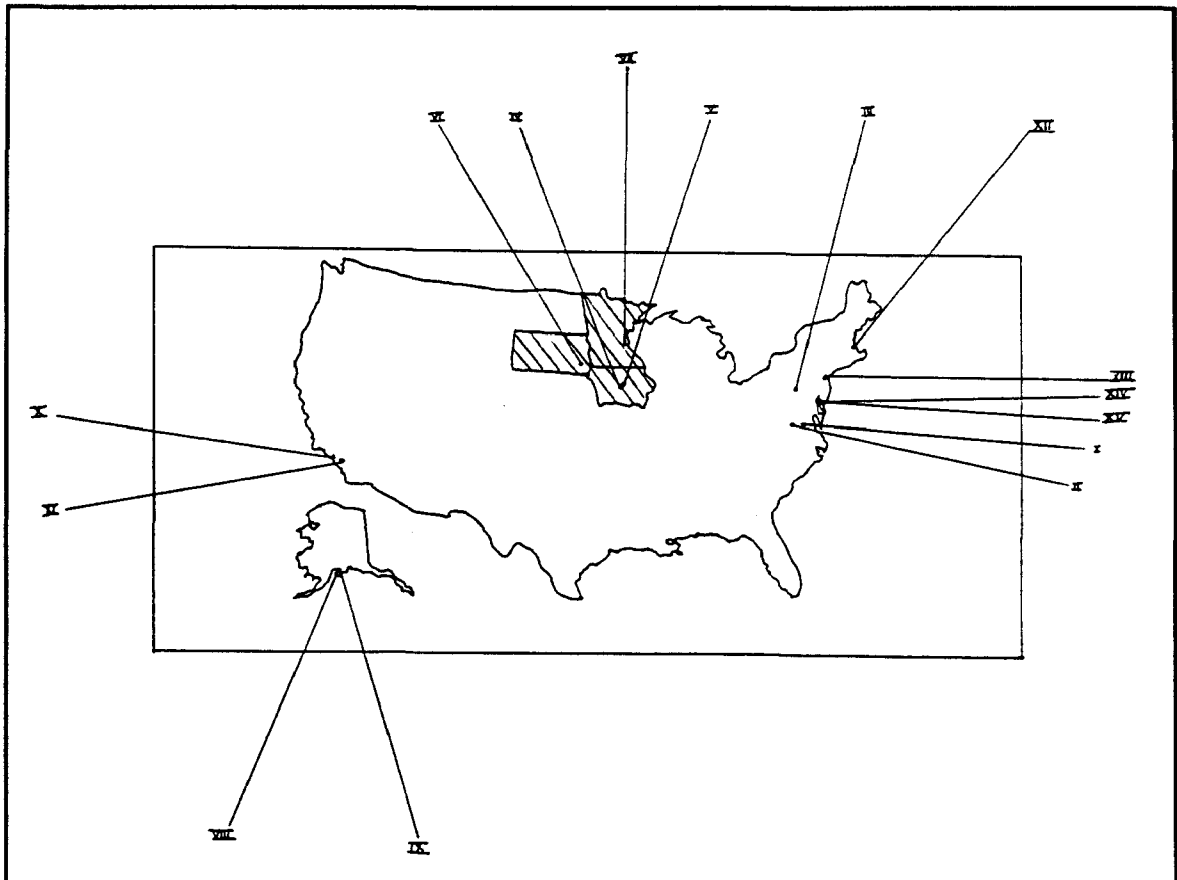


**PARTIE 2 : ELEMENTS MONOGRAPHIQUES  
ETABLIS A PARTIR DE QUINZE EXPERIENCES  
DE RISK MANAGEMENT PUBLIC**

**LOCALISATION DES COLLECTIVITES TERRITORIALES ET  
ETABLISSEMENTS PUBLICS VISITES LORS DE LA MISSION,  
APPLIQUANT UN PROGRAMME DE RISK MANAGEMENT**

- I : Metro Washington Airports Authority (Alexandria, Virginia)**
- II : Loudoun County (Leesburg, Virginia)**
- III : Harrisburg (Pennsylvania)**
- IV : Des Moines (Iowa)**
- V : Ames (Iowa)**
- VI : State of Nebraska (Lincoln)**
- VII : State of Minnesota (St Paul)**
- VIII : Anchorage (Alaska)**
- IX : School District of Anchorage (Alaska)**
- X : Santa Monica (California)**
- XI : Anaheim (California)**
- XII : Boston (Massachusetts)**
- XIII : New-York City (New-York)**
- XIV : Wilmington (Delaware)**
- XV : State of Delaware (Wilmington)**



## **Metropolitan Washington Airports Authority**

La ville de Washington D.C. dispose de deux aéroports, Washington Dulles et Washington National Airport, placés sous la responsabilité de la MWAA. L'administration occupe 1 000 employés environ et doit gérer un flux de 36 millions de passagers par an. Elle dispose de ses propres services, par exemple en matière de distribution d'eau et d'électricité, de bus et de police. L'administration des deux aéroports dépendait directement, avant 1987, du gouvernement fédéral. La MWAA est depuis une entité publique, dépendante du point de vue de la réglementation (non fédérale) de l'Etat de Virginie. Elle rend compte de ses activités au District of Columbia, aux Etats de Virginie et du Maryland ainsi qu'à un représentant du gouvernement fédéral. Les opérations qui relèvent de la tour de contrôle échappent à la responsabilité de la MWAA.

### **Risk management**

En 1987, la MWAA décidait d'entreprendre un important programme d'investissement d'un milliard de dollars. Cette même année, le fait d'abandonner son statut d'administration fédérale et de devenir plus autonome obligeait l'autorité aéroportuaire à se préoccuper de ses responsabilités juridiques en cas d'accidents ou de sinistres. En effet, le statut d'entité fédérale garantissait jusque-là une certaine immunité.

Un programme de risk management a donc été mis en place et une équipe progressivement constituée. Mrs de Campli Stewart, risk manager en titre depuis cinq ans, s'est adjointe les services de quatre assistants et d'un consultant chargé des problèmes de sécurité.

Le bureau de risk management a été placé sous la responsabilité du directeur financier de la MWAA. Des objectifs généraux ont été clairement arrêtés, et des programmes annuels sont déterminés.

La fonction du bureau a été définie comme suit :

"Protéger la MWAA contre un ou plusieurs dommages accidentels qui pourraient nuire de façon significative aux personnes, à ses biens, au budget, ou à sa capacité à honorer ses engagements auprès des compagnies aériennes locataires, des concessionnaires ou du public. Le bureau du risk management doit utiliser la méthode de risk management, qui comprend une identification systématique de l'exposition aux sinistres, l'analyse de toutes les vulnérabilités et le recours au contrôle des risques et/ou au financement (assurance) afin de protéger les ressources financières de la MWAA et les biens qu'elle possède."

Un document a été rédigé et distribué récemment à tous les services, définissant la fonction générale du bureau de risk management et ses tâches, en précisant les responsabilités - et les numéros de téléphone - de chaque membre du bureau. Les tâches qui constituent le programme, sont aujourd'hui les suivantes :

- Evaluation et analyse des risques (exposition) ;
- Examen des documents contractuels qui lient la MWAA à d'autres entités ;
- Financement du risque : arbitrage entre les alternatives financières (assurance, auto-assurance...) pour gérer l'exposition aux risques ;
- Administration des plaintes : fonctionnement des contrats d'assurance ou de l'auto-assurance en cas de responsabilités de la MWAA, administration de la *workers' compensation*. Rapports aux supérieurs hiérarchiques ;
- Gestion de la sécurité : développement de programmes de renforcement de la sécurité en collaboration avec les services directement concernés.

Mrs de Campli Stewart se charge des problèmes de sélections des modes et des compagnies d'assurance, recourant aux services de *brokers* comme Johnson & Higgins ou Marsh & Mc Lennan. Elle s'est signalée par la mise en place d'un programme de *wrap up*<sup>1</sup> peu après sa prise de fonction, permettant ainsi une économie évaluée à un million et demi de dollars sur le coût total de l'assurance nécessaire au programme de

---

<sup>1</sup> Le principe du *wrap up* est de faire supporter aux entreprises contractantes les coûts de l'assurance habituellement pris en charge par la collectivité.

construction de la MWAA. La prime payée par la MWAA dans le cadre du *wrap up* s'élève à 2,8 millions de dollars.

Elle s'est également rendue à Londres en 1991 pour négocier directement sur le marché un contrat d'assurance complémentaire de 200 millions de dollars.

Le dynamisme de Mrs de Campli Stewart est à l'origine de la considération dont elle jouit auprès de ses collaborateurs. Les succès remportés dans le domaine de l'assurance ont permis au risk manager de disposer d'une marge d'initiative (et de la totale confiance de ses supérieurs hiérarchiques) dans les autres domaines de sa fonction.

Mrs de Campli Stewart est diplômée de psychologie, et titulaire de l'ARM. Elle a exercé les responsabilités de risk manager de la ville d'Alexandria (Virginie) et du comté d'Henrico (Virginie). Elle est aujourd'hui chargée d'un cours sur le risk management à l'université de Howard (Washington D.C.) et fait office de consultante auprès des aéroports de Louisville (Kentucky) et de Denver (Colorado). Enfin, elle participe activement à la vie associative de PRIMA et de la RIMS.

La communication avec les autres services est une dimension majeure de la fonction du risk management. Tout d'abord, la conception du programme actuel s'est traduite par de nombreuses consultations des bureaux et services partenaires. Par ailleurs, les inspections sur sites et dans les services de la police, des pompiers, etc. sont régulières. Elles exigent des relations de confiance mutuelle ; surtout lorsque les visites sont effectuées par une femme dans des milieux professionnels essentiellement masculins. Enfin, la qualité de la communication a été indispensable à la mise en place du "*Risk Management Information System*" (RMIS) qui consigne l'ensemble de données touchant aux risques et susceptibles d'aider la politique d'assurance : obligations légales ; matériels de sécurité disponibles ; nombre et objet des plaintes portées contre la MWAA ; état des contrats d'assurance et accidents de l'année <sup>1</sup> ; etc.

En matière de prévention, des manuels ont été rédigés, à l'attention de tous les services, de tous les employés et des entreprises contractantes de la MWAA. Ces manuels recommandent un certain nombre d'attitudes relatives à la sécurité générale des biens et des personnes (notamment en cas d'accidents).

---

<sup>1</sup> Les données relatives aux accidents sont comparées aux "objectifs" fixés en début d'année au bureau du risk management.

Ces efforts ont apparemment été fructueux, puisque la MWAA a enregistré une diminution notable du nombre de dossiers de plaintes dont le coût est passé de \$ 607 732 en 1987-1988 à \$ 262 000 en 1989-1990. Celui de la *workers' compensation* est passé de \$ 320 974 en 1987-1988 à \$ 94 785 en 1989-1990.

## Comté de Loudoun (Leesburg, Virginia)

Le comté est une unité territoriale et administrative embrassant plusieurs communes. Celui de Loudoun abrite 88 815 habitants et s'étend sur environ 517 miles carrés (827,2 km<sup>2</sup>), au nord-ouest de l'Etat de Virginie. Il n'est affecté par aucun risque majeur, hormis les perturbations climatiques. L'administration du comté est dirigée par un collège de 9 personnes (*Board of Supervisors*), élues et représentant ses différents districts. Un administrateur, assisté de deux adjoints, est nommé par le *Board of Supervisors*.

Les prérogatives du comté recouvrent les domaines suivants :

- sécurité publique : ordre public, lutte contre le feu, trafic, secours d'urgence ;
- santé publique et affaires sociales ;
- aménagement : zonage, habitat, planification, protection de l'environnement ;
- services publics : traitement des eaux usées et élimination des déchets ;
- administration générale.

Certaines de ces prérogatives sont également du ressort des municipalités : elles disposent par exemple de leur propre corps de police.

Le total des actifs du comté atteint, en 1991, 360 millions de dollars. Pour l'année fiscale 1990-1991 (de juillet à juillet), les revenus se sont élevés à 182 millions de dollars et les dépenses à 215 millions. Le service de la dette a représenté une charge d'environ 5 % de ce montant.

## Risk management

Le comté pratique le risk management depuis 6 ans. Le risk manager actuel, âgé de 32 ans, a succédé à son supérieur hiérarchique, décédé. La crise du marché de l'assurance a joué un rôle décisif dans la mise en place du programme. La cellule actuelle de risk management occupe deux personnes et demi, et relève directement de la division financière. Sa dénomination est celle de *Risk & Insurance*.

J. P. Newell, risk manager en titre, suit plus précisément les questions d'assurance et de *workers' compensation*, son adjoint s'occupant plus particulièrement des problèmes de sécurité (*claims manager*) et de formation. Il dispose aussi du diplôme d'*Associate in Risk Management* : le décès soudain de son supérieur hiérarchique (survenu lors d'une conférence de la PRIMA, il y a deux ans) l'a conduit à approfondir sa connaissance du risk management. S'il a entrepris de préparer le diplôme du CPCU, son administration ne semble toutefois pas l'encourager outre mesure dans ce projet.

La cellule de risk management dispose pour 1992 (année fiscale 91-92) d'un budget total de \$ 764 200. Il n'existe pas de document officiel en formalisant les missions.

Son programme a été défini comme suit dans les documents internes :

"L'objet de ce programme est de fournir un système centralisé d'identification des risques et de l'exposition à ceux-ci ; de pourvoir aux besoins de couverture d'assurance du comté ; d'administrer les pools d'auto-assurance et des plans d'auto-assurance des *workers' compensations* ; de gérer enfin les programmes de sécurité de contrôle des pertes du comté".

Cette définition correspond bien aux principes classiques du risk management. L'entretien reflète toutefois que l'accent est mis sur l'assurance (recherche de contrats appropriés, sur le transfert de l'assomption du risque sur les entreprises contractantes), sur la *workers' compensation*, et sur la politique de sécurité.

Le risk manager consacre la majeure partie de son temps à gérer les contrats d'assurance (choix des contrats) et fait parfois appel aux services d'un *broker*. Le comté s'est largement engagé dans une politique d'auto-assurance et de participation à des pools, visant à être le moins dépendant possible des compagnies d'assurance :

- *Virginian Municipal Liability Pool : Automobile and General Liability Pool* ;



- *State's Self Insurers Risk Retention Group Inc : Liability program ;*
- Auto-assurance pour le système de *workers' compensation* à partir de 1989 <sup>1</sup>. Ces données excluent les primes dues au titre des services scolaires, qui échappent au risk manager. Le total des primes payées pour 1991 s'élevait à \$ 557 350. Les objectifs pour 92-93 et 94 sont respectivement de \$ 638 505 ; \$ 633 000 et \$ 670 000.

L'identification systématique des risques et des coûts potentiels n'est pas effectuée. Les faibles moyens humains de la cellule de risk management ne le permettent pas. Mais un travail mensuel d'identification attentive des incidents ou accidents étant réalisé, cette perspective est envisageable si s'amplifie le soutien de la hiérarchie à une politique active de collecte d'information. Le risk manager rend compte mensuellement de son activité, sous forme d'une note de synthèse largement composée de données chiffrées : nombre d'inspections, de séances de formation, de plaintes, d'enquêtes, etc. ; avec le temps/homme alloué à chaque tâche.

Le risk management ne bénéficie pas d'encouragements particuliers des hauts responsables du comté et le personnel y reste peu sensible (voire ignorant de son rôle). La population enfin, est complètement indifférente au problème.

L'évaluation du programme de risk management est estimée difficile. Le risk manager semble bénéficier de la totale confiance de ses deux supérieurs de la division hiérarchique. Il n'y a donc pas de programme d'évaluation.

On a noté pour terminer les points ci-après :

- Mis à part les échanges d'informations, il n'existe pas de contacts entre le risk manager du comté et le directeur financier de la ville de Leesburg, qui gère également sa politique d'assurance.
- L'Etat de Virginie emploie un risk manager, qui n'a cependant aucune collaboration en cours avec son collègue du comté de Loudoun.
- Peu de contacts avec PRIMA.

---

<sup>1</sup> A cette date (1er janvier), le comté a reçu de la *Virginia State Industrial Commission* l'habilitation à s'auto-assurer pour ce type de risque.

## Municipalité d'Harrisburg

Harrisburg est la capitale de l'Etat de Pennsylvanie, dont elle abrite le parlement. Elle est située sur la rive droite de la Susquehanna, puissant affluent du Potomac, qui occasionne parfois d'importantes crues au printemps.

Harrisburg compte environ 55 000 habitants et apparaît aujourd'hui comme économiquement dynamique. Ses performances ont été saluées par la presse, sachant qu'elle faisait partie des villes les plus sinistrées de ce point de vue au début des années quatre-vingts. Il n'y a pas de *city manager* à Harrisburg, et le maire y joue un rôle politique de premier plan. Elu en 1982, Stephen R. Reed est réputé pour sa forte personnalité et jouit d'une grande popularité : on lui attribue un rôle majeur dans le relèvement exemplaire des finances municipales et dans la politique locale d'équipement. On estime ainsi à 900 millions de dollars le montant des investissements publics et privés réalisés à Harrisburg depuis son accession à la magistrature.

A la fin de 1990, les revenus municipaux atteignaient 23 millions de dollars et la valeur des actifs fixes de la municipalité près de 43 millions de dollars. Le nombre des employés de la mairie s'élevait à 812 personnes, dont 110 directement affectées à la sécurité publique (pompiers et police). Précisons que le service des écoles est indépendant de la gestion municipale mais qu'en revanche, celle-ci se charge du fonctionnement d'un incinérateur (70 personnes).

### Risk management

Le nom officiel du service est celui de "bureau de l'assurance et du risk management". Le programme de risk management a été lancé en 1986, après deux ans de travail de conception. Des objectifs ont été définis et explicités dans deux documents diffusés à tous les services : le "*safety and loss control program policy*" (7 pages) et le "*basic risk management program structure*".

