



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO



Référentiel SERV 2020

Résumé



Table des matières

1.	Introduction.....	5
1.1	Référentiel SERV	5
1.2	Défis globaux	5
2.1	Approche et modèle	8
2.2	Plan de recherche	8
2.3	Recueil et analyse des données.....	9
3.	Analyse de référence et recommandations.....	10
3.1	Orientation.....	10
3.1.1	Finalité et stratégie.....	10
3.1.2	Organisation	11
3.2	Réalisation.....	12
3.2.1	Mobilisation des ressources et groupes d'intérêts	12
3.2.2	Avantage durable	14
3.2.3	Performance.....	16
3.3	Résultats.....	17
3.3.1	Résultats relatifs aux stratégies et performances	17
3.3.2	Prise en charge des groupes d'intérêts	21
3.4	Future orientation	22
	Annexe.....	24
	Annexe 1: Mandat	25
	Annexe 2: Contexte théorique.....	26
	Annexe 3: Bibliographie	28

Illustrations et tableaux

Illustration 1:	PIB de la Suisse.....	6
Illustration 2:	Secteurs des services.....	6
Illustration 3:	Modèle stratégique de l'IfTi pour les ACE	8
Illustration 4:	Institutions étudiées.....	8
Illustration 5:	Exemple de résultat DEA.....	9
Illustration 6:	Exemples stratégiques.....	10
Illustration 7:	Principes d'intervention	11
Illustration 8:	Modèles ACE	11
Illustration 9:	Plafond d'engagement (ACE sélectionnées; SERV = ACE 10)	13
Illustration 10:	Nombre de collaborateurs (SERV = ACE 10).....	13
Illustration 11:	Approches choisies.....	14
Illustration 12:	Résultats input-output (SERV = ACE 10).....	17
Illustration 13:	Nouvelle activité Assurance de crédit à l'exportation.....	18
Illustration 14:	Résultats input-outcome.....	18
Illustration 15:	Résultats output-outcome.....	19
Illustration 16:	Résultats liés à l'impact (SERV = ACE 10).....	20
Illustration 17:	Part des exportations assurées (SERV = ACE 10).....	20
Illustration 18:	Entreprises soutenues par des ACE (SERV = ACE 10).....	21
Tableau 1:	Indicateurs importants (Suisse).....	6
Tableau 2:	Mandat de la SERV	11
Tableau 3:	Produits pertinents pour l'exportation	15

Ceci est une traduction. La version allemande fait foi.

Liste des abréviations

ACE	Agence de crédit à l'exportation
ADA	Austrian Development Agency
ADSB	Atradius Dutch State Business
BAD	Banque asiatique de développement
BAII	Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures
BDC	Banque de développement du Canada
BEI	Banque européenne d'investissement
BGK	Banque Gospodarstwa Krajowego
CDP	Cassa Depositi e Prestiti
CESCE	Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación
CI	Coopération internationale
DEA	Analyse par enveloppement des données
DFID	Department for International Development
DGFF	Denmark's Green Future Fund
DGGF	Dutch Good Growth Fund
DIT	Department for International Trade
DTIF	Dutch Trade and Investment Fund
ECN	Export Credit Norway
EDC	Exportation et développement Canada
EFQM	European Foundation for Quality Management
EH	Euler Hermes
EKF	Agence de crédit à l'exportation du Danemark
EMDE	Marchés émergents et économies en développement
ESHR	Environmental, Social and Human Rights
FMO	Banque de développement néerlandaise FMO
GIEK	Garantiinstitutet for Eksportkredit
GWP	Gross written premium
IDE	Investissement directs à l'étranger
IFD	Institution de financement du développement
IFTI	Institute for Trade and Innovation de l'université d'Offenbourg
JBIC	Japan Bank for International Cooperation
KEXIM	Export-Import Bank of Korea
KoCC	Korea Consulting Center for Overseas Infrastructure & Plant Projects
KPI	Indicateur clé de performance
KSure	Korea Trade Insurance Corporation
KUKE	Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych
MLT	Moyen et long terme
NEXI	Nippon Export and Investment Insurance
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	Objectifs de développement durable des Nations Unies
OeEB	Oesterreichische Entwicklungsbank
OeKB	Oesterreichische Kontrollbank
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PwC	PricewaterhouseCoopers
RVO	Netherlands Enterprise Agency
SBH	Swiss Business Hubs
SDC	Service des délégués commerciaux
SECO	Secrétariat d'Etat à l'économie
SERV	Assurance suisse contre les risques à l'exportation SERV
CT	Court terme
S-GE	Switzerland Global Enterprise
TICR	Taux d'intérêt commercial de référence
TradeRx	TradeRx GmbH
UB	Union de Berne
UKEF	UK Export Finance
WKÖ	Wirtschaftskammer Österreich

1. Introduction

1.1 Référentiel SERV

1. Les agences de crédit à l'exportation publiques (ACE) jouent un rôle essentiel pour les entreprises exerçant à l'international. En cas de défaillance du marché, les gouvernements comblent les besoins de liquidités des entreprises exportatrices ou atténuent les risques découlant de l'activité internationale. Les financements et garanties des exportations fournis par l'Etat sont des instruments importants pour la promotion de l'économie d'exportation, qui agissent le plus souvent de façon subsidiaire. Ainsi, ce sont souvent les produits de l'Assurance suisse contre les risques à l'exportation SERV qui permettent l'accès à de nouveaux marchés parce qu'ils couvrent les sociétés exportatrices contre les créances irrécouvrables, surtout dans les pays nouvellement industrialisés ou en développement.



«Il nous tient véritablement à cœur que la SERV soutienne de manière efficace et effective l'économie des exportations suisses, en particulier les PME, et reste à l'avenir dans le groupe de tête au niveau international.»

Eric Jakob, responsable de la Direction de la promotion économique, SECO

2. Dans l'économie fédérale axée sur les exportations, selon les estimations TradeRx, l'offre de produits de la SERV a soutenu en 2019 des exportations d'une valeur de plus de CHF 2,8 milliards, la SERV ayant fourni des polices d'assurance à hauteur de quelques CHF 2,2 milliards dans le cadre du nouvel engagement. En 2019, les primes encaissées se sont élevées à CHF 69 millions.



«Ces dernières années, la SERV n'a cessé d'améliorer sa performance.»

Barbara Hayoz, présidente du conseil d'administration, SERV

3. En juillet 2020, le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) et la SERV ont chargé TradeRx GmbH (TradeRx) de réaliser une analyse de référence sur les agences de crédit à l'exportation publiques (analyse de référence SERV ou étude). Ce rapport succinct constitue un résumé de l'étude de TradeRx (cf. aussi annexe 1). L'apprentissage systématique auprès d'autres ACE permet à la SERV de développer de nouvelles stratégies et d'agir de manière encore plus efficace sur la base d'un modèle de référence éprouvé pour les assurances contre les risques à l'exportation.

1.2 Défis globaux

4. Fin 2019, la Suisse comptait près de 8,6 millions d'habitants, ce qui représente une croissance de +0,7% par rapport à l'année précédente. Mais la poussée démographique est inégalement répartie: tandis que les cantons de Zurich, d'Argovie,

de Thurgovie, de Fribourg, de Genève et de Lucerne ont enregistré une hausse supérieure à la moyenne, le nombre d'habitants a légèrement diminué dans les cantons d'Appenzell Rhodes-Intérieures, de Neuchâtel, de Nidwald et du Tessin. Le produit intérieur brut (PIB) par habitant s'élevait fin 2019 à plus de CHF 84 000, la Suisse disposant ainsi de l'un des plus hauts PIB par habitant par rapport aux autres pays de l'OCDE.

5. Comme le montre le tableau 1, le taux des exportations de la Suisse est constamment resté supérieur à 60% au cours des cinq dernières années. La Suisse peut donc être qualifiée de nation exportatrice. Au total, les exportations ont représenté CHF 312 milliards en 2019, étant précisé qu'elles ont augmenté de 10,5% entre 2015 et 2019. Près de CHF 120 milliards sont revenus au secteur des services en 2019. Les investissements directs à l'étranger, eux aussi, n'ont pas cessé d'augmenter au cours des dernières années. En 2018, le niveau des investissements directs à l'étranger s'établissait à env. CHF 1467 milliards.

Tableau 1: Indicateurs importants (Suisse)

Indicateurs choisis	2015	2016	2017	2018	2019
PIB par habitant (prix courants en CHF)	81 587	81 860	82 076	84 518	84 769
Taux d'exportation (exportations en % du PIB)	62,2	65,7	65,0	66,1	66,0
Total des exportations (en milliards de CHF)	279,2	298,4	294,9	303,9	312,0
Exportation de services (en milliards de CHF)	111,8	117,2	120,4	124,8	119,6
Volume des IDE (en milliards de CHF)	1119,7	1327,4	1398,6	1466,6	-

Sources: OFS, 2020b; OFS, 2020c; OCDE, 2020a; OCDE, 2020b.

6. Comme dans tous les pays, la pandémie de COVID-19 a eu d'importantes conséquences économiques en Suisse. Ainsi, le PIB a reculé de 1,9% au premier trimestre 2020 par rapport au trimestre précédent, la perte ayant même atteint 7,3% au deuxième trimestre 2020 par rapport au trimestre précédent (illustration 1). Comme le montre l'illustration 2, l'hôtellerie-restauration est la plus touchée par ce recul. Mais quasiment toutes les autres branches ont aussi été plus ou moins affectées par le recul.

