

Baudouin Deschamps et Ron Clark

Les captives peuvent être intéressantes pour des PME qui sortent du rang

Des PME qui connaissent parfaitement leurs risques et les maîtrisent, et qui consacrent par an au moins 250.000 euros aux primes de leurs polices Dommages et Responsabilité ont tout intérêt à bien examiner si elles ne feraient pas mieux de placer certains risques dans une captive, autrement dit dans une mini-entreprise d'assurance. Les courtiers d'importance moyenne doivent eux aussi oser proposer une telle solution à leurs PME clientes. Ne serait-ce que pour faire la leçon aux mega brokers. C'est ce qu'expliquent Baudouin Deschamps et Ron Clark, d'Abacus, un consultant installé à Malte qui aide les entreprises, les courtiers et les associations professionnelles à créer et à gérer des captives.

à 2005 CEO de Zurich Financial Services Benelux -, Baudouin Deschamps a un quart de siècle d'expérience d'assureur, dont quinze au Royaume-Uni, en Belgique, en France et en Italie comme CEO ou managing director de filiales du géant de l'assurance anglaise Aviva. Tous deux connaissent donc les détours du sérail.

Lorsque Baudouin Deschamps était chez Aviva directeur Europe et à ce titre responsable entre autres de Malte, il a eu l'occasion d'observer que l'île pourrait se prêter admirablement à l'établissement de cap-



A entendre Baudouin Deschamps, c'est Malte qui est aujourd'hui le pays d'Europe le plus attrayant pour une captive.

“La première captive a vu le jour lorsqu'une entreprise n'est pas parvenue à placer un de ses risques sur le marché traditionnel de l'assurance.”

Tant Baudouin Deschamps que Ron Clark ont fait leurs classes dans l'assurance. Alors que Ron Clark peut se flatter d'une carrière de 42 ans dans le secteur - il a été de 1993

tives de (ré)assurance. Il a repéré une opportunité sur le marché et, avec l'aide de deux familles locales, il a constitué

ABACUS EN BREF

Abacus est un bureau maltais de risk & insurance management qui est, à hauteur de 90%, la propriété de deux familles maltaises - 45% à la famille Gasan et 45% à la famille Mamo - et à hauteur de 10% celle de Baudouin Deschamps. Il a été constitué sous la forme d'une société anonyme en janvier 2009 et est opérationnel à partir de Malte depuis le mois d'octobre de la même année.

Les familles Gasan et Mamo sont par ailleurs propriétaires de, respectivement, 56% et 44% du GasanMamo Insurance Group, le premier assureur Non-vie de cette île de la Méditerranée. Le groupe a été constitué en 2009, lorsque la Gasan Insurance Agency a

fusionné avec sa concurrente Galdes & Mamo Ltd. Toutes deux intervenaient comme agence de souscription pour Aviva. En 2003, GasanMamo a racheté le portefeuille d'Aviva et s'est transformée, avec l'aide de Baudouin Deschamps, en une compagnie d'assurance locale. Baudouin Deschamps était à l'époque directeur d'Aviva pour l'Europe. Depuis 2001, il siège au conseil d'administration de GasanMamo. L'an dernier, GasanMamo a réalisé un encaissement de 26 millions d'euros et un bénéfice net de 5 millions d'euros.

Info: www.abacus.com.mt

Abacus (voir l'encadré 'Abacus en bref'). Il a ensuite recruté le vétéran Ron Clark, un Ecossais qui a épousé une Flamande, pour l'aider à mener son attelage.

Prime minimum

Baudouin Deschamps: "Abacus ne vise pas les grandes entreprises, car elles ont déjà des captives. Nous recherchons les grandes PME qui génèrent suffisamment d'encaissement pour constituer une captive viable." Ron Clark enchaîne: "Dans le cas d'une *protected cell company* (voir l'encadré 'Captive Protected Cell: le cheval de bataille de l'industrie maltaise de l'assurance'), un encaissement de 250.000 euros est un minimum. Du moins lorsqu'il ne s'agit que d'un risque élémentaire, qui

“ Il ne peut pas s'agir de risques complexes. ”

n'entraîne que peu d'administration. Je songe, par exemple, à une entreprise qui compte monter pour ses clients un *'extended warranty program'*. S'il s'agit d'un risque complexe et que les tracasseries administratives sont au rendez-vous, telle l'assurance d'une flotte de camions, on parlera d'un minimum de 500.000 euros. La barre sera placée encore un peu plus haut, bien sûr, s'il s'agit de créer une véri-

table compagnie d'assurances captive, où l'encaissement peut se compter en millions d'euros. Une telle captive peut d'ailleurs transférer une partie de ses risques à des réassureurs."

