



La SERV en comparaison avec d'autres agences publiques de crédit à l'exportation (ACE)

Étude comparative sur la
«Stratégie 2027 de la SERV»

Juin 2025

Introduction

Il existe dans le monde plus de 80 agences/assurances publiques de crédit à l'exportation (ACE) et banques d'import-export (EXIM), qui assurent et garantissent chaque année près d'un billion de francs suisses. Ce montant représente plus de 3 pour cent des exportations mondiales de marchandises. **L'Assurance suisse contre les risques à l'exportation SERV** est l'assurance-crédit à l'exportation de la Suisse et, de par la loi, une organisation de droit public de la Confédération dont le mandat de base est le suivant: avec ses services, elle favorise la **compétitivité internationale** de l'économie d'exportation suisse, ainsi que la **création et le maintien d'emplois en Suisse**.

- La SERV assure les opérations d'exportation (marchandises ou services) contre les défauts de paiement pour des raisons politiques ou économiques et permet ainsi souvent aux entreprises d'accéder à de nouveaux marchés, dans la mesure où elle travaille de manière subsidiaire au marché privé de l'assurance.
- La SERV n'a pas d'objectif de rendement. Elle est autofinancée (c'est-à-dire que son financement est exclusivement assuré par les primes encaissées et les intérêts créditeurs, sans recourir aux deniers publics).
- Avec ses produits d'assurance, la SERV aide les entreprises suisses à obtenir des crédits pour couvrir leurs frais de production et à bénéficier d'une limite de crédit plus élevée, ce qui contribue à améliorer leur liquidité.

Tout comme les exportateurs suisses, les agences publiques de crédit à l'exportation comme la SERV sont de plus en plus en concurrence au niveau international. Dans ses objectifs stratégiques pour la SERV (2024–2027), le Conseil fédéral attend donc qu'elle propose **des produits d'assurance et de garantie modernes et compétitifs en comparaison internationale**¹. La stratégie d'entreprise 2027 de la SERV reprend également ce point et prévoit une comparaison avec d'autres **organismes publics d'assurance-crédit à l'exportation** afin d'évaluer la compétitivité et d'être en mesure d'informer le Conseil fédéral le tôt possible de la nécessité d'adapter son offre de services et de produits.

Environ cinq ans après la dernière analyse comparative², la SERV a donc commandé une nouvelle étude intitulée «Stratégie 2027 de la SERV»³. L'étude compare la SERV à d'autres ACE sur la base des indicateurs de réussite de sa stratégie d'entreprise 2027. Au total, **18 agences/assurance de crédit à l'exportation** ont été examinées sur la base de **20 indicateurs** relatifs à différents domaines clés. L'étude met en lumière les approches des principales ACE – indépendamment de la taille de l'organisation ou de ses ressources – telles qu'Export Development Canada (EDC), l'Export and Investment Fund of Denmark (EIFO), Finnvera en Finlande, Nippon Export and Investment Insurance (NEXI) au Japon, SACE en Italie et UK Export Finance (UKEF). En résumé, elle esquisse des mesures pour améliorer le positionnement stratégique de la SERV ainsi que son efficacité opérationnelle et son impact sur l'économie d'exportation suisse.

Dans l'ensemble, l'étude attribue de très bonnes notes à la SERV. L'un des principaux constats de l'étude est toutefois que les **objectifs stratégiques** des ACE **sont de plus en plus larges** et vont plus loin que les intérêts purement liés à l'exportation. Dans des pays comme la Suisse, les **méga-tendances mondiales** rendent les **modèles d'exportation traditionnels** vulnérables; citons notamment

- la multipolarité et la fragmentation croissantes, avec la création de nouveaux obstacles au commerce plutôt que leur abolition, par exemple aux États-Unis;

¹ Communication du DEFR (15.12.2023): [news.admin.ch/fr/nsb?id=99458](https://www.news.admin.ch/fr/nsb?id=99458)

² En collaboration avec le Secrétariat d'État à l'économie (SECO), la SERV avait chargé en 2020 une entreprise de conseil externe de réaliser une analyse comparative des agences publiques de crédit à l'exportation (ACE). Voir l'article publié dans «La Vie économique» (30.04.2021): [Les agences publiques de crédit à l'exportation en concurrence – La Vie économique](#)

³ Voir p. 11 de ce livre blanc pour des informations supplémentaires sur l'étude comparative «Stratégie 2027 de la SERV» (notamment en ce qui concerne l'auteur, la collecte des données, etc.)