Même si la contraction du marché de l'assurance a encouragé l'instauration du programme, elle n'en est cependant pas la cause.

Le bureau annexe travaille en étroite collaboration avec le service financier, le bureau informatique et celui des ressources humaines. Il dépend directement du département administratif. On remarque dans l'organigramme, que le département pour la sécurité publique est sous la responsabilité directe du maire, ce qui témoigne de l'intérêt de ce dernier pour les questions liées aux risques.

Le bureau de l'assurance et du risk management comprend aujourd'hui quatre personnes : le risk manager en titre, deux assistants et une secrétaire.

Ses compétences concernent les domaines suivants :

- choix et gestion des contrats d'assurance, participation aux pools ;
- administration de la *workers' compensation* ;
- prévention des dommages (responsabilité générale), sécurité des biens de la municipalité et des personnes ;
- investigations relatives aux accidents et sinistres ;
- gestion de la base de données relative aux domaines ci-dessus.

Le risk manager joue évidemment un rôle important dans les négociations avec les entreprises contractant avec la municipalité, afin de vérifier qu'elles assument leur part de risque et couvrent leurs activités de façons appropriées.

Corey Stein, natif d'Harrisburg, est le risk manager en titre. Agé d'environ quarante ans, il dispose d'une double formation, financière et technique, mais non du diplôme A.R.M. dont il soutient l'idée. Il a occupé récemment la vice-présidence de PRIMA. Il a véritablement créé le poste qu'il occupe.

C. Stein occupe une place privilégiée dans la hiérarchie municipale. Il fait partie du groupe des conseillers du maire, ce qui témoigne de la confiance qui lui est accordée par ce dernier. Au-delà des nécessaires compétences techniques qu'exige la fonction de risk manager, C. Stein considère que la qualité essentielle requise de lui est l'aptitude à la communication. Son devoir est donc de répondre à tout moment aux demandes de toutes natures de ses collaborateurs. Soulignons enfin que C. Stein - avec lequel nous

avons travaillé une journée entière - est un homme incontestablement très chaleureux et à forte personnalité.

Le cas de Harrisburg témoigne d'une certaine réussite quant à l'insertion opérationnelle du risk manager dans le fonctionnement des autres départements. Par ailleurs, ce dernier a résolument pour objectif de continuer à sensibiliser l'ensemble de ses collègues - à tous les niveaux - à la pratique du risk management. Chacun dans son domaine doit concourir à la réussite du programme : amélioration des procédures (informatiques, comptables...) et surtout prévention des risques à tous niveaux. C'est essentiellement cette sensibilisation collective qui conduit M. Stein à être convaincu du caractère intégré du programme qu'il anime.

La qualité des relations entre le bureau de l'assurance et du risk management et les autres services est fondamentale. Ces relations sont dans l'ensemble satisfaisantes, grâce au souci de disponibilité dont C. Strein essaie de faire preuve. Naturellement, certains conflits sont inévitables, par exemple lorsqu'un service estime à un moment donné avoir à faire des tâches plus urgentes que celles liées à la prévention de risques qu'il percevra mal. Ces conflits sont considérés comme normaux et sont réglés par arrangements ou par arbitrage de l'autorité supérieure.

Le risk manager remplit une fonction d'inspection et d'enquête lui donnant un droit d'accès immédiat à tous les lieux d'un accident ou d'une catastrophe : il possède à cet effet un badge tout à fait semblable à ceux dont disposent les services de police. Cela revient à reconnaître au risk manager un rôle majeur en situation de crise. Difficilement accepté initialement par les services de secours, ce droit d'accès est aujourd'hui incontesté. Cela étant, le risk manager est par ailleurs soucieux de rester suffisamment discret afin de garder la confiance de ses collègues.

Certaines tâches concourant à la prévention des risques ont pris un caractère systématique. Le compte rendu par les employés municipaux de tous les incidents et accidents est obligatoire. Les employés du service de sécurité de la station d'épuration par exemple, s'acquittent de cette obligation sur des documents qu'ils ont eux-mêmes élaborés, le risk manager pouvant évidemment requérir d'autres informations complémentaires. Dans le cas précis de la station d'épuration, les employés ont insisté sur le fait qu'ils considéraient ce type de travail comme désormais nécessaire, même si le programme de risk management devrait être interrompu. Des systèmes de trophées ont été instaurés pour récompenser les employés les plus vigilants (station d'épuration). La municipalité réfléchit aux moyens d'intéresser davantage les

employés à la prévention. Les incitations non financières (facilités d'avancement...) sont jusque-là préférées aux incitations financières.

La pratique du risk management à Harrisburg intègre également des aspects coercitifs à l'égard des employés, qui tendent parfois les relations entre la municipalité et les syndicats. Ainsi, le *"Traffic Accidents Prevention Manual"* prévoit explicitement des sanctions qui peuvent aller jusqu'à la mise à pied, pour les employés municipaux responsables d'accidents au volant de véhicules de la ville.

L'accès pour les responsables de services aux données quantitatives relatives aux pertes et aux sinistres, ainsi qu'aux primes d'assurance, joue un rôle technique et psychologique. Cet accès permet à chacun de prendre conscience rapidement de la dimension "risque" des actions entreprises. Par ailleurs, elle confère au bureau d'assurance et de risk management une transparence précieuse à son image de marque.

Une journée de travail est insuffisante pour conclure à l'adhésion pleine et entière du personnel au programme de risk management. Il est clair cependant que les économies réalisées sur les primes d'assurance, évaluées à 500 000 dollars de 1986 à 1990, ont encouragé cette adhésion. Ce chiffre est une évaluation basse et ne prend pas en compte les économies réalisées sur les sinistres évités, ni les gains de productivité permis par l'évitement des incidents. Aujourd'hui, la proportion entre auto-assurance et assurance achetée auprès de compagnies est d'environ deux tiers/un tiers (biens et personnes assurables). Le programme de risk management et sa réputation auraient également facilité la négociation de primes plus avantageuses pour Harrisburg, et surtout, permis un accès plus facile au marché de l'assurance en général.

On constate enfin que le risk manager travaille peu avec les partenaires d'entités distinctes de la municipalité <sup>1</sup>, sinon pour échanger des informations. Il peut toutefois intervenir pour le compte d'entités locales publiques, sur des aspects particuliers.

---

<sup>1</sup> L'Etat de Pennsylvanie dispose d'un programme de risk management, mais pas le comté de Harrisburg.

## Municipalité de Des Moines

Des Moines est la capitale de l'Iowa, au cœur du Middle West. Elle compte à peu près 195 000 habitants et a souffert dans les années quatre-vingts d'un certain marasme économique. Sa situation n'est toutefois pas celle d'une ville économiquement sinistrée.

La municipalité est dirigée par un *city manager* depuis 30 ans, qui rend compte de ses activités au conseil municipal. Elle occupe environ 2 000 employés et gère un budget de 230 millions de dollars. La possibilité de lever des impôts nouveaux est limitée par la réglementation d'Etat, par exemple en matière d'impôts sur la propriété. Cette contrainte n'a pas amélioré la situation financière municipale, et plusieurs licenciements ont dû être effectués dans les années précédentes.

La ville dispose de ses propres services de police et d'incendie. Elle gère également l'assainissement, la collecte et le traitement des ordures ménagères.

Des Moines est parfois l'objet d'inondations, mais la municipalité est surtout préoccupée par la pollution des eaux souterraines, due à l'activité industrielle. D'importants moyens sont mis en oeuvre pour lutter contre cette pollution, qui place l'environnement au cœur des préoccupations locales.

### Le risk management

La municipalité a décidé de mettre en place en 1985 un programme d'auto-assurance, mais l'entrée en fonction d'un risk manager date de 1987. La crise du marché de l'assurance est reconnue comme ayant joué un grand rôle dans cette décision du conseil municipal. La cellule de risk management est composée du risk manager en titre, d'une personne chargée des *employee benefits*, et de personnel administratif. Il n'existe pas de programme officiel, donc aucun document formalisant ses objectifs. Elle relève du bureau des finances de la municipalité et ses domaines de compétences sont les suivants :

- *employee benefits* (50 % du temps passé) ;
- prévention de la pollution ;
- choix et gestion des contrats d'assurance ;
- programme de fonds d'administration ;
- contrôle des pertes *loss control*.

Le risk manager, Eric Larson, est âgé de 37 ans. Il possède une formation d'assureur (*business administration*) et est titulaire de l'A.R.M. Il est le premier risk manager de la ville de Des Moines et a occupé ce poste dans la municipalité voisine d'Ames pendant cinq ans. Auparavant, il a travaillé dans le département d'assurance d'une société privée de Chicago.

L'accueil réservé au risk manager a parfois été tiède : certains services ont été réticents à lui confier une partie de leurs prérogatives. Sa fonction était auparavant partagée entre les services juridiques, financiers et du personnel.

Le risk manager considère ses efforts relationnels comme essentiels au succès de son entreprise, et ceux-ci s'orientent en particulier vers les employés en privilégiant la relation informelle. La taille modeste de la municipalité permet de tirer parti de cette possibilité, qui n'existe pas toujours dans les grandes structures (privées ou publiques). Le risk manager préfère adopter une attitude discrète et persuader ses collaborateurs progressivement. Il estime que son efficacité est liée au soutien direct de la direction municipale. Si ce soutien n'est pas toujours effectif, le conseil municipal peut très bien invoquer des raisons liées à la gestion des risques pour motiver telle ou telle de ses décisions auprès du public. Celui-ci, quoique de plus en plus attentif aux problèmes de risques, ignore encore largement le contenu de la fonction de risk manager.

Le risk manager développe progressivement une base de données informatique sur les dommages, par exemple dans le domaine de l'eau ou des accidents corporels. En revanche, rien n'existe en matière de modélisation ou d'évolution probabiliste des risques futurs. Les données disponibles sont naturellement diffusées aux services concernés pour les inciter à améliorer la sécurité.

Le risk manager est directement impliqué dans l'organisation de séances de formation à la sécurité, d'ailleurs financées par le service du budget. L'objectif explicite est évidemment de sensibiliser les employés à ces questions. En revanche, le risk manager n'a pas connaissance de programmes de sensibilisation aux questions de maintenance.

L'assurance tient une grande place dans l'appréciation portée par la hiérarchie municipale sur le risk management. La municipalité s'auto-assure aujourd'hui dans 80 % des cas. Depuis le début du programme de risk management, le coût de l'assurance a chû de 50 à 60 % : de l'avis d'E. Larson, ce n'est cependant pas là un critère raisonnable en raison de la vulnérabilité financière accrue qui en découle. Il estime indispensable de compléter toute auto-assurance par une couverture externe complémentaire. Il est convaincu du fait que seules les grandes municipalités dont la surface financière est importante peuvent se permettre de recourir uniquement à l'auto-assurance.

Le fonds d'auto-assurance est directement administré par le bureau des finances, qui gère par ailleurs l'ensemble des fonds des contrats d'assurance. Les différents départements municipaux n'y participent pas financièrement.

Il existe un pool d'assurance d'entités publiques dans l'Etat d'Iowa, mais Des Moines n'y participe pas. Par ailleurs un des effets directs du risk management est, de l'avis d'E. Larson, de faciliter l'attribution de ratings favorables aux municipalités, leur permettant ainsi d'accéder à l'emprunt à des coûts plus avantageux.

La ville recourt aux services d'un *broker* local pour l'aider à choisir les meilleures formules de contrats d'assurance. Elle considère inopportun, vu ses besoins, de faire appel à l'une des grandes compagnies de *broking* proposant un panel de services sophistiqués.

Pour terminer, le risk manager de Des Moines n'entretient aucune relation professionnelle avec des collègues d'entités locales (il existe six risk managers de collectivités locales dans l'Iowa). En revanche, il juge très fructueuses ses relations avec la RIMS et PRIMA.



## Municipalité d'Ames

Ames, située dans l'Etat d'Iowa, abrite 49 000 h, dont 24 000 étudiants de l'université d'Etat. La présence de cette université offre à la ville l'avantage de disposer d'une source d'emplois stable, peu sujette aux perturbations économiques. La municipalité emploie 545 personnes à plein temps et une centaine de personnes à temps partiel. Son budget total s'élève à 90 millions de dollars. Elle gère elle-même un grand nombre de services publics : production et distribution d'électricité, transports urbains, etc.

Ames a à sa tête un *city manager*, responsable devant le conseil municipal, le poste de maire étant plutôt honorifique.

La situation de la municipalité est satisfaisante : son taux d'endettement est faible, elle dispose de réserves financières et a réussi à maintenir un taux de pression fiscale relativement bas. Ames bénéficie d'un excellent rating.

### Risk management

Le bureau de risk management existe depuis 1987. Sa création résulte de la décision du conseil municipal, motivée par la crise de l'assurance des années quatre-vingts. Deux personnes se sont succédées au poste de risk manager, dont E. Larson (rencontré à Des Moines), puis Scott Johnson. La formation initiale du risk manager est littéraire, mais ses compétences professionnelles ont plutôt été acquises "sur le tas", avec un passage de 17 ans dans le secteur des transports. S. Johnson n'avait aucune expérience du risque municipal en arrivant à Ames. Il s'est informé du contenu des programmes de l'A.R.M. et du C.P.C.U., mais n'a pas suivi les formations correspondantes.

Le bureau actuel occupe un cadre, le risk manager, et trois employés administratifs. Il dépend directement du *city manager* et du conseil municipal. Un programme de risk management a été défini, mais n'a pas été l'objet d'une diffusion à tous les services.

Le budget du bureau s'élève à 2,4 millions de dollars.

Les domaines de compétence du risk manager sont les suivants :

- gestion des "*employee benefits*", qui occupe la plus grande partie de son temps ;
- participation aux programmes de renforcement de la sécurité ;
- négociation des contrats d'assurance, et suivi des budgets assurance des services ;
- *claims administration*.

Le risk manager bénéficie d'un réel soutien de sa hiérarchie, dont témoignent par exemple, les efforts consentis pour acquérir des matériels de sécurité. Ce soutien émane principalement du *city manager* qui doit justifier auprès du conseil municipal de l'intérêt du risk management pour la municipalité. Le travail effectué en matière de sensibilisation à la sécurité semble avoir été très apprécié. Les rapports - indispensables - entre le risk manager et les services de police et de pompiers sont estimés satisfaisants. Un travail important est réalisé avec les forces de l'ordre. Ainsi une campagne de sensibilisation des agents aux comportements agressifs des étudiants a été menée, afin d'éviter les brutalités policières : les fréquents différends entre jeunes et policiers ne se sont jusque-là jamais traduits par des plaintes portées contre la municipalité <sup>1</sup>.

Les relations avec les autres services sont moins chaleureuses. Les objectifs du risk management demeurent souvent flous aux yeux des autres employés municipaux, sauf en ce qui concerne les *employee benefits*. Le rôle du risk manager est parfois mal perçu s'il implique une surcharge de travail, même s'il évite de trop intervenir dans le fonctionnement des autres services.

Le bureau de risk management développe, en collaboration avec les services concernés, une base de données sur les accidents survenus aux employés ou sur les troubles dûs à leur activité professionnelle. Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une activité plus globale de prévention des risques par le risk manager. S. Johnson s'efforce d'encourager la sensibilité de chacun à la maintenance des équipements municipaux. Il existe un "programme informel" de réunions d'équipes sur la sécurité, et le risk manager est consulté lors d'augmentations de salaires individuelles, afin de témoigner

---

<sup>1</sup> Il y a trois ans, Ames a été l'objet d'émeutes estudiantines, auxquelles la police a réagi avec une extrême mesure.

de l'attitude de l'employé à l'égard de ces programmes. S. Johnson souligne que chaque département bénéficie aussi abondamment de documentations fournies par sa propre organisation professionnelle (travaux publics ; électricité...), et assume ainsi une large partie de ses choix en matière de prévention des accidents.

L'assurance est un aspect important du travail de risk manager qui doit imposer sa philosophie dans ce domaine. Tout d'abord, il considère que le recours à un *broker* n'apporterait pas grand chose à une municipalité de la taille d'Ames. Ensuite, il est convaincu que le fait d'avoir une relation continue avec les mêmes compagnies d'assurance est un atout (16 à 9 ans à Ames). Aujourd'hui, la ville y fait appel pour assurer ses biens immobiliers ou la centrale de production d'électricité par exemple. Il évalue la diminution du montant des primes payées depuis son arrivée à 36 %.

Ames ne participe à aucun pool. Elle s'auto-assure en partie, mais le risk manager gère aussi des contrats d'assurance complémentaires (*excess insurance*).

S. Johnson estime très important le rôle de PRIMA, qui met à disposition une quantité considérable de documentation. Toutefois, si l'association peut jouer un rôle précieux pour le risk manager qui débute, elle est d'une moindre utilité pour résoudre les problèmes quotidiens d'un risk manager expérimenté.

## **Etat du Nebraska**

L'Etat du Nebraska est situé au centre-nord des Etats-Unis ; environ 2,4 millions d'habitants y résident. Comme les autres Etats du Middle West, il est largement rural (63% de la population). Les deux principales villes sont Omaha, 500 000 habitants, et Lincoln, 200 000 habitants, capitale de l'Etat. Traditionnellement agricole, l'économie tente de se reconstruire autour de l'agro-alimentaire, de la construction et des services financiers (assurance notamment).

L'administration d'Etat du Nebraska emploie 32 000 personnes, dont 50 % sont occupées dans le système éducatif (universités et collèges), et regroupe 92 agences. Elle possède environ 2 000 bâtiments et entretient plus de 9 000 véhicules. On note que sa constitution interdit à l'Etat de s'endetter.