Illustration 1: PIB de la Suisse

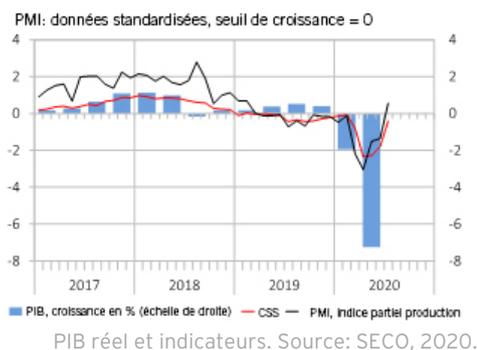
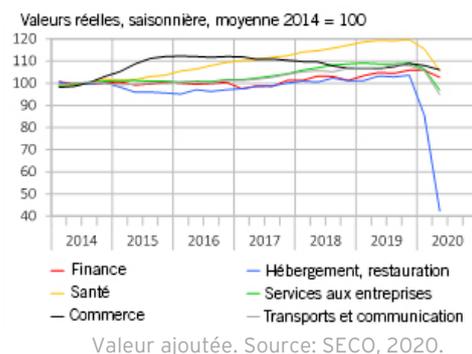


Illustration 2: Secteurs des services



7. Par rapport à d'autres pays, le soutien aux exportations de la Suisse paraît réservé, car elle accorde une grande importance au principe de subsidiarité dans la promotion de l'économie, par exemple dans les domaines de l'économie d'exportation ou de l'innovation. Cela étant, le principe de subsidiarité pourrait se trouver sous une certaine pression au cours des prochaines années. En effet, plusieurs pays (en particulier dans la région asiatique) associent de plus en plus les objectifs politiques de la politique de l'économie d'exportation, de la coopération internationale (CI), du financement du développement et du soutien à l'exportation.
8. Si la Suisse veut continuer à soutenir de manière optimale les entreprises nationales dans l'exportation de biens et de services, elle va de plus en plus se heurter à un conflit d'objectifs. D'une part, il s'agit de garantir le principe de subsidiarité, largement reconnu et très important en Suisse, et ainsi soutenir les exportations dans un cadre très limité, évitant toute distorsion de la concurrence. D'autre part, il existe un risque que les mesures de soutien très développées d'autres Etats placent les exportateurs suisses dans une situation systématiquement désavantageuse par rapport à leurs concurrents étrangers.

Parenthèse: améliorer l'accès aux projets d'infrastructure étrangers

Le Conseil fédéral a chargé le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) de créer un poste de coordination centrale sur la base d'une stratégie présentée fin 2019. Le poste de coordination centrale doit repérer les opportunités et les besoins des entreprises suisses en matière de grands projets à l'étranger et principalement coordonner la mise en réseau.

Sur la base des premières expériences, d'autres propositions visant à renforcer et élargir les mesures sont en cours d'élaboration et doivent permettre d'améliorer encore l'accès des sociétés exportatrices aux projets d'infrastructure étrangers. Il s'agit aussi de propositions concernant les ressources nécessaires, ainsi que d'éventuelles adaptations législatives.

Par exemple, la SERV ou plutôt l'approche «Pathfinding» doit faire l'objet d'un renforcement. D'après les premières expériences positives, il devrait donc être possible de répondre de manière beaucoup plus ciblée aux besoins des exportateurs.

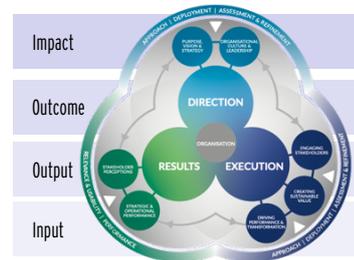
9.

2. Cadre analytique

2.1 Approche et modèle

10. Le cadre analytique du présent rapport repose sur le modèle de référence éprouvé développé par les scientifiques de l'Institute for Trade and Innovation (IfTI) de l'université d'Offenbourg, selon l'approche de l'European Foundation for Quality Management (EFQM).
11. Le modèle se focalise sur l'orientation («direction»), la réalisation («execution») et les résultats («results») des ACE telles que la SERV. Cette approche pratique est appliquée pour définir le cadre stratégique et opérationnel d'une organisation, afin de créer un système cohérent. En outre, l'«input», l'«output», l'«outcome» et l'«impact» (illustration 3) sont examinés, notamment en tenant compte du mandat, de la politique d'intervention, des produits, des résultats opérationnels et des effets sur les exportations et sur les emplois.

Illustration 3: Modèle stratégique de l'IfTi pour les ACE



Sources: Klasen, 2020a; EFQM, 2019.

2.2 Plan de recherche

12. Les principaux éléments de l'analyse de référence de la SERV reposent sur des méthodes analytiques scientifiquement reconnues dans le cadre d'une «approche méthode mixte». L'étude suit un plan de recherche comparatif dans lequel différentes ACE sont utilisées comme des cas de référence. Selon le mandat, des instruments de onze pays de l'OCDE ont été étudiés en détail: ADSB aux Pays-Bas, Bpifrance, Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE) en Espagne, Credendo en Belgique, Exportation et développement Canada (EDC), EKF Denmark's Export Credit Agency (EKF), Euler Hermes (EH) en Allemagne, KUKE en Pologne, Österreichische Kontrollbank (OeKB) en Autriche, Assurance suisse contre les risques à l'exportation (SERV) et UK Export Finance (UKEF) au Royaume-Uni. A cela s'ajoutent des analyses qualitatives d'autres ACE, telles que SACE en Italie, JBIC au Japon et Ksure en Corée du Sud (illustration 4).

Illustration 4: Institutions étudiées

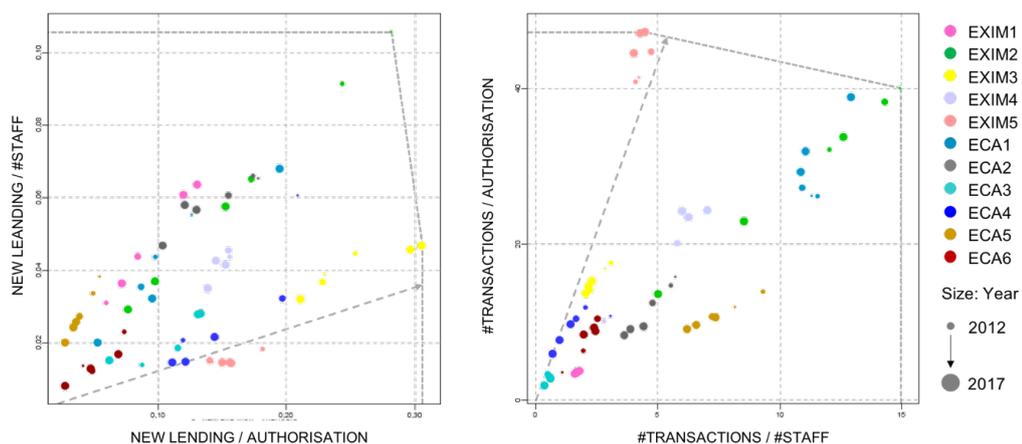


Source: Propre illustration reprenant les logos des sites Internet des ACE.

2.3 Recueil et analyse des données

13. L'analyse a tout d'abord consisté à tenir compte de données primaires complètes, en particulier par la consultation directe des données d'instruments de promotion. Cette analyse a été complétée par des sondages écrits et des entretiens semi-structurés. Par ailleurs, 119 parties prenantes considérées comme représentatives de l'échantillon de base ont été contactées afin de sélectionner des cas typiques.
14. Les ACE participantes ont reçu des questionnaires par e-mail pour l'analyse quantitative. Par ailleurs, 19 entretiens téléphoniques semi-structurés ont été menés avec des ACE, des ministères et des banques de développement. En outre, 88 questionnaires qualitatifs ont été envoyés à des exportateurs, des acheteurs étrangers, des banques, des associations, d'autres parties prenantes et des collaborateurs du SECO et de la SERV. 50 destinataires ont répondu aux questionnaires sur une plate-forme électronique. Par la suite, 30 entretiens semi-structurés approfondis ont été menés. Au total, il a ainsi été possible de recueillir des données de 69 des 119 personnes contactées. En plus de données primaires, l'analyse a également intégré des données secondaires, principalement issues de publications des instruments de promotion et d'institutions internationales. La liste est fournie en annexe 3.
15. Des valeurs d'efficacité ont d'abord été calculées selon une analyse par enveloppement des données (DEA) (cf. annexe 2). L'illustration 5 montre par exemple les résultats pour «input» et «output».

Illustration5: Exemple de résultat DEA



16. En plus de la DEA, l'analyse de référence de la SERV applique une méthodologie qualitative exploratoire globale inspirée de la «théorie ancrée» pour compléter, étayer ou relativiser les résultats quantitatifs. Dans un procédé circulaire, les données sont analysées par la rédaction de mémos théoriques, une exploitation détaillée avec un codage ouvert et axial, un autre recueil de données et, encore une fois, un codage et une catégorisation ultérieurs ou finals.

