

PD-AB 6097  
82807

**RÉSUMÉ ANALYTIQUE**

**EVALUATION FINALE DE L'IMPACT  
DE LA COMPOSANTE D'ASSURANCE  
AU CRÉDIT A L'EXPORTATION  
DU PROJET DE PROMOTION DE L'EXPORTATION  
PAR LE SECTEUR PRIVÉ**

**IQC N°. PCE-001-I000-2050-00  
Commande N°. 1**

**Présenté à:**

**Mission au Maroc  
Agence pour le Développement International  
Washington, D.C.**

**par:**

**Robert Mark Ward - Chef de la mission d'évaluation  
Peter T. Beneville - Spécialiste du crédit à l'exportation**

**Checchi and Company Consulting, Inc.  
1730 Rhode Island Ave., N.W.  
Washington, D.C. 20036**

**Wu Pi, Inc.  
P.O. Box 2077  
Cambridge, MA 02238**

**Le 28 mai, 1993**

## **I. RÉSUMÉ ANALYTIQUE**

### **Cadre général**

1. L'USAID a fourni une assistance en vue de mettre sur pied une société d'assurance de crédit à l'exportation, la *Société Marocaine d'Assurance à l'Exportation (SMAEX)*, assistance qui a duré de 1986 à décembre 1991 (date de la fin du sous-projet). L'appui de l'USAID a consisté en une assistance technique de 1,2 million de dollars pour aider à établir la nouvelle organisation et un prêt de 8,0 million de dollars pour l'aider à bâtir son capital. La SMAEX a démarré en janvier 1989 et fonctionne maintenant depuis 4 ans et demie.

2. En 1991, à la fin de l'assistance technique, tous les indicateurs de produit du sous-projet avaient été satisfaits, mais l'objectif d'assurer 20 pourcent de toutes les exportations privées n'a pas été atteint. Ce niveau n'est pas réaliste - des taux de 5 à 10 pourcent sont communs pour des organisations semblables ailleurs - et le chiffre de la SMAEX, voisin de 6 pourcent n'est pas mauvais.

3. L'assurance au crédit à l'exportation apporte une contribution nécessaire mais secondaire à l'augmentation des exportations. Des catalyseurs tels que l'investissement étranger et le financement de pré-exportation ont un impact plus important sur la production et la commercialisation .

4. L'accroissement régulier des exportations marocaines pendant ces dix dernières années peut être attribué à un certain nombre de facteurs simultanés et parmi lesquels la réforme de politique, la libéralisation du commerce, la dévaluation du taux de change, l'investissement étranger - et peut-être aussi la présence d'une assurance du crédit à l'exportation - mais il est impossible de quantifier l'augmentation marginale provenant de cette dernière.

5. Une évaluation à mi parcours, faite en avril 1990 avait fait un certain nombre de recommandations pour améliorer la performance de la SMAEX, et en particulier en augmentant sa sensibilité envers les besoins des exportateurs et en commercialisant ses services. Aujourd'hui, ces problèmes sont encore à résoudre.

### **Observations et conclusions**

#### **A. Le rôle de la SMAEX**

1. *La SMAEX a considérablement évolué depuis qu'elle a été créée en 1989.*

**La SMAEX possède le potentiel nécessaire pour jouer un rôle significatif en vue de rendre les exportations marocaines plus compétitives non seulement dans la Communauté européenne mais sur de nouveaux marchés ailleurs.**

**Les banquiers et les exportateurs sont tous d'accord qu'une organisation telle que la SMAEX est un élément nécessaire de tout programme de promotion des exportations.**

- 2. *La SMAEX s'est solidement établie en tant qu'organisation indépendante depuis qu'elle s'est déparée de la BMCE il y a cinq ans.***
- 3. *La SMAEX, en tant qu'entité indépendante privée a eu un impact bien plus considérable que si l'assurance du crédit à l'exportation avait continué à être offert par une seule banque.***

**En tant qu'organisation indépendante, la SMAEX est en mesure d'offrir ses services aux clients de toutes les banques et peut ainsi offrir une assurance à toute la gamme des exportateurs appartenant à divers secteurs.**

**Plus important encore est le fait que les exportateurs peuvent disposer d'un financement accru parce que maintenant toutes les banques peuvent escompter effets de commerce d'exportation couverts par l'assurance de la SMAEX.**

- 4. *Bien que la SMAEX soit une entité privée, elle possède aussi un certain monopole - elle est le seul organisme qui offre une assurance pour le crédit à l'exportation - et il en résulte que l'absence de concurrence ne fournit aucune incitation à améliorer sa performance.***