A entendre Ron Clark, une captive est réservée essentiellement aux entreprises qui gèrent elles-mêmes correctement leurs risques. Il fait observer: "La plupart des entreprises moyennes considèrent les assureurs comme des fournisseurs de services qui prennent en charge les conséquences financières des risques. Mais lorsque l'entreprise pratique un risk management correct et peut afficher un ratio de sinistres faible, tant en assurances Dommages qu'en assurance de responsabilité, il vaut la peine d'envisager de constituer sa propre compagnie d'assurance captive, par exemple sous la forme d'une *'captive protected cell'*. Baudouin Deschamps explique: "La première captive a vu le jour lorsqu'une entreprise n'est pas parvenue à placer un de ses risques sur le marché de l'assurance et l'a assuré dès lors elle-même. Mais un entrepreneur peut aussi bien créer une captive parce qu'il s'estime parfaitement en mesure d'évaluer ses risques sur la base de ses propres statistiques. Au lieu d'abandonner le bénéfice à un tiers - bénéficiaire technique et bénéficiaire financier - il peut préférer se l'offrir. L'entreprise doit être disposée à assumer elle-même au moins une partie du risque. Les risques ne peuvent pas non plus être complexes et ils



Ron Clark: "Si j'étais un courtier moyen, je n'hésiterais pas à reprendre dans tous les cas, pour mes grandes entreprises clientes, la formule de la captive dans l'arsenal de toutes les solutions possibles."

doivent également être circonscrits géographiquement."

Ron Clark reprend la parole: "L'entreprise choisit librement les risques qu'elle entend supporter elle-même. Cela ne peut pas être des risques trop complexes. En tant que PME, je peux par exemple décider d'assurer à l'extérieur mes risques de responsabilité. Je ne constitue alors une captive que pour mes assurances Dommages. Ainsi, je constitue comme propriétaire de captive mes propres réserves dans un

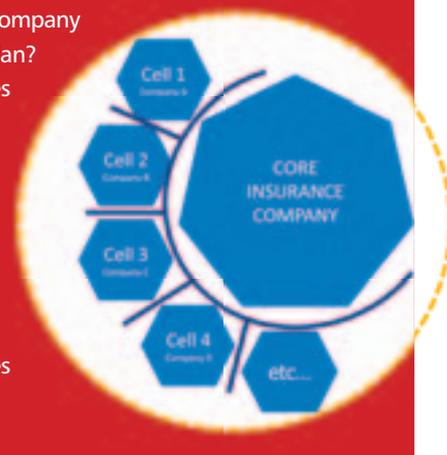
CAPTIVE PROTECTED CELL: LE CHEVAL DE BATAILLE DE L'INDUSTRIE MALTAISE DE L'ASSURANCE

Celui qui veut constituer à Malte une compagnie d'assurance captive (qu'on appelle à Malte *'affiliated insurance company'*) a besoin, selon la nature de l'activité d'assurance, d'un capital minimal de 2,2 millions à 3,2 millions d'euros.

Par ailleurs, la captive doit disposer d'une marge de solvabilité ou pare-choc de sécurité de 16 à 18% au moins de l'encaissement brut ou 23 à 26% des réserves techniques lorsque ce dernier calcul aboutit à un montant supérieur.

Une captive qui ne souhaite pas apporter ce capital minimal peut avoir recours à une PPC (*protected cell company*). Une telle PPC fait usage du capital d'une *'core insurance company'*, qui lui comptera bien entendu pour cela une indemnité. Celui qui constitue une telle PPC par l'entremise d'Abacus peut utiliser un assureur de la place, par exemple GasanMamo, comme core insurance company. Mais la captive doit elle-même encore veiller à sa propre marge de solvabilité.

Une core insurance company peut vendre différents compartiments ou *'cells'* (Cell 1, Cell 2, etc.) aux captives d'assurance. L'avantage est qu'il existe un mur infranchissable entre les différents compartiments. Imaginons que la Cell 1 fasse la culbute à cause d'une mauvaise gestion, les actifs des autres cells n'en seront pas affectés. Que se passerait-il si c'était la core insurance company qui devait déposer son bilan? Dans ce cas également, les créanciers ne pourraient pas se retourner sur les PCC. On notera qu'une PCC doit toujours couvrir elle-même une quote-part du risque; elle ne peut donc pas céder l'intégralité des risques à un réassureur.



fonds fiscalement avantageux. Pour le reste, rien ne change: la prime que je paie à ma captive est tout aussi déductible que celle que je payais à AIG ou à AXA. Je dois simplement définir ma propension à assurer les risques.”

