



**SOCIETE MAROCAINE
D'ASSURANCE A L'EXPORTATION**

ANALYSE STRATEGIQUE DE LA SMAEX

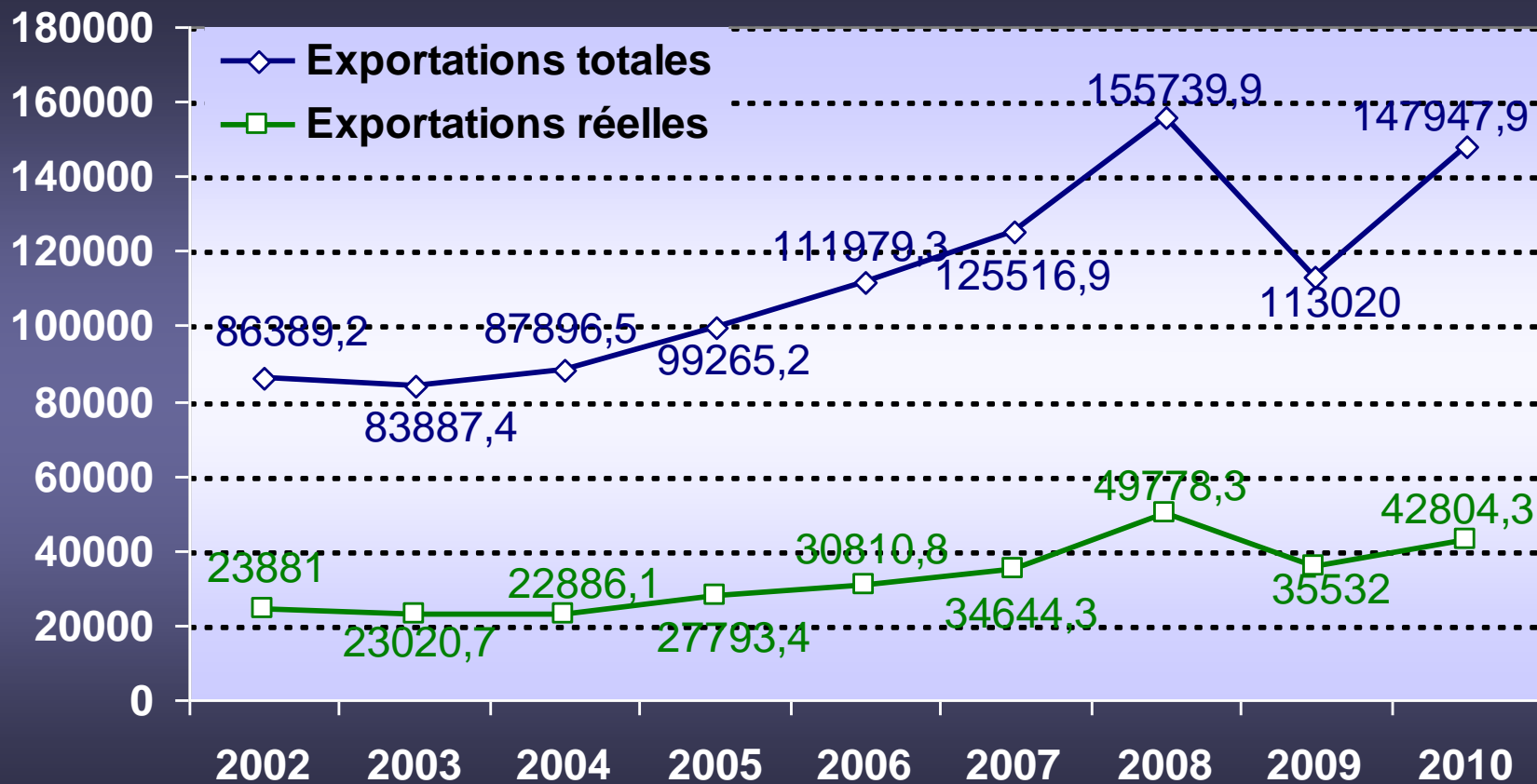
**Nezha LAHRICHI
Présidente Directrice Générale**



A PROPOS DE L'ASSURANCE CREDIT

Une activité de niche...
Une assurance spécifique...

Le périmètre des exportations marocaines



Les exportations réelles représentent près de 30% des exportations totales → sous-traitance.

Si on déduit les phosphates et les opérations commerciales des multinationales, les exportations assurables constituent une petite niche.

L'ASSURANCE CRÉDIT: UN PRODUIT SPECIFIQUE

1- L'assurance crédit couvre le risque de non paiement du crédit commercial à court terme.

(Actuellement, la SMAEX couvre seulement le crédit à l'export: le crédit interentreprises ou le crédit bancaire).

2- l'assureur crédit est le preneur de risque en dernier ressort: le banquier neutralise le risque mais l'assureur crédit le prend (les factors transfèrent le risque aux assureurs crédit).

3- L'assurance crédit a une identité propre: elle **n'est pas systématique**. Elle repose sur la prévention → évaluer la capacité du client à honorer ses engagements d'où l'importance de la recherche et du traitement de l'information de solvabilité : le risque est sélectionné.

Elle **peut être suspendue**: en cas de dégradation de la solvabilité de l'acheteur.

C'est une assurance **sur mesure**: Chaque contrat est une étude de cas dont les éléments d'appréciation sont multiples.

Pourquoi le fonctionnement de l'assurance crédit est compliqué?