3. Analyse de référence et recommandations

3.1 Orientation

17. Les stratégies donnent des réponses aux questions essentielles: quelle est la finalité de l'agence de crédit à l'exportation publique, comment entend-elle agir dans les domaines du financement d'exportations et de la couverture de risques et quelle doit être la compétence de base à long terme? C'est la raison pour laquelle le premier volet du modèle de référence ACE est composé de réponses aux questions concernant l'orientation d'une ACE. Les principaux critères d'évaluation sont la finalité, la stratégie, l'organisation et la conduite.

3.1.1 Finalité et stratégie

18. Ces dernières années, un nombre croissant de gouvernements ont développé et mis en œuvre des stratégies industrielles, d'innovation et d'exportation (illustration 6). Dans cette perspective, les stratégies ACE gagnent considérablement en importance dans le cadre d'une **approche stratégique** systématique. En Suisse, le message, les «objectifs stratégiques du Conseil fédéral» et la stratégie de la SERV suivent des structures claires. Parallèlement, les objectifs de la SERV sont définis sur la base de la stratégie supérieure de l'économie d'exportation de la Suisse, qui repose sur trois piliers: amélioration de l'accès aux marchés étrangers et réglementation internationale, politique du marché intérieur et contribution au développement économique des pays partenaires. Les objectifs de la SERV seront fixés lors de réunions stratégiques fermées et ouvertes du conseil d'administration (CA) et de la direction.

Learn from...



Illustration 6: Exemples stratégiques



Source: différents gouvernements.

19. Les **mandats** des ACE sont comparables à l'échelle internationale - l'accent est mis sur la garantie des emplois et la promotion des activités internationales. Ces dernières années, les bases légales des ACE ont été modernisées dans différents pays afin de pouvoir réagir de manière plus flexible à l'évolution rapide des conditions. Le mandat de la SERV (tableau 2) est logiquement réglé dans la loi fédérale (LASRE). En comparaison internationale, le désavantage tient au cadre légal restreint.

Tableau 2: Mandat de la SERV

Suisse	La Confédération, à travers la SERV, entend créer et maintenir des emplois en Suisse et promouvoir la place économique suisse en facilitant la participation de l'économie d'exportation à la concurrence internationale.
--------	---

Source: Propre illustration sur la base de l'art. 5 LASRE.

20. S'agissant des **principes d'intervention**, il existe une tendance claire au niveau mondial à une intervention nettement renforcée au sens d'un «trade facilitator» ou d'un «trade creator» (illustration 7). De moins en moins de pays suivent l'approche de l'«insurer of last resort». En Suisse, le principe de subsidiarité est très important et il est appliqué à la SERV. Les personnes interrogées regrettent que les exportateurs suisses soient pénalisés face à la concurrence mondiale par une politique d'intervention restrictive, quand bien même l'approche du «ECA pathfinding» montre une toute nouvelle voie.

Learn from...



Illustration 7: Principes d'intervention



Source: Propre illustration

3.1.2 Organisation

21. Si l'on considère l'**approche opérationnelle**, le modèle de «government agency» (illustration 8) paraît supérieur du fait de son indépendance et sa flexibilité, son orientation sur les besoins des clients, ses processus d'underwriting efficaces et la gestion du risque le plus souvent professionnelle. Sur le plan structurel, le fonctionnement de la SERV correspond aux «meilleures pratiques», mais les délégations en matière de décisions, notamment, sont critiquées.

En savoir plus



Illustration 8: Modèles ACE



Source: Propre illustration

22. De nombreuses ACE, telles que SACE et UKEF, bénéficient d'un **soutien politique** de haut niveau. Au Japon ou en Corée du Sud, les visites officielles sont toujours utilisées pour promouvoir les exportations. En Suisse, on aspire à un soutien politique nettement plus visible au niveau du Conseil fédéral afin de ne pas désavantager les exportateurs face à la concurrence. En ce qui concerne la **conduite**, la présidence du CA et la direction sont perçues comme compétentes et orientées vers l'avenir. Une hiérarchisation plus forte des priorités est toutefois réclamée pour les grands projets de transformation.



Résumé notation de la SERV

	Dimension	Notation				
		Excellent	Très bon	Bon	Satisfaisant	Suffisant
Orientation	Approche stratégique	serv				
	Mandat	serv				
	Principe d'intervention	serv				
	Organisation	serv				
	Policy support et conduite	serv				

23.

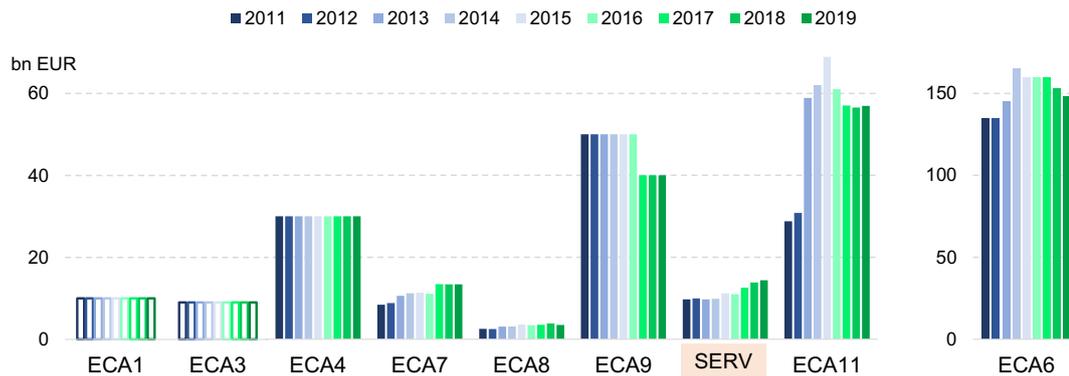
3.2 Réalisation

24. Tandis que la conduite politique et stratégique et le management préparent la voie pour un rôle majeur dans l'environnement des ACE, il est nécessaire, s'agissant de la réalisation, que l'organisation mobilise des ressources appropriées, intègre les groupes d'intérêts dans un «strategic eco(n)system», crée des valeurs durables et atteigne un niveau de performance adapté en comparaison internationale. Par «strategic eco(n)system», on entend un cadre politique, réglementaire et administratif concernant la promotion de l'innovation et de l'économie d'exportation. Cette partie est donc consacrée à la question de la «réalisation» à la SERV, étant précisé que l'accent est mis sur les ressources financières, les collaborateurs, le portefeuille de produits et la performance interne.

3.2.1 Mobilisation des ressources et groupes d'intérêts

25. Le **plafond d'engagement** (ou garantie maximale) est resté stable ces dernières années dans la plupart des pays étudiés. Plusieurs pays ont toutefois augmenté les moyens financiers en réaction à la crise du coronavirus. Le plafond d'engagement de la SERV (ACE 10) s'élève actuellement à CHF 16 milliards (illustration 9). Aussi en tenant compte des difficultés liées au COVID-19, ce cadre paraît suffisant pour soutenir convenablement les exportateurs suisses.

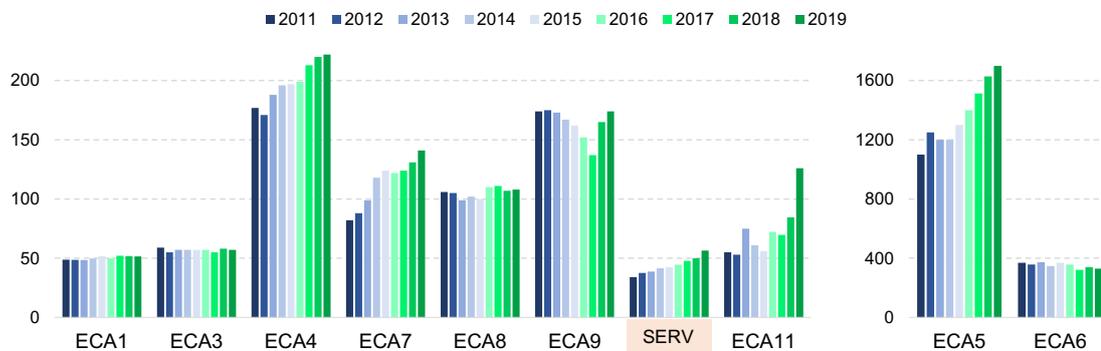
Illustration 9: Plafond d'engagement (ACE sélectionnées; SERV = ACE 10)



Source: Propre illustration sur la base des données ACE fournies

26. L'**effectif** de nombreuses ACE est relativement faible (illustration 10). Si l'on s'intéresse aux compétences des collaborateurs, ces derniers sont expérimentés dans presque toutes les organisations. La SERV (ACE 10) a aussi un nombre relativement faible de collaborateurs, même si ses effectifs ont nettement augmenté au cours des dernières années. L'équipe est jugée compétente. Les difficultés évoquées sont la familiarisation insuffisante, l'absence partielle de pouvoir d'innovation, surtout en ce qui concerne la conception des produits et le recrutement, ainsi que l'absence de volonté de changement dans de nombreux domaines.

Illustration 10: Nombre de collaborateurs (SERV = ACE 10)



Source: Propre illustration sur la base des données ACE fournies

27. De nombreux pays travaillent de manière intensive à créer des synergies entre des instruments publics de promotion. Certains gouvernements, comme ceux de la Finlande, de la France, du Japon et de la Corée, ont introduit des systèmes cohérents de promotion. On ne peut pas parler de «**strategic eco(n)system**» en Suisse. Même s'il existe des approches concernant une coopération plus étroite, notamment avec Switzerland Global Enterprise (S-GE), il n'y a pas de coopération systématique, par exemple avec des instruments favorisant les innovateurs qui exportent.