**Malgré son statut privé et indépendant, la mission n'a pas pu clairement établir si la SMAEX avait adopté une culture interne de fonctionnement semblable à celle que l'on s'attend à trouver dans les compagnies du secteur privé, par opposition à celles des agences gouvernementales. Par exemple, il semble n'y avoir que peu de place pour l'initiative ou l'indépendance dans le milieu de la SMAEX et il semble que les prises de décisions soient encore hautement centralisées.**

- 5. *La couverture de l'assurance de SMAEX se concentre essentiellement sur les textiles (64 pourcent de son portefeuille d'assurances), les firmes de Casablanca (70 pourcent) et les exportations vers la Communauté européenne (89 pourcent). La SMAEX semble n'accorder qu'une faible priorité à l'aide aux exportateurs désireux de pénétrer sur de nouveaux marchés en dehors de l'Europe, et cela provient peut-être du fait qu'elle a assez peu d'information sur ces marchés et leurs acheteurs.***

6. *A ce jour, la SMAEX n'a pas contribué autant qu'elle l'aurait pu à l'exploration de nouveaux marchés en dehors de la CEE.*

Sans un degré plus élevé d'assurance du crédit à l'exportation, certains exportateurs continueront sans doute à exporter vers les marchés connus et sûrs de l'Europe qui présentent peu de risques et offrent des petites marges de profit, plutôt que de rechercher de plus grands profits en étendant leurs exportations vers des marchés nouveaux et peut-être plus risqués au Proche-Orient, en Afrique et ailleurs aussi bien qu'en Europe.

## **B. Opinions au sujet de la SMAEX**

### **1. Opinions des banquiers à Casablanca**

Aux dires de certains banquiers et exportateurs, de nombreux exportateurs ne sont pas informés sur les services offerts par la SMAEX.

Les banques interrogées avaient en général le sentiment que la SMAEX offrait un service utile. Elles ont été plus rapides à comprendre et à utiliser la couverture de la SMAEX que de nombreux exportateurs.

Certaines banques à Casablanca avaient l'impression que la SMAEX avait abandonné ses efforts de commercialisation après 1991 et avait participé à moins de séminaires et conférence de formation au cours de l'année dernière qu'elle ne l'avait fait auparavant.

### **2. Opinions des exportateurs interrogés**

Certains exportateurs ont exprimé leur satisfaction avec la SMAEX, et citaient l'utilité de ses services à la fois comme source de couverture pour le risque du crédit que comme instrument permettant d'obtenir plus de crédit de la part des banques.

La SMAEX a réussi à raccourcir le temps de traitement et d'action pour les demandes. Le temps de réponse a diminué de façon régulière et est passé de 37 jours au début à 13 jours en 1991 et 1992.

Les exportateurs et les banquiers ont critiqué la période de six mois nécessaire au paiement des dédommagements comme étant inutilement longue.

Certains exportateurs pensent que la SMAEX est aussi hésitante que des banques à assumer des risques et que ce degré de son aversion du risque n'aide pas les exportateurs à élargir leurs marchés.

Certains exportateurs sont déçus des rejets souvent inexplicables de leurs demandes par la SMAEX.

La SMAEX a souvent rejeté des demandes ou n'a accordé qu'une approbation partielle quand l'importateur se trouvait dans un pays autre que les marchés européens traditionnels.

Certains exportateurs ont exprimé l'opinion que la SMAEX était "bureaucratique", "administrativement lourde et lente", et "arbitraire".

Les exportateurs n'avaient pas le sentiment que les primes et autres charges de la SMAEX étaient trop élevées.

3. *La SMAEX aide les exportateurs à fournir un financement pour les ventes à crédit dans les pays d'outremer, et contribue ainsi indirectement à l'expansion des exportations.*

Il se peut que la plus grande contribution faite par la SMAEX à l'accroissement des exportations marocaines ait été indirecte.

4. *Il arrive parfois que la SMAEX décourage les exportations en rejetant la demande d'assurance.*

Plutôt que d'encourager les exportations, les actions de la SMAEX ont parfois eu l'effet opposé. Plusieurs exportateurs interrogés ont affirmé qu'après que la SMAEX ait rejeté leur demande ils étaient devenus plus prudents pour les conditions du crédit accordé à l'acheteur en question même si l'expérience antérieure avait été satisfaisante.