- Elle suppose l'existence de **plusieurs acheteurs étrangers** pour diluer le risque → l'existence d'un nombre restreint d'acheteur est condamné par les assureurs crédit → anti-sélection.
- Elle implique des **déclarations mensuelles** même lorsqu'il n'y a pas d'opérations d'exportation
- Les primes sont payées **mensuellement** en fonction des montants déclarés dans la limite des options accordées
- Le contrat d'assurance suppose le **versement de dépôt de garantie** lors de sa signature et la facturation de frais d'enquête et de surveillance.

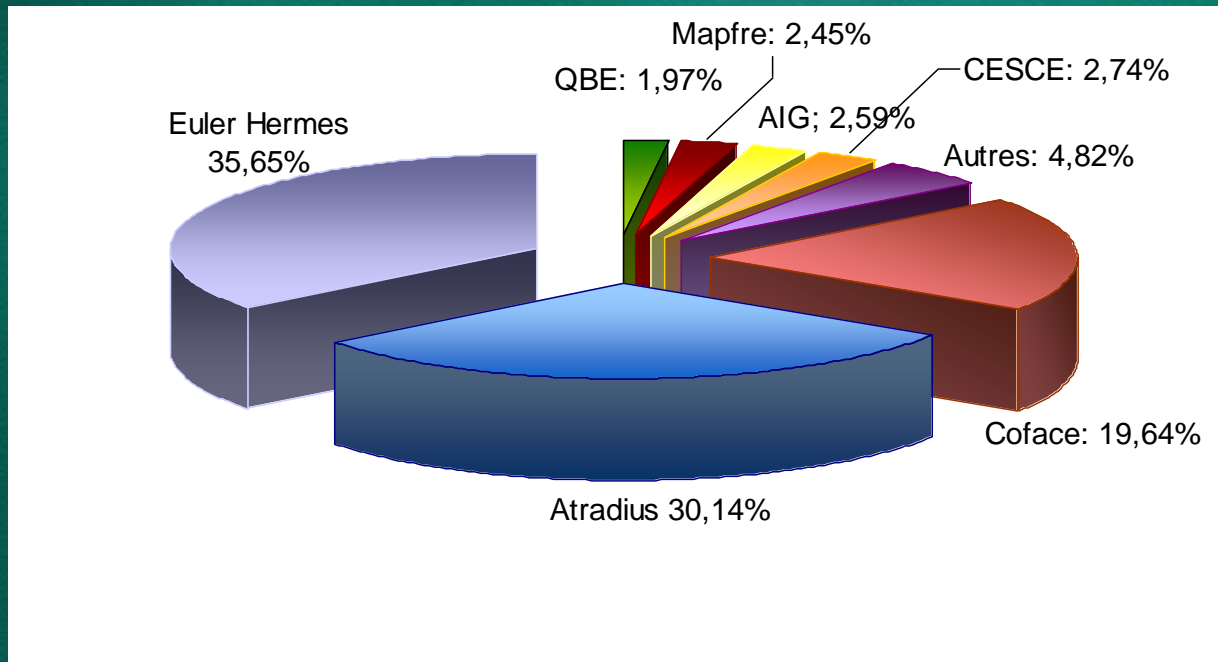


MARCHÉ MONDIAL DE L'ASSURANCE CRÉDIT: Panorama des forces en présence

LE MARCHÉ MONDIAL DE L'ASSURANCE CRÉDIT

Un marché très concentré

Le marché de l'assurance crédit s'est beaucoup consolidé ces 15 dernières années.



COFACE

↳ 3ème mondial en assurance crédit

↳ 1er mondial en assurance crédit à l'exportation

L'assurance crédit est un marché global de l'ordre de 6.5 milliards d'euros dominée par 3 opérateurs qui contrôlent 82% du marché.

Un marché qui s'est beaucoup consolidé: en 1990, 5 assureurs crédit détenaient 40% du marché.

La recherche de l'information sur les entreprises est une barrière à l'entrée à l'assurance crédit.

Les trois leaders de l'assurance crédit

EULER HERMES: 1^{er} assureur mondial né en 2002 de la fusion entre le français Euler et Hermes, 1^{er} assureur crédit allemand et filiale d'Allianz.

Groupe présent dans 50 pays dont le Maroc à travers ACMAR.

EH emploie 6180 collaborateurs à travers le monde.

ATRADIUS: Né de la fusion d'assureurs crédits néerlandais et allemand d'assurance-crédit

En 2008, alliance avec Credito y Caucion, 1^{ère} société d'assurance crédit espagnole.

Présent dans 42 pays et emploie 4000 collaborateurs à travers le monde.

Atradius est le réassureur de la SMAEX.

COFACE: Créée en 1946, acteur principal de l'information sur les entreprises, métier qui conditionne celui de l'assurance-crédit.

Création en 1992 de Credit Alliance*, réseau mondial dans les métiers du poste client: regroupe notamment des sociétés d'information d'entreprises.

En 2000 Coface complète sa ligne "information", en lançant @rating : première notation d'entreprise mondiale et assurable.

Elle dispose d'un système universel de recherche et d'identification des entreprises dans le monde entier à travers un identifiant unique dont l'immense vertu est de retracer tous les liens entre une société et ses filiales dans tous les pays du monde.

Présence dans 65 pays dont 23 pays en Asie, Afrique et Moyen Orient et emploie 6 737 collaborateurs.

CESCE partenaire de la SMAEX

CESCE créée en 1970 à l'initiative de l'État espagnol qui en détient la majorité du capital. Les principales banques et compagnies d'assurance sont les autres actionnaires.



Société qui a pour objectif de développer l'assurance de crédit et caution en Amérique du sud.