Learn from...

Team
FINLAND

3.2.2 Avantage durable

28. Les ACE visent de plus en plus souvent un intérêt économique national («**national interest**»), et plus une valeur ajoutée nationale («**national content**»). La France et le Royaume-Uni sont des exemples remarquables de règles récemment adaptées (illustration 11). Les personnes interrogées sont presque unanimes sur le fait que l'actuelle approche restrictive «Swiss Content» va entraîner des désavantages concurrentiels. Les nouvelles règles de la SERV sont désormais appropriées (y compris en comparaison internationale) et permettent, grâce au délai imposé, de contrôler en profondeur les avantages et les effets d'ici 2022.

Illustration 11: Approches choisies



Source: Propre illustration sur la base d'entretiens, de rapports annuels et de sites Internet.

29. Outre des **produits** tels que l'assurance de fabrication et de crédit acheteur, de plus en plus d'ACE proposent un vaste portefeuille de «knowledge products», de financements et même de capital propre (tableau 3). La SERV a une offre de produits standard pour une ACE.



En Suisse, des offres innovantes, telles que des «knowledge products», pourraient contribuer à mieux soutenir les PME, notamment. Par ailleurs, il paraît nécessaire de contrôler la compétitivité de l'assurance de crédit de fabrication et d'étudier la demande d'assurances investissement et de «direct lending».

Tableau 3: Produits pertinents pour l'exportation

												
«Knowledge product»		X			X					X		
Garantie innovation		X				X						
Assurance de crédit de fabrication	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Assurance du risque de fabrication	X	X	X	X	X	X	X	?	X	X	X	X
Garantie de «Bonds»	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Assurance de crédit fournisseur	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Assurance de confirmation d'accréditif	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Assurance de crédit acheteur	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Autre, par ex. leasing, TICR	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Assurance-investissement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Financement de l'innovation		X			X							
Crédit d'exploitation		X			X			BGK	X	X		
Crédit acheteur	DGGF etc.	X	FIEM	X	X	X		BGK	X	X		X
Prêt non lié	DRIVE				X		UFK			X		
Crédit concessionnel						DSF			X			
Capital propre/Mezzanine		X			X	X				X	Source:	TradeFbc

Source: Propre illustration sur la base d'entretiens, de rapports annuels et de sites Internet.

30. Certaines ACE disposent de solides réseaux nationaux qui se concentrent sur de nouveaux groupes cibles et **communiquent sur les avantages**. En outre, de plus en plus d'ACE s'adressent activement à des acheteurs étrangers et tirent profit de réseaux et de sites internationaux. En Suisse, les activités marketing globales de la SERV sont vues d'un œil critique du fait du principe de subsidiarité. Pour renforcer la compétitivité, les personnes interrogées jugent toutefois nécessaire de suivre des approches nouvelles et innovantes en matière de politique de communication et de distribution.



Mesures en lien avec le COVID-19

En réaction aux conséquences économiques du COVID-19, les gouvernements et les ACE ont introduit des facilités supplémentaires pour le capital d'exploitation. En Belgique, Credendo a introduit une nouvelle garantie de financement pour couvrir les «bridge loans» accordés à des sociétés exerçant à l'international. Le gouvernement danois a créé une nouvelle garantie de liquidité de DKK 1,25 milliard pour les crédits bancaires, qui sera gérée par EKF. Aux Pays-Bas ou en Pologne, de vastes dispositifs comportent par exemple des taux de couverture élevés. Le gouvernement autrichien a augmenté la facilité ACE correspondante de EUR 3 milliards. En Suisse également, le Conseil fédéral a approuvé de nombreuses mesures à durée déterminée afin de soutenir l'économie de l'exportation en 2020. Il s'agit notamment de taux de couverture plus élevés pour les assurances de crédit de fabrication et de garantie de «bonds», ainsi que de modifications concernant la part de valeur ajoutée suisse.

31.

3.2.3 Performance

32. Les **processus** d'innovation et les améliorations de processus jouent un rôle décisif pour la plupart des ACE. Ainsi, Credendo, EDC, EH et KUKÉ ont introduit des solutions numériques pour les procédures de demandes et/ou les procédures internes ou elles y travaillent. La SERV aussi travaille beaucoup sur des projets d'amélioration des processus et la mise en place d'une nouvelle architecture informatique. Dans ce contexte, une évaluation ou notation dans l'actuel processus de transformation dans le cadre d'une analyse de référence internationale paraît peu judicieuse.
33. Tandis que de nombreuses ACE, telles que EH, suivent encore des approches traditionnelles de **gestion du risque**, d'autres agences ont introduit des systèmes de gestion du risque très développés et appliquent un modèle «economic capital». La politique de risque, la gestion du risque et la pratique de couverture de la SERV sont comparables à celles d'autres ACE de premier rang. Et il ressort d'examens externes que le modèle de capital-risque des ACE suisses, notamment, est positif.
34. S'agissant du «**thought leadership**», quelques ACE, comme EKF, sont très actives sur la scène politique internationale. Une forte présence et le rôle de «visionnaire» permettent d'exercer une influence considérable, notamment dans les instances de l'OCDE (et de l'UE). Le SECO et la SERV sont appréciés par d'autres gouvernements et ACE pour leur compétence et leur rigueur. Même si la Suisse participe tout à fait activement à l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) et à l'Union de Berne (UB), elle ne profite guère des grandes opportunités qu'elles offrent.



Résumé notation de la SERV

	Dimension	Notation				
		Excellent	Très bon	Bon	Satisfaisant	Suffisant
Réalisation	Ressources financières	serv				
	Collaborateurs	serv				
	«Strategic Eco(n)system»	serv				
	«National Interest»	serv				
	Produits	serv				
	Communiquer sur les avantages	serv				
	Processus	Pas évalué				
	Gestion du risque	serv				
	«Thought Leadership»	serv				

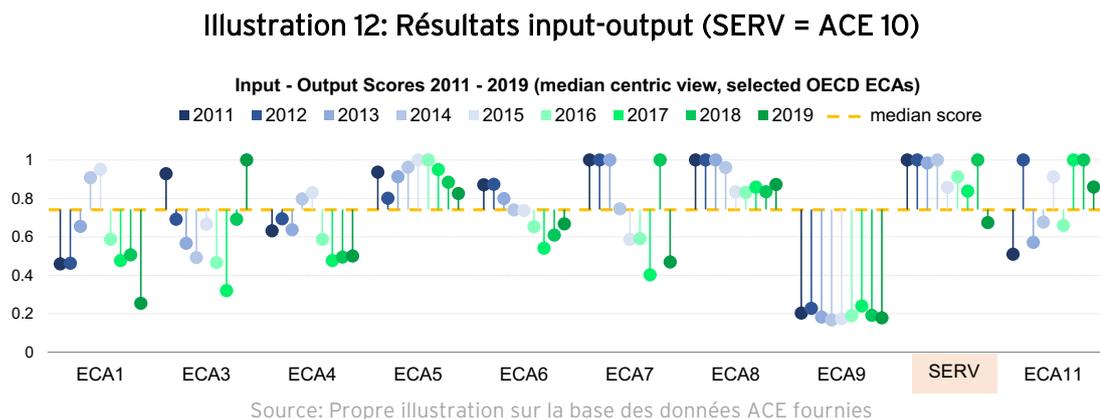
35.

3.3 Résultats

36. Finalement, des évaluations et des recommandations sont esquissées pour une valeur ajoutée grâce à une offre ACE moderne, axée sur les besoins des clients et les résultats économiques. Ces résultats sont notamment la performance stratégique et opérationnelle et la prise en charge des groupes d'intérêts.

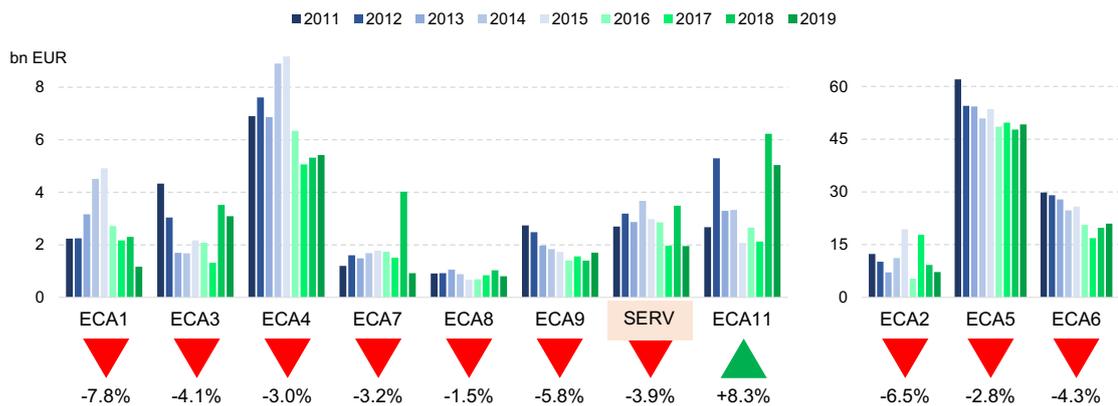
3.3.1 Résultats relatifs aux stratégies et performances

37. En particulier concernant les montants des transactions et les volumes d'assurance, la SERV (ACE 10) affiche une performance élevée par rapport à d'autres ACE ayant participé à l'étude. Cela se reflète dans les valeurs d'efficacité majoritairement excellentes ou très bonnes au **niveau input-output**. L'exception est l'année 2019 avec une productivité plus faible, marquée par l'opposition entre le montant réduit des transactions et une équipe plus grande et un plafond d'engagement au niveau toujours élevé (illustration 12).