5. *La SMAEX est en mesure d'assurer contre les risques avec lesquels elle est familière, qu'elle comprend et lorsqu'elle possède des informations courantes et précises sur les acheteurs. En l'absence d'une telle information la capacité de la SMAEX de réduire les risques des exportateurs se trouve handicapée.*
6. *La SMAEX cherche à répondre aux besoins des exportateurs en offrant deux nouveaux plans d'assurance.*

A partir de juin 1993, la SMAEX prévoit d'introduire deux plans d'assurances: la Garantie de crédit personnalisée (GCP) et la Garantie de crédit

simplifiée (GCS), qui sont des polices d'assurances commerciales conçues pour répondre aux besoins respectifs des grands et des petits exportateurs.

### **C. Commercialisation et ventes des produits de la SMAEX**

1. *La SMAEX semble être assez passive dans la recherche des clients, l'identification de leurs préoccupations et la réponse à leurs problèmes.*
2. *Une campagne publicitaire "de choc" a été planifiée depuis quelque temps et sera lancée en juin 1993, pour coïncider avec la présentation des deux nouveaux plans d'assurance mentionnés au § B.6. et conçus pour répondre plus pleinement aux besoins d'exportateurs d'envergures différentes.*

Un plan de commercialisation détaillé (**Mission Marketing SMAEX**), préparé pour la SMAEX en 1990, soulignait que la publicité devait être un des éléments d'une stratégie de commercialisation globale et coordonnée. La SMAEX a agi dans le sens de certaines des suggestions faites dans le plan de 1990, mais a reporté ou même décidé contre l'exécution de certaines autres.

3. *La SMAEX est sans doute consciente du besoin d'étendre ses services aux provinces, non seulement en fournissant des informations, mais pour élargir les marchés et être en mesure de fournir des services plus rapides en dehors de Casablanca.*

Bien qu'elle ait déclaré en avoir l'intention, la SMAEX n'a encore pris aucune mesure pour décentraliser ses activités, ni dans la commercialisation ni dans les prestations de ses services. La SMAEX considère qu'une étude de factibilité sera nécessaire pour déterminer l'approche la meilleure, et que, dans tous les cas, une formation complémentaire considérable sera nécessaire avant que le personnel de la SMAEX puisse assumer les responsabilités requises par la décentralisation.

### **D. Rentabilité**

Un des objectifs fixés dans le document de projet proposant la création de la SMAEX était que la firme soit rentable. Bien que ceci soit une condition nécessaire pour la survie de la firme, cela ne doit pas être son but principal. La poursuite des bénéfices sur l'investissement ne doit pas passer avant la principale raison d'être de la firme: fournir l'assurance du crédit à l'exportation.

## **Recommandations**

### **A. Recommandations générales**

1. *La SMAEX doit s'efforcer de réduire la forte concentration de couverture sur les exportations vers la Communauté européenne, et en particulier vers la France, en étendant sa protection aux exportateurs qui désirent pénétrer sur d'autres marchés.*

Afin de devenir un instrument réellement efficace d'assistance aux exportateurs marocains pour pénétrer sur des marchés nouveaux et non traditionnels, la SMAEX devra prendre plus de risques calculés dans ses décisions de garantie de couverture.

2. *En agissant à la fois pour l'assurance et l'éducation, la SMAEX peut aider les exportateurs expérimentés ainsi que les nouveaux à s'étendre vers de nouveaux marchés et de nouveaux produits.*
3. *La SMAEX doit mesurer sa performance non seulement en comparant avec l'assurance du crédit marocain à l'exportation dans le passé, mais aussi avec les pratiques des institutions de contrepartie dans d'autres pays à revenu moyen.*
4. *Pour aider à la planification et à l'exécution d'une stratégie à long terme, la direction de la SMAEX doit élaborer un plan de développement de la société, basé sur les principes de gestion par objectifs et fixer des buts et objectifs spécifiques et quantifiés dans un cadre temporel défini.*

### **B. Les services de la SMAEX**

1. *La SMAEX doit s'efforcer d'améliorer ses communications avec ses clients et en particulier:*

**chercher à mieux répondre aux besoins et préoccupations de ses clients;**

**expliquer de façon plus complète ses décisions et pratiques;**

**faire un effort plus systématique pour encourager la rétro-information et les suggestions de la part des exportateurs; enfin,**

**tenir compte des opinions de ses clients pour la planification future de ses activités.**

2. *La SMAEX doit faire un effort pour acquérir des informations courantes et précises sur les acheteurs des pays d'outremer afin de l'aider dans ses prises de décisions et d'étendre sa base d'information en dehors de la France.*

la SMAEX pourrait identifier une liste de pays et secteurs cibles avant de recevoir des demandes afin de pouvoir démarrer rapidement dans la collecte de l'information spécifique nécessaire pour l'analyse des risques de pays et de crédit et qui déterminera si la demande de couverture sera acceptée ou rejetée.