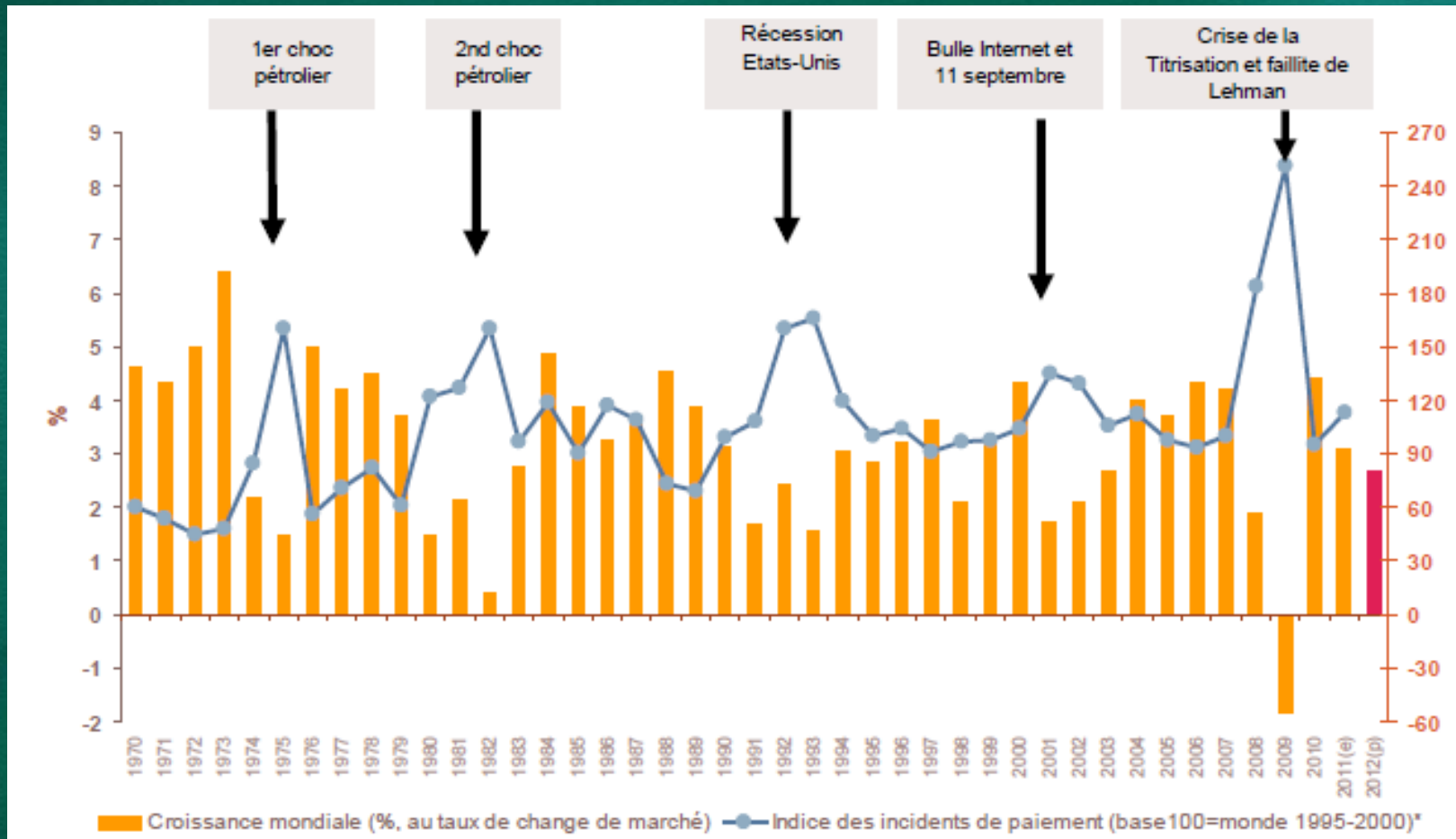
4^{ème} opérateur au niveau du marché espagnol

Présente essentiellement en Amérique Latine.

CESCE emploie 1500 collaborateurs.

Les produits sont l'assurance crédit commercial à l'export et domestique; 9
l'assurance publique pour la couverture des risques politiques.

Corrélation entre croissance mondiale et indices des incidents de paiement



Record historique des incidents de paiement en 2009.

Reprise des impayés en 2011 avec le recul de la croissance

Comité de crise mis en place à la SMAEX en janvier 2012 à l'instar de 2009.



A propos de SMAEX: Une société mixte régie par un texte spécifique

La SMAEX: acteur de la sécurité des marchés à l'exportation

Les missions de la SMAEX

L'assurance- crédit de marché

Gérée par la SMAEX pour son propre compte; pour faire face aux risques couverts, elle dispose de ses fonds propres, du Fonds Spécial de Réserve et de son système de réassurance (Atradius)

L'assurance Export Publique

Couvre les PCT; l'assurance foire et l'assurance prospection. Financée par un Fonds Public de Réserve (FPR) géré par la SMAEX et placé en Bons du Trésor.

La SMAEX, une société mixte dont le capital a été ouvert à un assureur crédit espagnol (CESCE)

Juin 2005 : Ouverture du capital de la SMAEX à hauteur de 19,89% au profit de la CESCE par augmentation du capital comportant suppression du droit préférentiel de souscription et sans pacte d'actionnaires.

Pourquoi l'ouverture du capital à CESCE est un non sens économique?