38. Entre 2011 et 2019, la plupart des ACE, y compris la SERV, ont enregistré un recul du **volume des assurances de crédit à l'exportation** (illustration 13). Il en va de même, avec quelques exceptions, pour l'**assurance des investissements**. Au cours des dernières années, UKEF et EDC ont nettement augmenté l'octroi de nouveaux crédits. L'**engagement** est toutefois resté stable pour la plupart des ACE, y compris la SERV (ACE 10). La «**gross written premium**» (GWP) aussi est restée stable pour la plupart des ACE. EDC, SERV et UKEF ont enregistré des croissances annuelles supérieures à la moyenne allant jusqu'à 19%. De manière générale, les **dommages** sont très volatils et quelques ACE ont été confrontées à des montants supérieurs à la normale.

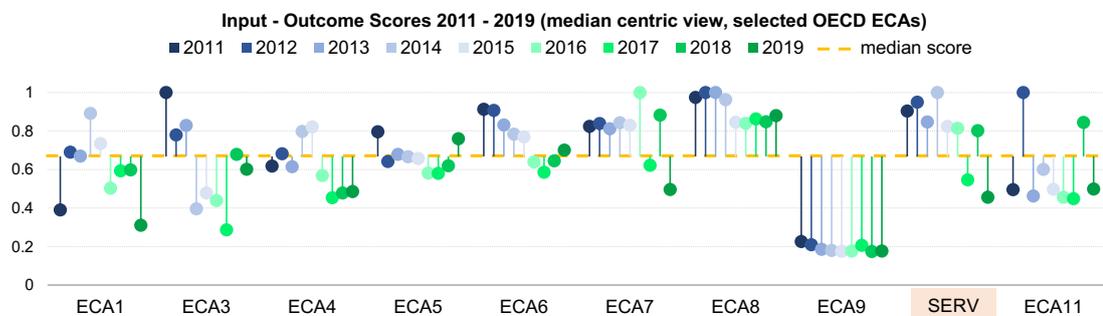
Illustration 13: Nouvelle activité Assurance de crédit à l'exportation



Source: Propre illustration sur la base des données ACE fournies

39. Comme dans la comparaison input-output, les ACE suisses ont aussi obtenu des valeurs d'efficacité très bonnes à excellentes (illustration 14) au **niveau input-outcome**, même si ces valeurs reposent en partie sur des estimations. S'agissant du nombre de PME soutenues, la SERV s'établit certes nettement en dessous de la valeur pic, mais se situe au-dessus ou au niveau de la médiane de la cohorte pour ce qui concerne le plafond d'engagement et les collaborateurs. Malgré la hausse du nombre de PME prises en charge par la SERV (ACE 10) au cours des dernières années, le soutien pourrait encore être plus important en comparaison avec les autres ACE.

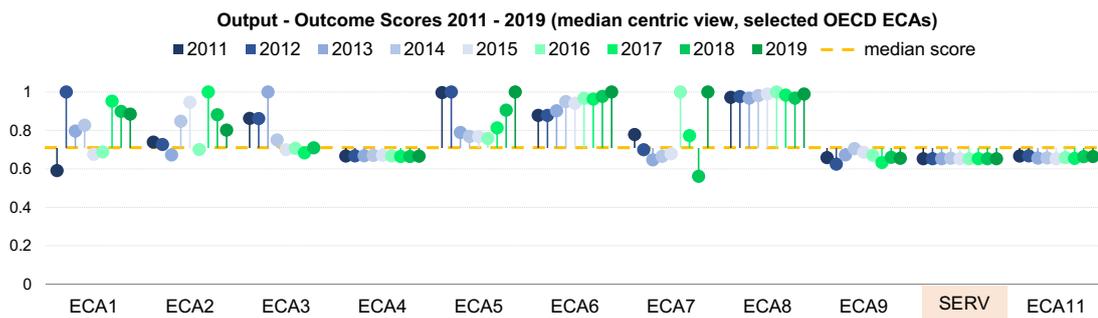
Illustration 14: Résultats input-outcome



Source: Propre illustration sur la base des données ACE fournies

40. Au **niveau output-outcome**, la SERV se situe certes en dessous de la valeur pic en ce qui concerne le soutien aux PME, mais au-dessus de la médiane de la cohorte sur plusieurs années (illustration 15). Dans le cadre de l'analyse des valeurs d'efficacité supérieures de la SERV (ACE 10), il convient de tenir compte du fait que la relation découlant des exportations rendues possibles et des volumes d'assurance est estimée comme une valeur moyenne.

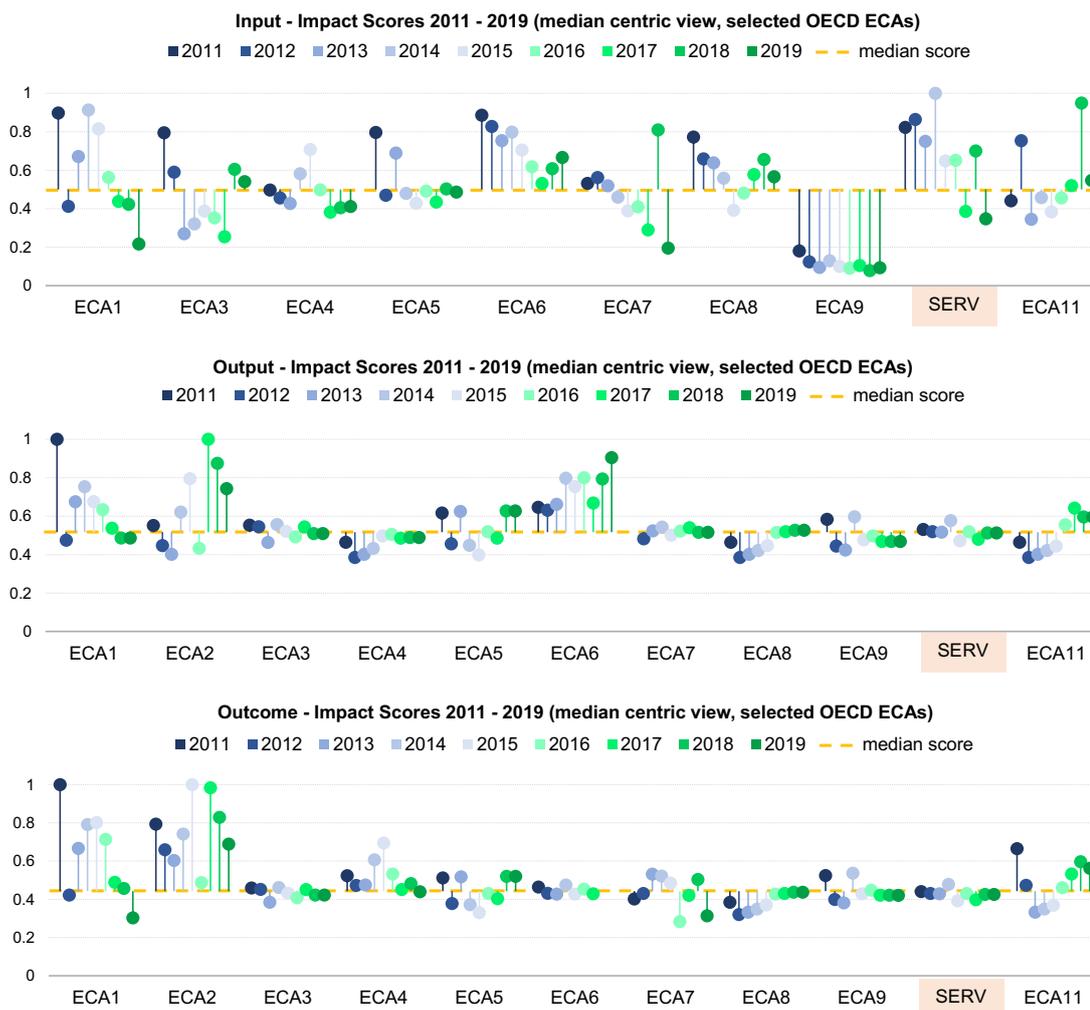
Illustration 15: Résultats output-outcome