- la transformation vers une économie neutre en carbone;
- l'essor économique de la Chine et de l'Inde, qui relègue les entreprises européennes au second plan dans des secteurs industriels particulièrement compétitifs, ainsi que
- l'utilisation toujours plus intensive des technologies numériques.

De nombreuses ACE ont adapté et élargi leur **gamme de services et de produits** au cours des cinq dernières années. Ce livre blanc aborde ces changements et les autres résultats de l'étude et contient une brève **synthèse** avec les **conclusions** de la SERV.

Principaux constats découlant de l'étude comparative

1. Stratégie et mandat

Les mandats et les stratégies des ACE se **concentrent** traditionnellement sur la **promotion des exportations** et la **création d'emplois dans le pays**. Toutefois, l'évolution de la dynamique mondiale a incité les gouvernements et les ACE à poursuivre désormais des objectifs stratégiques plus larges, qui vont au-delà des intérêts purement liés aux exportations. Les tendances actuelles montrent une focalisation accrue sur le soutien à l'**internalisation des entreprises** ainsi qu'une orientation croissante vers des **politiques industrielles**.

Le mandat confié à la SERV par la Confédération comprend la création et le maintien d'emplois en Suisse ainsi que la promotion de la place économique suisse en facilitant la **participation de l'économie d'exportation à la concurrence internationale**. Ces objectifs se reflètent clairement dans la vision et les valeurs de la SERV.

Accent sur le soutien aux exportateurs

En comparaison internationale, la SERV s'est dotée d'une stratégie **moderne et résolument tournée vers l'avenir**. Elle concentre toutefois son action sur le **soutien aux exportateurs** et, contrairement à de nombreux autres pays, renonce à poursuivre des objectifs stratégiques plus larges, tels que la facilitation de l'internationalisation des entreprises.

→ Perte de neutralité concurrentielle

2. Marge de manœuvre

Le **cadre juridique de la SERV** est **étroit** en comparaison internationale – cela restreint sa marge de manœuvre pour pouvoir réagir avec agilité à l'**évolution continue des conditions économiques**.

Diverses ACE bénéficient d'un cadre légal qui leur offre une grande flexibilité opérationnelle. Les législations de certains pays définissent des objectifs clairs, mais laissent des **marges de manœuvre importantes**, adaptées à l'expertise des ACE, permettant ainsi **une prise de décision flexible mais responsable**. Cela leur permet de réagir rapidement aux conditions changeantes du marché et aux risques géopolitiques.

Par rapport à d'autres ACE, l'activité de la SERV est limitée par un **cadre légal strict**. Cela restreint sa marge de manœuvre pour réagir à l'évolution des conditions économiques. Une comparaison de l'**offre de produits** actuelle de la SERV à celle d'autres ACE le montre clairement (voir aussi 1).

Marge de manœuvre restreinte

Le graphique suivant donne un aperçu du mandat et de l'offre de produits des ACE prises en compte dans l'étude. Il en ressort que le portefeuille de produits de la SERV est très limité et classique par rapport aux autres ACE:

Pays	Institution	Crédit	Import	Suisse	Pre-Ship-ment	Post-Ship-ment	IDE
Autriche	OeKB	X ¹	X ^{2,4}		X ³	X	X
Belgique	Credendo	X	X ^{2,4}		X ³	X	X
Canada	EDC	X	X	X ⁵	X	X ⁶	X
Danemark	EIFO	X	X ^{2,4}	X ⁵	X ³	X	X
Finlande	Finnvera	X	X ^{2,4}	X ⁵	X ³	X	X
France	Bpifrance	X	X ^{2,4}	X ⁵	X ³	X	X
Allemagne	EH		X ⁴		X ³	X	PwC
Italie	SACE		X ^{2,4}		X ³	X ⁶	X
Japon	NEXI	JBIC	X			X ⁶	X
Corée du Sud	K-Sure	KEXIM	X		X ³	X ⁶	X
Pays-Bas	ADSB	II et al. ¹⁰	X ^{2,4}	X ¹¹	X ³	X	X
Norvège	Eksfin	X	X ²	X ¹²	X ³	X	X
Pologne	KUKE		X ²		X ³	X	X
Espagne	CESCE	FIEM	X ^{2,4}	X ^{11,12}	X ³	X	X
Suède	EKN	SEK	X ^{2,4}	X ¹³	X ³	X	X
Suisse	SERV				X³	X	
Grande-Bretagne	UKEF	X	X ²		X ³	X	X
États-Unis	US EXIM	X	X		X ³	X	US DFC

Source: Représentation propre basée sur des sites web, des rapports annuels et des entretiens.

¹ Possible et pas proposé activement, très rare;

² Soutien aux investissements et/ou aux moyens de production pour les exportateurs, pouvant se rapporter à des machines, des matières premières, etc., importées. Aux Pays-Bas, la couverture des importations assure le risque de perte du paiement anticipé par l'importateur néerlandais (de biens d'équipement) en cas d'expropriation;

³ Soutien aux investissements et/ou aux moyens de production pour les exportateurs;

⁴ Assurance ou garantie à l'importation, p. ex. pour CRM;

⁵ P. ex. fonds propres et/ou prêts qui, dans de nombreux pays, ne sont pas nécessairement liés à des contrats d'exportation;

⁶ Offres non liées également disponibles;

[⁷ et ⁸ non disponibles dans le tableau original de l'étude]

⁹ Risque de fabrication et/ou assurance de cautionnement uniquement;

¹⁰ ADSB n'est pas un prêteur direct, bien que l'octroi direct de crédits soit possible en combinaison avec Invest International ou par l'intermédiaire du DTIF et de la DGGF; Invest International peut également accorder des crédits sans assurance-crédit à l'exportation;

¹¹ Financement d'investissements stratégiques dans le pays d'origine;

¹² Garantie d'achat d'électricité, une garantie assurée par l'État pour les consommateurs à forte intensité énergétique;

¹³ Soutien aux start-ups ou scale-ups qui souhaitent exporter.

3. Solide dotation en capital de la SERV

Le **financement** des ACE est assuré soit par des **fonds publics**, soit par des **fonds propres**⁴. Il convient de souligner que les ACE ont besoin d'un soutien étatique complet et fiable pour pouvoir avoir un impact significatif. Cela inclut généralement un soutien illimité de la part de l'État.

**Le soutien
implicite de la
Confédération
constitue un
risque**

La SERV est **dotée d'un capital adéquat** en comparaison internationale, ce qui lui permet de couvrir un large éventail de risques et de proposer diverses solutions d'assurance. Cependant, le **soutien uniquement implicite** de la Confédération – contrairement au soutien explicite («full faith and credit») couramment pratiqué dans les pays industrialisés – comporte le risque d'un **potentiel désavantage concurrentiel** par rapport aux autres ACE

4. La SERV travaille de manière efficace

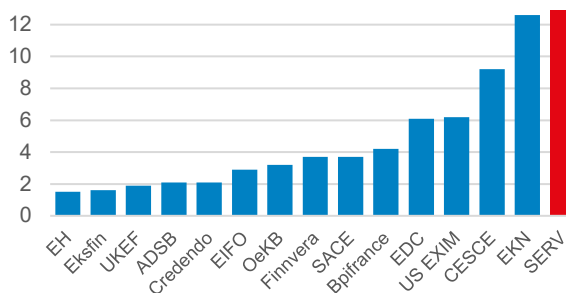
Le rapport entre le nombre de nouveaux engagements et le nombre de transactions par employé constitue un indicateur clé de l'efficacité opérationnelle des ACE. Une augmentation des effectifs sans croissance des nouveaux engagements peut conduire à des indicateurs d'efficacité faibles. Avec un montant de **60,8 millions d'euros**⁵ de nouveaux engagements par équivalent temps plein, la SERV affiche une **performance supérieure à la moyenne dans la comparaison internationale des ACE**.