- ◆ L'Etat a perdu son rôle d'actionnaire de référence → participation ramenée à 26,6% au lieu de 33,3% alors que la SMAEX gère un fonds pour le compte de l'Etat.
 - ◆ L'absence d'un pacte d'actionnaires ouvre la porte au rachat d'actions éparpillées.
 - ◆ La relation capitaliste n'impliquait pas un partenariat opérationnel: rémunération des activités de conseil et d'assistance proposées par CESCE.
 - ◆ Création d'un conflit d'intérêt: présence de CESCE dans SMAEX incompatible avec celle de Coface dans la filiale Recours : l'information variable stratégique au cœur de l'assurance crédit suppose le respect des règles de la propriété intellectuelle et de confidentialité
- la chasse au conflit d'intérêt est un principe de bonne gouvernance (SMAEX retirée du conseil d'administration d'Acmar depuis le lancement de l'assurance crédit à l'export en 2004.
- ◆ Les économies marocaines et espagnoles sont concurrentes → ciblent les mêmes acheteurs étrangers → risque de préjudice aux entreprises marocaines sur les marchés extérieurs.



**La réforme de l'assurance crédit
commercial
Assouplissement, Simplification et
Démocratisation**

Axes majeures de la réforme de l'assurance crédit commercial réalisée à la SMAEX (2006-2009)

1. Déglobalisation: l'Assuré n'est plus obligé de soumettre à la couverture l'intégralité de son chiffre d'affaires → amélioration de l'image de la SMAEX → suppression des recours devant la justice.
La nouvelle police personnalisée prévoit:
 - Un minimum de primes
 - Un maximum de décaissements
2. Nouvelle tarification adaptée à chaque exportateur en fonction de la taille de l'entreprise, l'importance du chiffre d'affaires, le secteur d'activité, le délais de paiement, le risque pays de l'acheteur. Donc son coût est variable en fonction de la nature du risque.
3. Simplification pour la PME par l'allègement des procédures de gestion:
 - Acceptation d'un nombre réduit de clients étrangers
 - Déclaration annuelle du chiffre d'affaires à la signature du contrat et une autre à son renouvellement
 - Prime forfaitaire annuelle incluant frais d'enquête et de surveillance
 - Suppression du dépôt de garantie

Répartition des entreprises par tranches de chiffres d'affaires à l'exportation en 2011

Tranche de CA	Nombre	TOTAL CA
CA > 1 000	9	24 179
500 < CA < 1 000	14	9 015
100 < CA < 500	88	17 933
50 < CA < 100	135	9 153
30 < CA < 50	147	5 628
25 < CA < 30	70	1 932
20 < CA < 25	91	2 048
15 < CA < 20	167	2 908
10 < CA < 15	243	2 990
5 < CA < 10	472	3 407
1 < CA < 5	1001	2 438
Total	2 438	81 736
CA < 1	3364	681
Total	5801	82 417

Fragilité des PME conduit à la prudence → stratégie SMAEX: miser sur l'effet portefeuille

La répartition a permis de mettre en évidence la forte concentration des exportations.

23 entreprises, dont le chiffre d'affaires est supérieur à 500MDH, concentrent **40,6%** du chiffre d'affaires des exportations soit **33,2 MM DH**.

1473 entreprises (**60.4%**), situées dans la tranche entre 1 et 10 MDH, n'exportent que **7,2%** du total, soit **5.8 MM DH**.

Restructuration interne : actions phares

1. Mise à niveau du capital humain pour l'inscrire dans une démarche de changement avec plus d'engagement et de performance → l'adapter à la nouvelle donne concurrentielle.

Un nouvel organigramme a été mis en place avec une nouvelle classification du personnel.

2. Modernisation du système informatique : la maîtrise technologique est l'un des facteurs clés de succès → cette action s'est située à deux niveaux:

- Informatisation des processus de gestion dont l'aboutissement est la tenue du comité sans papiers à travers 2 modules

 - 1- projection des dossiers présentés au comité

 - 2- consultation de la base de données SMAEX

- La mise en place d'un service en ligne: l'assuré peut consulter sa situation, demander une couverture, un avenant, déclarer son chiffre d'affaires, ses impayés...etc.

Restructuration interne : actions phares

3. L'assainissement de toutes les composantes du portefeuille SMAEX: assurance foire, options accordées, sinistres, acheteurs étrangers...etc.

Reprise de tous les dossiers depuis la création de la SMAEX à titre d'exemple:

Options accordées: annulation des options non utilisées et donc allègement des engagements. Ajustement des options accordées aux besoins réels des assurés → meilleure maîtrise de risque

Gestion de l'assurance foire: le plan d'action pour corriger les dysfonctionnements constatés a permis de:

- ◆ revoir l'archivage de tous les dossiers de 1990 à 2007 et de les rapprocher des dossiers informatiques;
- ◆ les classer par année et par statut
- ◆ créer des tableaux de bord de suivi
- ◆ d'opérer la liquidation définitive des dossiers en fonction de la période d'amortissement

Chantiers sinistres: les mise à jour selon le statut et le sort:

- ◆ Déclarations d'impayés: réglés par les acheteurs ou non garantis
- ◆ Dossiers indemnisés sans possibilité de récupération ou avec recours et pour lesquels un suivi plus régulier des récupérations est fait.