Source: Propre illustration sur la base des données ACE fournies

41. Bien que l'activité d'ACE dans les économies développées soit souvent limitée à quelques **secteurs**, tels que la construction navale, de nombreuses ACE disposent d'un portefeuille diversifié qui reflète la structure économique de leur propre pays. D'autres organisations, comme EKF, se concentrent sur des secteurs comme l'énergie éolienne. Pour une économie comparativement petite, la **SERV** dispose d'un portefeuille bien diversifié. Les secteurs dominants sont la construction de machines, les machines textiles, les machines-outils et machines agroalimentaires, ainsi que les installations chimiques. La marche des affaires dépend toutefois fortement de grandes opérations, par exemple pour les véhicules ferroviaires.
42. Les ACE étant des institutions publiques de promotion des exportations, les pays nouvellement industrialisés ou en développement représentent des **marchés clés** pour elles. En outre, des pays de l'OCDE peuvent aussi jouer un rôle dominant eu égard à des transactions spécifiques aux volumes importants et aux durées de vie plus longues. Le portefeuille d'ACE plus petites, comme EKF, est souvent moins diversifié en termes de pays ou de régions. Certaines ACE ont fait volontairement le choix de stratégies régionales, souvent concentrées sur l'Afrique. Par l'intermédiaire de la SERV, la Suisse dispose d'une couverture nationale pas atypique pour les ACE, sans stratégie régionale ou nationale spécifique.
43. Sur toutes les années étudiées, il apparaît que la SERV occupe une position dominante en lien avec les deux ratios du **niveau input-impact**. Aucune autre ACE n'occupe une telle position sous cette forme. Le rapport entre les emplois et le volume d'assurance et de crédit est indiqué comme «excellent» dans un diagramme relationnel pour la SERV. Parallèlement, l'image de transactions plus nombreuses et aux montants plus faibles se renforce. Dans le rapport entre les emplois et le nombre d'exportateurs soutenus, la SERV (ACE 10) s'établit autour de la médiane de la cohorte, qui se situe toutefois bien en dessous de la valeur pic. Le très bon résultat concernant le rapport entre les emplois et les volumes d'exportation doit toutefois être évalué avec des réserves, puisqu'il repose sur des estimations. Les résultats liés à l'impact sont représentés sur l'illustration 16.

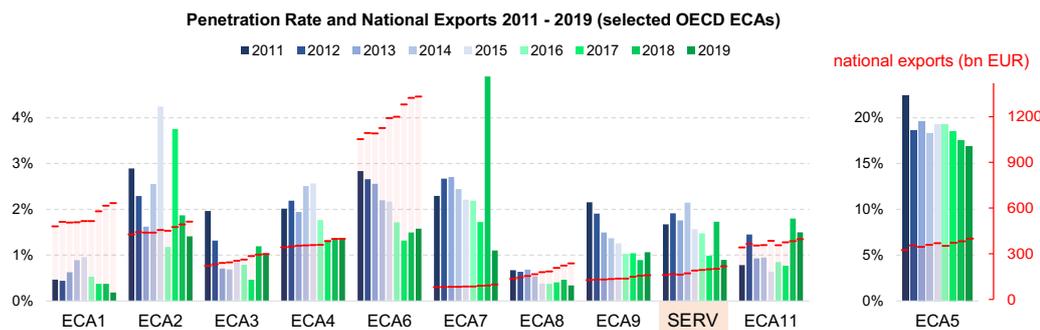
Illustration 16: Résultats liés à l'impact (SERV = ACE 10)



Source: Propre illustration sur la base des données ACE fournies

44. La plupart des ACE européennes soutiennent jusqu'à 3% de leurs exportations nationales. Des taux supérieurs ne sont toutefois pas, en tant que tels, un indicateur positif dans des économies développées. La SERV (ACE 10) affiche un «taux de pénétration» comparativement plus faible d'env. 1% (illustration 17). Cela tient probablement à la structure des exportations suisses, mais nécessiterait une analyse détaillée pour en tirer des potentiels.

Illustration 17: Part des exportations assurées (SERV = ACE 10)

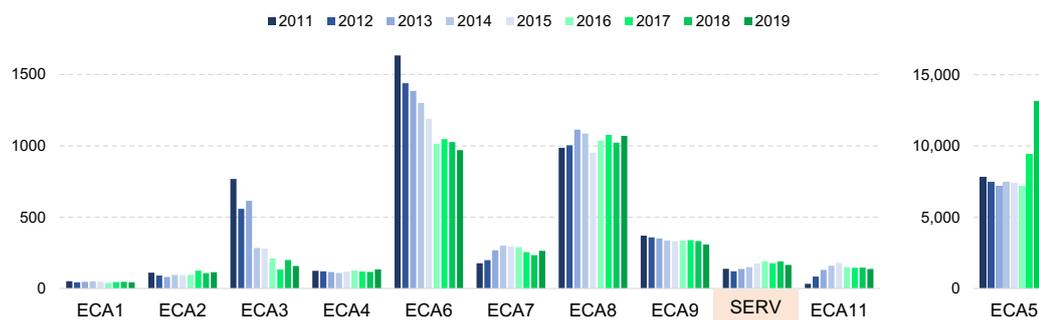


Source: Propre illustration sur la base des données ACE fournies

3.3.2 Prise en charge des groupes d'intérêts

45. Si EDC, EKF et UKEF ont pu nettement développer leur clientèle fidèle, le nombre des clients est resté relativement stable dans de nombreux pays, notamment en Suisse (ACE 10) (illustration 18). La SERV est considérée comme expérimentée et prête à soutenir les exportateurs. S'agissant de la **satisfaction des clients**, ceux-ci sont presque unanimes, malgré quelques critiques, sur le fait que les collaborateurs de la SERV sont compétents. Des améliorations sont souhaitées concernant les processus et la culture du feedback.

Illustration 18: Entreprises soutenues par des ACE (SERV = ACE 10)



Entreprises «flow». Source: Propre illustration sur la base des données ACE fournies

46. Des PME innovantes qui exportent sont un facteur de réussite essentiel en ce qui concerne les **groupes d'intérêts particuliers** et les **thèmes pertinents pour la société**. C'est la raison pour laquelle la plupart des ACE se concentrent sur le soutien aux PME. Credendo, EDC et EKF ont réussi la mise en œuvre de stratégies à cet égard. Même s'il devrait encore être possible de soutenir d'autres PME en Suisse, la SERV a déjà nettement renforcé son soutien ces dernières années.
47. Pour certaines ACE, comme EDC au Canada et EKF au Danemark, les objectifs de développement durable des Nations Unies («**ODD**») jouent un rôle important. En Suisse, les ODD ont été moins pertinents pour la SERV jusqu'à présent, même si elle élabore actuellement une stratégie environnementale. Il est aussi important de rendre compte des transactions «vertes». Il convient également de souligner que les aspects environnementaux, sociaux et liés aux droits de l'Homme sont des critères importants pour décisions relatives aux couvertures. A cet égard, l'ACE suisse tient compte des directives de l'OCDE et des principes de la politique étrangère suisse.

Résumé notation de la SERV

	Dimension	Notation				
		Excellent	Très bon	Bon	Satisfaisant	Suffisant
Résultats	Résultats commerciaux – Output		serv			
	Effet économique – Outcome		serv			
	Effet économique – Impact		serv			
	Satisfaction de la clientèle		serv			
	Groupes d'intérêts particuliers		serv			

48.

3.4 Future orientation

49. L'analyse de référence de la SERV offre une base solide concernant la performance de l'Assurance suisse contre les risques à l'exportation et de certaines ACE de pays de l'OCDE. Les **recommandations** suivent l'analyse de l'efficacité relative et d'aspects quantitatifs et qualitatifs par rapport à d'autres agences de crédit à l'exportation. Il s'agit de propositions simplifiées que le SECO et la SERV peuvent et devraient prendre en compte et intégrer dans une stratégie orientée vers l'avenir:

Priorité élevée (liste non exhaustive):

- Mener à bien les projets «processus» et informatiques, notamment en mettant l'accent sur la prise en compte des critiques justifiées des clients sur le thème des processus (de demande).
 - Renforcer la culture de feedback des clients.
 - Etudier et développer courageusement les principes d'intervention de la SERV, sans contrevenir au principe légal de subsidiarité.
 - Etudier et év. adapter l'assurance de crédit de fabrication afin de pouvoir proposer un produit «working capital» compétitif.
 - Développer des approches nouvelles et innovantes de la politique de communication et de distribution de la SERV.
- 50.

Priorité moyenne (liste non exhaustive):

- Concevoir et mettre en œuvre une initiative PME innovante visant à accroître les efficacités input-output et input-income et à appliquer l'objectif politique de promotion des PME avec encore plus de succès.
 - Contrôler systématiquement le besoin et év. introduire une assurance du risque d'investissement.
 - Faire un examen critique et év. élaborer un concept d'intégration des ODD dans la stratégie de la SERV.
 - Réaliser une analyse empirique des effets sur l'emploi de la SERV et contrôler les effets produits par des règles de valeur ajoutée modifiées en 2021/2022.
 - Faire un examen critique des bases légales (LASRE, OASRE) afin de laisser plus de marge opérationnelle à la SERV pour réagir plus rapidement.
- 51.

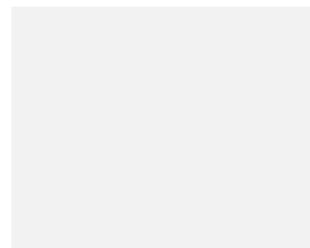
Priorité basse (liste non exhaustive):

- Poursuivre les réflexions sur la gestion du portefeuille en lien avec des secteurs et pays, notamment par la réassurance privée.
 - Elaborer et mettre en œuvre un concept innovant pour mettre efficacement en application le «rôle de visionnaire» aux niveaux national et international.
- 52.