⁴ La SERV est autofinancée, c'est-à-dire qu'elle se finance grâce aux primes ajustées au risque qu'elle perçoit et aux intérêts sur le capital et donc sans recourir aux deniers publics.

⁵ Pour une meilleure comparabilité, les auteurs de l'étude ont choisi l'euro comme monnaie de référence.

Ce résultat montre que la SERV a un impact élevé avec peu de ressources en personnel. Il convient de souligner en particulier qu'elle affiche le **meilleur rapport entre le nombre de transactions et le nombre de collaborateurs** dans la comparaison des ACE, ce qui indique une **méthode de travail efficace et bien structurée**. Cette grande efficacité montre que la SERV a optimisé ses processus internes et qu'elle utilise ses ressources en personnel de manière rationnelle pour soutenir efficacement l'économie d'exportation suisse. Avant de recruter du personnel supplémentaire, la SERV s'assure systématiquement que cette décision contribue effectivement à la réalisation des objectifs stratégiques.

Rapport entre le nombre de transactions et le nombre de collaborateurs
(#/ETP; 2014–2023)



De plus, avec 5,9 emplois industriels pour 1 million d'euros de nouveaux engagements, la SERV fait bonne figure par rapport aux autres ACE. Dans le cas de la SERV, cela signifie que 21 000 emplois ont été créés ou maintenus en 2022.

La **grande efficacité d'action** de la SERV souligne sa capacité à contribuer à la création et au maintien d'emplois, ainsi qu'à **soutenir l'économie suisse à titre subsidiaire**.

Une méthode de travail efficace

5. La SERV se concentre sur le soutien aux PME

Sur les marchés internationaux, les petites et moyennes entreprises (**PME**) sont confrontées à des **défis particuliers**. Les ACE sont en mesure de faciliter l'accès des PME à des moyens financiers et à réduire leurs risques à l'exportation. La SERV se concentre fortement sur le soutien aux petites et moyennes entreprises, qui représentent **77,3 pour cent de sa clientèle**.

Renforcement de la compétitivité sur les marchés internationaux

La concentration sur les PME est particulièrement importante, car ces entreprises représentent **l'épine dorsale de l'économie suisse** et contribuent largement aux exportations. Le soutien de la SERV renforce leur **compétitivité sur les marchés internationaux**.

6. Très grande satisfaction de la clientèle et du personnel

La SERV obtient de très bons résultats par rapport à d'autres ACE en ce qui concerne la satisfaction de la clientèle et du personnel, car elle **attache une grande importance à la réactivité et à la fiabilité**. Cette approche est conforme aux bonnes pratiques de nombreuses ACE, qui cultivent toutes des **relations à long terme avec la clientèle**.

L'organisation s'est concentrée sur le développement interne, la formation du personnel et l'engagement des collaboratrices et collaborateurs, ce qui a permis d'atteindre un degré de satisfaction élevé. Des mesures telles que **l'implication du personnel dans les décisions stratégiques** ont conduit à un haut niveau de **motivation et d'engagement**.

Grâce à un recrutement et un développement ciblés du personnel, la SERV a fait de ses collaborateurs des **spécialistes compétents et agiles**. La méthode de travail orientée vers le client et les **solutions sur mesure** pour les entreprises exportatrices suisses conduisent à une grande satisfaction de la clientèle.

Engagée et orientée clients

7. Principes d'intervention

Le rôle des ACE dans la promotion des exportations repose généralement sur quatre principes d'interventions: «Assureur de dernier recours», «facilitateur commercial», «initiateur de commerce» et «promoteur de la croissance», chaque rôle impliquant un degré différent de proactivité. Jusqu'au début des années 2000, les ACE opérant à l'échelle mondiale ont souvent agi exclusivement en tant qu'assureurs de dernier recours. L'accent est désormais mis sur la réaction active à la **dynamique en constante évolution du commerce mondial**.

Ces dernières années, la SERV s'est visiblement positionnée comme un «facilitateur commercial» et est passée du statut de simple «assureur de dernier recours» à celui de promoteur proactif de l'économie d'exportation suisse. Un exemple éminent est la stratégie **«Pathfinding»**, dans le cadre de laquelle la SERV **identifie de manière ciblée des opportunités commerciales pour les entreprises suisses et les soutient activement dans leur entrée sur le marché**.