Le Nebraska est particulièrement exposé aux tornades, parfois très graves. Par ailleurs, l'utilisation massive de pesticides a gravement endommagé la nappe phréatique et menace dangereusement l'environnement. Enfin, la population circulant beaucoup en voiture, les voies interurbaines entretenues par l'Etat sont le lieu d'accidents fréquents qui peuvent mettre en cause la responsabilité de l'administration devant les tribunaux.

### **Risk management**

Le premier programme de risk management date de 1981, et résulte de la volonté conjointe des élus (le gouverneur de l'Etat et les sénateurs) et de l'administration. Le risk manager est chargé de mener le projet actuel par le "*State Claims Board*" (composé du directeur du service de l'assurance, des directeurs des services administratifs, et du chargé des relations de travail). Le service de risk management est explicitement considéré comme devant réduire les pertes (*losses*) dues aux sinistres.

Trois risk managers se sont succédés jusqu'en 1987, date à laquelle Mrs Y. Leung est entrée en fonction après avoir administré la *workers' compensation* au sein de l'agence pour les relations industrielles et commerciales. Elle n'est pas titulaire de l'ARM. Aujourd'hui, l'agence de risk management comprend cinq personnes, sans personnel administratif, et son budget opérationnel est de 1,2 million de dollars.

- Deux personnes s'occupent uniquement de la *workers' compensation* ;
- une personne consacre 80 % de son temps aux affaires du *State Claims Board* et 20 % à l'administration (informatique) ;
- une personne consacre presque la moitié de son temps à l'administration des contentieux, le reste aux contrats d'assurance et à l'assurance pour les véhicules motorisés ;
- Le risk manager quant à lui, effectue des tâches variées (direction du service, relations publiques) ; il consacre toutefois un quart de son temps à la *workers' compensation*.

On peut inventorier l'ensemble des chapitres de l'action du risk management de l'Etat de Nebraska à partir du document officiel (1992) qui décline ses fonctions.

- *Workers' compensation* (dont la gestion du fonds d'auto-assurance) ;
- présentation et maintenance des biens mobiliers de l'Etat : sécurité, assurance et responsabilité, conformation aux normes de sécurité et d'hygiène, analyse et conseil ;
- protection du système informatique et des données dont dispose l'Etat (duplication, stockage, protection des logiciels, assurance...) ;
- gestion du risque (maintenance, identification des risques...) pesant sur les espaces publics (ascenseurs, passages piétons aériens, parcs...) dont l'Etat est responsable ;
- responsabilité des élus, des employés de l'Etat, et des personnels auxquels celui-ci peut faire appel (traducteurs, médecins, auditeurs...) ;
- analyse des responsabilités et des transferts possibles de l'Etat, dans le cadre des relations contractuelles nouées avec des tiers (constructeurs, prestataires de services), analyse des contrats d'assurance ;
- réduction des risques et couvertures liées à l'usage des véhicules automobiles (vérification des contrats requis par les autres services, mais négociés par le service des assurances).

L'ensemble de ces tâches implique des collaborations étroites avec d'autres services (personnel, sécurité...). Le risk management peut avoir un rôle de gestion directe (*workers' compensation*), mais également d'appui aux autres services. C'est le cas notamment lorsqu'il étudie les modifications à apporter ou apportées par le gouvernement fédéral, à certaines réglementations (environnement, sécurité, assurance...). C'est aussi le cas lorsqu'il passe en revue les contrats d'assurance de l'Etat afin de vérifier qu'ils répondent à ses intérêts. Une importante partie de la fonction du risk management est donc d'évaluer, de vérifier, de recommander des actes ou projets d'autres services, grâce aux données qu'ils lui communiquent systématiquement (plaintes, accidents...).

Le risk manager a insisté sur la confiance que lui accordait sa hiérarchie, en particulier les élus. Bien que l'Etat soit une importante administration, Y. Leung a aisément accès aux plus hauts niveaux de décision. Par ailleurs, le service de risk management publie régulièrement des rapports sur les plaintes portées contre l'Etat, à l'attention des décideurs. Les relations les plus étroites entre le risk manager et les élus sont nécessaires, ces derniers décidant les réglementations, notamment en matière de *workers' compensation*.

L'une des principales missions confiées au risk manager est d'exercer une veille permanente (réglementation, inspection) et de s'assurer que les employés sont régulièrement informés des dangers qu'ils encourent ou qu'ils sont susceptibles de faire encourir. Il assure parfois lui-même les formations qu'il met en place pour les employés de l'Etat (27 cours dispensés à des ingénieurs l'an dernier).

Les collaborations d'Y. Leung avec d'autres risk managers sont quasi-inexistantes, tant avec ses confrères du privé - "qui ne peuvent rien lui apporter" (dixit) - qu'avec ceux du secteur public. Elle est toutefois présidente de la section du Nebraska de la RIMS. Mrs Leung considère qu'elle aurait plus d'expérience à partager avec les risk managers des grandes villes. D'ailleurs, elle soutient beaucoup les initiatives de PRIMA en ce sens, et salue ses efforts pour diffuser des informations de base.

Le service de risk management n'est pas directement chargé de conduire des programmes de réponses à des situations de crise, qui relèvent plutôt des services administratifs et de sécurité. Le risk manager peut être consulté, mais il est surtout plus directement impliqué dans les programmes d'évacuation des bâtiments et de protection du système informatique. Les fonctions du service le conduisent à être en relation fréquente ou permanente avec les syndicats d'employés ou les employés eux-mêmes (en cas d'accident par exemple). Y. Leung se charge des contacts avec les premiers, mais laisse à ses collaborateurs le soin de régler les problèmes individuels. Elle n'intervient qu'en dernier ressort, s'il apparaît nécessaire de mettre son autorité dans la balance pour soutenir ses collègues.

## **Etat du Minnesota**

L'Etat est peuplé d'environ 4,5 millions d'habitants, concentrés dans la partie Sud ; notamment dans les deux plus grandes villes : Minneapolis (380 000 habitants) et Saint Paul, la capitale (280 000 habitants). Le Minnesota souffre d'un certain déclin démographique et sa situation économique, sans être catastrophique, n'est pas des meilleures. Les principales activités sont l'agriculture et l'industrie agro-alimentaire, l'informatique et les technologies médicales.

L'administration d'Etat emploie environ 55 000 personnes, université comprise, et 38 000 sans l'université.

Les sources de risques auxquels l'administration doit faire face sont multiples : trafic, parcs récréatifs, opérations ferroviaires... Sa responsabilité est de répondre également à des situations d'urgence comme les accidents nucléaires, les crues du Mississippi, les tornades et tempêtes de neige, les incendies de forêts...

### **Risk management**

La décision de créer un service de risk management date de 1986, mais la création effective a eu lieu l'année suivante. La crise du marché de l'assurance en est à l'origine, et cette décision, prise par l'administration et non par les élus, avait pour objet de mettre en place un programme de couverture alternatif à l'assurance-automobile proposée par les compagnies.

Les prérogatives du service se sont progressivement élargies, et on a sollicité le concours d'un universitaire, le Pr. Young, pour définir son rôle dans l'organisation. Le service publie annuellement un document officiel d'une quinzaine de pages rappelant la nature de son rôle, ses objectifs et le bilan financier de son action. Ce document est rédigé à l'attention des responsables des services de l'administration d'Etat.



Le risk manager dépend du directeur administratif et non du directeur financier.

Aujourd'hui, le service comprend trois personnes et demi, dont une secrétaire. Le risk manager, Fred Johnson, occupe son poste depuis 1987. Il n'est titulaire ni de l'ARM, ni du CPCU, mais fait valoir désormais une longue expérience professionnelle : âgé d'environ 60 ans, il a vécu le développement du risk management en milieu privé (en tant qu'employé chez le *broker* Johnson & Higgins), puis public.

Les missions du service de risk management sont maintenant :

- de fournir la meilleure alternative possible (en terme de coûts) à l'achat d'assurance, et de définir un programme d'assurance ;
- d'assurer la gestion financière du fonds de risk management ;
- de définir les moyens appropriés pour que l'Etat honore rapidement ses obligations lorsque sa responsabilité est engagée et, inversement, qu'il puisse rapidement couper court à toute plainte portée contre lui dans le cas contraire ;
- de promouvoir, grâce à des contacts réguliers avec les autres services, les principes de risk management ; notamment en matière d'assurance (études de faisabilité produites par le risk manager, agissant alors comme un consultant....).

L'activité du service de risk management est manifestement et avant tout orientée vers l'assurance, et la gestion du fonds d'auto-assurance de l'Etat. Le budget du service comprend d'une part les revenus (primes payées par les autres services) et les dépenses d'assurance proprement dites, et d'autre part les éléments de son budget de fonctionnement. Le service de risk management s'adjoit les services d'un *adjuster*, d'un *broker* et d'experts juridiques dont on peut noter les parts respectives dans les dépenses totales : 3,7 % ; 0,8 % et 4,3 %.

L'assurance des 8700 véhicules de l'administration représente la part essentielle des primes reçues par le service : 53,8 %, à comparer notamment à la faible proportion des sommes versées au titre de la *workers' compensation* (15,6 %). Le risk manager a par ailleurs fait appel aux compagnies d'assurance pour des couvertures complémentaires (13 % des dépenses courantes).

Les dommages et pertes dont les différents services ont été responsables déterminant le montant des primes qu'ils ont à payer, le risk manager a développé un système de collecte de données sur les accidents les concernant. Chacun d'eux reçoit un rapport qui justifie l'accroissement ou la diminution des primes à payer.

Mais la politique du risk manager se veut aussi pro-active, et une large partie de son temps est consacrée à déterminer avec ses collègues comment identifier et prévenir les risques. L'enquête de terrain relève donc de sa mission, et l'expérience passée a consisté à encourager les autres services à collecter au plus vite les informations appropriées en cas de sinistre.

L'administration de l'Etat est organisée en centres (services) relativement autonomes, excluant l'intervention des échelons supérieurs dans les relations entre deux services. Le bureau de risk management entretient avec les autres départements une série de relations bilatérales. Son action n'est cependant pas orientée vers la mise en place de programmes communs de gestion des risques.

Le risk manager n'a pas vocation à coopérer étroitement avec les employés de base. Il n'est d'ailleurs pas directement chargé de programmes de formation ou de sensibilisation à la sécurité.

La collaboration avec d'autres institutions publiques locales est très limitée, l'argument évoqué étant que les réglementations définissant les champs de compétences et de responsabilités découragent les initiatives en ce sens. Cela étant, le risk manager a dirigé le comité local d'organisation du séminaire annuel de la RIMS. Cette participation est considérée comme utile eu égard à l'échange d'informations qu'elle autorise. Le Minnesota est également membre de PRIMA, mais F. Johnson considère l'aide de cette association plus utile aux petites municipalités qu'aux administrations de la taille d'un Etat.

## **Municipalité d'Anchorage**

Fondée en début du siècle, mais ayant connu son véritable essor après 1945, Anchorage est la première ville de l'Etat d'Alaska, dont Juneau est la capitale. Le port d'Anchorage a dû son dynamisme à l'économie pétrolière. Sa population s'élève aujourd'hui à environ 240 000 habitants, l'immigration s'étant accélérée dans les années soixante et soixante-dix. Le boom pétrolier a été à l'origine de gigantesques investissements qui confèrent à Anchorage un caractère moderne parfois surprenant compte tenu de la rudesse de l'environnement. Aujourd'hui, en dépit des revenus du tourisme, les profits tirés du pétrole ayant décliné, le taux de chômage y atteint 5,7 % de la population active.

La municipalité s'étend sur un vaste territoire. Elle gère directement la quasi-totalité des services publics : eau, assainissement, transport, téléphone, déchets... Enfin, elle gère également le port et l'un des deux aéroports (Merill Airport). Elle emploie au total 36 000 personnes, services publics compris, et l'administration est dirigée par un maire aux prérogatives étendues.

Anchorage est relativement exposée aux risques naturels et industriels : un tremblement de terre, en 1964, fit 110 morts, et on se souvient de la marée noire récente (catastrophe de l'Exxon Valdez) qui a mis en évidence la vulnérabilité des côtes de l'Alaska. En revanche, elle n'a pas été jusqu'ici l'objet de perturbations climatiques majeures.

### **Risk management**

En premier lieu, soulignons que la pratique du risk management public est courante en Alaska : Etat, villes de Juneau et Fairbanks, université et district scolaire d'Anchorage.

Le service de risk management de la municipalité a été créé en 1977, principalement en raison des coûts d'assurance élevés. En fait, il s'agissait à l'époque de mettre en place un programme d'auto-assurance. L'initiative a été largement soutenue par le maire de l'époque. Aujourd'hui, le service fonctionne avec quatre personnes, dont le risk manager H. Sjoberg, et dépend du bureau des finances <sup>1</sup>. Son budget de fonctionnement annuel s'élève à environ \$ 300 000 et son budget total (fonds d'auto-assurance inclus) à 6 millions de dollars approximativement.

Le risk manager actuel a commencé sa carrière dans les compagnies d'assurance en 1962 (*claims manager*) et n'est pas originaire de l'Alaska. Il n'est ni titulaire de l'ARM, ni du CPCU, mais considère importante l'acquisition de ces diplômes comme importante. H. Sjoberg occupe son poste à Anchorage depuis 1980. Il est aujourd'hui assisté d'un adjoint chargé de la sécurité, d'un adjoint chargé des contentieux, et d'une secrétaire.

Les fonctions du service de risk management ont été explicitées au début des années quatre-vingts dans un document de synthèse envoyé aux responsables des autres départements. Il y était rappelé l'importance du risk management, eu égard à l'érosion de l'immunité de la municipalité devant la loi, à l'augmentation des coûts de maladies et d'hospitalisation, des coûts d'assurance. Les motivations y apparaissent avant tout comme étant de nature financière. Le risk management est ensuite dépeint comme une procédure d'identification des risques et de contrôle de la fiabilité des équipements (absence de pannes, faible exposition aux accidents ou sabotages). L'assurance est présentée comme un aspect parmi d'autres du risk management. Ce document en reflète parfaitement les principes, tels qu'ils sont traditionnellement énoncés dans la littérature, et figure en annexe.

Les fonctions quotidiennes du service de risk management sont aujourd'hui :

- la gestion du fonds d'auto-assurance de la municipalité ;
- le suivi des contrats d'assurance liant les différents services à des compagnies ;
- la "gestion" de la sécurité des personnes (programmes de formation) et des biens (inspections).

---

<sup>1</sup> Il est important de noter que le service de risk management dépendait autrefois du bureau des équipements municipaux et que ses effectifs étaient plus nombreux (5 à 6 personnes). Cet élément, communiqué par l'ancien responsable de ce bureau, refléterait une désaffection relative de la direction municipale à l'égard du risk management.

Le fonds d'auto-assurance date de 1977 et s'élève aujourd'hui à 16 millions de dollars. Il est supposé couvrir les obligations de la municipalité dans les domaines de la *workers' compensation* (\$ 5 000 000), de l'assurance responsabilité générale et de l'assurance automobile. Par ailleurs, des contrats d'assurance ont été passés avec des compagnies pour les biens meubles, ainsi que pour les turbines de la centrale électrique. Une partie des contrats ont été souscrits en commun avec le district scolaire d'Anchorage.

Le risk manager coordonne le programme de sécurité municipal, dont l'objectif est "d'établir politiques et procédures appropriées en matière de responsabilité et de comptabilité pour la sécurité et la prévention des pertes subies par la municipalité" (1992).

L'accent est mis sur la prévention des pertes et dommages. Le risk manager a d'abord pour tâche de réunir les informations concernant les accidents ou incidents passés, et d'en fournir une présentation aux services intéressés sous forme de tableaux consignant type d'accidents, dommages, coûts, etc. L'analyse des données doit permettre au risk manager d'orienter les politiques de sécurité des autres services et de gérer au mieux le fonds d'auto-assurance. Par ailleurs, le service de risk management inspecte régulièrement les installations municipales. Enfin, il met en place des programmes de formation, H. Sjoberg assurant parfois lui-même les cours.

La municipalité d'Anchorage a instauré un système désignant des responsables de la sécurité dans chaque service. Leur position hiérarchique n'est pas définie a priori, mais ils sont souvent techniciens. Ils ont pour tâche d'effectuer les inspections de routine des installations et de rendre compte des problèmes de sécurité au service de risk management. Ainsi, des rapports mensuels lui sont soumis à l'issue de réunions internes au service. Les comités de sécurité effectuent eux-mêmes leur propre évaluation et celle de l'attitude des employés à l'égard des risques. Aucune incitation financière particulière (primes...) n'est cependant envisagée.

Il existe parallèlement au programme de sécurité, une organisation spécifiquement chargée des réponses aux situations de crise grave, et composée de représentants de plusieurs services et organismes extérieurs (Garde Nationale, Croix Rouge, etc) : l'"EOC management team". Elle est dirigée par le maire, et le chargé de sécurité du service de risk management y occupe une place importante. L'équipe a pour tâche d'envisager les scénarios de crises et les mesures d'urgence, et de s'assurer que les moyens à mettre en oeuvre sont à tout moment disponibles et opérationnels.

H. Sjoberg estime être soutenu par sa hiérarchie en cas de conflit, et considère que le programme de risk management est important aux yeux du maire. D'autres avis laissent toutefois supposer que cet enthousiasme est moindre aujourd'hui que sous des magistratures précédentes. La pratique du risk management n'est pas pour l'instant, un élément de la politique de communication de la municipalité, et la population en est vraisemblablement ignorante. H. Sjoberg est parfois consulté lors de prises de décision importantes, mais non systématiquement. Il ne lui appartient pas de choisir les contrats d'assurance, mais de communiquer aux autres services son avis à leur sujet <sup>1</sup>.