Afin d'aider les entreprises dans cette matière, Abacus réalise des études de faisabilité. A cet effet, le consultant examine, par exemple, l'impact qu'aurait un sinistre grave sur le bilan de l'entreprise. La captive doit également réaliser à terme un avan-

“Les risques doivent rester géographiquement circonscrits.”

tage de prime, car sinon l'opération n'a aucun sens. Pour exécuter une telle étude, Abacus compte des honoraires qui se situent entre 7.500 et 15.000 euros. Cette somme sera remboursée si l'entreprise s'engage avec Abacus dans la création d'une captive. Abacus, qui se présente comme un manager d'assurance, peut fournir une solution clé-sur-porte, prenant à son compte toute l'administration, y compris l'émission des polices et les rapports à fournir à l'organe de contrôle maltais. Mais la maison-mère peut bien sûr envoyer aussi son personnel à Malte pour faire tourner sa captive.

“It's unbelievable!”

Ron Clark n'estime pas nécessaire que la PME ait un risk manager pour constituer une captive. “Les CEO et les CFO des PME bien gérées sont parfaitement conscients

de ce qui se passe dans leur entreprise. Ils n'ont pas besoin pour cela d'un risk manager. Le profil que nous visons est un chef d'entreprise qui juge qu'il a payé trop de primes durant des années. Il est de ceux qui se plaignent que leurs assureurs tiennent insuffisamment compte de leur

faible sinistralité. Ils ont le sentiment qu'ils paient pour les sinistres des entreprises mal gérées. Lorsque ce genre d'entrepreneur constitue sa propre compagnie d'assurances captive, il profite du coût véritable de ses risques et il peut déterminer lui-même sa marge bénéficiaire. De plus, le cash flow reste alors au sein du groupe et il ne disparaît pas dans les poches de l'assureur.”

“Le modèle de la captive,” poursuit Ron Clark, “reste sous-employé dans nombre de marchés de l'assurance. Prenez, par exemple, un fabricant de chocolat belge. Il éprouve aujourd'hui énormément de difficultés à trouver une assurance abordable de son risque de ‘product recall’ suite à une contamination. Une telle entreprise a pris des risques durant des années sans avoir pu inscrire pour cela une provision dans son bilan. Le fisc belge refuse, lorsqu'on constitue une telle réserve, de l'accepter comme un poste de charges. Une telle entreprise court un risque énorme de déséquilibre de son bilan. Cette entreprise devrait se demander pourquoi, il y a dix ou quinze ans, elle n'a pas constitué une captive à qui elle aurait payé chaque année une prime voisine de

ce qu'aurait demandé un grand assureur, disons 250.000 euros. De cette manière, elle aurait à présent une tirelire de 3,5 à 5 millions d'euros. Il est regrettable que la plupart des courtiers n'exploitent pas ce filon. *It's unbelievable!* Ils



Le principal atout de Malte est la transparence.

n'ont jamais pu placer ce risque sur leur marché parce que la prime était trop chère. S'ils avaient apporté le risque à une captive, ils auraient pu compter des honoraires. Les voilà aujourd'hui les mains vides!”

Ron Clark continue sur sa lancée: “On ne peut pas dire que les courtiers moyens en Belgique ont été les champions de l'ART (*alternative risk transfer*), dans lequel s'inscrivent les captives. La raison? Ils n'en ont aucune expérience. Et ils en ont un peu peur. Nous sommes pourtant prêts à les assister. Par bonheur, il se trouve ici et là ce que j'appellerais des courtiers éclairés, qui quittent les chemins battus et qui veulent briser le carcan du modèle classique de l'assurance. Ils ont sans aucun doute des

“La captive doit à terme rapporter un avantage de prime.”

clients qui sont intéressants pour nous. Il est quand même curieux que nous soyons mieux alimentés par d'autres prestataires de conseils, fiscalistes, audits, avocats.”

Le courtier laisserait-il donc passer sa chance? Ron Clark acquiesce: “Dans un certain sens oui. D'autant plus que les mega brokers connaissent bien cette solution. Ils ont une division dont l'unique objet est le management de captives. Pour ces courtiers-là, le jeu est égal: ils encaissent une commission sur les assurances classiques ou des honoraires pour la captive.” Baudouin Deschamps intervient pour nuancer: “On cite sur le marché de Londres l'histoire de ce courtier du Top 3



Les chefs d'entreprise rêvent lorsqu'ils croient qu'un tel véhicule va gonfler de manière spectaculaire le bénéfice de la maison-mère.

du Royaume-Uni, qui a perdu la clientèle d'une grande société de bus, parce qu'il n'a pas voulu aider le client à constituer une captive. Et pourtant ce courtier a un département spécialisé dans les captives. Il semble que le département du courtage se refusait à lui céder ce client. Finalement ce dernier est passé chez un courtier moyen qui était disposé à mettre sur pied une captive."