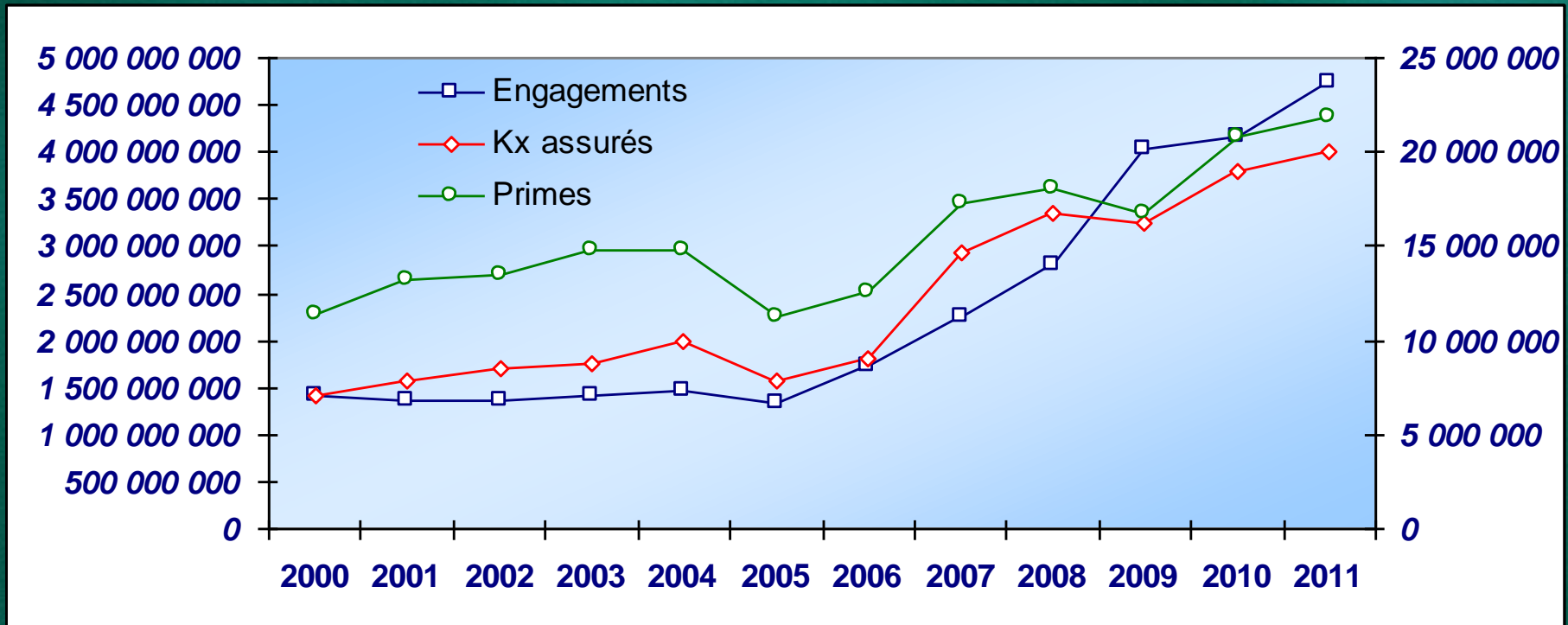
Restructuration interne : actions phares

4. **Actions de communication:** répondre au besoin urgent de changement d'image et asseoir la notoriété de SMAEX:
- Conférence de presse pour faire connaître la nouvelle stratégie commerciale par segments de clients
 - Nouveaux produits et nouvelles brochures
 - Séminaires → fédérations et associations professionnelles
 - Nombreux mailings aux assurés et aux prospects
 - Articles presse → divers sujets économiques, financiers et politiques
 - Emissions Radio/ Télé
 - Colloque international (mai 2008) → la SMAEX a joué son rôle d'alerte par rapport à la crise internationale
 - Communication autour de la crise et du dispositif de soutien aux exportateurs.

Le faire savoir est aussi important que le savoir faire.

Indicateurs-clé de l'assurance crédit

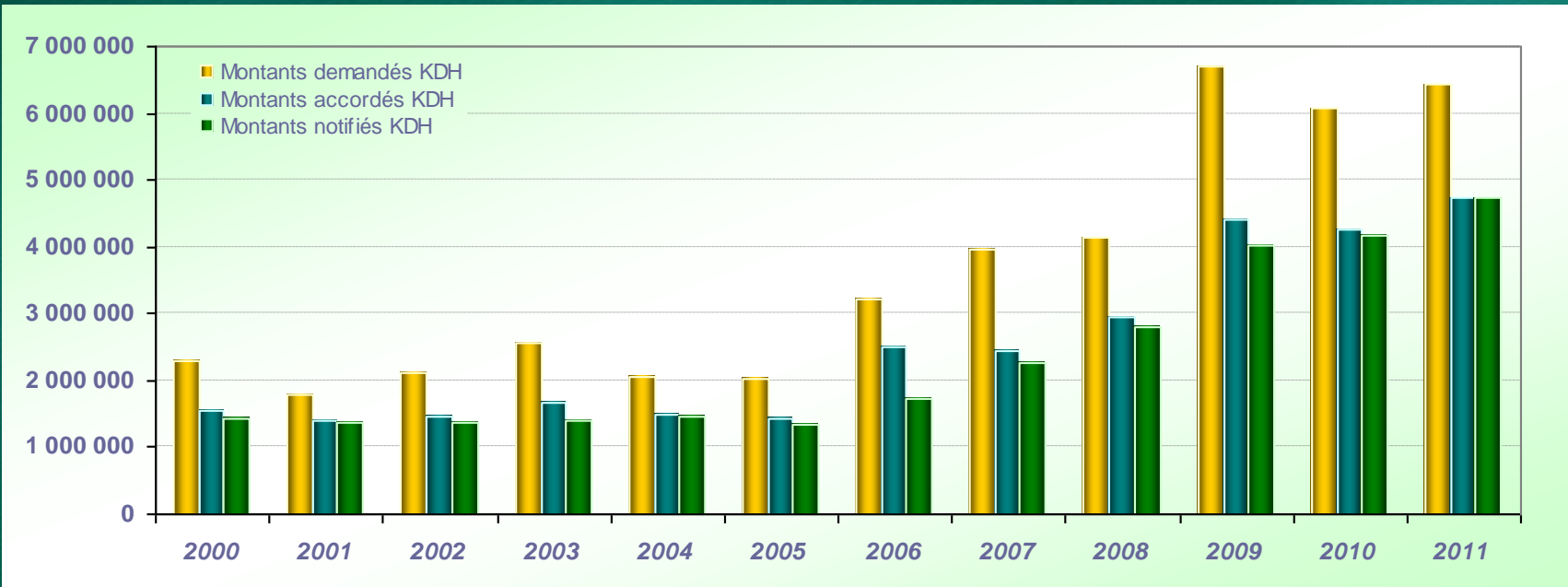
Un bilan rétrospectif nécessaire...