Le risk manager consacre une importante partie de son temps à être à l'écoute des besoins d'autres départements (rôle de consultant), mais également à veiller à réduire les charges financières de la municipalité en cas de sinistres ou accidents. Les relations du risk manager avec les avocats ou les syndicats professionnels sont souvent tendues (le risk manager estime peu compatible - soit dit en passant - sa fonction et son appartenance à un syndicat).

Le service de risk management d'Anchorage est à la fois membre de la RIMS et de PRIMA.

---

<sup>1</sup> La municipalité fait appel aux services de *brokers*, en particulier Marsh & Mac Lennan.

## District scolaire d'Anchorage

Le district scolaire d'Anchorage (SDA) est le plus important d'Alaska : 40 % de la population scolaire, soit 43 000 élèves. Il a pour mission d'assurer l'enseignement, en s'appuyant sur 23 000 enseignants. Le personnel total du district est de 5 500 personnes, dont 5 000 à plein temps. Il gère 85 bâtiments scolaires (77 écoles élémentaires et 6 *high schools*) et possède une centaine de bus de ramassage (il emploie donc directement des chauffeurs). Une centaine d'autres autocars assurent également le transport scolaire, mais appartiennent à des compagnies privées, contractantes du SDA.

Le SDA est une entité juridiquement indépendante, dirigée par un conseil (*board*) et par un superintendant (*superintendent*), sorte de directeur exécutif. La plupart des moyens financiers du district proviennent de l'Etat d'Alaska, qui n'intervient pas dans sa gestion. Le budget est périodiquement approuvé par le *board* qui a également la possibilité d'émettre des obligations pour accroître ses ressources. L'assemblée municipale d'Anchorage verse au SDA une partie des impôts perçus, et peut approuver ou refuser la programmation budgétaire adoptée par le conseil.

### Risk management

Le bureau du risk management a été créé en 1979. Décision plutôt technique que politique, elle reflétait la volonté de mettre en oeuvre un programme d'auto-assurance. Il n'y a pas eu de publication "officielle" d'objectifs. La décision a évidemment été sanctionnée par l'accord du conseil.

Le bureau du risk management occupe aujourd'hui cinq personnes, dont deux chargées de l'administration, et :

- un risk manager (Mr. Bibeau) ;
- un *benefits manager* (Mr. Dvorak) ;
- un technicien, adjoint du précédent.

Le bureau du risk management et celui de la gestion des "*employee benefits*" forment une entité opérationnelle bicéphale. Les fonctions qui leur sont imparties recouvrent des tâches usuellement mentionnées dans les définitions du risk management.

a) Risk management

- Achat d'assurance, responsabilité générale et assurance des propriétés du SDA.
- Administration des contentieux (*liability and property claims*), auparavant confiée à un prestataire externe.
- Vérification des contrats d'assurance.
- Inspection sanitaire (santé du personnel) et de sécurité.
- Enregistrement des requêtes du service du personnel en matière de sécurité.
- Coordination du programme de réponse à une situation d'urgence.
- Présidence du conseil de sécurité du SDA.

b) *Employee benefits*

- Administration du programme d'assurance santé et médicale pour les personnels actifs et retraités.
- Achat d'assurance-vie.
- Administration de la *workers' compensation*.
- Consultation/négociation avec les assurés.
- Administration des *employee flexible spending accounts*.
- Administration du programme d'assistance aux employés.

La définition rôle du risk management est aujourd'hui intégrée au document officiel de présentation des services du SDA. Il est attendu du risk manager qu'il mette en place une protection financière du district en cas de sinistre, et contrôle et prévienne tous risques afférents (dommages, destructions complètes, blessures...).

Le bureau dépend de la direction financière ; *benefits manager* et risk manager ayant une position hiérarchique égale. Toutefois, nos interlocuteurs n'estiment pas être l'objet d'une grande attention et d'un soutien enthousiaste de la part de la direction du SDA, dont l'attention est focalisée sur l'enseignement. Autrement dit, l'importance et les moyens du risk management restent insuffisants compte tenu du nombre d'employés du SDA et de ses équipements. Le risk manager est peu consulté lors des décisions d'investissements et le bureau n'est informé qu'après coup des négociations avec les syndicats.



Le SDA gère son propre fonds d'assurance pour la *workers' compensation* (1,8 million de dollars) et pour la responsabilité générale. Le district s'est en outre associé à la municipalité d'Anchorage pour contracter une assurance complémentaire (*excess insurance*).

Mais d'une façon générale, nos interlocuteurs soulignent que l'argument financier n'est pas fondamental aux yeux des responsables du district : les économies sur les primes d'assurance les motivent peu, de même d'ailleurs que la pratique du risk management elle-même.

La sécurité des personnes et des biens est, en principe, une activité de base du bureau de risk management. Cette compétence est restreinte par le fait que les chefs d'établissements sont totalement indépendants en la matière, et que le bureau est peu informé de leurs initiatives spécifiques (programmes de sensibilisation des enfants...).

Cela dit, chaque école dispose d'un comité de sécurité et d'une personne (l'infirmière, le chef d'établissement...) chargée de rendre compte mensuellement des problèmes au risk manager. Ce dernier est par ailleurs responsable de la planification des réponses aux situations d'urgence (il existe une loi d'Etat en matière d'évacuation des établissements).

Le bureau de risk management développe une base de données sur les accidents et les plaintes déposées à l'encontre du district, alimentée par les rapports mensuels. Des recherches sont entreprises pour déterminer l'origine des accidents et des recommandations sont émises par le risk manager. Mais le traitement informatique a jusqu'ici été confié à un prestataire externe, situé dans l'Etat de Washington (!). Ce traitement devrait très prochainement être réalisé en interne, et permettre au risk manager de disposer d'informations en temps réel. Ce projet représente le seul changement d'envergure que devrait connaître la pratique du risk management du district.

Les relations du bureau avec les autres services du SDA sont sans relief particulier : la fonction de risk management est mal connue, ou inconnue, de la plupart des employés. Les relations avec les syndicats sont plutôt conflictuelles puisqu'elles ont lieu lors de règlements de litiges devant les tribunaux. Notons au passage que le risk manager est supposé évaluer financièrement les coûts de grèves (peu fréquentes il est vrai : la dernière remonte à 1980). Il n'existe enfin aucune incitation financière ou autre pour encourager les employés du district à adopter une attitude plus vigilante en matière de sécurité.

Pour conclure, soulignons que le risk manager du district participe à un comité pour la sécurité des routes, aux côtés des responsables de la municipalité et de l'Etat pour la maintenance du réseau, de la police, des représentants de parents d'élèves et du corps enseignant. Les réunions de ce comité sont mensuelles.

## Municipalité de Santa Monica

Située dans l'ensemble urbain de Los Angeles, Santa Monica est une municipalité balnéaire et résidentielle de taille modeste : 13,3 km<sup>2</sup> et 90 000 habitants. La population reste composée de personnes à hauts revenus, les plus élevés de Californie.

L'administration municipale occupe 1 600 employés, dont 1 300 à plein temps, et gère directement la plupart des services urbains, l'aéroport et les parcs récréatifs. Le budget de fonctionnement atteint 200 millions de dollars et la valeur des actifs assurables s'élève à 150 millions de dollars.

La politique financière de la municipalité reste prudente, et elle bénéficie d'un excellent rating sur le marché lorsqu'elle finance ses investissements par émissions de titres. Le rôle du maire reste protocolaire, la direction des affaires relevant depuis 1975 d'un *city manager* responsable devant un conseil municipal de sept membres.

Santa Monica doit faire face aux dangers de tremblements de terre ainsi qu'aux risques de pollution côtière (préoccupation croissante). Par ailleurs - et notamment en période estivale durant laquelle affluent 400 000 touristes - elle doit gérer des risques d'accidents sur les routes et les plages.

### Risk management

La décision de mettre en place un programme de risk management a été prise par le *city manager* (toujours en fonction) en 1986, afin que les questions de risque soient examinées plus attentivement. Aucun document officiel relatif aux objectifs n'a accompagné la mise en place de ce programme. Il est intéressant de noter :

- a) que le risk manager a été d'emblée considéré comme "*senior manager*" ;
- b) qu'on l'a chargé de définir lui-même son poste.

Cette phase de définition a duré deux mois, et a conduit le risk manager à expliquer aux autres services le rôle qu'il entendait jouer, et à solliciter leur concours. Il a en outre bénéficié de l'appui des plus hauts niveaux de la hiérarchie.

Tom Phillips est risk manager de Santa Monica depuis le début du programme. Il a auparavant exercé les mêmes fonctions dans un district scolaire et auprès de la compagnie de bus (publique) du district d'Orange (dans lequel se trouve Anaheim). Diplômé de sciences politiques et d'histoire, il est également titulaire de l'A.R.M.

Le service de risk management s'est constitué progressivement et de façon relativement autonome (sans recours à un consultant, mais avec l'aide du service juridique de la ville, ainsi que de la RIMS et de PRIMA). Il ne dépend pas du service des finances, qui aurait souhaité initialement contrôler le programme de risk management. Le premier champ d'activité a été la *workers' compensation*, puis la gestion des contrats d'assurances responsabilité civile et automobile. Un programme d'assurance a été conçu, incluant la participation à un pool pour les dommages supérieurs à un million de dollars <sup>1</sup>, largement motivée par la dépression du marché de l'assurance au milieu des années quatre-vingts. Le service s'est également progressivement (en deux ans) chargé de l'administration des contentieux, auparavant confiée à un prestataire externe.

L'équipe qui travaille aujourd'hui avec T. Phillips comprend :

- une personne chargée du contrôle des pertes (*loss control*) ;
- un analyste pour les questions de *workers' compensation* ;
- un responsable des affaires de contentieux relatives à la responsabilité générale ;
- un *adjuster* pour ces contentieux (enquêtes) ;
- deux assistants/secrétariat.

---

<sup>1</sup> La loi californienne autorise les pools d'assurance pour les municipalités. Il en existe 140 (publics), qui ont accès au marché de la réassurance. Le pool auquel participe Santa Monica regroupe 11 villes et dispose d'un fonds - cumulé depuis sa création - de 35 millions de dollars. Les contributions annuelles s'élèvent à 5 millions de dollars. La taille et l'historique des dommages subis par chaque participant au pool déterminent le montant des primes à payer.

La gestion de la *workers' compensation* et de son budget occupe largement le service. Ce dernier administre par ailleurs directement les autres budgets d'auto-assurance (automobile, responsabilité civile et propriété). C'est le bureau de risk management qui impute aux autres services le coût de l'assurance relatif à leur activité et aux dommages subis <sup>1</sup>. A ce titre, le risk manager estime devoir sensibiliser ses collègues aux questions d'assurance, qui sont traditionnellement mal perçues. C'est ainsi qu'un document a été produit par le service de risk management afin de faciliter les négociations avec les prestataires externes sur les questions d'assurance. En outre, le risk manager doit jouer un rôle de consultant interne et faire preuve d'une grande disponibilité. Toutefois, tous les contrats ne sont pas soumis à son contrôle, et T. Phillips souligne au passage que le risk manager doit savoir rester suffisamment discret.

Les entretiens auprès des responsables d'autres services de la municipalité (finances, travaux publics et transports) reflètent une perception largement positive du rôle du risk manager.

a) Le directeur des finances se félicite de cette action dans le domaine des coûts d'assurance, ainsi qu'au plan du rating dont jouit la municipalité lorsqu'elle émet des emprunts sur le marché. Il rappelle que le risk manager est associé de façon croissante à la réflexion concernant les grands projets d'équipement, ce qui peut conduire à leur modification (non à leur remise en question). Il considère cependant que le risk manager ne doit alors pas apparaître comme un "gendarme", au risque d'être mal perçu.

b) Le responsable des travaux publics (maintenance des infrastructures) est avant tout préoccupé par les problèmes de sécurité de son personnel et donc de sa disponibilité. Il doit traiter de nombreux cas relatifs à la *workers' compensation*. A ce titre, il se félicite de l'impulsion donnée par le risk manager en matière de sensibilisation des employés aux risques d'accidents :

- participation de membres de l'équipe du risk management aux comités de sécurité du service des travaux publics ;
- mise au point par T. Phillips et ses collaborateurs d'une base de données rendant accessibles les informations sur les accidents ;

---

<sup>1</sup> En terme de contrôle de gestion, le service de risk management est considéré comme un centre de coût.

- appui du risk manager pour le financement de programmes de sensibilisation à la sécurité ainsi que pour obtenir des crédits nécessaires à l'acquisition d'équipements.

Il insiste enfin sur l'importance qu'il accorde au caractère informel des relations qu'il entretient régulièrement avec T. Phillips.

c) Le directeur du service des transports en commun rappelle l'aide du risk manager pour la mise en place de procédures de contrôle des pertes et pour l'affinement de la gestion de la *workers' compensation*. Il indique que des rapports réguliers remis par les chauffeurs sur les accidents et sur les plaintes sont communiqués à la cellule de risk management. Toutefois, le service de transport fonctionne de manière relativement autonome en matière de plans d'urgence.

d) Le *city manager*-adjoint, quant à lui, insiste sur le rôle du risk manager comme élément du dialogue social avec les syndicats ; grâce aux échanges de points de vue sur les situations de risques professionnels. En ce sens, son aptitude à communiquer est jugée essentielle.

Pour conclure, le risk manager reconnaît que le succès du programme à Santa Monica doit beaucoup à la taille relativement modeste de l'administration municipale, donc à la rapidité des circuits internes de communication. En outre, la Californie représente un environnement favorable puisque le risk management y est répandu : sur 450 villes, 75 ont un risk manager (dont Los Angeles), même si celui-ci est souvent à temps partiel. L'extension de la pratique du risk management dans les collectivités locales est en grande partie subordonnée à un effet d'imitation, dans la mesure où les expériences sont probantes.

## Municipalité d'Anaheim

La municipalité d'Anaheim s'étend sur 86,4 km<sup>2</sup>, au sud de la conurbation de Los Angeles. Elle abrite 265 000 habitants, chiffre qu'il faut majorer de 35 % environ pour prendre en compte les employés non résidents. Anaheim ne dispose pas d'industrie lourde, mais de quelques industries légères et surtout d'un secteur hôtelier et touristique actif. Le parc Disneyland, premier du nom au monde, ainsi que l'imposant *Convention Center*, font d'Anaheim un lieu de passage privilégié : 30 millions de touristes par an. Le tourisme procure 30 % des recettes locales liées à l'imposition sur toute opération de vente réalisée sur le territoire de la commune.

L'administration municipale occupe 2 100 personnes à plein temps et 2 000 à temps partiel. Ces chiffres incluent les employés affectés à des organismes directement gérés par la commune : stades, *Convention Center*, compagnies de distribution d'eau, de production et de distribution d'électricité... La ville est considérée comme plutôt prospère et réalise depuis plusieurs années des investissements massifs largement financés par endettement (obligations, certificats de participation...) : la construction du *Convention Center* (170 millions de dollars) a ainsi entièrement été financée par l'emprunt. La municipalité se prévaut d'un excellent rating sur le marché financier facilitant cette politique - délibérée - d'endettement. Les agences de rating sont particulièrement sensibles aux programmes de couverture des investissements (assurance extérieure ou auto-assurance) et à l'existence d'un risk management actif et performant.

L'administration est dirigée par un *city manager* qui rend compte de ses activités à un conseil municipal de cinq membres. La fonction de maire, assurée par l'un d'eux, est protocolaire.

## Risk management

Le premier programme date de 1978. Mais n'a pas donné lieu à la publication d'un document officiel diffusé à tous les services. Il s'agissait à l'époque de développer une politique de sécurité sur les lieux de travail. Six ans plus tard, un fonds d'auto-assurance pour la *workers' compensation* a été créé, accroissant l'effectif du service de risk management, 14 personnes aujourd'hui. L'actuel risk manager, T. Vance, a pris ses fonctions en 1982 et exerçait auparavant dans le secteur des transports (Etat de l'Utah). Risk manager depuis quinze ans, il a présidé PRIMA.

Le service de risk management est placé sous la responsabilité directe du *city manager*, et son budget est distinct du budget général. Il dispose d'une assez grande autonomie décisionnelle et T. Vance ne rend compte que trimestriellement de son activité à son supérieur. En revanche, il n'est pas véritablement associé aux procédures de choix d'investissements. Son budget de fonctionnement avoisine 1,2 million de dollars. Le service loue ses locaux à la municipalité, y place ses excédents de trésorerie, etc.

Ses fonctions concernent essentiellement l'administration (couverture) et la gestion :

- de la *workers' compensation* ;
- de la responsabilité générale de la municipalité (*general liabilities*) ;
- de l'assurance de ses propriétés (*property liabilities*).

Le service administre ainsi les fonds d'auto-assurance et les plaintes portées contre la municipalité, envisage les programmes de formation (sécurité du personnel), veille à la couverture financière des risques liés aux investissements de la ville. Ces activités donnent lieu à une importante manipulation de données statistiques (dommages, blessures, etc.) <sup>1</sup> sur la base des informations fournies par les autres départements.

La couverture financière des risques de la municipalité a abouti à la situation suivante :

- existence de fonds d'auto-assurance pour l'écrasante majorité des risques : 4,5 millions de dollars pour la responsabilité générale, 13 millions pour la *workers' compensation* ;

---

<sup>1</sup> Ce traitement est considéré comme économiquement "intéressant" grâce à la taille de la municipalité.



- participation à un pool d'assurance intermunicipal (auquel a adhéré la ville de Santa Monica) pour des dommages (*property liabilities*) supérieurs à 1 million de dollars et inférieurs à 9 millions ;
- assurance auprès de compagnies commerciales : 1,1 million de dollars de primes annuelles.