"If I were a broker"

La leçon de cette histoire, c'est que même certains mega brokers ne proposent la solution de la captive que lorsqu'ils y voient

“Une captive est réservée essentiellement aux entreprises qui gèrent elles-mêmes correctement leurs risques.”

un moyen de prendre un client à leur concurrent. Ron Clark insiste: "Même lorsque le client le lui demandait, le courtier ne l'a pas renvoyé à sa division Captives! Si j'étais un courtier moyen, je n'hésiterais pas à reprendre dans tous les cas la formule de la captive dans l'arsenal des solutions envisageables au bénéfice de mes grands clients. Il se peut que ce soit la manière de gagner les grands clients de la clientèle de confrères."

Malte serait pour le moment, selon Baudouin Deschamps, le pays d'Europe le plus propice à accueillir les captives. Cela tient entre autres à sa fiscalité avantageuse. Le taux de taxation des bénéfices des sociétés y est, il est vrai, de 35%, soit deux points de plus que dans notre pays. Mais le jour où une captive distribue des dividendes à une maison-mère étrangère, le gouvernement maltais rembourse 6/7 de l'impôt payé dans les trois semaines de la demande. Cela ramène le taux d'impôt effectif à 5%.

"Il ne faudrait pas considérer Malte comme un paradis fiscal," met en garde Baudouin Deschamps. "Ce pays veut simplement devenir le port d'attache du plus grand nombre possible de captives. Du

fait que des entreprises géantes comme A.ON, Peugeot-Citroën, Renault et Vodafone y ont une captive, beaucoup d'argent afflue et le pays est en mesure de limiter la taxation. Le principal atout de Malte, c'est la transparence." Ron Clark ajoute que l'organe de contrôle maltais est très sévère et ne veut certainement pas pratiquer ce qu'on appelle le *regulatory dumping* visant à attirer les captives. Le contrôle vérifie d'ailleurs

que les primes soient calculées *at arms length* et soient justifiées sur le plan actuariel. Baudouin Deschamps précise: "C'est depuis 2005 que Malte nourrit l'ambition de devenir la première destination des captives. Grâce à sa fiscalité avantageuse et à la possibilité de constituer des '*protected cell companies*', elle s'est imposée comme un redoutable concurrent pour des places telles que Luxembourg, Guernesey et Dublin. A la différence, par exemple, du Luxembourg qui s'attache plus particulièrement aux captives de réassurance, Malte se spécialise dans les '*direct captives*'. Et comme Malte est un Etat membre de l'UE, une captive maltaise peut souscrire (grâce au passeport européen et à la libre prestation de services

“Le manager d'assurance Abacus lance à l'intention des courtiers moyens des 'captive management cells'. ”

dans tous les Etats membres) des polices sans y être établie. Pour une PME qui n'a des établissements que dans quelques pays européens, un tel véhicule est idéal. C'est le motif pour lequel Abacus a fait le choix de Malte."

"What a dream!"

Abacus aide actuellement une grande PME française du secteur des équipements automobiles à lancer une captive. Les deux comparses ne veulent pas révéler de



Une association professionnelle de dentistes anglais, qui couvre leur responsabilité professionnelle, encaisse chaque année à Malte un montant global de primes de quatre millions d'euros.

qui il s'agit. On peut le comprendre tant que l'entreprise a besoin des services de ses assureurs actuels. Ron Clark commente: "Une des raisons pour lesquelles l'entreprise veut constituer à la date du 1er janvier 2011 une captive regroupant trois de ses couvertures d'assurance est qu'elle est excédée d'avoir perpétuellement à batailler avec ses assureurs pour le règlement de ses sinistres. Elle veut en d'autres termes régler sa cuisine elle-même. Je suis pour ma part persuadé qu'une entreprise peut, grâce à sa propre captive, réduire sa charge de sinistres. Quand on les règle soi-même, la probabilité augmente qu'on porte davantage d'attention à la prévention et au contrôle des risques. Cela ne signifie toutefois pas qu'une captive soit une recette miracle. Les chefs d'entreprise rêvent lorsqu'ils croient qu'un tel véhicule va augmenter de manière spectaculaire les bénéfices de la maison-mère."

Baudouin Deschamps se flatte qu'Abacus soit l'unique fournisseur de services en Europe, et peut-être dans le monde, à mettre en place à Malte des '*captive management cells*' destinées aux courtiers d'assurance moyens. Ron Clark ajoute que les entreprises ne sont pas les seules à pouvoir profiter de l'apport des risques dans des captive protected cells. Tel est aussi le cas des associations professionnelles. Il cite l'exemple d'une association professionnelle de dentistes anglais couvrant la responsabilité professionnelle de ses affiliés, laquelle encaisse à Malte chaque année quatre millions d'euros.

Herman Van Doninck