- 2004: fin du monopole de la SMAEX. Extension des activités d'Acmar à l'assurance crédit à l'export
- Après un léger creux en 2009, année de crise, le trend haussier entamé en 2006 a repris en 2010 et se poursuit en 2011.

Engagements: une démarche volontariste pour accompagner au mieux les exportateurs

En KDH



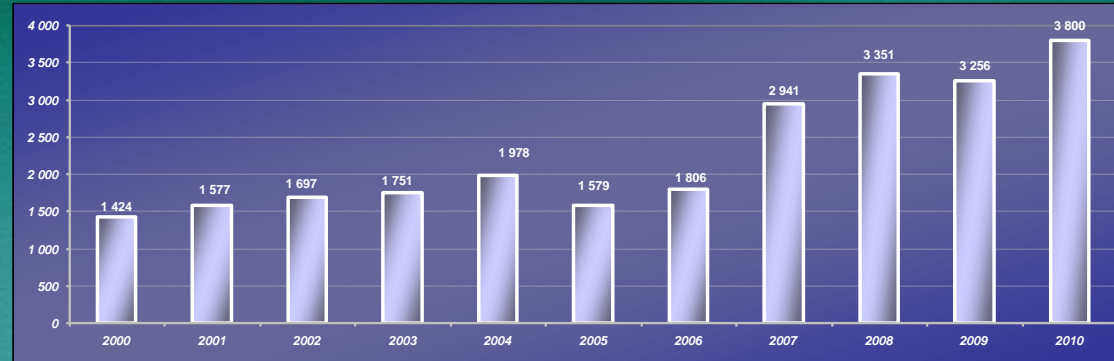
Options demandées

- Besoin de protection historiquement élevé → Forte demande adressée à la SMAEX en 2010 = 6,7 MMDH (+60,5%) → pallier maintenu, en 2010 (6 MM DH) et en 2011 6,5 MM DH).

Capitaux assurés: un changement de palier

(En MDH)

Exercices	Capitaux assurés MDH	VAR	VAR 5ans
2000	1 424	-	2,90%
2001	1 577	10,7%	
2002	1 697	7,6%	
2003	1 751	3,2%	
2004	1 978	13,0%	
2005	1 579	-20,2%	21%
2006	1 806	14,4%	
2007	2 941	62,8%	
2008	3 351	13,9%	
2009	3 256	-2,8%	
2010	3 800	16,7%	



- Accroissement de 85% en 5 ans malgré la crise et l'effet concurrence.
- Pendant la crise, le commerce international a été plus cyclique que la production mondiale: il s'est contracté 2 à 3 fois plus que le PIB mondial
 → moins de transactions internationales = moindre volume de créances à garantir.

Évolution du chiffre d'affaires: un trend haussier malgré la crise

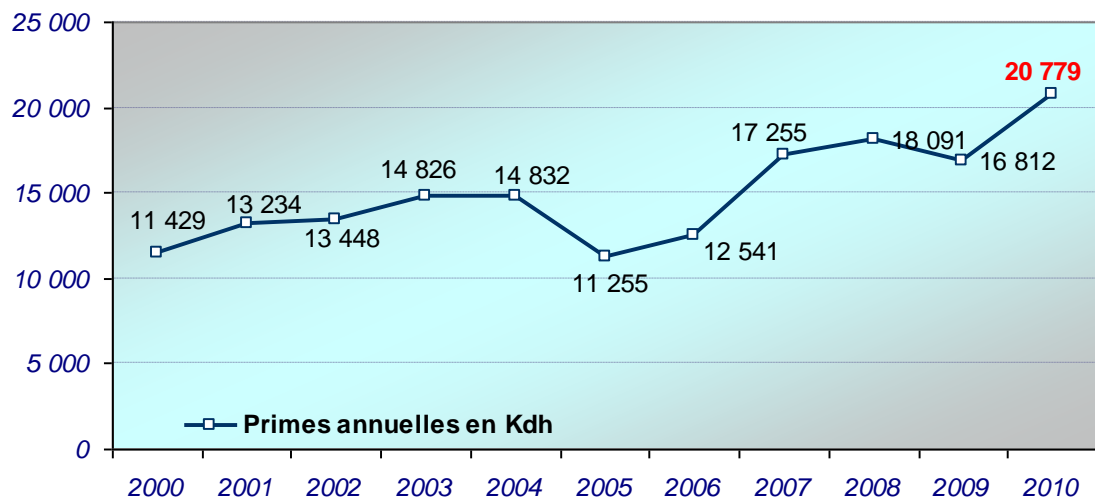
Exercices	Primes Kdh	VAR	VAR Quinquennale
2000	11 430	-	VAR sur 5ans 0,7%
2001	13 234	15,8%	
2002	13 448	1,6%	
2003	14 826	10,2%	
2004	14 832	0,0%	
2005	11 255	-24,1%	VAR sur 5ans 14,1%
2006	12 541	11,4%	
2007	17 255	37,6%	
2008	18 091	4,8%	
2009	16 812	-7,1%	
2010	20 780	23,6%	

Le taux d'accroissement moyen des primes est de 14,1% pour la période 2006-2010 contre 0,7% pour les exercices 2001-2005.