Le service de risk management administre les différents fonds et fonctionne comme un centre d'assurance interne à la municipalité : il facture à chaque département des primes annuelles qui varient en fonction des dommages, pertes et accidents subis par chacun d'entre eux. Le risk manager insiste sur la nécessaire simplicité des principes de calculs, afin qu'ils soient compréhensibles par tous, permettant d'éviter ainsi le plus de conflits possibles. Par ailleurs, le service du risk management a informé chaque département de la politique à suivre en matière de transfert de risques lors des négociations avec des contractants. Il se contente de vérifier que les contrats soient conformes aux intérêts d'Anaheim. Son rôle est surtout de répondre aux questions des départements afin de les aider à négocier le partage des risques dans de meilleures conditions.

Le risk manager souligne le fait que la justification fondamentale du risk management est de diminuer les coûts (sinistres, assurance, etc.) que supporte la municipalité. Il est sans objet si cette fonction essentielle n'est pas remplie. T. Vance souligne à cet effet que le programme a permis à Anaheim de faire 800 000 dollars d'économies annuelles sur la *workers' compensation*, 500 000 dollars sur l'assurance responsabilité générale et 215 000 dollars sur l'administration des plaintes. Ces estimations résultent des comparaisons avec les coûts passés, en intégrant ceux des primes que la municipalité aurait dû supporter si elle s'était assurée auprès de compagnies d'assurance.

Cette fonction de réduction des coûts est absolument essentielle, et prime sur celle - plus humanitaire - de protection de la santé des employés. Prise isolément, celle-ci peut très bien être déléguée à un service de sécurité spécialisé. Toute la diversité du métier de risk manager (formation, identification des risques, des projections sur le futur) n'a de sens que par rapport à l'objectif de diminution des coûts.

Le travail du risk manager est essentiellement de nature relationnelle. Son rôle n'est pas de faire faire, encore moins d'imposer, mais plutôt de suggérer et de jouer le rôle de consultant. En aucun cas, il ne doit chercher à empiéter sur les prérogatives des autres départements (par exemple en matière de négociations sur les transferts de risques avec des contractants extérieurs). Par ailleurs, il n'est pas directement chargé de la sécurité, et les inspections sur site occupent une part secondaire de l'activité du service.

T. Vance considère que son activité est en général très bien perçue, mais pas systématiquement : en particulier par les services de police et de pompiers qui admettent mal que des gestionnaires prétendent leur donner des conseils appropriés en matière de sécurité et de gestion des risques.

Pour conclure, on signalera que l'expérience de risk management d'Anaheim est considérée par la communauté des risk managers comme particulièrement réussie.

## Ville de Boston

La ville de Boston abrite 574 000 habitants environ (800 000 en 1950), et s'étend sur 43 miles carrés. Centre intellectuel et économique de la Nouvelle-Angleterre, elle est aussi l'une des villes les plus prestigieuses des Etats-Unis eu égard à son patrimoine historique et culturel (proximité de *Harvard University*, du *Massachussets Institute of Technology* ; Université de Boston...). Toutefois, elle subit le marasme économique dont souffrent les municipalités de l'Est des USA : Boston enregistre un taux de chômage de 7,2 % (taux national 6,7 %), et connaît les mêmes problèmes d'intégration d'une partie de la population, notamment de minorités ethniques. Toutefois la "crise sociale" (violence urbaine, développement de ghettos...) ne semble pas être à Boston aussi aiguë que dans d'autres villes de la côte Est (New-York City ; Washington DC...).

L'activité économique de Boston est largement orientée vers les services : 1 000 institutions financières (bureaux, succursales...), 31 hôpitaux et 36 universités et collèges. A ce titre, notons qu'elle dispose aux USA du ratio population étudiante (120 000)/population totale le plus élevé : 21 %.

La municipalité emploie 19 000 personnes (en incluant le personnel scolaire et hospitalier). Elle est dirigée par un maire aux pouvoirs étendus, assisté d'un conseil municipal de 13 membres. Le budget courant s'élève à 1,3 milliard de dollars et le budget des dépenses en capital à 20 milliards. Boston a entrepris récemment une politique active d'investissements, mais dispose d'un bon rating pour lever des emprunts sur le marché. En revanche, la ville cherche depuis peu à réduire ses dépenses de fonctionnement. La municipalité ne gère ni le port ni l'aéroport et a délégué la gestion de la majorité des services urbains.

## **Risk management**

La mise en place d'une cellule de risk management est très récente et résulte d'une décision politique, dans le cadre du programme de rationalisation budgétaire entrepris par le maire. Au plan historique, la création d'un bureau de risk management figurait parmi les 22 recommandations émises par un consultant il y a quelques années, dans le cadre d'une étude sur la *workers' compensation*.

La cellule occupe une personne, Mrs Fraly, auparavant déjà employée par la municipalité. Elle n'est titulaire d'aucun diplôme de risk management. Cette cellule dépend du bureau du budget, duquel Mr. Gordon est directeur-adjoint.

La ville de Boston dispose depuis une dizaine d'années d'un programme d'auto-assurance l'affranchissant quasi-totalement du marché de l'assurance. Ce programme couvre en particulier la *workers' compensation*, la responsabilité générale et les propriétés de la municipalité. Le système diffère de celui d'un fonds d'auto-assurance. Chaque service affecte en début d'année à une sorte de réserve une partie de son budget aux dépenses possibles liées à l'occurrence de sinistres, pertes, ou plaintes. Il y puise les ressources nécessaires en fonction des besoins en cours d'exercice. Tout service administre par ailleurs de façon autonome les plaintes qui sont portées contre lui ou ses employés.

Le modèle actuel de gestion des risques est cependant l'objet d'insatisfactions :

- l'administration ignore si le système de couverture actuel est réellement performant ou non ;
- les coûts des sinistres sont assez mal connus et pas toujours imputés aux services concernés ;
- les contrats d'assurance ne sont pas centralisés ;
- surtout, les fonctions de prévention n'ont pas été développées.

Cette situation a conduit le maire à créer, il y a peu, un conseil de risk management composé des responsables de l'assurance-maladie, de la *workers' compensation*, des ressources humaines (*personnel and labor relations departments*), du budget, du service juridique, auxquels se joint l'auditeur de la municipalité. Le risk management a fait partie des thèmes de réflexion d'une "retraite" de plusieurs jours organisée par le maire avec les directeurs de services. Ensemble, ils se sont mis d'accord sur la

place du risk management dans l'organigramme et sur les prérogatives qu'il était envisageable de lui confier.

Le rôle dévolu au risk manager de Boston est de coordonner et de conseiller les autres services en matière d'auto-assurance <sup>1</sup>. Il s'agit pour lui d'analyser les coûts des sinistres et de vérifier le caractère approprié des couvertures existantes. Le risk manager collabore essentiellement avec les services de l'assurance-maladie (12 personnes), de l'administration de la *workers' compensation* pour la police et le service incendie (6 personnes), de la "*retirement disability*" (4 personnes), des affaires juridiques (30 personnes). On n'attend pas de lui qu'il se substitue à ces services pour administrer les plaintes ou gérer les modalités d'assurance. Sa fonction est surtout de veiller à l'évolution des coûts : tout semble indiquer que sa tâche est finalement de faire du contrôle de gestion de l'assurance. Il ne s'agit pas d'un programme de travail défini sur une période donnée, et l'évolution du poste vers davantage de sophistication et de prérogatives est considérée comme possible, conformément à une approche pragmatique.

---

<sup>1</sup> La ville Boston a un budget annuel d'auto-assurance d'environ 100 millions de dollars par an (dépenses), montant qui a doublé depuis cinq ans. Elle ne participe à aucun pool local.

## Ville de New-York

Comme bien d'autres villes de l'Est, New-York (9 millions d'habitants) souffre du déclin de son activité économique, services financiers exclus. Avec un taux de chômage d'environ 7,5 % de la population active, le marasme nourrit des lieux d'exclusion sociale (Brooklin, Bronx...).

La municipalité emploie 350 000 personnes (dont 90 000 au service des affaires scolaires) à travers 45 agences. Ses maires sont souvent restés célèbres dans la mémoire collective américaine (La Guardia, Koch, Wagner...). Il n'y a pas de *city manager* à New-York.

Au niveau des infrastructures, la ville gère 10 milliards de dollars de projets par an. Si elle administre directement les services d'eau et d'assainissement, et une partie des transports en commun, certains d'entre eux relèvent d'entreprises publiques autonomes (*authorities*) ; comme le métro ; ou du secteur privé : bus, électricité...

La situation financière de la ville est souvent qualifiée de désastreuse malgré un redressement récent. Le budget de fonctionnement s'élève à 29 milliards de dollars.

### Risk management

Une cellule de risk management existe depuis dix ans, et sa création résulte de la recommandation du cabinet de consultant Tillingast. Une personne chargée de gérer les problèmes d'assurance a d'abord occupé le poste de risk manager, puis une autre en 1987. Peu après, la responsabilité a été confiée à l'ancien risk manager de la ville de Chicago, assisté de deux spécialistes (l'un du *loss control* ; l'autre de l'assurance, mais sans expérience). Cette histoire mouvementée s'est poursuivie avec l'arrivée début 1988 de F. Haacker, notre interlocuteur, qui a finalement démissionné une semaine avant l'entretien...

Cette succession de responsables aurait considérablement nui à l'efficacité de la cellule de risk management.

Celle-ci, comme les services de la sécurité de la santé et de l'assurance, dépend du "bureau du maire pour les opérations" <sup>1</sup> (*Mayor's Office for Operations*). Cela étant, ces trois entités ne collaborent pas ou peu. Aujourd'hui, il est question de confier à un risk manager la responsabilité des trois services sus-mentionnés.

F. Haacker souligne, qu'employé en tant que risk manager, sa tâche a finalement consisté à faire office de consultant en matière d'assurance, par ailleurs souvent prévenu après-coup des problèmes à régler par les services concernés. En particulier, il a peu été associé au contrôle des 40 000 contrats passés par la ville avec des tiers, soumettant ces derniers à des obligations en matière d'assurance.

La ville de New-York s'auto-assure dans la plupart des cas <sup>2</sup> (les compagnies hésiteraient d'ailleurs à répondre aux besoins éventuels d'une institution à tels risques et dans laquelle le partage des responsabilités internes est extrêmement flou). Elle travaille en revanche régulièrement et fréquemment avec des grandes compagnies de *broking*.

La gestion de la *workers' compensation* est, d'après F. Haacker, caractérisée par le désordre le plus complet, aucun rapport de synthèse n'existant sur la question. Il déplore le manque de conscience de ses coûts et les probables (et vives) réactions syndicales lorsqu'il s'agirait d'en améliorer la gestion ; le système de *workers' compensation* étant par ailleurs estimé comme souvent mal maîtrisé par les responsables de services.

Pour terminer ce constat amer, F. Haacker note que le risk management n'est ni l'objet d'un soutien particulier de la part des autorités au plus haut niveau, ni l'objet d'une information aux employés municipaux. Ceux-ci, quand ils n'en ignorent pas l'existence, n'ont donc aucune idée du rôle assigné au risk manager, alors que cette fonction devrait être connue de tous pour être efficace. Il importe à son avis que celui-ci soit en mesure de justifier son travail et de le rendre clair aux yeux de tous. En outre, il estime opportun d'encourager les services à un comportement plus attentif aux risques grâce à des incitations financières, ce qui n'est pas le cas à New-York.

---

<sup>1</sup> Et ne dépend donc pas des services financiers.

<sup>2</sup> Les pools d'assurance municipaux sont interdits dans l'Etat de New-York.

D'après F. Haacker, l'échec du risk management de la ville de New-York est largement imputable à la "masse bureaucratique" que représente son administration tentaculaire. Des forces telles que les syndicats, les avocats (estimés liés aux précédents), la presse (qui "paralyse" les initiatives), les rivalités entre ethnies et les modifications fréquentes des responsabilités des services figurent parmi les obstacles cités par F. Haacker, au succès d'un programme de risk management.



## Municipalité de Wilmington

Wilmington est la capitale du petit Etat de Delaware, située entre New-York et Washington DC. Elle abrite le siège social de nombreuses entreprises (dont General Motors), eu égard à sa réglementation fiscale favorable. Son port est l'un des plus actifs du pays. En dépit de ses atouts, le taux de chômage y avoisine les 7 %.

La municipalité emploie 2 000 personnes et a en charge les administrations scolaires et portuaires. Elle gère aussi directement les services de l'eau (qu'elle vend partiellement à d'autres communes), des transports et des déchets ménagers.

### Risk management

Le programme date de 1986 et résulte de l'initiative du maire, qui a à l'époque décidé de créer un comité de supervision. Celui-ci existe toujours et réunit annuellement les responsables des services du budget, des finances, des affaires juridiques, du personnel, ainsi que le risk manager. Il définit en principe les grandes lignes de la politique de risk management, mais le risk manager estime jouir malgré tout d'une grande liberté d'action.

Depuis 1987, le règlement interne de l'administration expose les raisons de l'adoption d'un programme de risk management ; le responsable devant rendre compte annuellement de ses activités.

R. O'Donnell s'occupe du risk management et des *employee benefits* depuis deux ans. Il est âgé d'une trentaine d'années et sa formation est mathématique. Diplômé du CPCU, il a exercé auparavant dans le secteur privé (consultant en risk management). Mr. O'Donnell considère comme indispensable l'utilisation large de la mathématique dans la pratique de la profession, à l'instar des actuaires . Il estime que de nombreux risk managers, compte tenu de leur formation, ne savent ni ne veulent utiliser cet outil pourtant indispensable. Le risk manager affirme que la formalisation et la modélisation devront marquer l'évolution future de sa profession.

Le service de risk management dépend donc directement du comité de supervision et bénéficie d'une large autonomie, tant aux plans techniques que décisionnels. L'équipe comprend une douzaine de personnes :

- un directeur (R. O'Donnell) ;
- un *claims manager*, assisté de deux *adjusters*, pour les réclamations et plaintes impliquant des personnes, des véhicules et des bâtiments de la municipalité ;
- un responsable pour l'assurance retraite et maladie des employés ;
- un responsable pour la sécurité, chargé notamment de la *workers' compensation*, avec lequel collaborent un médecin, une infirmière et deux secrétaires.

La connaissance du droit est un élément très important de la pratique du service, qui a vocation à "filtrer" les contentieux : il en traite 95 % et n'en dirige que 5 % vers le service juridique. Par ailleurs, il est directement associé à la politique d'impulsion de la prévention des accidents du travail.

La gestion de l'assurance représente une part essentielle du travail du service. La ville de Wilmington a réagi à la crise du marché des années quatre-vingts en recherchant à tout prix l'auto-assurance, terme que R. O'Donnell estime d'ailleurs impropre (il lui préfère celui de rétention). Il est impératif à ses yeux de ne pas se couper du marché de l'assurance. Une fois entré en fonction, considérant l'objectif de totale rétention comme dangereux, il s'est préoccupé de souscrire des contrats d'assurance afin de compléter les couvertures existantes. A partir d'un calcul probabiliste, une assurance extérieure a été mise en place, qui couvre la municipalité si elle devait avoir à déboursier plus de 500 000 dollars par accident au titre de la *workers' compensation*.

R. O'Donnell estime que tout risk manager doit se considérer comme un consultant interne à son administration et faire preuve d'une grande disponibilité. Il reconnaît qu'à Wilmington, il reste encore malheureusement trop perçu comme un "assureur". Les collaborations ne sont pas toujours des meilleures, notamment avec les services de police et de pompiers. Le risk manager n'est pas associé aux décisions d'investissements de la municipalité, mais il vérifie le caractère approprié des clauses concernant l'assurance, et contrôle la couverture financière des risques relatifs aux contrats passés avec des tiers.

## Etat du Delaware

Le petit Etat de Delaware (350 miles carrés) est situé au Nord de Washington DC et au Sud de New-York. La population s'élève à 700 000 habitants et sa capitale est Wilmington.

L'administration d'Etat compte environ 12 000 employés au total, mais 15 000 si on y ajoute le personnel du système éducatif. Elle a à sa tête un gouverneur, 21 sénateurs et 41 représentants. Elle est également dotée d'un auditeur d'Etat (fonction élective).

### **Risk management**

Un programme, l'un des premiers aux USA dans le domaine public, existe depuis 22 ans. Il résulte d'une étude menée conjointement par un gouverneur et par un expert en assurance. Les problèmes de corruption liés aux contrats d'assurance ont motivé l'étude qui a abouti au programme.

Le risk manager actuel Mr. Olsen, à quelques jours de la retraite au moment de l'entretien, a pris ses fonctions au début du programme. Sa formation est l'assurance, il n'a jamais suivi les formations A.R.M. et C.P.C.U. ; il a travaillé auparavant dans une compagnie d'assurance.

L'administration d'Etat n'a pas publié de document officiel relatif aux objectifs du risk management, mais ceux-ci comprennent : la détermination des besoins d'assurance de toute nature ; la *workers' compensation*, les *employee benefits* ; leur couverture incluant le transfert de la charge du coût des risques à des tiers.

Le service occupe un risk manager, un directeur pour l'assurance, un administrateur des contentieux, un assistant pour l'assurance santé et vie (des employés) et une secrétaire ; soit cinq personnes au total. Le service sollicite par ailleurs des prestataires extérieurs pour certaines tâches (enquêtes, expertises juridiques, plaintes relatives à la *workers' compensation*...). Il s'est équipé d'une base de données concernant contentieux et accidents.

Il est prévu d'ajouter un programme de prévention des pertes aux objectifs du service après le départ de Mr. Olsen, et de scinder en deux la fonction actuelle du risk manager, donc d'embaucher une personne supplémentaire.