En travaillant avec les exportateurs et leurs associations (telles que l'Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX) et autres groupes plus spécialisés), la SMAEX pourrait établir une liste de pays, secteurs et acheteurs cibles.

3. *La SMAEX doit concevoir et planifier un programme cohérent de formation complémentaire pour ses cadres professionnels ayant pour objectifs (1) de permettre une délégation d'autorité plus étendue au sein de l'organisation; (2) permettre à la SMAEX de lancer un programme de systématique de décentralisation en vue d'accroître sa présence en dehors de Casablanca.*

Une première mesure vers la délégation de pouvoirs et la décentralisation a été prise avec la création d'un **Comité de garantie** présidé par le Directeur général adjoint de la SMAEX. Le comité peut approuver les engagements de la SMAEX à concurrence de 1 000 000 de Dirhams.

**La mission recommande que la limite de 1 000 000 DH fixée pour ce comité soit augmentée.** Pour garder un contrôle suffisant sur des montants dépassant la limite actuelle, la SMAEX pourrait exiger le vote affirmatif du Directeur général adjoint.

Dans le cadre organisationnel actuel, le Comité de garantie ne reçoit pas ou n'examine pas les demandes pour des montants supérieurs à 1.000.000 DH. Ces demandes sont présentées directement au **Comité de direction**. Cette pratique élimine la possibilité pour le Comité de garantie de s'occuper de montants supérieurs à 1 000 000 DH.

**La mission recommande que toutes les demandes de couvertures soient examinées par le Comité de garantie qui ferait alors une recommandation au Comité de direction pour décision finale.**

Une telle procédure permettrait aux membres du Comité de garantie d'être exposés à toute la gamme des demandes et d'acquérir de l'expérience en traitant des montants supérieurs aux montants actuels. A mesure que les

membres du comité acquerront de l'expérience, il sera possible de décentraliser les prises de décisions en augmentant la limite d'approbation autorisée pour ce comité.

La participation aux délibérations du comité sera aussi un excellent terrain de formation pour les cadres destinés à diriger les bureaux régionaux. La SMAEX a confié à la mission qu'il était difficile d'engager du personnel ayant de l'expérience dans l'assurance du crédit à l'exportation et qu'il était difficile de donner à ce personnel une formation sur le tas. La suggestion de la mission résoudrait la partie formation sur le tas du problème. L'engagement de la direction supérieure de la SMAEX envers son objectif d'instauration d'une plus grande décentralisation tant au siège que sur le terrain, pourrait être considérablement renforcé par les résultats positifs qui seraient obtenus par cette opportunité évidente de formation.

4. *La SMAEX doit s'efforcer d'augmenter l'utilisation par les exportateurs de ses programmes Assurance prospection et Assurance foires pour les encourager à être plus exposés au milieu international.*

Il se peut que ces plans d'assurance n'aient pas fait l'objet d'une publicité suffisante, ou que les exportateurs trouvent qu'il est difficile d'en faire la demande. Il serait sans doute possible de mieux les ajuster aux besoins des exportateurs.

Dans tous les cas, les voyages à l'étranger, s'ils sont bien planifiés et bien conduits peuvent être des catalyseurs extrêmement utiles pour promouvoir les exportations en permettant aux exportateurs d'assister à des foires commerciales, de développer des relations d'échanges et d'investissement, de découvrir des moyens d'améliorer la qualité de leurs produits et de maintenir le contact avec les méthodes modernes de production et d'exportation.

5. *La SMAEX doit s'informer sur la durée de la couverture d'assurance offerte par des organisations similaires dans les pays concurrents et s'efforcer de s'y ajuster.*
6. *La SMAEX doit évaluer régulièrement le niveau de réassurance nécessaire pour fournir une protection prudente, tout en le faisant à un prix acceptable.*

Cependant, plus la SMAEX offrira la couverture pour des marchés nouveaux et plus risqués, plus la réassurance sera nécessaire.

7. *Une note sur le risque politique.*

La mission avait l'impression que jusqu'à ce jour, la couverture pour le risque politique a été accordée pour des raisons politiques, mais avec très peu ou

même sans évaluation systématique de la situation économique et politique du pays pour lequel la couverture a été accordée. **Si les exportations marocaines augmentent et commencent à pénétrer sur des marchés plus risqués, les autorités doivent penser à mettre en place un mécanisme pour évaluer les risques du pays semblable à ceux utilisés par la plupart des banques internationales.** Cela impliquerait d'engager des économistes compétents et de créer un système de classement des risques pays par pays.