Trois facteurs ont gêné de meilleures performances de la SMAEX:

- Effet concurrence
- Effet crise
- Effet conflits d'intérêt

(En KDH)



Effet concurrence: baisse des taux de prime

Exercices	Capitaux assurés MDH	Primes annuelles KDH	Primes/ Kpx ass = Tx de prime	Moyenne Tx de prime sur 5ans
2001	1 577	13 234	0,84%	0,79%
2002	1 697	13 448	0,79%	
2003	1 751	14 826	0,85%	
2004	1 978	14 832	0,75%	
2005	1 579	11 255	0,71%	
2006	1 806	12 541	0,69%	0,58%
2007	2 941	17 255	0,59%	
2008	3 351	18 091	0,54%	
2009	3 256	16 812	0,52%	
2010	3 800	20 780	0,55%	
VAR 05-10	141%	85%		

Écart entre l'évolution des primes et des capitaux assurés → révision de la tarification pour s'adapter à la concurrence

Le taux de prime moyen est passé de 0,79% entre 2001- 2005 à 0,58% entre 2006-2010.

Analyse concurrentielle de l'assurance crédit domestique au Maroc en 2012

- L'agrément obtenu pour l'assurance crédit domestique par Acmar, filiale d'Euler Hermes, a été étendu à l'export, le code des assurances ne faisant pas de distinction entre les deux produits.
- Acmar dispose de la possibilité de faire des courtiers d'assurance des apporteurs d'affaires
- Acmar est adossée au 1^{er} groupe mondial d'assurance crédit et bénéficie du réseau de distribution de la BMCE
- Monopole de l'assurance crédit domestique → possibilité de péréquation des tarifs → baisse des taux de primes à l'export.
- Difficulté pour la SMAEX d'obtenir un agrément d'assurance crédit domestique.

Assurance Export Publique

L'assurance export publique: une réforme en cours

La SMAEX gère un fonds public de 250 MDH pour le financement de l'assurance export publique.

✧ Cette assurance s'articule essentiellement autour de deux volets:

1. La couverture du risque d'échec de la conquête de nouveaux marchés à travers *l'assurance foire* et *l'assurance prospection*:

Garantie de 50% des frais de participation aux foires et expositions.

Le contrat est établi sur la base d'un budget prévisionnel présenté par l'entreprise, validé par la SMAEX et agréé par la commission interministérielle des assurances à l'exportation présidée par le Ministère de l'Economie et des Finances.

- *L'indemnité provisionnelle est versée sur présentation des justificatifs*
- *Période de garantie + période d'amortissement: remboursement en fonction des recettes à l'export.*

2. La couverture des risques politiques, catastrophiques et de non transferts (de devises) ainsi que les risques commerciaux dits extraordinaires c'est-à-dire la couverture du risque commercial à moyen terme. 28

Une réforme en cours de l'assurance export publique

➔ **Préalables réalisés par la SMAEX:**

Assainissement de la gestion du portefeuille assurance foire et prospection + diagnostic après une expérience de plus de 30 ans.

Le traitement de plus de 2.200 dossiers a permis de dégager des conclusions dont:

- ◆ La difficulté de calculer le chiffre d'affaires additionnel lorsque les bénéficiaires développent déjà un courant d'affaires.
- ◆ L'abandon de la couverture par pays pour une couverture par zone géographique est dissuasif (Europe, pays du golf...etc).
- ◆ Les limites du fonctionnement de l'assurance prospection:
 - Côté demande ➔ vision de court terme des exportateurs
 - Côté offre ➔ le contrat stipule que les exportateurs n'ont droit aux indemnités qu'au bout d'une année au cas où ils ne réalisent pas d'opérations ➔ disposition décourageante ➔ pas de suivi.

Une réforme en cours de l'assurance export publique

- ↘ Demande de réforme de l'assurance publique complémentaire en 2008.
- ↘ Etablissement des termes de référence par la SMAEX en octobre 2009 suite à la demande du MEF de lancer une étude globale de l'assurance crédit.
- ↘ Elaboration du Cahier des Prescriptions Spéciales en collaboration avec le Ministère de l'Economie et des Finances en janvier 2010
- ↘ Lancement de l'étude en septembre 2011
- ↘ Remise du rapport en 2011 au Ministère de tutelle

Finalité de la réforme de l'assurance export publique:

Faire évoluer les conditions d'octroi (quotité garantie, taux, conditions d'éligibilité...)

- *Revoir le principe du calcul de remboursement de l'indemnité*
- *Formaliser et alléger le processus d'instruction (Benchmark international)*
- *Refonte des contrats d'assurance (Foire, Prospection et PCT)*
- *Garantie des investissements*



Recours: Filiale de SMAEX et de Coface

⇒ Société d'informations économiques, financières et de recouvrement, créée en octobre 1993, la société RECOURS est le précurseur du renseignement commercial structuré au Maroc.

⇒ Base de données couvrant 18 000 entreprises marocaines dans plusieurs secteurs économiques.

Recours établit des rapports de solvabilité au profit des assureurs crédit étrangers et locaux (Acmar); la notation conditionne ainsi les crédits fournisseurs accordés aux importateurs marocains.

L'appartenance de Recours au réseau CreditAlliance, qui offre un accès à l'information sur 45 millions d'entreprises dans 93 pays, lui permet de bénéficier des informations contenues dans les BDD du groupe, et des derniers développements en terme d'ingénierie de l'information.