Le risk manager rend compte de ses activités à un comité qui comprend le gouverneur, l'auditeur ainsi que le délégué d'Etat aux affaires d'assurance. En place depuis le début du programme, ce comité exerce une autorité assez lâche (sa dernière réunion date de trois ans). Le risk manager jouit donc d'une large autonomie et correspond usuellement de façon informelle avec ses supérieurs hiérarchiques. Mr. Olsen insiste sur l'importance de la confiance dont il a toujours bénéficié pour mener à bien son programme. Si le risk manager n'est pas associé aux grandes décisions d'investissements, tous les contrats d'assurance de l'Etat, en revanche, doivent être soumis à son approbation. D'après lui, l'administration n'adopte pas d'objectifs à long terme pour le risk management, mais cherche plutôt à répondre aux besoins lorsqu'ils se présentent.

La perception par les autres services du risk management a toujours été satisfaisante, notamment au début du programme, où il était destiné à lutter contre la corruption. Mr. Olsen juge fondamental de pouvoir faire preuve d'une grande disponibilité à l'égard de ses collègues, notamment, pour les sensibiliser aux questions d'assurance. Les conflits sont inévitables parfois, mais doivent être réglés par compromis ; ils n'empêchent pas une claire définition des prérogatives de chacun.

La politique d'assurance de l'Etat consiste à limiter le recours à des contrats externes, dont les primes représentent encore 3 à 400 000 dollars annuels. Les services n'en supportent pas individuellement la charge.

Comme ailleurs, l'Etat de Delaware a dû faire face à l'érosion de l'immunité des collectivités territoriales. Mais celle-ci semble avoir été limitée, puisque Mr. Olsen estime que la persistance partielle d'une certaine immunité permet à l'Etat d'économiser 10 millions de dollars par an.

Le service de risk management n'est pas associé à la gestion des situations d'urgence ou de crise. Elle relève notamment du domaine des services de protection de l'environnement et des ressources naturelles. Le risk manager n'estime d'ailleurs pas que ce soit là un rôle qui incombe à sa fonction.

L'Etat de Delaware est membre de PRIMA, avec laquelle les liens sont plutôt lâches, ainsi que de STRIMA. Mr. Olsen considère que les Etats ont beaucoup à partager au sein de STRIMA, alors que les expériences des villes leur sont moins utiles. On note enfin la participation active du risk manager au *Dalmarva Risk Study Group*, qui rassemble vingt risk managers d'organismes publics et privés de trois Etats : le Delaware, le Maryland et la Virginie. Sa vocation est d'accroître les échanges d'informations au plan régional par le biais de rencontres (diners, cocktails...) entre risk managers.

## **PARTIE 3 : ANNEXES ET BIBLIOGRAPHIE**

## Liste des annexes

- Annexe 1 : **Déroulement de la mission aux USA.**
  
- Annexe 2 : **Risk management process.** Présentation de l'ensemble des fonctions couvertes par le risk management, d'après un manuel publié par Meritt Company.
  
- Annexe 3 : **Note VI : Risk management.** Extrait, tiré du rapport annuel d'activité du comté de Loudoun (Virginie), relatif au risk management.
  
- Annexe 4 : **Schedule 1 : Basic risk management program structure.** Programme de risk management de la municipalité d'Harrisburg (Pennsylvanie), suivi d'un schéma indiquant la place du risk manager dans l'organigramme et d'un extrait du rapport annuel municipal sur l'activité du service de risk management.
  
- Annexe 5 : **Office of risk management, State of Nebraska : basic risk management program and trigger points.** Programme officiel de risk management mis en place par l'Etat du Nebraska.
  
- Annexe 6 : **Municipality of Anchorage ; risk management manual.** Programme officiel (objectifs et moyens) suivi par le service de risk management de la municipalité d'Anchorage (Alaska).
  
- Annexe 7 : **State of Minnesota policy statement on risk management.** Objectifs et moyens de la politique de risk management de l'Etat du Minnesota ; document tiré de "*Risk Management and Insurance*", op. cit., p. 41.

- Annexe 8 : **Gallagher risk management services**. Services proposés par le *broker* Gallagher dans le domaine du risk management.
  
- Annexe 9 : **Associate in Risk Management**. Présentation sommaire de l'organisation et du contenu du programme du diplôme de risk manager, diffusée par l'*Insurance Institute of America*.
  
- Annexe 10 : **Glossaire des termes anglo-saxons utilisés dans le rapport**.



## Déroulement de la mission

Note : Ne figurent ici que les principales personnes rencontrées, directement concernées par les problèmes de risques. Nous adressons notre reconnaissance aux professionnels (informaticiens, responsables des services d'équipements ou autres), qui ont aussi accepté de nous consacrer un moment. En particulier, nous remercierons ici Mrs. Nina KEESLING, du *Delaware Development Office*.

**Arrivée à New-York le 3 mars**

### **4 mars**

9h30 : rendez-vous avec Mrs. A. BENEDETTI (1h), chargée de la recherche et de l'éducation à la RIMS. New-York City.

15h00 : rendez-vous avec Mr. R. BIEBER (2h), vice-président de Johnson and Higgins et ancien directeur de PRIMA. New-York City.

### **6 mars**

9h00 : rendez-vous (3h) suivi d'un déjeuner avec Mr. D. KIRSCHBAUM, directeur exécutif de PRIMA. Arlington (Virginie).

### **9 mars**

9h00 : rendez-vous avec Mrs. M. DE CAMPLI STEWART (3h), risk manager à la Metro Washington Airports Authority. Déjeuner en compagnie de Mr. J. Mc ELROY (Johnson and Higgins) et Mr. T. HOVI (consultant gestion de la sécurité). Alexandria (Virginie).

### **10 mars**

9h00 : rendez-vous (3h) avec Mr. J.P. NEWELL, risk manager du comté de Loudoun, Leesburg (Virginie).

**12 mars**

9h00 : journée de travail avec Mr. C. STEIN, risk manager de Harrisburg (Pennsylvanie). Visite de sites à l'extérieur de la ville (station d'épuration, de pompage) et entretiens avec d'autres responsables municipaux. Déjeuner en compagnie de Mr. C. W. SMITH de la compagnie Marsh & Mc Lennan.

**13 mars**

15h00-17h00 : visite au *Risk and Decision Processes Center (Wharton School, université de Pennsylvanie (Philadelphie))* et entretiens avec les Prs. H. KUNREUTHER et I. ROSENTHAL.

**16 mars**

10h00-12h00 : rendez-vous (2h) suivi d'un déjeuner avec Mr. E. LARSON, risk manager de la ville de Des Moines (Iowa), en compagnie du Pr. RALSTON, de l'université de l'Iowa.

**17 mars**

12h00 : déjeuner suivi d'un entretien (2h30) avec Mr. S. JOHNSON, risk manager de la ville de Ames (Iowa), en compagnie du Pr. RALSTON.

**18 mars**

9h00 : rendez-vous (3h30) avec Mrs. Y. LEUNG, risk manager de l'Etat du Nebraska, en compagnie du Pr. RALSTON, à Lincoln.

**19 mars**

9h00 : exposé d'une heure des motifs de la mission et de ses conclusions provisoires devant les étudiants du Pr. RALSTON.

**20 mars**

10h00 : entretien à St Paul (2h) avec Mr. F. JOHNSON, risk manager de l'Etat du Minnesota, puis déjeuner avec le Pr. P. YOUNG, du département de finance de l'université de St-Cloud. Journée de travail en compagnie du Pr. RALSTON.

**23 mars**

10h00 : entretien de 2h avec Mr. H. SJOBERG, risk manager de la municipalité d'Anchorage, Alaska.

**26 mars**

15h00 : entretiens de 2h avec Mr. T. BIBEAU et Mr. W. DVORAK, risk manager et *benefits manager* du district scolaire d'Anchorage.

**30 mars**

18h00 : invitation à une réception offerte par Johnson and Higgins. Discussions avec divers représentants de la compagnie, Anaheim (Californie).

**31 mars**

Toute la journée : participation à des sessions de la conférence de la RIMS, rencontres avec divers professionnels (organismes de formation, *brokers*, universitaires...). Anaheim.

**1 avril**

9h30 : rencontre avec Mr. E. POUZAR, consultant en risk management (Betterley Risk Consultants, Inc.) et ancien risk manager de la ville de Hartford (Massachusetts). Anaheim.

**2 avril**

6h00 à 18h00 : journée de travail à Santa-Monica, avec Mr. T. PHILLIPS, risk manager de la municipalité et ancien président de PRIMA. Rencontres avec les responsables des services de transport, de maintenance des réseaux et du service financier, ainsi qu'avec le *city manager*-adjoint.

**3 avril**

9h00 : rencontre (1h30) avec le risk manager de la municipalité d'Anaheim, Mr. T. VANCE, ancien président de PRIMA.

**9 avril**

9h00 : rencontre (1h) avec le Pr. S. KRIMSKY du département des politiques urbaines et de l'environnement de l'université de Tufts (Medford-Massachusetts).

10h00 : rencontre (1h30) avec le Pr. D. GUTE, du département d'ingénierie civile de l'université de Tufts.

**10 avril**

9h30 : entretiens avec Mr. N. GORDON, directeur-adjoint au bureau du budget et des évaluations de la ville de Boston, et avec Mrs. L. FRALY, risk manager de la municipalité.

15h00 : entretiens (1h30) avec les Prs. R. KASPERSON et S. RATICK, du Centre pour la technologie, l'environnement et de développement de *Clark University* (Worcester Massachussets).

**14 avril**

11h30 : entretien (3h) avec Mr. F. HAACKER, très récemment risk manager de la ville de New-York et aujourd'hui consultant en risk management chez Sedgwick Broker.

**15 avril**

10h00-16h00 : entretiens et déjeuner avec Mr. O'DONNEL, risk manager de la ville de Wilmington (Delaware), et Mr. OLSEN, *insurance manager* de l'Etat de Delaware.

Départ de New-York le 17 avril.

## Exhibit 1

### Risk Management Process

Responsibility	Method	Tools Needed
<b>A) Identification of Exposure</b>	1) Inventory —Assets —Values —Exposures	a) Check Lists b) Physical Inspections c) Data Bank d) Appraisals
	2) Process and Product Analysis	a) Flow Charts
	3) Contract Review	a) Check List
	4) Audit Changes in Above Exposures	a) Risk Management Information Systems b) Corporate Financial Reports c) Economic Political Social Reports
<b>B) Evaluation of Risk</b>	1) Review of Past History	a) Financial Records b) Loss Data Insured and Uninsured
	2) Current Situation Review	a) Exposure Inventory b) Maximum Foreseeable Loss Estimates c) Loss Limit Concept d) Corporation Psychology of Risk
	3) Review of External Data	a) "Class" Loss Data
	4) Prediction of Future	a) Math Computer Analysis b) Economic Forecasts c) Standard Deviations d) Long Range Planning
<b>C) Risk Control</b>	1) Prevention Elimination } Pre-Event Reduction }	a) Safety Compliance Surveys b) Property Loss Prevention Inspections c) Marine Survey d) Quality Control Standards e) Environmental Studies f) Personnel Physical Examination g) Fleet Inspections h) Training Programs i) Disaster Planning j) Security Planning k) Systems Testing
	2) Control Event	a) Investigation b) Salvage
	3) Control: Post Event	a) Loss Adjusting b) Claims Handling c) Medical/Occupational Rehabilitation d) Subrogation
	4) Administration	a) Computer Review: Cost Effect b) Training Course c) Communications d) Loss Allocation to Units
<b>D) Risk Financing</b>	1) Internal	a) Direct Expensing of Loss b) Book Reserve c) Funded Reserve
	2) Combination Internal/External	a) Captive Insurance Company b) Pooling c) Spread Loss Agreement
	3) External	a) Lines of Credit b) Indemnification (Hold Harmless Agreements) c) Government Relief d) Rise of Attorneys e) Support of Legislation
<b>E) Risk Management Administration</b>	1) Plan	a) Corporate Policy b) Budget Allocation of Resources c) Procedures and Policy Manual
	2) Organize	a) Table of Organization b) Position Descriptions and Qualification
	3) Staff and Training	a) Personnel Search b) Education: Correspondence Courses, Seminars, Conferences c) Periodicals and Reference Books
	4) Direct	a) Risk or Insurance Manual b) Delegation to Operating Units
	5) Control—Audit	a) Annual Reports b) Annual Budgets c) Loss Cost Allocation d) Risk Management Information Systems

#### NOTE VI - RISK MANAGEMENT

The County's automobile liability, and general liability protection are administered within the Virginia Municipal Liability Pool. Both agreements have a \$1 million combined single limit for bodily injury and property damage. Member jurisdictions contribute to the pool based on their size and past claim experience. The County is also insured for law-enforcement liability, and public officials liability risks. These programs are administered within the State Law Enforcement Liability Self-Insurance Plan and the State Public Officials Self-Insurance Plan, respectively. These programs have a \$1 million per occurrence limit, and protect the County Sheriff's Department and other County enforcement agencies, and all elected and appointed public officials and employees. Claims that arose from incidents occurring prior to the existence of all the foregoing agreements are covered under the County's previous commercial insurance programs. On December 1, 1988, the County was able to secure excess "umbrella" liability coverage in the amount of \$9 million through the State's Self-Insurers Risk Retention Group, Inc (not an agency of the State). This excess coverage in combination with the County's \$1 million primary coverages brings all liability programs up to a limit of \$10,000,000 per occurrence. The excess coverage replaces a similar program that was lost in the "hard" insurance markets of the mid 1980's. On January 1, 1989, the County received a Certificate as a Qualified Self-Insurer from the Virginia State Industrial Commission. On that date, the County began to self-insure general government workers' compensation and employers' liability whose benefits are statutory. At the same time the County purchased excess insurance from the Employers Reinsurance Corporation limiting individual claims against the self-insurance program to \$300,000.

The County also retained Consolidated Risk Management Services, a third-party administrator, to adjust workers' compensation claims, provide underwriting services, recommend reserve levels, and to provide safety and loss control services. The claims not closed out at January 1, 1990, will remain with the Virginia Municipal Group Self-Insurance Association. All other lines of property and casualty insurance either have been or are expected to be renewed as they become due.

## SCHEDULE I

### Basic Risk Management Program Structure

#### I. Program

Develop an administrative program which will allow the elected and administrative officials of the City to gain greater control over financial loss and accidents.

#### II. Program Responsibilities

##### A. Administration

1. Coverages
2. Claims Administration
3. Settlements
4. Information Gathering and Analysis
5. Software Design
6. Exposure Inventory Updating
7. Trustee Administration for Additional Insured Coverages
8. Workers Compensation Administration

##### B. Risk Financing

1. Loss Control
2. Loss Financing
3. Contracting/Bidding
4. Financial Planning/Option Analysis
5. Financial Analysis
6. Risk Pooling
7. Self-insurance/Retention Level/Risk Avoidance/Risk Transfer

##### C. Special Risk Administration

1. Public Officials Liability Insurance
2. Police Liability Insurance
3. Workers Compensation Self-insurance
4. Workers Compensation Excess Insurance
5. Broad Form General Liability Insurance
6. Excess Umbrella Insurance
7. Business Interruption Insurance
8. Builders Risk Insurance
9. Art Exhibit Insurance
10. Animal Coverages (Police Dogs and Horses)
11. Dock Street Dam Project
12. Heliport Project
13. Professional Sports (Baseball and Football)
14. Auto Liability
15. Pollution and Environmental Impairment Liability
16. Fair Plan Insurance
17. River Rescue Operations and Liabilities
18. Waste-To-Energy Operations (Cogeneration/Incineration)
19. Boiler and Machinery Insurance
20. Sewerage Authority Coverage

21. Flood Policies
22. Parks/Recreation/Special Events Exposures
23. Contract Review
24. Litigation Analysis and Referral
25. Inland Marine Equipment Insurance
26. Property Coverages
27. Fire Insurance
28. Emergency Management Plan (Man-made and Natural Disasters)
29. Product Liability (Steam) and Completed Operation Liability
30. Harrisburg Leasing Authority Insurance Requirements
31. General Security--Assets, Premises, Computers
32. Utility Insurance (Steam and Electricity Sales)
33. Landfill Options
34. Waterworks Operations
35. Stadium Insurance
36. Demolition
37. Appraisals
38. Safety and Protection of Public
39. Personal Injury
40. Swimming Pools
41. Vacant Structures Owned By City
42. Road Maintenance
43. Concessions
44. Harrisburg Redevelopment Authority Insurance Requirements
45. Volunteer Coverages

D. Employee Health and Safety Matters

1. City Safety Policy/Education Enforcement
2. Safety Committee
3. Accident Review Board
4. Police and Citywide Physical Fitness Requirements
5. Defensive Driving
6. Drug Testing
7. AIDS
8. Asbestos and Environmental Concerns
9. Pennsylvania Right-To-Know Compliance
10. Employee Benefits
11. Product/Equipment Safety
12. OSHA
13. Labor/Management Meetings
14. City Health Officer



**OFFICE OF RISK MANAGEMENT**  
**STATE OF NEBRASKA**

**BASIC RISK MANAGEMENT PROGRAM**

1. IDENTIFY ALL RISKS OF LOSS BY CATEGORY THEN BY SPECIFICS
2. COMPILE DATA ON PRIOR LOSS EXPERIENCE
3. REVIEW ENVIRONMENTAL DATA FOR FUTURE IMPACTS
4. CLASSIFY RISKS BY THE MATRIX
5. STRUCTURE THE APPROPRIATE RESPONSE AND FINANCE MECHANISM
6. ANALYZE RESULTS FREQUENTLY

**RISK MANAGEMENT FREQUENCY / SEVERITY MATRIX**

	SEVERITY	
	LOW	HIGH
F R E Q E N C Y	<p style="text-align: center;">LOW SEVERITY LOW FREQUENCY <u>RETAIN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-damage to some equipment</li> <li>-glass breakage</li> <li>-vandalism</li> <li>-fender bender accidents</li> <li>-small medicals (falls)</li> </ul> <p>Implement training programs, additional security, inspections</p>	<p style="text-align: center;">HIGH SEVERITY LOW FREQUENCY <u>INSURE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-fire, other disasters</li> <li>-embezzlement</li> <li>-permanent injuries</li> <li>-environmental damage</li> <li>-boiler/machinery failure</li> </ul> <p>Structure inspection programs audit procedures and disaster planning</p>
	<p style="text-align: center;">LOW SEVERITY HIGH FREQUENCY <u>SELF-INSURE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-most workers compensation</li> <li>-damage to cars or equipment</li> <li>-general liability</li> <li>-minor car accidents</li> <li>-vandalism</li> </ul> <p>Simple consistant program including prevention and administrative procedures</p>	<p style="text-align: center;">HIGH SEVERITY HIGH FREQUENCY <u>AVOID</u></p> <p>Screen, introduce safety programs, discipline, monitoring claims. Analyze claims resulting from repeated behavior by individual or by group. LITIGATION PRONE</p>

**HIGH**

- \*SEVERITY measures how serious the damage or injury will be and how high the cost.
- \*FREQUENCY measures the chances of this occurring and how often it will reoccur.