La présente étude vise à déterminer si le positionnement de la SERV en tant que «facilitateur commercial» sera suffisant à l'avenir, étant donné que la tendance internationale va clairement dans le sens d'une approche encore plus proactive, en tant qu'**«initiateur de commerce»**. Cela signifierait que la SERV devrait notamment proposer une **gamme beaucoup plus large de produits de crédit et d'assurance** afin d'encourager ou de permettre les activités internationales des entreprises orientées vers l'exportation.

La SERV a identifié de manière ciblée les **opportunités commerciales qui s'offrent aux entreprises suisses** et a soutenu ces dernières encore plus activement. Elle a ainsi suivi avec succès l'approche de **«facilitateur commercial»**.

Un «facilitateur commercial» performant

[Plus d'informations sur la stratégie Pathfinding de la SERV](#)

Synthèse

La SERV tire les **conclusions** suivantes de l'étude:

- 1) Une révision partielle de l'actuelle loi sur la SERV (LASRE) est devenue incontournable. La **nécessité d'agir** la plus importante concerne les domaines suivants:
 - Marge de manœuvre de la SERV;
 - Gamme de produits et conditions d'octroi des prestations pour l'accès à une assurance SERV;
 - Cadre institutionnel: le «full faith and credit» doit être garanti.
- 2) La SERV poursuit son approche en tant que **«facilitateur commercial»**.
- 3) La SERV doit veiller à maintenir au niveau élevé actuel les valeurs positives résultant de l'étude, notamment en ce qui concerne son **efficacité** et la **satisfaction** de sa clientèle et de son personnel. Pour ce faire, elle doit notamment veiller à recourir de manière stratégique à une **augmentation des effectifs** afin de rester compétitive.

À propos de la SERV

La SERV est une organisation de droit public de la Confédération. Elle assure en autofinancement les opérations d'exportation d'entreprises suisses, qu'il s'agisse de services ou de marchandises, en particulier contre les défauts de paiement. Cela signifie qu'elle indemnise un exportateur assuré ou une banque qui finance lorsqu'un acheteur à l'étranger ne peut ou ne veut pas payer pour des motifs politiques ou économiques. Avec ses produits d'assurance, la SERV aide également les entreprises à obtenir des crédits pour leurs frais de production et à bénéficier d'une limite de crédit plus élevée, ce qui leur permet à leur tour de conserver leurs liquidités. La SERV travaille de manière subsidiaire au marché privé et propose ses assurances en complément aux prestations des assureurs privés. Avec ses services, elle favorise la compétitivité internationale de l'économie d'exportation suisse, ainsi que la création et le maintien d'emplois en Suisse.

Chiffres, données et faits

Engagement d'assurance (à la fin 2024):	CHF 8 210 mio.
Nouveaux engagement (à la fin 2024):	CHF 1 765 mio.
Résultat d'entreprise 2024:	CHF 98,9 mio.
Impact sur l'emploi:	Les assurances de la SERV permettent de créer et de maintenir jusqu'à 21 000 emplois en Suisse
Nombre de collaborateurs (à la fin 2024):	88 collaborateurs
Proportion de femmes aux postes de direction	66,7 %
Les trois secteurs les plus exportateurs dans les opérations couvertes par la SERV:	<ul style="list-style-type: none">– 31 % Construction de machines, électronique, transformation des métaux, prestations d'ingénierie– 22 % Trains infrastructures ferroviaires– 16 % Production et distribution d'électricité
Base clientèle de la SERV:	environ 350
Dont PME:	82 %
Grandes entreprises:	18 %

Projets intéressants/projets phares:

www.serv-ch.com/accomplissements

Informations complémentaires sur l'étude

actoRx Advisory GMBH est un centre de compétences (centre d'excellence) pour l'innovation, la politique climatique, commerciale et de développement, le financement et les instruments de gestion; l'entreprise offre des services sur mesure pour le conseil aux pouvoirs publics.