Actionnariat:

COFACE: 35% SMAEX: 25%
BCP: 15% BMCE: 15% SGMB: 10%

Réaction de COFACE suite à l'ouverture du Capital à CESCE

- ◆ Offre de vente des actions Coface à la SMAEX et aux banques
- ◆ Proposition de rachat de la part de SMAEX
- ◆ Retrait des administrateurs de Coface.
- ◆ Création d'une nouvelle filiale de renseignement commercial et de recouvrement → transfert des activités de Recours.

La perspective de baisse du chiffre d'affaires suite à la mise en évidence du conflit d'intérêt s'est traduite par un plan d'action articulé autour de deux objectifs majeurs:

- la réappropriation de la base de données**
- le changement du modèle économique à travers le développement du marché local aussi bien pour le renseignement commercial que pour le recouvrement.**

Les actions de restructuration ont concerné:

- développement et mise en œuvre d'un nouveau système d'information**
- rédaction et automatisation des procédures de gestion.**
- développement d'un site web ;**
- mise à niveau des archives des dossiers Renseignement**
- recrutement d'Analystes financiers pointus ;**

Recours utilise un système d'analyse de risques de défaillance, dispose d'un outil d'évaluation fiable et d'un historique des incidents de paiement.

Elle est donc outillée pour le lancement de l'assurance crédit domestique.

Objectif → devenir une agence de notation des entreprises

Perspectives de développement de la SMAEX

ANALYSE SWOT DE LA SMAEX

Forces

Adossement à l'État; Mission d'intérêt général mise en évidence par une gestion de la crise appuyée par le gouvernement

Présence historique sur un marché bien maîtrisé → notoriété SMAEX

Changement d'image → réforme de l'assurance crédit commercial (déglobalisation); lancement de nouveaux produits

Suivi régulier des exportateurs assurés

Politique commerciale agressive

Faiblesses

Faiblesse de la diversification de l'offre de services: assurance multi-marché (domestique+export), assurance crédit pré-expédition; assurance des cautions et des crédits de préfinancement; garantie des investissements; affacturage...

Absence de réseau de distribution

Non réforme de l'assurance publique

Actionnariat éclaté et présence d'un petit acteur étranger de l'assurance crédit avec une gamme de service peu développée → conflits d'intérêts

Absence de coassurance

Opportunités

Extension du contrôle des assurances à la SMAEX → opportunité pour le développement de la SMAEX → assurance crédit domestique facilité par la BDD de Recours

Réforme de l'assurance crédit publique

Partenariat avec des banques → réseau de distribution

Faire de Recours une agence de notation

Coassurance et conquête de grandes entreprises

Accompagnement de la stratégie de promotion des exportations

Menaces

Concurrence acharnée marquée par la présence de deux grands opérateurs de l'assurance crédit: EH adossée au réseau de distribution de BMCE et Fronting Coface/Axa.

4 Factors actifs offrant garantie et financement et disposant d'un réseau de distribution

Étroitesse du marché à l'exportation: sous-traitance, multinationales, résistance à la culture de l'assurance, ...etc.

Deux conflits d'intérêt:

- préjudice aux positions des entreprises marocaines sur les marchés extérieurs: Économie espagnole et marocaine concurrentes → ciblent les mêmes acheteurs étrangers.

- risque de disparition de Recours

Virage stratégique de la SMAEX : un impératif

Projets structurants pour la SMAEX:

→ Amendement du Dahir relatif à l'assurance à l'exportation:

- Code des assurances → lancement de l'assurance crédit domestique → briser le monopole d'Acmar.

→ Étude sur le système d'assurance à l'exportation au Maroc

- Objectif majeur: réforme de l'assurance publique, garantie des investissements

→ Restructuration du capital de la SMAEX → aboutissement de la chasse aux conflits d'intérêt .

◆ Assurance Crédit à l'Export:

- ◆ Diversification de l'offre des produits et services.
- ◆ Transfert du Fronting d'AXA à SMAEX.
- ◆ Coassurance pour Gros Comptes.

◆ Assurance Crédit Domestique :

- ◆ valoriser le savoir-faire de Recours, bénéficiaire de l'effet expérience.
- ◆ Renseignement commercial (grand volume)

Virage stratégique de la SMAEX : un impératif

L'assurance crédit répond à deux objectifs macroéconomiques:

1- Outil de promotion des exportations et des investissements marocains à l'étranger:

L'Afrique, orientation stratégique du gouvernement comporte autant d'opportunités que de risques.

Si techniquement elle couvre le risque d'insolvabilité du client, sa dimension est plus politique que commerciale.

L'assurance crédit → émanation du pouvoir politique.

2- Créatrice de valeur:

Le crédit interentreprises permet de desserrer l'étau en cas de resserrement du crédit bancaire.

l'assurance crédit est une porte d'entrée pour formaliser l'informel.

Le Maroc: Hôte de la réunion régionale de CreditAlliance

- Un réseau international regroupant 72 membres en Amérique Latine, Europe, Asie, Afrique et Moyen Orient.
- Couvre plus de 80% du commerce mondial et cherche à partager l'expertise et l'expérience pour mutualiser les risques.
- Creditalliance tient une Assemblée Générale Annuelle à l'occasion du colloque Risque Pays et trois réunions régionales. Les dernières se sont tenues en 2011 en Argentine à Buenos Aires, en Chine à Pékin et en Turquie à Istanbul.
- Prochaine conférence régionale au Maroc à Casablanca le 10 mai 2012.

Pensez sérénité
avant de penser export



SOCIÉTÉ MAROCAINE
D'ASSURANCE À
L'EXPORTATION