YNL/ORM/9/90

**OFFICE OF RISK MANAGEMENT**  
**STATE OF NEBRASKA**

**RISK MANAGEMENT TRIGGER POINTS**

ANY TIME AN AGENCY REVIEWS LEGISLATION, CONTRACTS, LEASES, PROGRAMS, GIFTS OR MAKES ANY TYPE OF SERVICE AUDIT THIS CHECK LIST OF QUESTIONS SHOULD BE INCLUDED. STATE GOVERNMENT HAS FEW REMAINING IMMUNITIES DUE TO CHANGES IN FEDERAL LAW AND RECENT COURT DECISIONS AND OUR POTENTIAL EXPOSURE TO LIABILITY AND FINANCIAL LOSS HAS BEEN ENHANCED.

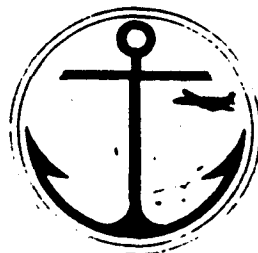
1. Any insurance requirement whether it be for the state to provide to another party or for the other party to provide to the state (such as a regulatory requirement)
2. The sale, purchase or acquisition by any means of any real property.
3. Any significant change in the number or work assignments of personnel. Are you engaging in a different type of activity than has previously been your responsibility?
4. All federal contracts and contract employees requirements for special liability or workers compensation coverage. Programs and services to be performed by state employees for the federal government frequently have additional requirements for the assumption of liability. Large purchases of equipment with federal funds often require the state to repair or replace if damaged.
5. Any assumption of liability. Any indication that the state should be responsible for people, services or property. Modern lease agreements frequently add "hold harmless" clauses that the state should not accept.
6. Special provisions for volunteers, contract employees, shared employees, working/learning experiences for client populations.
7. New boards, commissions or statutory provision for advisory bodies including quasi-governmental and non-governmental entities.
8. Any program or staff with a medical service component.
9. All programs that might expose employees to hazardous or toxic chemicals, waste or infectious diseases.
10. Special provisions being offered to the private sector for protection against liability or the provision of funds for safety programs should be reviewed for state inclusion (leaking underground storage tanks cleanup, immunity for volunteer actions).

Yvonne Norton Leung, State Risk Manager, {402} 471-2268

# **Municipality of Anchorage**

**DEPARTMENT OF PROPERTY AND FACILITY MANAGEMENT  
Risk Management Division**

**RISK MANAGEMENT MANUAL**



## PREFACE

This manual is designed as a reference to provide general information on the Municipality of Anchorage's Risk Management Program with specific information on claims procedures.

Specific questions should be referred to the Risk Management Division of the Department of Property and Facility Management (907) 264-4201, 632 West 6th Avenue, Room 400, Pouch 6-650, Anchorage, AK 99502.

DOC#	PAGES	NAME
02	03	RM-Preface

MUNICIPALITY OF ANCHORAGE  
DEPARTMENT OF PROPERTY AND FACILITY MANAGEMENT  
RISK MANAGEMENT POLICY

This policy applies to all pure risks such as fire, theft, liability suits, and workers' compensation as well as other risks of property and liability loss, direct and indirect. It does not apply to deliberately assumed costs.

1. The policy of the Municipality of Anchorage with respect to risk of accidental loss is to:
  - a. protect the assets of the Municipality against any loss which might significantly affect the operating budget;
  - b. take every practical measure to eliminate or prevent injury to employees and the general public and to prevent and minimize losses to property;
  - c. to insure the continuity of services to the citizens of the Municipality;
  - d. to achieve these results in an effective and economical manner.
  
2. Responsibility for the Risk Management Program shall be vested with Risk Management, a Division, Department of Property and Facility Management.
  
3. The Risk Management Division shall be responsible for coordinating all aspects of:
  - a. administration of self-insured workers' compensation program;
  - b. administration of self-insured liability program;
  - c. safety and loss prevention program;
  - d. selection of insurance brokers and claims adjusters;
  - e. purchase of insurance;
  - f. development of insurance premiums to Municipal agencies;
  - g. review of insurance and indemnity provisions in Municipal contracts;
  - h. other responsibilities related to risk management for the Municipality.

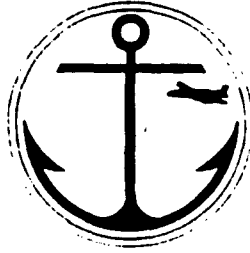
4. The Risk Management Division shall coordinate information and act in an advisory capacity with regard to risk aspects of security, contracts and other legal documents, and legislation.

---

Director, Department of Property  
and Facility Management

DOC#	PAGES	NAME
03	02	RM-Policy

# Municipality of Anchorage



POUCH 6-650  
ANCHORAGE, ALASKA 99502-0650  
(907) 264-4201

TONY KNOWLES,  
MAYOR

## OFFICE OF THE MAYOR

It is our endeavor to provide the Public with the most efficient Municipal operations possible. To realize this goal, it is important to understand that the Municipality cannot function better than the capabilities of our employees. Therefore, the well-being and competence of our employees are of great concern. We should consider every task for loss potential, identifying and correcting hazards that expose our employees, property and the Public.

The Safety Program is a management tool that can guide us, helping supervisors at all levels toward effective loss prevention. But it is the responsibility of every employee to be safety conscious and participate in the program.

Control of the physical environment is management's responsibility. The organization and administration of every Safety Program must be predicated on the fact that management has made every effort to provide a safe workplace.

All departments will insure that a Safety Program is incorporated into their operations at all levels. Department and Division heads will be held accountable for assuring program effectiveness.

Our efforts to provide a safe environment have not been unrewarding. We have continued to reduce our losses since the inception of our Safety Program, this converts to savings that will benefit the entire Municipality.

Tony Knowles  
Mayor

DOC#	PAGES	NAME
04	02	RM-Mayor

## INTRODUCTION

Effective Risk Management by Municipal government is essential. Rising inflation, the erosion of governmental immunity, the skyrocketing increase in medical care costs, ever-increasing benefit levels and consideration costs in Workers' Compensation, escalating insurance premiums, and a claims-conscious public all demand an effective program to both reduce exposure to loss and to control the cost of loss.

It is your responsibility as a director, manager, or supervisor of Municipal programs, personnel and property to:

Protect the Municipality's Assets;

Ensure a safe environment for municipal employees and for the public who come into contact with municipal employees or property as services are provided;

Minimize the possible interruption of vital public services;

Safeguard that all exposures to inadvertent financial loss are discovered and handled appropriately, and

Reduce the costs and consequences of accidents, including insurance premiums, through effective safety management.

DOC#	PAGES	NAME
05	02	RM-Introduction



## RISK MANAGEMENT AND INSURANCE DEFINED

Risk Management is a process for identifying and controlling risks of all kinds - from accidents fires, and thefts to equipment breakdowns and liability suits. Insurance is one of the tools of Risk Management; it is a contract by which the financial impact of certain types of losses is transferred to an insurer.

DOC#	PAGES	NAME
06	01	RM-Ins Defined

#7

## TYPES OF RISKS

There are four basic types of risks that Municipal directors, managers, and supervisory personnel should be aware of. Loss can occur as a result of (1) damage to property, (2) loss of property, (3) loss of income or increased costs because of damage to or loss of property, and (4) liability to others as a result of injury to persons or property. These four main types of risks are not mutually exclusive, they are inter-related. Many accidents and claims involve losses in several risk areas.

- (1) Damage to Property - Accidental loss or damage can occur to both real and personal property. Real property (property which cannot be moved) includes municipal owned buildings, parks, boilers and heavy machinery. Personal property risks include motorized equipment, supplies and movable capital items such as desks, chairs, typewriters and tools. Losses may result from a number of reasons; carelessness, natural causes, faulty equipment and fire are some of the main ones.
- (2) Loss of Property - Losing property - especially money - is another risk. Dishonest acts of municipal employees or private citizens may result in burglary, robbery, or embezzlement. In addition to cash, other items that may be stolen include incoming checks, valuable papers, securities, furniture, office equipment, supplies and tools.
- (3) Loss of Income or Increased Costs - This risk is often overlooked. Many Municipal agencies operate revenue - producing facilities. If these facilities are destroyed or damaged there may be a significant loss of income. Increased costs might include the cost of cleaning up or repairing damaged property, training replacements, overtime, extra supervision, reports and clerical time.

- (4) Liability to Others - The risk of liability claims resulting from injuries to persons and damage to their property is one of the most serious loss exposures faced by the municipality. Municipal employees who are injured are covered by Workers' Compensation. A private citizen or firm may claim a loss because of adverse action by the municipality. Claims may arise out of unintentional torts (wrongful acts) or from contractual liabilities.

There is a wide variety of ways that a tort can result. For example, injury or damage may occur because of harmful actions of municipal employees and elected officials (e.g., automobile accidents, false arrest, libel, and unintentional discrimination) because of the dangerous condition of municipal property, or because of professional malpractice.

Potential liability also exists under a wide variety of transactions including purchase orders, bond agreements, easements, leases, construction contracts and service contracts.

## TOOLS OF RISK MANAGEMENT

Risk Management has four basic tools:

1. Avoidance
2. Retention
3. Loss prevention and reduction
4. Transfer

1. **AVOIDANCE.** Risk may be avoided by refusing to assume it. Obviously, it is not always possible to completely avoid risks, but the possibility should never be overlooked.
2. **RETENTION.** It may be decided to retain a risk even though other methods of handling the risk are available. For example, the Municipality currently self-insures workers' compensation and liability even though commercial insurance is available because this method of handling the risk is more efficient and economical.
3. **LOSS PREVENTION AND LOSS REDUCTION.** When risk cannot be avoided, it often can be reduced and the severity of losses minimized. For example, fire-resistant construction reduces the chances of a loss occurring and automatic sprinkler systems reduce the severity of the loss.

Loss prevention and loss reduction are primary responsibilities of management. The responsibilities cannot be delegated.

If safety is to have any priority within your span of control, you will have to create it. The interest and participation of employees in a safety program, as in any program, will depend largely upon management's interest. If you, as a manager, do

not act to control loss by word or action, then neither will anyone else.

There are many sources of assistance available to you, but it is your job as a manager of municipal resources and personnel to see that safety considerations have recognition in your agency and that loss control procedures are observed.

Security needs increased attention. Valuable equipment and material must be secured. Duplicate copies of valuable records should be made and stored separately. Areas open to the public should be under surveillance at all times if there is a loss potential.

4. TRANSFER. If a risk cannot be avoided it can often be transferred to others. One common way to transfer risk is to buy insurance. In buying insurance the risk of unpredictable loss is relieved by making scheduled premium payments.

#### GOT A PROBLEM? A QUESTION?

When a problem arises in your agency and you are concerned about what risk management tool to use in what way, first contact the Risk Management Division of the Department of Property and Facility Management. The problem may have already been addressed elsewhere in the municipality. You may avoid duplication of effort and cost.

DOC#	PAGES	NAME
08	01	RM-Tools of RM

**TABLE 2.4**  
**STATE OF MINNESOTA POLICY STATEMENT ON RISK MANAGEMENT**

The State of Minnesota will apply to the risk of accidental and fortuitous loss the risk management process which includes a systematic and regular identification of loss exposures, the analysis of these loss exposures, the application of sound risk control procedures, and the financing of risk consistent with the state's financial resources.

The state, in accordance with its statutes and laws, is to be protected against accidental loss or losses which in the aggregate during any financial period would significantly affect the budget or the ability of the state to continue to fulfill its responsibilities to taxpayers and the public. Loss prevention and contract activities are of paramount importance to the state.

The administration of the State of Minnesota Risk Management Program is assigned to the Director of Risk Management, reporting to the Assistant Commissioner, Department of Administration.

#### **Risk Management Purposes**

##### **1 Objectives:**

- a The State of Minnesota with respect to the management of all risks of accidental loss shall have as its objectives:
  - (1) The protection of the state against the financial consequences of accidental losses which are catastrophic in nature.
  - (2) The minimization of the total long-term cost to the state of all activities related to the identification, prevention, and control of accidental losses and their consequences.
  - (3) The creation of a system of internal procedures providing a periodic assessment of fluctuating exposure to loss, loss bearing capacity and available financial resources, including insurance.
  - (4) The establishment to the extent possible of an exposure-free work and service environment in which the state employees as well as the public can enjoy safety and security in the course of their daily pursuits.

##### **2 Risk Management Functions:**

- a The Director of Risk Management shall have authority for:
  - (1) Identification and measurement of risks of accidental loss.
  - (2) Selection of appropriate Risk Management techniques for resolving exposure problems: i Risk Assumption; ii Risk Reduction; iii Risk Retention; iv Risk Transfer; v Other systems, as appropriate, including the purchase of insurance.
  - (3) Development and Maintenance of a Risk Information System in coordination with existing systems for the timely and accurate recording of losses, claims, premiums and other risk related costs and information.
  - (4) Allocation of insurance premiums, uninsured losses and other risk costs and information.
  - (5) Risk Management Consultation to the state, its agencies, departments and commissions.

##### **3 Risk Retention**

- a With regard to risks of accidental loss it shall be the state's policy to self insure all losses:
  - (1) which occur with predictable frequency, and
  - (2) which will not have a significant impact on the state's financial position, and
  - (3) will be in compliance with the laws and statutes of the state of Minnesota.
- b The intention of the state as a general guideline is to self insure aggressively and to maintain high standards of claims handling and risk management capabilities. Exceptions to this guideline should be allowed:
  - (1) Whenever certain necessary services can be obtained only through the purchase of insurance.
  - (2) When the state is obligated by contract or law to purchase insurance and no alternate method is available.
  - (3) When deductibles, non-insurance and self insurance do not result in long-term economies.

##### **4 Purchase of Insurance**

- a The procurement of all property casualty insurance in the state will be coordinated through the Division of Risk Management.
- b Insurance shall be purchased from any source determined to be in the best interest of the state.
- c Whenever possible, the remuneration of agents and brokers providing services to the state shall be made on a fee basis.

## GALLAGHER RISK MANAGEMENT SERVICES

**G**ALLAGHER RISK MANAGEMENT SERVICES ARE AVAILABLE AS A COMPLETE, TOTALLY INTEGRATED SYSTEM OR ON A SELECT, STAND-ALONE BASIS.

### *BROKERING SERVICES*

Property and Casualty Programs  
Employee Benefit Programs  
Worldwide Market Access  
Primary and Excess Placements  
Reinsurance Placements  
International Program Capabilities  
Direct Access to Lloyd's of London  
Direct Access to Bermuda Marketplace  
Consulting Service

### *PRODUCTS*

Proprietary Insurance Products  
Specialized Programs for Commercial, Industrial, Institutional and Governmental Risks  
Self-Insurance Programs  
Association Programs  
Risk Retention Groups  
Pools  
Captive Formation and Management

### *PROPERTY APPRAISAL SERVICES*

Segregated Appraisal Method  
Calculator Appraisal Method  
The Underwriting Valuation Form

### *CLAIMS MANAGEMENT SERVICES*

Investigation Management  
Reserve Management  
Medical Management  
Recoveries Management  
Litigation Management  
Settlement Management  
Self-Insured Qualifying  
National Account Coordination

### *MANAGED CARE SERVICES*

Workers' Compensation and Group Health  
Medical Cost Containment Consulting  
Preferred Provider Organizations for Hospitals, Physician Networks, Home Medications and Medical Supplies  
Automated State Fee Scheduling  
Usual, Customary and Reasonable Bill Review Services  
Prescription Drug Benefit Programs  
Hospital Bill Audit Services  
Utilization Review Services  
Medical Case Management and Vocational Rehabilitation Services  
Light Duty and Return to Work Programs

### *INFORMATION SERVICES*

RISX-FACS<sup>®</sup> On-Line Risk Management Information System  
MICRO-FACS<sup>®</sup> Software for 24-Hour Access to Claim Data via Microcomputer  
SELEX-FACS<sup>®</sup> Customized Reports Created via MICRO-FACS  
TELE-FACS<sup>™</sup> On-Line Communication Network  
SYS-FACS Lease of RISX-FACS System to clients who process their own claims  
APACS Automated Payment Control System  
Information Center  
Customer Support Network

### *RISK MANAGEMENT CONSULTING SERVICES*

Risk Evaluation Services  
Risk Control Program Development, Training and Implementation  
Environmental Risk Assessments  
Ergonomics  
Industrial Hygiene  
Regulatory Compliance  
Liability Control  
Fire Prevention  
Transportation Safety

# ARM Associate in Risk Management

---

---

---

---

---

Insurance Institute of America • 720 Providence Road • Malvern, PA 19355-0770 • (215) 644-2100

## An Educational Program for Risk Managers

The Associate in Risk Management—ARM—program is designed for people whose careers involve dealing in a cost-effective manner with exposures to accidental losses. Those who would benefit from the ARM program include corporate and governmental risk managers, safety personnel, insurance producers and consultants, and insurance company commercial lines specialists. More than 9,500 people who work in these fields have earned the designation.