Offenbourg, le 20 janvier 2021

TradeRx GmbH

Annexe



Annexe 1: Mandat

Mandat

En juillet 2020, le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) et la SERV ont chargé TradeRx GmbH (TradeRx) de réaliser une analyse de référence sur les agences de crédit à l'exportation publiques (analyse de référence SERV ou étude). Le projet devait s'étendre de juillet à novembre 2020.

TradeRx

TradeRx est un centre de compétence mondial pour la politique d'innovation et commerciale, l'assurance de crédit à l'exportation et le public management consulting. Au cours des 20 dernières années, les membres de l'équipe ont dirigé plus de 100 projets dans plus de 30 pays, notamment pour la Banque asiatique de développement (BAD), la Banque mondiale, CESCE en Espagne, EKF Denmark's Export Credit Agency, KUKE en Pologne et les gouvernements allemand, finlandais, britannique, canadien, néerlandais et des Emirats arabes unis.

Remarque

Le présent document est un **résumé** de l'analyse de référence de la SERV qui aborde l'approche globale de l'étude et récapitule les principaux résultats. La raison en est que de nombreux ACE, exportateurs, banques et autres partenaires ont demandé à rester anonymes. Les organisations participantes ne doivent donc pas pouvoir être identifiées par rapport aux résultats quantitatifs et qualitatifs. Les jugements de valeur dans l'étude ne représentent que l'opinion des partenaires concernés ou des auteurs de l'étude et ne reflètent pas la position du SECO ou de la SERV.

Annexe 2: Contexte théorique

Les données pour le cadre quantitatif de l'analyse par enveloppement des données ont été fournies par les organisations participantes ADSB, Bpifrance, CESCE, Credendo, EDC, EH, EKF, KUKE, OeKB, SERV et UKEF pour neuf années consécutives (2011 à 2019). La performance de chaque agence a été évaluée par année, ce qui conduit à un échantillon global de 99 établissements à évaluer (c'est-à-dire ADSB - 2011, ADSB - 2012, ... , UKEF - 2019). La DEA a été utilisée par étapes afin d'évaluer la totalité des 99 unités, ce qui aboutit à six évaluations d'efficacité distinctes par ACE et par an. Les abréviations, définitions et spécifications des différentes variables sont présentées dans les tableaux ci-dessous.

Abréviation	Définition	Explications
# STAFF	Number of staff	Number of staff in FTE involved in direct lending, export credit insurance and/or investment insurance activities
AUTHORIS	Volume authorisation or maximum exposure limit	Maximum authorisation or maximum exposure limit for direct lending, export credit insurance and investment insurance in the respective year
NEW INS	Annual volume new export credit insurance	New export credit insurance volume in the respective year
NEW LEND	Annual volume new direct lending	New direct lending volume in the respective year
# TRANSACT	Annual number of supported transactions	Number of new export credit transactions undertaken in the respective year
GWP	Gross written premium	Annual gross written premium in the respective year
Vol ECA SUPP	Annual overall volume supported transactions	Annual overall volume supported transactions
# CLIENTS	Annual number of clients supported	Number of exporters and/or investors supported in the respective year with new insurance and/or lending (flow)
# SMEs	Annual number of SMEs supported	Number of SMEs (EU definition) supported in the respective year with new insurance and/or lending (flow)
# JOBS	Jobs created	Number of (exporter) jobs created through supported transactions in the respective year

Une ACE est classée comme efficace (valeur d'efficacité 1) si elle se situe au niveau d'efficacité correspondant. Les institutions moins bien classées sont évaluées par comparaison avec les institutions obtenant les meilleurs résultats et reçoivent 0 ou 1 point en fonction de leur écart par rapport au niveau d'efficacité. Les valeurs d'efficacité reposent toujours sur une comparaison de l'ensemble des chiffres-clés «in-out» à un niveau donné. Par exemple, six chiffres-clés doivent être comparés simultanément pour deux inputs et trois outputs. Il est certes impossible de représenter ces six chiffres-clés sur un simple diagramme pour en illustrer l'efficacité, mais les principes algébriques de calcul de l'efficacité s'appliquent néanmoins.

Il est important de souligner qu'il a été difficile de mesurer les plafonds d'engagement pour certaines ACE, comme ADSB. Pour toutes les années, ADSB déclare un plafond de EUR 10 milliards, ce qui est très en dessous de l'engagement et correspond à l'autorisation annuelle d'ADSB. Aux fins de la présente étude, les plafonds annuels déclarés par les ACE concernées ont donc été multipliés par trois, afin de les rendre comparables au plafond

d'engagement d'autres ACE. Ainsi, si un plafond d'engagement réel d'ASDB est inférieur à 3 x EUR 10 milliards, les valeurs input-output, input-outcome et input-impact pourraient en principe être meilleures qu'indiqué dans cette étude. A l'inverse, si le plafond d'engagement est supérieur, les résultats pourraient être moins bons. Mais la question de savoir si une modification du plafond d'engagement retenu a effectivement un impact sur les scores dépend aussi de la position par rapport au(x) plus performant(s): tant que le critère d'efficacité le plus important, par exemple, est le nombre de collaborateurs (et non le plafond d'engagement), une augmentation n'a pas d'influence sur les valeurs d'efficacité. Si le top-performer est une ACE ayant fait l'objet d'une mise à l'échelle, les valeurs d'efficacité restent également inchangées. En effet, une analyse de sensibilité utilisant les facteurs 2 et 4 (au lieu de 3) pour la mise à l'échelle des chiffres déclarés a donné des valeurs inchangées.

En outre, le volume annuel des nouvelles assurances de crédit à l'exportation englobe à la fois les couvertures à court terme et les couvertures à moyen et long terme. Bien que certaines ACE étudiées, comme ADSB et UKEF, ne proposent pas d'assurances à court terme, aucune distinction n'est faite ici entre court terme et moyen et long terme. Cela tient au fait que les agences de crédit à l'exportation étudiées ne peuvent pas totalement différencier les activités pour des couvertures à court terme et pour des couvertures à moyen et long terme. En outre, les définitions des assurances de courte durée sont différentes. En termes de charge de travail, les activités de traitement de transactions «normales» à moyen et long terme sont comparables avec le traitement de garanties forfaitaires à l'exportation, par exemple.

La DEA voit toujours la performance d'un instrument de promotion sous un angle de vue positif: une grande efficacité est atteinte dès lors qu'une organisation présente de bonnes performances à l'égard d'un ou de plusieurs rapports «input-output». La DEA peut être sensible vis-à-vis de valeurs de mesure exceptionnelles, car tous les objets étudiés sont toujours évalués par rapport à des performances maximales. Celles-ci servent de preuve de la productivité réalisable et répétable en pratique. Pour le présent rapport, lorsque des valeurs aberrantes étaient le résultat de propres évaluations, on a calculé des valeurs d'efficacité déjà adaptées à titre préventif et qui sont valables sous réserve de discussions. C'est la raison pour laquelle certains résultats ont été soumis à une analyse de sensibilité. Les solides résultats obtenus sont visualisés par des représentations «in-out-arrow».