L'étude comparative «Stratégie 2027 de la SERV» réalisée en 2024 par actoRx Advisory GmbH se base sur le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management), reconnu dans le monde entier et adapté scientifiquement aux besoins des ACE.

L'étude a porté sur **20 indicateurs** relatifs à l'orientation actuelle, à sa réalisation ainsi qu'aux résultats de **18 agences/assurances de crédit à l'exportation** (ACE) dans plusieurs domaines clés. L'étude examine notamment les approches suivies par les principales ACE telles qu'Export Development Canada (EDC), Export and Investment Fund of Denmark (EIFO), Finnvera en Finlande, Nippon Export and Investment Insurance (NEXI) au Japon, SACE en Italie et UK Export Finance (UKEF), et esquisse des étapes pour améliorer le positionnement stratégique de la SERV ainsi que son efficacité opérationnelle et son impact sur l'économie d'exportation suisse.

La **collecte des données primaires** a été conçue de manière à couvrir à la fois les aspects quantitatifs et qualitatifs afin de garantir une analyse complète.

- Les données quantitatives ont été collectées par le biais de questionnaires électroniques standardisés portant sur des indicateurs spécifiques des ACE, tels que les nouveaux engagements, le nombre de clients, la proportion des petites et moyennes entreprises (PME) dans la clientèle, le coût des sinistres ou le nombre d'employés, ce qui fournit une base statistique solide. Ces enquêtes étaient structurées de manière à collecter des points de données précis et mesurables pouvant être comparés entre différentes ACE.
- En outre, actoRx a analysé les questionnaires électroniques standardisés de 34 exportateurs et banques sélectionnés par la SERV en tant qu'échantillon transversal. Il a été expressément évité de ne consulter que des avis positifs. Sur le plan qualitatif, 47 entretiens semi-structurés en ligne/virtuels et physiques ainsi que de nombreuses discussions informelles (échanges non standardisés utilisés pour l'analyse contextuelle) ont été menés avec des ACE, des exportateurs, des banques et d'autres parties prenantes pertinentes. L'objectif était d'obtenir un aperçu approfondi de la stratégie, de l'offre de produits, du soutien aux PME ainsi que de l'efficacité et de l'efficience des ACE.
- Ensemble, ces deux volets de la collecte de données fournissent une image différenciée du paysage des ACE et permettent une analyse comparative équilibrée.

L'approche adoptée pour la **collecte de données secondaires** implique un examen des références existantes et d'autres ressources pertinentes. Pour ce faire, actoRx a analysé des documents stratégiques et des livres blancs qui exposent le cadre politique et l'orientation stratégique des ACE. Les rapports annuels et les sites web des organismes d'assurance contre les risques à l'exportation sont également des sources importantes et offrent un aperçu de l'orientation stratégique et des activités opérationnelles. Pour une analyse comparative, d'autres études comparatives ont été examinées afin de fournir une perspective à l'échelle du secteur. En outre, des articles de revues scientifiques et des ouvrages spécialisés ont été utilisés pour examiner le discours actuel et les tendances dans le domaine de l'assurance contre les risques à l'exportation. Cette vaste compilation de données secondaires garantit que l'étude comparative est basée sur une compréhension approfondie des ACE. Au total, 561 documents ont été examinés et interprétés.

Contact pour les questions

Tina Rosenbaum

Head of Strategy, International & Public Relations
+41 58 551 5505
tina.rosenbaum@serv-ch.com



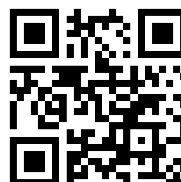
Simon Denoth

Porte-parole
Senior Vice President, Public & Government Relations
+41 58 551 5524
simon.denoth@serv-ch.com



Schweizerische Exportrisikoversicherung SERV
Genferstrasse 6
8002 Zurich
T +41 58 551 55 55
info@serv-ch.com

**Assurance suisse contre les risques
à l'exportation SERV**
Avenue d'Ouchy 47
1001 Lausanne
T +41 21 613 35 84
inforomandie@serv-ch.com



**Votre partenaire pour l'assurance
d'opérations d'exportation suisses**

www.serv-ch.com