The ARM program was developed by the Insurance Institute of America with technical and financial assistance from the Risk and Insurance Management Society (RIMS).

## Learn Problem-Solving Risk Management Techniques

The ARM program will teach you to apply the following problem-solving decision process to any organization's exposures to accidental or unforeseen losses:

- Identify exposures to loss
- Examine techniques for dealing with these exposures

- Select the most cost-effective technique(s)
- Implement the chosen technique(s)
- Monitor these techniques to assure their continued effectiveness

## What the ARM Program Can Do for You

Earning the ARM designation can bring you:

- Expertise in an increasingly important discipline
- Sharpened skills in risk control and risk financing
- Prestige and recognition as a risk management professional
- Broadened career opportunities

## Earning the ARM Designation

The only requirement for earning the ARM designation is successful completion of three national ARM examinations administered by the Institute. These three-hour essay examinations are designed and graded by risk managers, agents and brokers, and others whose careers focus on the risk management process.

Students may receive credits toward an undergraduate or graduate degree for taking ARM courses.

## Examination Schedule

All three ARM examinations are offered in December and May of each academic year. Although there is no required course sequence, ARM 54 is the most logical starting point. ARM 55 and ARM 56 may be taken in either order.

## Cost of the Program

Earning the ARM designation is not expensive. The cost of the study materials and exam fee for each course is approximately \$130. Tuition charges for locally sponsored classes vary by geographic location.

Classes and study groups are offered in many areas by local CPCU chapters, colleges and universities, and educational councils.





# ARM

## Courses in the Associate in Risk Management Program

### *ARM 54—Essentials of Risk Management—covers:*

- Overview of the risk management process
- Establishing a risk management program
- Identifying and analyzing loss exposures
- Analyzing property loss exposures
- Analyzing net income loss exposures
- Analyzing liability exposures
- Analyzing personnel loss exposures
- Examining alternative risk management techniques
- Forecasting—the first basis for risk management decisions
- Risk management applications of forecasts
- Cash flow analysis as a decision criterion
- Making risk management decisions through cash flow analysis
- Risk management information systems

### *ARM 55—Essentials of Risk Control—covers:*

- Framework for risk control
- Controlling fire losses
- Controlling losses from natural perils
- Maintaining security
- Protecting the health potential of personnel
- Workplace design

- Rehabilitation management
- Controlling liability losses
- Controlling environmental losses
- Controlling net income losses
- System safety
- Crisis management
- Motivating and monitoring risk control programs

### *ARM 56—Essentials of Risk Financing—covers:*

- Basic themes in risk financing
- Forecasting risk financing needs
- Accounting and income tax considerations
- Primary insurance
- Excess insurance and reinsurance
- Retention—deciding among the options
- Retention—implementing the chosen options
- “Captives” and pools
- Noninsurance contractual transfers
- Financing employee benefit programs
- Dealing with insurance markets
- Claims administration
- Risk management cost allocation

## How to Get Started NOW

### ☐ Call or write:

Insurance Institute of America  
Field Services Department  
720 Providence Road  
Malvern, PA 19355-0770  
(215) 644-2100, ext. 8520  
Fax: (215) 644-0122

- ☐ Request a list of public classes offered throughout the country during the current academic year. This list indicates whom to contact in your area for information on locally sponsored classes.

- ☐ Request a *Key Information* booklet, which contains forms for ordering ARM course guides and textbooks.

- ☐ Order study materials from the Institute using the forms in *Key Information*. Consider combining orders to take advantage of quantity discounts.

- ☐ Register for the national examination using the examination registration form in the ARM course guides.

For additional information about the content of the ARM program, contact Dr. George L. Head, CPCU, ARM, CSP, CLU, vice president, at (215) 644-2100, ext. 7806.



## Glossaire des principaux termes anglo-saxons utilisés

Note : Ce glossaire ne prétend pas donner ici de définitions formelles et très techniques des termes listés. Elles résultent davantage de l'expérience de la mission, les expressions concernées renvoyant fréquemment à des pratiques variables selon les cas observés.

**Broker.** Courtier d'assurance. Il exerce une fonction d'assistance au risk manager lorsque celui-ci a en charge les problèmes d'assurance : aide pour le choix des formules d'assurance et pour la mise en place de montages spécifiques, conseil en matière de sélection des contrats proposés par les compagnies et assistance à la négociation. Par ailleurs, le *broker* fait parfois office de consultant en risk management.

**City manager.** Exerce un rôle comparable à celui des secrétaires généraux de mairies en France. Lorsque la fonction de maire est essentiellement honorifique, le *city manager* assume la fonction de directeur de l'administration, et rend compte de ses décisions auprès du conseil municipal, qui définit les options politiques. C'est largement sous l'impulsion des *city managers* et de leur association que s'est d'abord développé le risk management public.

**Claims** . Littéralement : réclamations, ou plaintes. Dans le contexte du présent rapport, elles émanent essentiellement des employés (et de leurs syndicats), et des administrés (personnes morales ou physiques).

**Claims manager.** Responsable chargé de centraliser les réclamations, de mener les enquêtes qu'elles peuvent nécessiter, et d'éviter qu'elles ne se transforment en contentieux soumis à l'arbitrage des tribunaux. Dans ce cas, il est chargé de participer à la constitution du dossier. Le *claims manager* peut se voir confier la tâche de constituer les fonds de réserve nécessaires au dédommagement des réclamations, et de veiller à la promptitude de ces dédommagements.

**Employee benefits.** Terme générique qui renvoie à l'ensemble des avantages sociaux dont peuvent bénéficier les employés, en particulier les assurances-retraite et assurances-maladie.

**Evaluation of losses.** Mesure de la fréquence et de l'importance des dommages aux personnes et aux biens, établissement de typologies des pertes (en termes de recettes fiscales ou non fiscales par exemple). La fonction comprend également la prise en compte de la valeur de remplacement.

**General liability insurance.** Assurance responsabilité générale.

**Insurance manager.** Analyse les besoins d'assurance (auprès de compagnies ou en pools), et émet des recommandations en matière de polices, prépare les spécifications pour les appels d'offres. Il gère également le renouvellement des contrats et prépare les dossiers de réclamations soumis à l'assureur.

**Insurance pool.** Regroupement d'entités qui décident de gérer en commun leur propre assurance. Le pool, personne morale, est donc un fonds commun auquel chaque membre cotise sous forme de prime, en fonction des risques qu'il supporte. Les pools ne couvrent pas l'ensemble des risques, et leur existence n'exclue pas la mise en place d'assurances complémentaires négociées auprès de compagnies.

**Litigation management.** Gestion des contentieux et des affaires juridiques.

**Loss control.** Fonction relative à l'identification des vulnérabilités et à la mise en place des moyens visant à réduire l'importance des pertes éventuelles : formation du personnel, inventaire en continu des valeurs assurables, point permanent des responsabilités de l'organisme...

**Policy statement.** Document souvent mis en forme au démarrage d'un programme de risk management, qui a pour fonction d'en expliciter les objectifs et les moyens. Le *policy statement*, doit, en principe, être diffusé à tous les services de façon à leur permettre de comprendre le rôle assigné au risk manager. Quoique recommandée, son élaboration n'est pas systématiquement entreprise par les organismes pratiquant le risk management.

**Property loss prevention.** Prévention des sinistres (incendies, tempêtes, inondations, effondrements, pannes...) susceptibles d'affecter la valeur du patrimoine d'un organisme donné.

**Risk management information system (RMIS)** Système d'information de risk management, fondé sur l'outil informatique, dont la fonction est de fournir au risk manager et aux chefs de services l'ensemble des informations nécessaires à une politique d'identification et de prévention des risques. Il comprend donc la mise en place de procédures de collecte d'informations (accidents, réclamations...), de traitement et de diffusion des données. Le risk manager en est en principe le concepteur, en s'appuyant sur les services informatiques internes, ou en recourant à des sociétés spécialisées.

**Safety prevention.** Prévention des risques auxquels sont exposées les personnes, et qui donne lieu à un travail de sensibilisation, de contrôle et d'évaluation.

**Workers' compensation.** Système américain de protection sociale relatif aux accidents du travail et aux maladies professionnelles, qui oblige l'employeur à respecter un certain nombre de contraintes en terme de dédommagements, réembauches et remboursements des frais médicaux. Chaque Etat applique des règles plus ou moins rigoureuses (montants des dédommagements en fonction des types de blessures ou de maladies, etc.).

## **Bibliographie utilisée**

**Note** : la réalisation de la présente étude s'est nourrie d'une grande quantité de documents administratifs (rapports d'activités, notes de services, manuels de sécurité...), qui ne figurent pas dans la bibliographie ci-après, par conséquent succincte et indicative.

### **Ouvrages et rapports**

- P. BLANCHER, J.C. LAVIGNE, E. BAYE : "Risques et réseaux urbains, génie urbain : un état des connaissances et des savoir faire". Rapport à l'Institut national du génie urbain, 1989, 118 p.
- PRIMA : "Public Risk Management : State of the Profession 1987-1988" Public Risk Management Association, 1989, 58 p.
- K. REST, S. KRIMSKY, A. PLOUGH : "Risk Communication and Community Right-to-Know : A Four Community Study of SARA Title III". The Center for Environmental Management, Tufts University, 1991, 107 p.
- RIMS : "Cost of Risk Survey", Risk and Insurance Management Society, 1990, 104 p.
- C. A. WILLIAMS JR., R. M. HEINS : "Risk Management and Insurance", Mc Graw-Hill International Editions, Insurance Series, 1989, 836p.

### **Articles**

- R. M. BIEBER : "The Making of a Risk Manager, Part One", *Risk Management*, Sept. 1987, pp. 23 - 30.

- R. M. BIEBER : "The Making of a Risk Manager, Part Two", *Risk Management*, Oct. 1987, pp. 48 - 56.
- R.M. BIEBER : "Managing your Municipal Risks", série d'articles recueillis et publiés par la *School of Business Affairs*, sans date, 36 p.
- D. J. CULEN, M.L. EMMERT, et alii : "2000 and Beyond, What Does the Future Hold ?", dossier publié dans *Public Risk*, vol. 5, number 6, Oct. 1992, pp. 4 - 12.
- N.A. DOHERTY : "Some Fundamental Theorems of Risk Management", *Journal of Risk and Insurance*, n° 42, 1975, pp. 447 - 459.
- R. W. ESENBERG : " Risk Management in the Public Sector" *Risk Management*, March 1992, pp. 72 - 78.
- E. L. HARTSHORN : "Finding the Future in Nebraska", *The Risk and Benefits Journal, for Corporate, Municipal and Hospital Risk Managers*, May/June 1992, pp.10 - 14.
- H. KUNREUTHER, R. PATRICK : "Managing the Risks of Hazardous Wastes", *Environment*, April 1991, pp. 12 - 36.
- H. KUNREUTHER, R. YAKSICK : "Risk Management Tools for Bridging the Expert / Layperson Gap", *Industrial Crisis Quarterly* 2, 1988, pp. 271 - 282.
- J. MAKRIS : " Community Right to Know", in : "Communicating With the Public About Major Accident Hazards", Commission of the European Communities, edited by Gow and Otway, 1990, pp. 65 -78.
- G. L. PRIEST : "The New Legal Structure of Risk Control", *Daedalus, Journal of the American Academy of Arts and Sciences*, Fall 1990, pp. 207 - 227.
- O. RENN : "Risk Perception and Risk Management : A Review". CENTED Reprint n° 85, Center for Technology, Environment and Development, Clark University, 1990, 9 p.
- E. J. SHIELDS : " Measuring the Risk Manager's Performance", *Risk Management*, March 1992, pp. 46 - 50.
- P. SLOVIC : "Public Perception of Risk", *Risk Management*, vol. 39, n° 3, March 1992, pp. 54 - 58.

- C. STEIN : "Management Techniques for Smaller Operations to Reduce the Risk of Hazardous Chemical Accidents", communication diffusée aux membres de PRIMA, s.l.n.d., 10 p.
  
- C. STEIN, R. MORRISSON, : "Case Study : Computerizing Harrisburg, Pa." *Public Risk*, November / December 1990, pp. 13 - 15.
  
- J. D. TODD : "Development of Risk Management Procedures in City Government ; a Case Study", *CPCU Annals*, vol. 23, n° 1, March 1970, pp. 71 - 86.
  
- P. C. YOUNG : "The Transformation of Risk Management", *Public Risk*, Sept./ Oct. 1991, pp. 14 - 16;

## **TABLE DES MATIERES**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b><u>PREMIERE PARTIE</u></b>	
<b>ELEMENTS DE SYNTHESE SUR UNE PRATIQUE PROFESSIONNELLE</b>	
<b>ELEMENTS HISTORIQUES</b>	<b>7</b>
<b>LE RISK MANAGEMENT PUBLIC AUJOURD'HUI</b>	<b>14</b>
<b>LES TACHES DU RISK MANAGEMENT PUBLIC</b>	<b>14</b>
<b>REALITES D'UNE PRATIQUE PROFESSIONNELLE</b>	<b>20</b>
<b>DOMAINES DE COMPETENCES</b>	<b>20</b>
<b>FONCTIONNEMENT D'UN SERVICE DE RISK MANAGEMENT</b>	<b>22</b>
<b>COOPERATION INTERCOMMUNALE ENTRE RISK MANAGERS</b>	<b>28</b>
<b>EVALUATION</b>	<b>29</b>
<b>PROFIL DU RISK MANAGER</b>	<b>33</b>
<b>LES ORGANISMES PROFESSIONNELS</b>	<b>42</b>
<b>BROKERS, CONSULTANTS EN RISK MANAGEMENT ET AUTRES SPECIALISTES</b>	<b>47</b>
<b>LES BROKERS</b>	<b>47</b>
<b>LES CONSULTANTS</b>	<b>49</b>
<b>AUTRES SPECIALISTES</b>	<b>51</b>
<b>RISK MANAGEMENT ET RECHERCHE SUR LE RISQUE</b>	<b>52</b>
<b>CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES</b>	<b>56</b>
<b>LES ACQUIS ET LES POTENTIALITES</b>	<b>56</b>
<b>FONDEMENTS ET EVOLUTIONS DU RISK MANAGEMENT PUBLIC AUX USA</b>	<b>58</b>
<b>PERSPECTIVES FRANCO-AMERICAINES</b>	<b>62</b>



## **DEUXIEME PARTIE**

### **ELEMENTS MONOGRAPHIQUES ETABLIS A PARTIR DE QUINZE EXPERIENCES DE RISK MANAGEMENT PUBLIC**

LOCALISATION DES COLLECTIVITES TERRITORIALES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS VISITES LORS DE LA MISSION, APPLIQUANT UN PROGRAMME DE RISK MANAGEMENT	66
METROPOLITAN WASHINGTON AIRPORTS AUTHORITY	67
COMTE DE LOUDOUN (LEESBURG, VIRGINIA)	71
MUNICIPALITE D'HARRISBURG	74
MUNICIPALITE DE DES MOINES	78
MUNICIPALITE D'AMES	81
ETAT DU NEBRASKA	84
ETAT DU MINNESOTA	88
MUNICIPALITE D'ANCHORAGE	91
DISTRICT SCOLAIRE D'ANCHORAGE	95
MUNICIPALITE DE SANTA MONICA	99
MUNICIPALITE D'ANAHEIM	103
VILLE DE BOSTON	107
VILLE DE NEW-YORK	110
MUNICIPALITE DE WILMINGTON	113
ETAT DU DELAWARE	115

## **TROISIEME PARTIE**

### **ANNEXES ET BIBLIOGRAPHIE**

Le présent rapport s'intéresse à l'approche financière et entrepreneuriale de la gestion du risque, que représente le risk management, et appliqué au cas des collectivités territoriales aux Etats-Unis. L'étude rend compte d'une enquête auprès d'une quinzaine de risk managers du secteur public américain (municipalités, Etats, aéroport...), ainsi qu'auprès de courtiers d'assurance, de consultants en risk management et d'universitaires. Elle répond à un certain nombre de questions concernant entre autres : l'origine du risk management ; le contenu de sa pratique quotidienne ; les facteurs à l'origine de la diversité des programmes de risk management ; la formation et le profil des risk managers ; le rôle des organisations professionnelles....

Le rapport suggère de distinguer le risk management public dont il rend compte, de la gestion des risques, au sens où nous l'entendons en France. En insistant sur le caractère évolutif du risk management public, finalement récent aux USA, il examine les raisons qui fondent cette distinction en soulignant que le risk management est d'abord un outil de gestion d'entreprise, adopté comme tel par les municipalités afin de rationaliser leur gestion. L'étude essaie de montrer qu'il serait dommage d'en rester au constat que le cadre actuel du risk management public américain, essentiellement celui de l'appareil administratif local (gestion des risques auxquels sont exposés ses employés et ses biens...), en limite la portée et l'intérêt. Il semble au contraire que cette approche "entrepreneuriale" des risques évolue vers une prise en compte plus large des risques locaux, et ajoute ainsi une dimension plus politique et institutionnelle à une préoccupation initiale davantage financière et assurantielle. En ce sens, l'apport de l'expérience américaine de risk management public, ses succès comme ses échecs, doit pouvoir stimuler en France la réflexion sur la mise en place et le perfectionnement des outils de gestion des risques par les décideurs publics locaux.