Annexe 3: Bibliographie

- ADSB (2020) *Annual Review 2019*. Den Haag: Atradius Dutch State Business.
- Andrews, R. & Entwistle, T. (2010) Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 20(3), 679-701.
- Arena, M., Arnaboldi, M. & Azzone, G. (2010) The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*. 35, 659-675.
- Audretsch, D. (2004) Sustaining Innovation and Growth: Public Policy Support for Entrepreneurship. *Industry and Innovation*. 11(3), 167-191.
- Barry, J.M. & Girona, J.T. (2019) Operationalizing thought leadership for online B2B marketing. *Industrial Marketing Management*. 81, 138-159.
- Bpifrance (2020) *Export credit Agency*. Available at: <https://www.bpifrance.com/Export-credit-Agency> [accessed on 15 August 2020].
- Beasley, M.S., Clune, R. & Hermanson, D.R. (2005) Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*. 24, 521-531.
- BFS (2020a) *Die Bevölkerung der Schweiz*. Available at: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/stand-entwicklung.html> [accessed on 15 September 2020].
- BFS (2020b) *Bruttoinlandprodukt pro Einwohner*. Available at: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/volkswirtschaft.assetdetail.14347461.html> [accessed on 15 September 2020].
- BFS (2020c) *Aussenhandel nach Waren*. Available at: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/aussenhandel/handelsbilanz-einfuhr-ausfuhr.assetdetail.13007302.html> [accessed on 15 September 2020].
- BFS (2020d) *Einfuhr, Ausfuhr*. Available at: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/aussenhandel/handelsbilanz-einfuhr-ausfuhr.html> [accessed on 15 September 2020].
- BFS (2020e) *Beschäftigte*. Available at: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungel> [accessed on 15 September 2020].
- Bird, G. & Rowlands, D. (2004) The Catalytic Effect of Lending by the International Financial Institutions. In: Bird, G. (ed.) *International Finance and the Developing Economies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 204-226.
- Bogetoft, P. (2012) *Performance Benchmarking*. New York: Springer.
- Broocks, A. & Biesebroeck, J.V. (2017) The impact of export promotion on export market entry. *Journal of International Economics*. 107(2017), 19-33.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015) *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Buatsi, S.N. (2002) Financing non-traditional exports in Ghana. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 17(6), 501-522.
- CESCE (2020) *Activity Report 2019*. Madrid: CESCE.
- Cinca, C.S., Molinero, C.M. & Callén, Y.F. (2016) Input and Output Search in DEA: The Case of Financial Institutions. In: Hwang, S.-N., Lee, H.-S. & Zhu, J. (eds.) *Handbook of Operations Analytics Using Data Envelopment Analysis*. New York: Springer, pp. 51-88.
- Collis, J. & Hussey, R. (2009) *Business Research*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Credendo (2020) *Annual Report 2019*. Brussels: Credendo.
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2008) Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 19(3), 495-522.
- Dawson, G.S., Denford, J.S. & Desouza, K.C. (2016) Governing innovation in U.S. state government: An ecosystem perspective. *Journal of Strategic Information Systems*. 25, 299-318.
- EDC (2020) *Growing Canadian Trade, Responsibly*. Ottawa: EDC.
- EFD (2020) *Aussenhandelsstatistik. Daten*. Available at: <https://www.ezv.admin.ch/ezv/de/home/themen/schweizerische-aussenhandelsstatistik/daten.html> [accessed on 15 September 2020].
- EFQM (2019) *The EFQM Model*. Brussels: EFQM.
- Esser, F. & Vliegenthart, R. (2017) Comparative Research Methods. In: Matthes, J., Davis, C.S. & Potter, R.F. (eds.): *The International Encyclopedia of Communication Research Methods*. Oxford: Wiley, pp. 1-22.
- EKF (2020) *EKF Annual Report 2019*. Copenhagen: EKF.
- Euler Hermes (2020) *Annual Report 2019*. Hamburg: Euler Hermes.
- Flint, C. & Zhu, C. (2019) The geopolitics of connectivity, cooperation, and hegemonic competition: The Belt and Road Initiative. *Geoforum*. 99, 95-101.
- Gianturco, D.E. (2001) *Export Credit Agencies*. Westport: Quorum.
- Golovko, E. & Valentini, G. (2011) Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of International Business Studies*. 42, 362-380.
- Hale, T. & Held, D. (2017) Pathways beyond Gridlock. In: Hale, T. & Held, D. (eds.) *Beyond Gridlock*. Cambridge: Polity Press, pp. 1-27.
- Hale, T., Held, D. & Young, K. (2013) *Gridlock: Why Global Cooperation is Failing when We Need It Most*. Cambridge: Polity.
- Hartley, J. (2005) Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money and Management*. 25(1), 27-34.
- Heiland, I. & Yalcin, E. (2020) Export market risk and the role of state credit guarantees. *International Economics and Economic Policy*. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10368-020-00466-2>.
- Hotz-Hart, B. & Rohner, A. (2015) *Nationen im Innovationswettbewerb*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- JBIC (2020) *2019 Annual Report*. Tokio: JBIC.
- Jia, J., Adams, M. & Buckle, M. (2012) Insurance and ownership structure in India's corporate sector. *Asia Pacific Journal of Management*. 29(1), 129-149.
- Jung, R., Bruck, J. & Quarg, S. (2013) *Allgemeine Managementlehre*. Berlin: Ernst Schmidt.
- KEXIM (2020) *Annual Report 2019*. Seoul: Export-Import Bank of Korea.

- Kirchmer, M. (2017) *High Performance Through Business Process Management*. Cham: Springer.
- Klasen, A. (2012) Generating Economic Growth - How Governments can Help Successfully. *Global Policy*. 3(2), 238-241.
- Klasen, A. (2014) Export Credit Guarantees and the Demand for Insurance. *CESifo Forum*. 15(3), 26-33.
- Klasen, A. (2017) Trade: Gridlock and Resilience. In: Hale, T. & Held, D. (eds.) *Beyond Gridlock*. Cambridge: Polity Press, pp. 65-82.
- Klasen, A. (2020a) Staatliche Finanzierung für innovative Exportunternehmen. In: Graumann, M., Müller, A. & Weiß, H.-J. (eds.) *Innovationen für eine digitale Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Gabler, pp. 199-224.
- Klasen, A. (2020b) Quo Vadis, Global Trade?. In: Klasen, A. (ed.) *The Handbook of Global Trade Policy*. Oxford: Wiley, pp. 3-21.
- Klasen, A. (2020c) Who Delivers? European Support Measures for Exporters in Times of Corona Crisis. *Global Policy Online*, available at: <https://tinyurl.com/gpopinion> [accessed on 17 August 2020].
- Klasen, A. & Bärtil, M. (2019) Strategic benchmarking - an ECA and Exim-Bank best practice approach. *Berne Union Yearbook*. 2019, 148-151.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2018) *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson.
- Kowalewski, D. (2019) Excellence in der Mitarbeiter-involvierung. In: Moll, A. & Khayati, S. (eds.) *Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Modells 2020*. Kissing: Weka Media, pp. 181-188.
- Krugman, P.R., Obstfeld, M. & Melitz, M.J. (2018) *International Economics, Theory and Policy*. Harlow: Pearson.
- Krummacker, S. & Schulenburg, J.-M. von der (2008) Die Versicherungsnachfrage von Unternehmen: Eine empirische Untersuchung der Sachversicherungsnachfrage deutscher Unternehmen. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*. 97(1), 79-97.
- KSure (2020) *Turning Challenges Into Opportunities*. Seoul: Korea Trade Insurance Corporation.
- KUKE (2019) *Annual Report 2018*. Warschau: KUKE.
- Kwantes, C.T. & Boglarsky, C.A. (2007) Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*. 13, 204-230.
- Mayers, D. & Smith jr., C.W. (1990) On the Corporate Demand for Insurance: Evidence from the Reinsurance Market. *The Journal of Business*. 63(1), 19-40.
- Meyer, H. & Klasen, A. (2013) What Governments Can Do to Support their Economies: The Case for a Strategic Ecosystem. *Global Policy*. 4(Suppl. 1), 1-9.
- Miroshnik, V.W. (2013) *Organizational Culture and Commitment*. London: Palgrave Macmillan.
- Moll, A. (2019) Das Kriterienmodell 2020. In: Moll, A. & Khayati, S. (eds.) *Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Modells 2020*. Kissing: Weka Media, pp. 57-84.
- Morris, S. & Shin, H.S. (2006) Catalytic finance: When does it work? *Journal of International Economics*. 70, 161-177.
- Nickels, W.G., McHugh, J.M. & McHugh, S.M. (2016) *Understanding Business*. New York: McGrawHill.
- Northouse, P.G. (2016) *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage.
- OECD (2020a) *Country Statistical Profiles: Key Tables from OECD*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD (2020b) *Selected Indicators*. Available at: <https://data.oecd.org/> [accessed on 15 August 2020].
- OECD (2020c) *OECD Economic Outlook, Volume 2020 Issue 1*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OeKB (2020) *Export Services Annual Review 2019*. Vienna: Oesterreichische Kontrollbank.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D. & Martínez-Lorente, A. R. (2018) The link between people and performance under the EFQM excellence model umbrella. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2018, 1-21.
- Richter, S. (2019) Public Value im EFQM-Excellence-Ansatz. In: Moll, A. & Khayati, S. (eds.) *Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Modells 2020*. Kissing: Weka Media, pp. 243-250.
- Romano, L. & Traù, F. (2017) The nature of industrial development and the speed of structural change. *Structural Change and Economic Dynamics*. 42, 26-37.
- Roth, M. & Klasen, A. (2020) Infrastrukturexporte: Schweiz stärkt staatliche Unterstützung. *Die Volkswirtschaft*. 2009, 47-49.
- SACE (2019) *Annual Report 2018*. Rom: SACE.
- Schäfer, D. (2015) *Lean-Informationstechnik im Finanzdienstleistungssektor*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schnell, R., Hill, P.B. & Esser, E. (2018) *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München, De Gruyter Oldenbourg.
- SECO (2017) Standortförderung 2020+: Mehrwert für KMU und Regionen. Available at: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/botschaft_standortfoerderung/Botschaft_zur_Standortfoerderung2020-2023.html [accessed on 6 October 2020].
- SECO (2020) *Wirtschaftslage Schweiz*. Available at: <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/wirtschaftslage---> [accessed on 6 October 2020].
- SERV (2020) *Annual Report 2019*. Zurich: Schweizerische Exportrisikoversicherung.
- Tannous, G.F. (1997) Financing Export Activities of Small Canadian Businesses: Exploring the Constraints and Possible Solutions. *International Business Review*. 6(4), 411-421.
- Tsai, D.H.A. (2018) The effects of dynamic industrial transition on sustainable development. *Structural Change and Economic Dynamics*. 44, 46-54.
- UKEF (2020) *UK Export Finance Annual Report and Accounts 2019-20*. London: UK Export Finance.
- Urquhart, C. (2013) *Grounded Theory for Qualitative Research*. London: Sage.
- US EXIM (2020) *Report to the U.S. Congress on Global Export Credit Competition*. Washington, DC: Export-Import Bank of the United States.
- Wilhelm, B.E. (2000) *Systemversagen im Innovationsprozess*. Wiesbaden: Springer.
- Zou, H. & Adams, M.B. (2006) The corporate purchase of property insurance: Chinese Evidence. *Journal of Financial Intermediation*. 15, 165-196.

Remarque: la liste est la bibliographie de l'étude dans son intégralité. Il en va de même pour la liste des abréviations. Pour ce résumé, TradeRx a renoncé à l'indication des sources ou à des notes de bas de page dans le texte, afin de garantir la lisibilité du rapport.