Une autre alternative est que cette information soit achetée auprès de banques internationales et de compagnies spécialisées dans la fourniture de telles informations.

Dans l'état actuel des choses, les décisions sur la couverture du risque politique sont prises par le comité inter-ministériel et non par la SMAEX. **Le rôle de la SMAEX pourrait être promu et les hauts fonctionnaires libérés du fardeau de la décision si les décisions d'accorder la couverture pour le risque politique étaient prises par la SMAEX, et que le Ministère des finances fournisse une réassurance contre le risque politique tout comme les compagnies de réassurance fournissent une couverture pour les polices d'assurance contre les risques commerciaux délivrées par la SMAEX.** Enfin, pour maintenir un certain degré de contrôle et empêcher la SMAEX d'octroyer une couverture illimitée pour le risque politique, le Ministère des finances pourrait établir une liste de pays avec des limites spécifiques pays par pays pour lesquels il accepterait d'accorder une réassurance.

#### 8. *Information de crédit et services de recouvrement de la dette*

La SMAEX a fait savoir à la mission qu'elle était en train d'étudier la possibilité d'établir soit un département spécial, soit une organisation séparée pour fournir une information de crédit sur des acheteurs potentiels. Cette idée a déjà été examinée (§ B.2 ci-dessus) et il ne faut pas l'écarter.

**Cependant, la SMAEX devrait tout d'abord se concentrer sur le renforcement de sa capacité à prendre des décisions bien informées sur des demandes de couverture avant de lancer un nouveau produit.**

On peut en dire de même sur la mise sur pied d'un service de collecte des sommes dues.

#### 9. *L'assurance du risque de change*

Plusieurs sources interrogées ont mentionné la possibilité que la SMAEX offre une assurance pour le risque de change. Cependant, l'assurance de la SMAEX ne semble pas être le meilleur moyen de le faire.

**Il existe déjà des mécanismes visant à éliminer ou réduire l'exposition au risque de change. Il semble plus approprié pour les autorités de faciliter l'accès à ces mécanismes existants plutôt que d'essayer d'en créer un nouveau.**

### **C. Commercialiser la SMAEX**

1. *La SMAEX doit planifier et exécuter une stratégie appropriée pour étendre sa présence en dehors de Casablanca. Une certaine forme de représentation est nécessaire tant pour vendre les services que pour les prestations aux exportateurs.*

**La Mission Marketing SMAEX (voir bibliographie, annexe 2) doit être révisée, et un plan d'action doit être élaboré que la SMAEX puisse considérer comme réaliste et d'actualité, avec des objectifs spécifiques et un calendrier de réalisation.**

**La commercialisation des produits de la SMAEX dans les principales villes du Maroc peut se faire de plusieurs manières: (1) en établissant des agences SMAEX, (2) en utilisant des agents locaux indépendants (courtiers), (3) en utilisant les services d'agences locales de banques ou de compagnies d'assurances, ou (4) en augmentant le nombre de voyageurs-représentants de la SMAEX, opérant à partir du siège à Casablanca.**

**Une possibilité serait la suivante: quelle que soit la décision qui sera prise plus tard sur la question si ou comment la SMAEX sera représentée en dehors de Casablanca, elle pourrait, par exemple, engager à titre temporaire trois jeunes cadres, les former pendant trois mois sur les éléments de la commercialisation et les programmes de la SMAEX; cette formation aurait lieu au siège de la SMAEX ou dans une école commerciale à Casablanca, et les stagiaires seraient envoyés sur le terrain pendant une ou deux semaines par mois.**

**Les banques sont capables de faire fonctionner les agences en dehors de Casablanca avec le personnel maintenant disponible au Maroc. La SMAEX doit pouvoir en faire autant.**

2. *La SMAEX doit être plus active en rappelant régulièrement aux organisations qui organisent des séminaires sur la promotion des exportations, qu'elle souhaite fournir des conférenciers et des membres de groupes de discussions à de tels évènements.*

**D. A l'attention de l'USAID**

1. *L'USAID peut aider la promotion des exportations de la façon la plus efficace et directe avec des programmes catalyseurs du type appliqué en ce moment, afin de coupler les ressources matérielles et humaines des producteurs marocains avec des apports étrangers dans les domaines techniques, de la gestion et des investissements.*
2. *L'USAID peut aider à renforcer l'efficacité de la SMAEX en offrant une formation complémentaire à ses cadres professionnels au Maroc et outremer, peut-être par l'entremise du Projet de formation pour le développement (608-0208).*